



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Gyakorlati humán menedzsment

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Túri Péter

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	4
1. A humán menedzsmentről általában	5
1.1 A humán menedzsment szerepe	5
1.2 A humán menedzsment fogalma	7
1.3 A humán tevékenységek felosztása	10
Szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok	12
Személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok	14
2. A vezető humán jellegű feladatai	16
2.1. Vezetés és irányítás	16
2.2 Szervezés és erőforrás gondozás.....	17
3. A vezető szerepe a toborzásban és kiválasztásban	22
3.1 A vezető szerepe a toborzási folyamatban	22
3.2 A vezető szerepe a kiválasztásban	26
4. A vezető szerepe a teljesítménymenedzsmentben	31
4.1 A visszajelzés szerepe, a teljesítménymenedzsment alapjai.....	31
4.2 A teljesítménymenedzsment rendszer.....	33
4.3 A célkijelölés	38
4.4 A karriertervezés	41
4.5 A fejlesztés.....	44
5. Vezetés nehéz helyzetekben	48
5.1 Konfliktusok kezelése	48
5.2 Elbocsátás, leépítés	51
6. Ajánlott szakirodalom.....	53

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A humán menedzsment feladatkör – hasonlóan a többi adminisztratív vagy támogató funkcióhoz – a vezetői feladatok között azt a szerepet tölti be, amelyet meg kell érteni, alapszinten el kell sajátítani, és lehetőleg nagyon szakszerűen használni a mindennapokban. Mint más támogató funkcióknál, itt is alapesetben rendelkezésre áll a szervezetben egy önálló egység, amelynek feladata, hogy e területet szakszerűen működtesse és koordinálja. De mindez önmagában nem elég. A humán menedzsment feladatok működtetése a közvetlen vagy közvetett vezetők hozzájárulása nélkül nem lehetséges. A vezető természetesen azért sem tud kivonulni a személyügyi feladatokból, mert ott, ahol vezetőknek beosztottak munkáját kell felügyelnie és irányítania, mindennapos szükségszerűség a személyügyi feladatokkal való foglalkozás.

A gyakorlati humán menedzsment tréning – az „Emberek vezetése” témacsoport részeként – a humán tevékenységeket nem a HR, hanem a vezetők nézőpontjából dolgozza fel, és próbál azok hatékony és sikeres működtetésében segítséget nyújtani. A tréning maga mindezek gyakorlati oldalára koncentrál, e háttéranyag pedig elméleti és szöveges kontextusba helyezi ezt a gyakorlatot, és összefoglalja mindazt, amit a téma kapcsán felvetni érdemes, illetve a további vizsgálódás tárgya lehet.

Elsőként meghatározzuk a humán menedzsment fogalmát, majd annak szerepét a szervezetben belül. Később kitérünk annak egy lehetséges felosztására, az egyes résztevékenységek elhelyezésére. Ezt követően áttekintjük a vezető szerepét a beosztottak viszonyrendszerében, különös tekintettel az irányítás és vezetés problémakörére.

Ezt követően sorra vesszük azokat a nagyobb humán tevékenységi területeket, ahol a vezetőkre lényeges, komplex feladat hárul a sikeres végrehajtás érdekében. Így tárgyaljuk munkaerő keresésére és kiválasztására vonatkozó eljárásokat és módszereket, kitérünk a teljesítménymenedzsment értelmezésére és részeire. Szó lesz a vezető fejlesztéssel és karriermenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeiről, végül áttekintjük a komplexebb, nehezebb helyzetekben a vezetőkre háruló humán feladatokat, elsősorban a konfliktusok kezelése és az elbocsátások, leépítések kapcsán.

1. A humán menedzsmentről általában

1.1 A humán menedzsment szerepe

A humán menedzsment fogalmának, tevékenységi körének meghatározása korántsem egyértelmű, egyedi definícióval megfogható. Mi sem mutatja ezt jobban annál a ténynél, hogy a szakterület fogalmainak rendszerezésére, a terminusok meghatározására is számos, egyébként elfogadott és használatban lévő gyakorlat létezik. Kiindulásképpen azt mondhatjuk, hogy mindenütt, ahol emberek dolgoznak, felmerülnek olyan problémák és feladatok, amelyek a munkatársak foglalkoztatásával kapcsolatosak, magasabb szinten a minél hatékonyabb munkavégzés és teljesítmény elérése érdekében fogalmazódnak meg, végül a motiváció, a motivált munkavégzés és annak a cég/vállalat/szervezet számára megnyilvánuló közvetlen hasznában teljeseznek ki. Körülhatárolható tehát egy olyan speciális feladatkör és szakterület, a humán jellegű feladatok területe, amely nem az adott szervezet alaptevékenysége, viszont az adott alaptevékenység nem végezhető (illetve kevésbé hatékonyan, esetleg rosszul végezhető) anélkül, hogy e humán jellegű feladatokat el ne látnánk.

Manapság a HR „trendi” kifejezéssé, tudományterületté vált, amely – véleményem szerint – saját maga promóciójában, önnön szerepének túlhangsúlyozásával jóval túllépte azt a szintet, amit képviselnie kellene, illetve sok tekintetben elterelve a figyelmet a lényegről. A jó humán szakember nem azzal van ugyanis elfoglalva, hogy önmaga súlyát növelje és szerepét legitimálja, sokkal inkább csendesesen, kérlelhetetlen szakértelemmel, el nem fogyó kreativitással és lendülettel szolgáltatja az egyedi, jó gyakorlatokat, hatékony eljárásokat, amelyek a szervezetek emberi dimenzióiban javulást, magasabb szintű hozzájárulást eredményeznek, végső soron pedig közvetlenül hozzájárulnak a cégek, szervezetek sikerességéhez. Ha így van, nincs szükség külön legitimációra, a tevékenység önmagát igazolja.

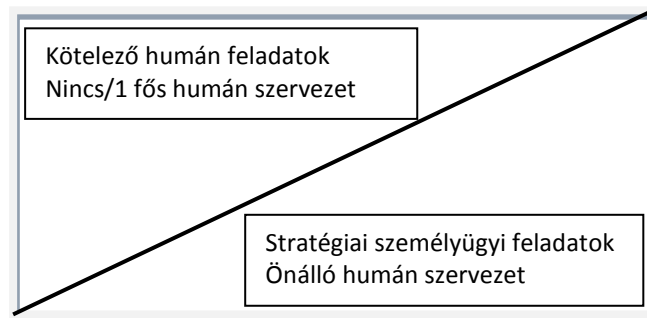
Természetes, hogy a humán jellegű feladatok ellátásának színvonalában és **komplexitásában számos szint**, fejlettségi fokozat létezik. Egészen kicsi szervezetek, mikrovállalkozások esetében a humán feladatok nem jelentenek többet, mint a jogszabályok által előírt foglalkoztatási alapelvek betartása és korrekt adminisztrációja, úgymint munkafeltételek biztosítása, munkabiztonsági előírások betartása, vagy bérfizetés, bejelentés, adózás, járulékfizetés. Néhány tíz főt foglalkoztató vállalkozások esetében nem alaptalan azt feltételezni, hogy az elsőszámú (akár egyetlen) vezető személyesen képes az ott dolgozók személyügyeit kezelni, új munkatársakat találni, a munkafeladatokat fel- vagy szétosztani, a bérfizetést ellenőrizni, azaz ellátni a humán jellegű

feladatok mindegyikét. Személyesen tartja tehát rajta a humán folyamatok mindegyikén a szemét. Ilyen esetekben nem beszélhetünk klasszikus humán menedzsmentről, hiszen nem létezik önálló személy vagy egység, amelynek feladata kizárólag e funkció ellátása volna.

Van azonban olyan szervezeti méret, amely az ilyesfajta személyi vagy személyes humán felügyeletet már nem viseli el. Ezeknél a méreteknél a személyes irányítás a feladatok elvégzését esetlegessé, akár szakszerűtlenné teszi, nem képes kezelni és átlátni a foglalkoztatással kapcsolatos folyamatokat, hibákhoz vezet, esetleg kiaknázatlanul hagy olyan humán ügyekkel kapcsolatos lehetőségeket, amelyek végül a profit növeléséhez és a nagyobb hatékonysághoz vezetnének. Nehéz meghatározni, hol is van ez a méret. Az sem mindegy, mi alapján határozzuk meg a méretet. A létszám önmagában nem elegendő, hiszen világos, hogy egy 50 sofőrt és 3 adminisztrátort foglalkoztató, teljesen sztenderdizálható munkát végző fuvarozási vállalkozás humán jellegű feladatai nem egyeznek egy ugyancsak 53 főt foglalkoztató, de négy különböző szakterületen informatikai fejlesztéseket végző, továbbá informatikai szolgáltatások széles skáláját nyújtó vállalkozás humán feladataival. Más a szakemberek elérhetősége, a megszerzésükért tett erőfeszítések összessége, a javadalmazásban alkalmazandó technikák bonyolultsága, és önmagában más hozzáállást és figyelmet kíván a két terület személyügyi gondoskodása.

Biztos azonban, hogy bizonyos méret fölött a szervezeteknek konkrét és pénzben, más kulcsmutatókban kifejezhető kára származik abból, ha a humán jellegű feladatok ellátása nem szakszerű, esetleges, alulpozícionált. Magasabb szinteken pedig a megközelítés lényege nem az esetleges károk minimalizálása vagy kiküszöbölése, hanem a megszerzhető pluszok, versenyelőnyök feltárása és kiaknázása a foglalkoztatásban, motivációban rejlő lehetőségek által. Azaz magas szintű és megfelelő súlyú humán jellegű gondoskodás, más szóval professzionális humán-menedzsment működtetése annak érdekében, hogy a vállalkozás mindig egyre hatékonyabban, mégis magasabb színvonalon, nagyobb produktivitással működjön, ezáltal hatékonyabb és eredményesebb legyen, mint versenytársai. Az ilyen, modern szemléletű humán funkcióban előtérbe kerülnek a stratégiai irányú, az ösztönzéssel, motivációval, fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek, míg a kötelező személyügyi adminisztráció súlya csökken, szükségesen, de szakszerűen elvégzendő feladat szintjére. Továbbá szükségszerűen megjelenik a kizárólag humán feladatokkal foglalkozó, dedikáltan e szakterülettel kapcsolatos tevékenységeket végző szervezeti egység, melynek mérete és komplexitása a vállalat méretével és komplexitásával arányosan növekszik.

1. ábra: A humán jellegű feladatok súlya az eltérő méretű és komplexitású szervezetekben



Kis szervezetek

Komplex, nagy szervezetek

A fenti ábra természetesen nem jelenti, hogy a kis szervezeteknek nem kellene foglalkozniuk a stratégiai humán funkciókkal. Esetükben az ösztönzés, a megfelelő munkaerő megtalálása és motiválása ugyanolyan fontos, ha sikeresek akarnak lenni. Pusztán arról van szó, hogy mindez inkább a vezető intuícióján és hozzáállásán alapul, semmint kiérlelt, intézményesült folyamatokon vagy dedikált, a szakmával foglalkozó humán szervezeti egységek által megalkotott és működtetett rendszereken keresztül valósul meg.

1.2 A humán menedzsment fogalma

A fentiek alapján látható, hogy a szervezetek működése kapcsán körülhatárolható egy speciális feladatkör, amely folyamatos támogató funkciójával a szervezetet alkotó emberek ügyes-bajos dolgaival foglalkozik, továbbá annak érdekében cselekszik, hogy a szervezet ezeket az emberi erőforrásokat minél hatékonyabban használja. Növelje tehát a motivációjukat, hogy minél elkötelezettebben, minél nagyobb mennyiségű munkát tudjanak elvégezni, minél jobb színvonalon, minél jobb teljesítmény-mutatók elérésével. Ez végső soron oda vezet, hogy a vállalkozás eredményeiben ez a hatékony és motivált munkavégzés pozitív hozadékként, mérhetően megmutatkozik. Más-más méreteknél ehhez más-más eszközök szükségesek, és a hangsúlyok is máshol vannak, de a humán funkció küldetése mégis ebben áll.

A humán menedzsment (HM) tehát mindazon tevékenységek összessége, amelyek célja az adott szervezet igényeinek megfelelő emberi erőforrások mennyiségi és minőségi tervezése,

felügyelete, e munkaerő folyamatos biztosítása, jogszerű foglalkoztatása és gondozása az összes rendelkezésre álló eszközzel, amely a szervezet számára hatékonyan alkalmazható, és amelyek eredményeképpen a munkatársak motiváltak, a lehető legjobb teljesítménnyel dolgoznak.

A definíció egyes elemei rávilágítanak a humán menedzsment lényegi elemeire:

1. ... célja az adott szervezet igényeinek megfelelő emberi erőforrások mennyiségi és minőségi tervezése, felügyelete

Ez azt jelenti, hogy a HM feladata egyfelől a humán erőforrások megtervezése, másfelől az azok feletti „örködés”. Mindez nem egyszerű kvantitatív feladat. A funkció jelentősége ugyanis abban áll, hogy a HM feladata az ésszerű humán gazdálkodás megvalósítása. Mivel a szervezetek erőforrásai között a humán elemek általában jelentősek, így azok költségvonzata is jelentős, a humán tényezők a működésre, eredményre közvetlenül kiható, azt érdemben befolyásolni tudó faktorok. A HM dolga tehát, hogy mindezt az ésszerűség, gazdaságosság és hatékonyság elvei szerint, felelősséggel koordinálja. Azaz tudja, hány fő kell a feladatok leghatékonyabb ellátásához, mennyi az optimális erőforrás, amelynek bősége nem okoz indokolatlan, versenyrontó költségeket, ugyanakkor hiánya nem idéz elő romlást a minőségben, termelékenységben, hatékonyságban, vagy túlterheltség miatt fellépő visszaesést az emberi teljesítményben. Továbbá azt is a HM dolga felmérni, hogy milyen összetételű emberi erőforrásokra van szükség, s mivel a munkaerő képzettségének szintje általában közvetlen összefüggésben van annak költségeivel, megint csak jelentősen tud javítani és rontani a helyzetet a nem megfelelő humán gondolkodás. „Se nem túl-, se nem alulbecsült mértékű, sem túl-, sem alulképzett emberi erőforrások” – ennek feltérképezése és a mindenkori változásokhoz igazítása a humán funkció egyik alapfeladata.

2. ... e munkaerő folyamatos biztosítása

A munkaerő mértékének és összetételének koordinációja természetesen nem elegendő, a HM dolga ezen ideális mértékű és összetételű erőforrásnak a biztosítása is. E feladat lényege röviden összefoglalható: a HM dolga, hogy a szükséges emberek folyamatosan rendelkezésre álljanak. Újak jöjjenek, ha szükséges, pótoljuk a kiesőket, megváltunk a feleslegestől, cseréljük a nem megfelelőt. Mindez a HM egyik kiemelt, önálló területének is értendő.

3. ... jogszerű foglalkoztatása

A szükséges munkaerő folyamatos biztosítása mellett a HM dolga az is hogy ezt a munkaerőt a mindenkori jogszabályok szellemében, azokat betartva alkalmazza. A jogszabályok betartása jelenti egyfelől azok az azoknak való tökéletes megfelelést, ugyanakkor a vállalat számára a

leghatékonyabb, leggazdaságosabb foglalkoztatási formák (jogviszonyok, munkarendek, stb.) megtalálását és jogszerű alkalmazását. A jogszerű foglalkoztatással kapcsolatos tevékenységek képezik a HM adminisztratív feladatainak egyik jelentős részét. Ebbe a feladatkörbe minden olyan tevékenységet bele kell érteni, amely a jogszerű foglalkoztatáshoz kötődik, és személyügyi vonatkozása van (munkaszerződések létrehozása és megkötése, valamennyi kapcsolódó okirat elkészítése, bérek kifizetése, juttatások biztosítása, stb.).

4. ... gondozása

A jogszerű foglalkoztatás technikai kérdéseinek rendezésén túl a szervezetben dolgozó emberekkel kapcsolatban még számos tennivaló akad. Egyszerű volna, ha a munkaszerződés és egyéb operatív részletek tisztázását követően automatikusan következne a csúcsteljesítményű produktum. Gépek esetében – némi felfutást és finomhangolást feltételezve – ez még nem is elképzelhetetlen. A szervezetben dolgozó emberek azonban nem gépek, sokkal kifinomultabb dolgokra képesek, cserébe a „kezelésük” is bonyolultabb. Egyénenként más és más motiválja őket, különféle módon reagálnak a környezetükben zajló folyamatokra és változásokra, eltérő a képességük, személyiségük. Mindezeket össze kell tehát hangolni, és a minél jobb teljesítmény, azaz a szervezet nézőpontjából elsődlegesen fontos minél nagyobb hozzáadott érték érdekében ezeket a „lágy tényezőket” is tudatosan kezelni kell. Valamennyi humán funkció, amely e tényezők pozitív befolyásolására szolgálatba állítható, az emberi erőforrások „gondozása” kategóriáját képezi. Ide értjük a munkavégzési formák megtalálását, a megfelelő munkamegosztást, a teljesítmények rangsorolását és az arról adott visszajelzést, a folyamatos fejlesztést, tudás- és képességbővítést, az egyéni életpályák kezelését, és még egy sor dolgot, ami az embereknek, mint egyéneknek fontos. Az egyes szervezetek humán funkcióinak minősége e területen tér el leginkább. Míg az operatív technikai részletek ellátását mindenki több-kevesebb sikerrel meg tudja szervezni, annak felismerésében, hogy a nem operatív, valóban lényegi humán feladatok milyen komoly és közvetlen hatással vannak a szervezetek sikerességére, már lényegesen nagyobb a szórás. Vannak, akik felesleges időpocsékolásnak tartják, míg más vállalatok az egész működésük hatékonyságát e mélyebb, individuális tényezők kezelésében vélik felfedezni. S bár egyetemes, bölcs válasz nincs, az biztos, hogy önmaga pozícióját, képességeit, lehetőségeit, késztetéseit nem figyelő, azokkal mit sem törődő ember nincs – így valamicske törődés e dolgokkal biztosan hatással van a szervezetünk mindennapjaira, hangulatára, végül sikerességére vagy sikertelenségére.

5. ... az összes rendelkezésre álló eszközzel, amely a szervezet számára hatékonyan alkalmazható

A munkaerő gondozása ötletektől és lehetőségektől függően nagyon széles skálán mozoghat. Manapság az eszközök és elérhető módszerek tekintetében szinte nincs határ. A halálosan unalmas, mégis élő és népszerű „év dolgozója” kitüntetéstől a drága, bonyolult és működtetését tekintve önmagában hadsereget igénylő személyügyi szoftvereken át a kívülről megvásárolható tanácsadói, tréning vagy egyéb szolgáltatásokig bezáróan szinte kimeríthetetlen a kör. A feladat itt is inkább a hatékonyság és a gazdaságosság irányából érthető meg. A HM feladata ugyanis, hogy a menedzsmentnek e tekintetben tanácsot adjon, azaz felderítse, mely eszközök azok, amelyek alkalmazása a szervezet számára hasznot hoz. Határ nincs: a HM kötelessége felkutatni az összes humán eszközt, amely rendelkezésre áll, és hatékonyan alkalmazható. S mivel ezen eszközök alkalmazásának csak a képzelet szab határt, sosem tudjuk azt mondani, hogy humán ügyek szempontjából „készen vagyunk”, nincsen hová továbblépni. A munkaerő gondozása állandó és el nem fogyó feladatkör: a motiváció és a teljesítmény valamilyen aspektusból mindig fokozható vagy gazdagítható, így az ehhez vezető ötletek, megoldások, módszerek és haditervek keresése, kidolgozása állandó, kötelező feladat a humán szakemberek számára.

6. ... eredményekképpen a munkatársak motiváltan, a lehető legjobb teljesítménnyel dolgoznak

Kapcsolódva az előbbi ponthoz, a korábbi definíció utolsó mondata egyben a humán tevékenységek összesített ars poeticája. Ideális esetben, az emberi erőforrások tekintetében hatékonyabbá már nem tehető vállalatban minden munkatárs a motivációja csúcán, az ember által adott helyzetben már jobb teljesítményt nyújtani nem képes szinten tevékenykedik. Ilyen eset természetesen nem lehetséges, mivel a motiváció szintje, csakúgy, mint a teljesítmény nagysága felülről nyitott, „nincs vége”. A humán feladatkörök összessége tehát ezen állapot elérését hivatott szolgálni, még akkor is, ha e cél fikatív, és nem elérhető. Közelíteni hozzá, folyamatosan haladni felé azonban kötelező. E kötelesség fogalmazódik meg a humán funkció definíciójának lezárásában.

1.3 A humán tevékenységek felosztása

Az előző részben tárgyalt definíció egyes gondolatai voltaképpen kijelölik a humán tevékenységek felosztásának logikáját is. Alapvetően **két nagyobb témakör** köré csoportosíthatók a humán feladatok:

1. szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok,

2. személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok.

E csoportosítás lényege, hogy a feladatokat aszerint választja el, hogy azok a szervezethez, vagy az abban tevékenykedő egyénekhez köthető-e. Úgy is mondhatjuk, hogy a szervezeti ügyek képviselik a struktúrát, amely a működés ellátását lehetővé teszi, vagy annak keretét ad; a személyügyek pedig a struktúrát működésbe hozó, az adott struktúrában dolgozó személyekkel kapcsolatos teendőket foglalják magukba. Mindkettő egyértelmű HM feladatkör, hiszen a szervezeti kérdések éppúgy a humán szakmai kompetenciába tartoznak, mint a tényleges személyügyek.

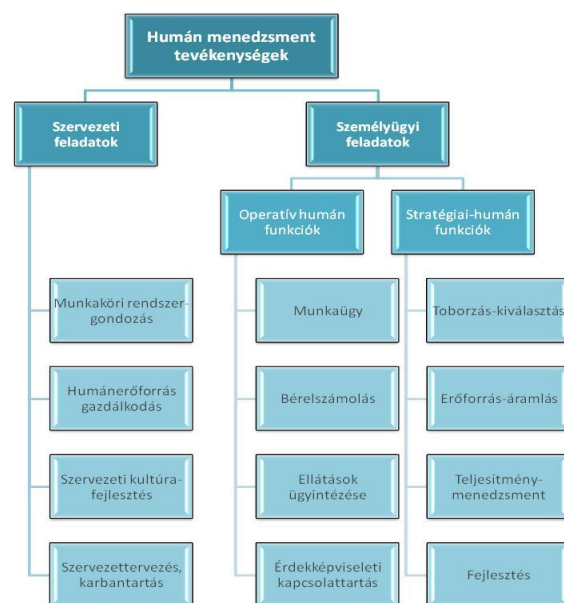
A szervezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok közé az alábbiakat érdemes besorolni:

- a szervezetek kialakítása, tervezése és folyamatos koordinálása,
- a munkamegosztás alakítása, a munkaköri rendszer gondozása,
- a humán erőforrásokkal kapcsolatos gazdálkodási feladatok
- a szervezeti kultúra alakítása és fejlesztése.

A személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok az alábbiak:

- a személyek foglalkoztatásával kapcsolatos operatív humán funkciók,
- a személyek gondozásával kapcsolatos stratégiai humán tevékenységek.

2. ábra: A HM tevékenységek csoportosítása



Ez a viszonylag durva és összevont csoportosítás a HM tevékenységek definíciójával megfeleltethető. Az első csoportba tartozó szervezeti feladatok fedik le azt a funkciót, amely szerint a HM feladata az adott szervezet igényeinek megfelelő emberi erőforrások mennyiségi és minőségi tervezése, felügyelete. Itt ugyanis azzal foglalkozunk, hogy milyen struktúrában, milyen mennyiségi és minőségi emberi erőforrásra van szüksége a szervezetnek a legnagyobb hatékonyság érdekében. A második csoportba sorolt személyügyi feladatok pedig egyfelől a munkaerő jogszerű foglalkoztatása (operatív funkciók), másfelől a munkaerő biztosítása és gondozása (stratégiai humán tevékenységek) köré sorolhatók. A munkatársak motivált, a lehető legjobb teljesítménnyel történő munkavégzése érdekében tett erőfeszítések pedig valamennyi feladattal kapcsolatban vannak, hisz mindegyik tevékenység végső célja és „elszenvedője” maga a személy, akinek a „dolgaival” foglalkozunk.

Létezik egy másodlagos „kettős-csoportosítás” is, amely véleményem szerint jól világítja meg a HM funkció kettősségét. Vannak olyan feladatok, amelyek struktúrával, szerkezettel, joggal, számokkal, mutatókkal foglalkoznak, amolyan „fesz” funkciók, mert a keretek szikár és anyagi jellemzőit alakítják; míg foglalkoznunk kell azokkal a „puha” tényezőkkel is, amelyek az emberekkel kapcsolatos mélyebb, az ő személyiségüket és bonyolult működési mechanizmusukat középpontba állító feladatokat jelentik. E kettősség a HM teljes funkcionalitását lefedi. Általánosan érvényes elnevezés e csoportokra nincs, a „hard-soft”, „kemény-lágy”, „fesz-puha” szópárok bármelyike jól mutatja a felosztás lényegét. E könyvben „fesz-funkciók” és „finom-funkciók” megnevezéssel illetjük a két csoportot.

Szerkezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok

A szerkezettel, szervezeti keretekkel kapcsolatos feladatok közül az első a **szervezetek kialakítása, tervezése és folyamatos koordinálása**. Valamennyi szervezet valamilyen feladat ellátására jön létre, valamilyen kimenet előállítására céljából alakul. A produktum elérése érdekében emberek dolgoznak, és már egyetlen ember munkavégzésének tudatos és logikus ellátása feltételez és eredményez szervezési feladatokat. Minél több embernek kell összehangoltan együttműködni, annál magasabb szintű és komplexitású szervezői munkát igényel ez a koordináció, miként a hozzájárulása is egyre jelentősebb és fontosabb, a méret növekedésével arányosan. Nagy szervezetekben a rosszul szervezett munka jelentős hátrányokat okoz, míg a profi szervezettség és hatékonyság jelentős előnyökkel jár, és mindez bizony a profitban, eredményben is közvetlenül, számottevően megmutatkozik.

Ez a fajta szervezés alapvetően HM feladat. A HM dolga, hogy megtalálja a szervezet állapotához és tevékenységéhez leginkább illő szervezeti formát, azaz megtervezze a szervezetet,

valamint gondoskodjon arról, hogy bármely külső vagy belső változás esetén gyorsan és rugalmasan alkalmazkodjon a szervezet az új állapothoz. Szervezeti egységek alapítására, összevonására, megszüntetésére tegyen javaslatot, jogi személyek átstrukturálását indukálja, ha szükséges, orvosoljon ellentmondásokat, változtasson meg nem működő struktúrákat.

A szervezet gondozása nagyon kreatív feladat. Sok praktikus tanács adható ehhez a szervezettervezéshez, de ezek közül egy kiemelkedik: **az átláthatóság és transzparencia szabálya**. A szervezetek csak akkor tudnak átláthatóan és hatékonyan működni, ha a viszonyok, irányítási vonalak, a hatáskör- és feladatmegosztás világos. Mindez a rajzasztalon kezdődik. A szervezet az előbbi kritériumoknak csak akkor képes megfelelni, ha már a struktúra tervezésekor mindezt figyelembe vesszük. Nem lehet ellentmondás, keresztezés, értelmetlenség a szervezet logikai rendjében, mert különben képtelen átláthatóan működni. Úgy is mondhatjuk: biztos, hogy amit nem tudunk egyértelműen és átláthatóan lerajzolni, a gyakorlatban sem fog működni! Mindvégi arra kell tehát törekednünk, hogy a szervezet hatékonyságát javító, de logikát, átlátható struktúrát feltételező megoldást találjunk, amely transzparens, és amelyben a strukturális viszonyok egyértelműek.

A szervezeti keretek megtervezése és állandó adaptálása felső szintű, „makro-szervezeti” kérdés. Egy korrektül ábrázolt szervezet vázlata önmagában kevés. A mindennapi működés biztosításához 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**. Ezeknek a feladatoknak azért van közük a humán tevékenységekhez, mert alapvetően a szervezet teljes körű ismeretét feltételezik, másrészt végső állomásuk ahhoz a kérdéshez vezet, hogy a szervezet által ellátandó feladatokat hogyan csoportosítjuk és osztjuk fel a szervezetben tevékenykedő emberek között. Végső soron 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 kettő nem ugyanaz a feladat, miként erről később még lesz szó.

A szervezeti feladatok tervezési és folyamatos adaptálási funkciója itt lezárul. A következő lépés már **kvantitatív és kvalitatív emberi erőforrás tervezés**, azaz annak meghatározása, hogy mennyi és milyen összetételű munkaerőre van szükség a szervezeti feladatok ellátásához. A HM ezen funkciója kulcsfontosságú, és a szervezet eredményeit talán legközvetlenebb módon befolyásolja valamennyi tevékenység közül. Lényegében arról van szó, hogy hány főt szükséges foglalkoztatnunk, és ez a foglalkoztatás végső soron mennyibe kerül a cégnek.

A szervezetekkel kapcsolatos előbbi feladatok a „fesztes-tényezők” körébe tartoznak, ám a szervezetekkel kapcsolatosan vannak igen fontos „finom-tényezők” is, amelyek a szervezet működését, atmoszféráját közvetlenül befolyásolják. E tényezők a **szervezeti kultúra** világába vezetnek, amely szintén véget nem érő, örök „vadászterület”. Itt dől ugyanis el, hogy milyen szervezet is a miénk, melyek a fontos közös vonásai, hogyan és milyen írott és íratlan szabályok szerint működnek közre benne az emberek, mit tolerálnak és mit nem. Hogyan (nem) vezetik, ki milyen felelősséggel dolgozik, mekkora az egyes személyek mozgástere, hogyan áramlik az információ, vagy éppen milyen ruhában járnak a munkatársak.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos szervezeti feladatok összetettek. A HM feladata az, hogy egyfelől **szintetizálja** a felsővezetés szervezeti kultúra milyenségére vonatkozó szándékait, azaz naprakészen tartsa az ideális, célként szereplő szervezeti kultúráról alkotott képet, majd **kommunikálja** azt, és minden rendelkezésre álló eszközzel befolyásolja abba az irányba, amely az elérendő kép felé mutat. A szervezeti kultúrát tehát alakítani, gondozni és fejleszteni kell, amelynek két dolog szabhat határt: egyfelől a humán szakemberek kreativitása (annak hiánya), másfelől a kultúra fejlesztését szolgáló eszközökhöz szükséges források. További probléma, hogy a szervezeti kultúra világa összetett és egy tekintetben nagyon nehéz terep: látványos elváltozást rövid távon nem lehet benne elérni. Azaz bármely ponton kívánunk érdemi változást generálni, viszonylag sok idő szükséges a sikerhez. Mindennek világos oka van: a szervezeti kultúra alakítói maguk az emberek, így a kulturális jegyek megváltozásához maguknak az embereknek a viselkedését kell változtatni. És mindez még önmagában nem elég: mivel a viselkedés megváltozásának belülről kell jönnie, a felületes eredmények itt nem elégségesek. Azaz az emberek beállítódásában, motivációjában kell változást elérni, ami komplikált feladat.

Személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok

A személyekkel, személyügyekkel kapcsolatos feladatok közé valamennyi tevékenységet értjük, amelyek a szervezetben működő emberek ügyes-bajos dolgaival kapcsolatosak. E feladatok felosztása szinte teljesen igazítható a másodlagos csoportosítás elveihez. Mindazon feladatok, amelyek a személyek foglalkoztatásával kapcsolatos operatív humán funkciók kategóriájába tartoznak, a „fesztes-tényezők” közé sorolandók, míg a személyek gondozásával kapcsolatos stratégiai humán tevékenységek a „finom-tényezők” csoportját gazdagítják.

Az **operatív humán funkciók** lényegében a humán adminisztráció teljes spektrumát lefedik. Általános szabályként valamennyi tevékenységet ide célszerű sorolni, amelyet azért kell ellátnunk, hogy az adott munkaerőt a jogszabályoknak megfelelően, valamennyi releváns előírást betartva

foglalkoztassuk. Hogy biztosítsuk a biztonságos munkavégzést, hogy létrehozzuk a foglalkoztatással kapcsolatos valamennyi okiratot, hogy elvégezzük valamennyi adminisztratív kötelezettségünket, vezessük a releváns nyilvántartásokat, végül kifizessük a bért és valamennyi juttatást, és elvégezzük a kapcsolódó adatszolgáltatásokat. Lényeges tehát, hogy e tevékenységek körében a kötelezőre törekszünk, a mindenképpen ellátandó feladatokat kell szakszerűen és praktikusán megoldani. Minden más többlet feladatot és problémát okoz, amit a HM csapatnak kell megoldania.

Ezzel szemben a személyek gondozásával kapcsolatos **stratégiai tevékenységek** az emberi erőforrások igényeinek kielégítését, motivációs szintjének emelését célozzák, ezáltal végső soron a hatékonyabb teljesítmény érdekében kell azokat elvégezni. Minél motiváltabb, tettere készebb egy munkatárs, annál jobb és színvonalasabb tevékenységre képes, s mindezt – ideális esetben – belső indíttatásból teszi, ami a fenntarthatóságot és a többlet-erőfeszítést is szavatolja. Az tehát a feladat, hogy minden eszközzel ezt a motivált, igyekvő állapotot érjük el, és mindent megtegyünk, hogy a személyes vagy foglalkoztatással kapcsolatos humán-problémák ne hátráltassák a munkavégzést. Ebben a feladatkörben ezért nem a kötelező minimumra, hanem az elérhető maximumra, a folyamatos eszköztár-bővítésre és fejlesztésre kell törekedni, mert itt tudjuk a legtöbb hozzáadott értéket teremteni a vállalat sikeréhez.

Ezek a stratégiai tevékenységek végső soron az adminisztratív feladatoktól megcsupaszított HM-tevékenységek összességét jelentik, amely logikai sorrendjüket tekintve az **emberi erőforrások természetes áramlásával párhuzamosan zajlanak**. Egy szervezetbe folyamatosan kerülnek be új emberek, akik rövidebb-hosszabb belső pályafutást követően távoznak onnan. E folyamat tudatos, korszerű és proaktív bonyolítását jelenti a HM ezen tárgyköre. Kezdvé a megfelelő humán erőforrásokkal szemben támasztott követelmények megfogalmazásával, a potenciális jelöltek felkutatásával, majd a legalkalmasabbak kiválasztásával; folytatva a belső életpálya tervszerű gondozásával, a teljesítményekről adott visszajelzéssel és rangsorolással, a motivációs tényezők vizsgálatával és kezelésével, a humán erőforrások fejlesztésére vonatkozó igények definiálásával, illetve a fejlesztések végrehajtásával; végül lezárva a távozások kapcsán felmerülő humán feladatok elvégzésével. Ezen lépések mindegyike végső soron a stratégiai HM egy-egy elkülönített szakterülete, amelyek közül mindegyiknek megvan a maga szakirodalma, gazdag és számos megfontolással. Később e könyv is részletesen foglalkozik mindegyikkel lévén, hogy e funkciók működőképessége alapvetően befolyásolhatja a vállalat eredményességét.

2. A vezető humán jellegű feladatai

2.1. Vezetés és irányítás

Az igazán sikeres szervezeteket általában két tényező különbözteti meg azoktól, amelyek „csak” átlagos vagy azt sem elérő színvonalú működésre képesek: a szervezetség 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 szervezetség 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, méghozzá oly módon, hogy a szervezet a lehető legmagasabb teljesítményt közelítse. 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 szint, a stratégia a döntő tényező. A vezetés ezzel szemben az irányítás során keletkező választások és problémák tolmácsa a mindennapi munkavégzés szintjére, 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.

2.2 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 – mint írtuk – 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 akkor tervezhető meg a lehető leghatékonyabban, 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.

Az egyes szervezeti egységeken belül a vezetők kizárólagos feladata, hogy **megszervezzék a szervezeti egység által elvégzendő feladatok ellátásának rendjét**. 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.

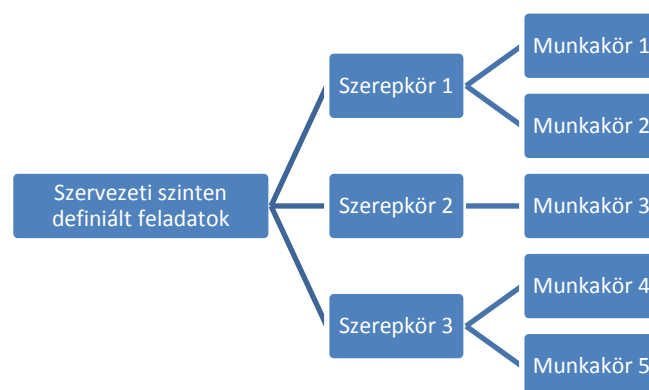
A vezetők feladata, hogy e tevékenységi kört elemeire bontsák, és azokból az egyének szintjén értelmezhető feladatköröket határozzanak meg. A szervezeti egység által ellátandó feladatok általában sokrétűek, és közöttük logikai sorrendet szükséges felállítani. A logikai sorrend mellett az is fontos, hogy 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. 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.

értékesítés, 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 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 kell meghatározni, 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:



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 egyénékétől. Egy szervezetben tehát azonos munkakört több, esetenként sok ember is betölthet, míg a pozíció az egyénnel egyértelműen azonosítható.

A munkaköri rendszer tehát a szervezési szint legalsó egysége, és nem az egyénekkel, hanem a feladatkörökkel azonosítható. Ezért fontos, hogy amikor a munkaköröket meghatározzuk, ne az azt éppen betöltő személyekre, hanem a struktúrára magára 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.

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 formalitás. 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. Ez esetben van jogilag releváns dokumentum, amelyre minden körülmények között hivatkozni lehet. Ha azonban a munkaszerződésben nincsenek részletezve az ellátandó feladatok, 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 tartalmazzak 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, alaposágát minden körülmények között biztosítsa.

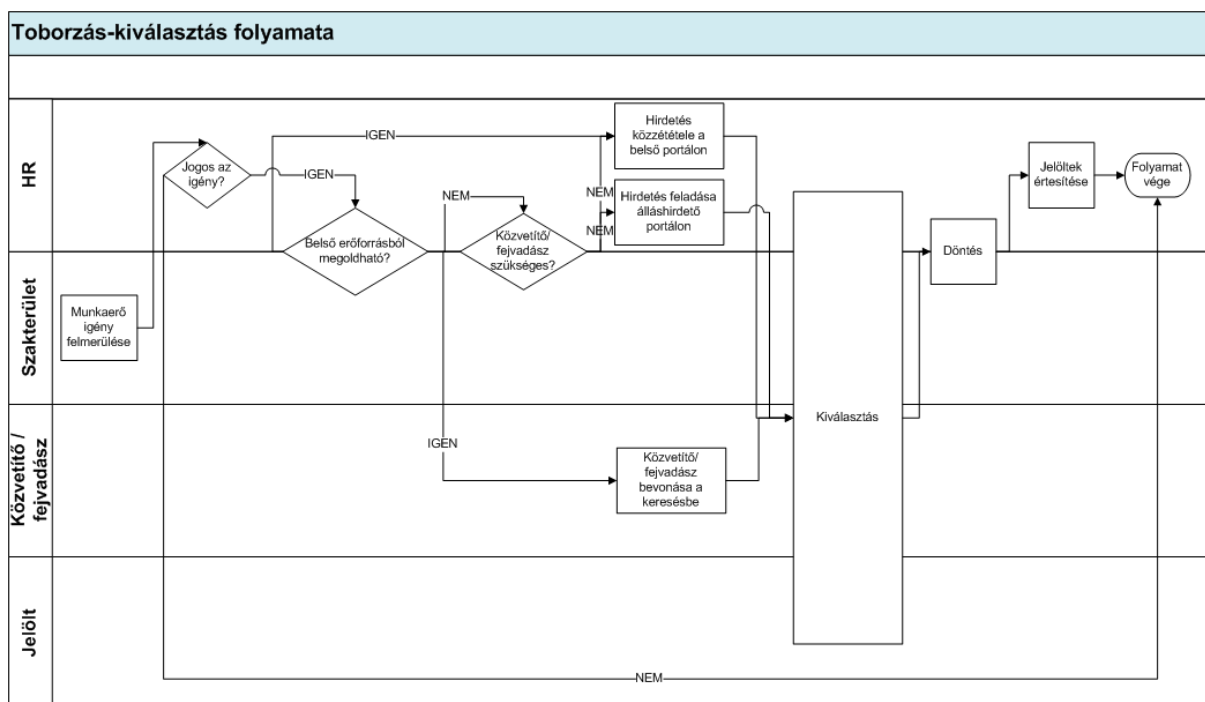
A munkaköri leírással szemben támasztott **főbb kritériumok** a következők:

- 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.

3. A vezető szerepe a toborzásban és kiválasztásban

3.1 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 egyaránt:

	+	-
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 álláskeresők 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 stratégiai megfontolás nem zárja 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 hordoz a motiváció, lélektani folyamatok 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 adott esetben nyitottak erre, és 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 cégek 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 elsődlegesen, így a hirdetőik bizonyosak lehetnek abban, hogy e módszerrel az álláskeresők szinte 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, közkedvelt nevén fejdadászat. 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 valamennyi lehetséges jelöltet eléri 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 fejavadás 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 fejavadást 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-számra 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, ezáltal több és színvonalasabb jelöltet tudunk elérni.

3.2 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 tekinti át a CV-eket 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, mert a motivációs levél nem bír 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 sajátosságai miatt 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 szóló, 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, cégméret,
- 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, továbbá rendkívül hosszadalmas, 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**. Nehézége, 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 koncentrálni ahelyett, 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 kérdezéstechnika: 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 koncentráció 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,
- kiértékelés.

4. A vezető szerepe a teljesítménymenedzsmentben

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 egyének 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.

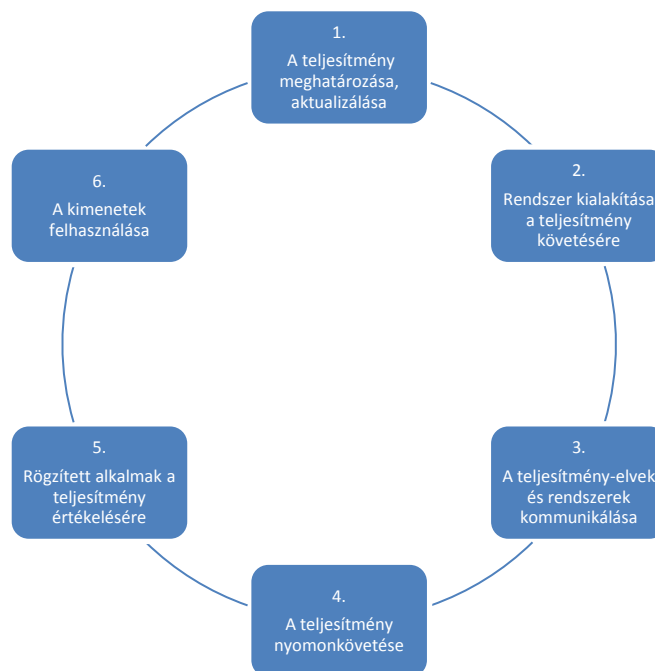
A vezetői visszajelzések negatív és pozitív irányultságúak lehetnek, attól függően, hogy a mintát elmélyíteni, elismerni, megerősíteni kívánjuk (dicséret), vagy kerülni, kiiktatni (elmarasztalás). Továbbá adhatunk általános, nem konkrét eseményre reagáló jelzéseket, és direkt, az adott cselekményt azonnal,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

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

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. Csak az eredmény érdekes, vagy az oda vezető út is. A szervezetek általában erre a kérdésre komplex választ adnak. A jól működő teljesítményértékelési rendszerek éppen azért épülnek fel több modulból, mert ezekre a komplex kérdésekre is általános érvényű, minden szakterületen alkalmazható eljárást kínálnak. 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.

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 stratégiai, felső szinten kell meghozni, mert olyan értékválasztásokat jelentenek, amelyek képviselésére és alakítására csak ez a szint jogosult.

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, 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 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 érvénnyel, 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 legyünk képesek alátámasztani.

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 koncentrááló 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 ismeretében, 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 értékeltektől. 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 higgadtság 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 irányított és következetes.

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:

- Mások eredményeire való hivatkozás, összehasonlítás.
- Halo-hatás: 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.
- Szimpátia és ellenszenv átörökítése az értékelésbe.
- Hasonlítás-csapda: a hozzánk alkatában, beállítódásában hasonló személyeket jobbra értékeljük.
- Hangulatunk, mint befolyásoló tényező.
- Az első benyomás csapdája: ha rosszul, értékítéletünk szerint hibásan indul a beszélgetés az értékelt részéről, az egész beszélgetést negatívan éljük meg, ez az ítélet végigvonul a párbeszéden.
- Kontraszt-csapda: az előtte szereplő munkatárshoz viszonyítva jelentős teljesítménykülönbség hatására felül vagy alul értékeljük az adott személyt.

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.

4.3 A célkijelölés

A vezető alapfeladatai közé tartozik, hogy irányítsa a rá bízott szervezeti egység munkáját. Ez az irányítás azt jelenti, hogy a szervezet irányjaival összhangba hozza a saját egysége munkáját, azon belül az egyes személyekét. Az irányítás eszköze a cél. Célokot kell meghatározni szervezeti egység számára és az egyének számára egyaránt. A célok lényege, hogy az irányt pontosan kifejezzék, részekre bontsák, és támpontot adjanak az egyéneknek saját munkájuk elvégzéséhez. A célok másik funkciója, hogy a teljesülésük vizsgálatával mérhetővé váljanak az eredmények, mind szervezet, mind szervezeti egység, mind az egyének szintjén.

A **célok kijelölése** különböző keretek között, különböző struktúrában történhet, de leggyakrabban a teljesítménymenedzsment részeként kezelik. Ennek oka, hogy a teljesítmények értékelése egyébként is ugyanazokat a célokat szolgálja, amit egy cél kapcsán érdemes áttekinteni. A jövőre vonatkozóan előírt kötelezettségeket, amelyek megvalósulását a periódus végén értékelik. A célok logikája ezzel megegyező, ráadásul számos teljesítményelvárást nem is lehet másként, mint célok formájában kifejezni. Ezért a célkitűzés és a célok teljesülésének értékelése leggyakrabban a teljesítményértékelés részeként történik.

Fontos, hogy a célok kijelölése nem az egyéni célok meghatározásával kezdődik. Először a szervezeti egység irányvonalait kell meghatározni, amelynek formája szintén valamiféle célrendszer, amit egy szervezet például az éves munkatervében rögzít. A szervezeti egység éves céljai *alapján*

lehetséges csak meghatározni, hogy e nagyobb célok teljesülését az egyének milyen személyes hozzájárulással tudják támogatni. A szervezeti egység irányának, céljainak kijelölése nélkül nagyon nehéz értelmes célokat kitűzni az egyének szintjén, mert a célok egyik alapvető kritériuma, azok értelme nehezen megfogalmazható.

A **célokat helyesen kitűzni** nem egyszerű. Pedig fontos a szakszerűség, mert a célokat a motiváció szempontjából is figyelembe kell vennünk. A már tárgyalt motivációs tényezők, mint a munka értelme, a bevonás, az önállóság, a fejlesztés, az önmegvalósítás – mind a célok által befolyásolható. Először azt célszerű áttekinteni, milyen *tipikus* fajtái, csoportjai vannak a céloknak, tehát milyen jellegű célokat lehet kitűzni.

A **vezetéssel összefüggő célok** a vezetői munkára fókuszálnak. A csapat összetételére, utódok kinevelésére, új munkatársak beállítására irányulhatnak, azaz olyan egyszeri feladatokra, amelyek a beosztottakkal, az ő közösségükkel kapcsolatosak. Értelem szerűen ilyen célokat leginkább a vezetők számára szükséges kijelölni, beosztottakkal nem rendelkező munkatársak esetén ezek nem értelmezhetők. A **rendszerrel kapcsolatos célok** szervezési jellegűek, arra szolgálnak, hogy a szervezet működési mechanizmusait javítsák, pontosítsák, illetve igény esetén megváltoztassák. A **szakmai célok** a szakterülettel kapcsolatosak. Itt minden feladatot ki lehet adni, amely a szervezeti egység kimeneteivel, alapfeladataival, annak változtatásával kapcsolatosak. A **fejlesztési célok** a személy továbblépésével, hiányzó kompetenciáival kapcsolatosak, arra ösztönzik az érintettet, hogy fejlődjön, tudása bővüljön. Amennyiben e négy kategória mindegyikére legalább egy célt kitűzünk, a teljes működési spektrumot lefedjük. Vannak rendszerszintű céljaink a szervezetre vonatkozóan, szakmai jellegűek a szervezeti egység kimenetére, teljesítményére vonatkozóan, vezetési célok az abban dolgozó emberek vezetésére, és végül egyéni célok az érintett személy fejlődése érdekében.

A célkitűzésnél a következő szempontokra kell kiemelten figyelni:

1. A cél legyen konkrét és mérhető! Azaz világosan fejezze ki, mit várunk el, ne általánosságban. A „teljesítmény javítása”, „hatékonyság növelése” nem cél, a „termelékenység fokozása 1,5 %-kal, az előző év viszonylatában” már igen. A mérhetőség és a konkrétumok együtt járnak, amit nem fogalmazunk meg olyan részletességgel, hogy a megvalósulása objektíven is értelmezhető legyen, az nem jó cél, és nem is mérhető.
2. A cél ne az általános munkaterhelést írja elő! Többletet, pluszt várunk el. A napi feladatok elvégzése napi kötelesség, nem motiváló, orientáló éves cél. Ezeket kerüljük. Jellemzően jó, de a napi munkához kapcsolódó célok a hatékonyság javítását előírók, a megváltozott körülményekhez történő adaptációt meghatározók, és minden, ami többletet, a napi rutint meghaladót céloz.

3. A cél teljesítése az érintett személyen múljon! Ha rajta kívül álló okok is szerepet játszanak, a teljesítés vagy nem teljesítés nem kizárólag az érintetten múlik, ezért elvárásként is nehezen megfogalmazható.
4. A cél legyen orientáló és vonzó! Azaz irányítsa, terelje a munkavállalót egy útra, amin járhat, és amin szeretnénk, hogy járjon. Legyen számára érdekes, motiváló, igazodjon a személyiségéhez és a karakteréhez. Próbáljunk meg olyan célt kitűzni, amely olyan feladatot ír elő, amiről azt gondoljuk, hogy a munkavállaló jól fogja érezni benne magát!

Divatos és igen elterjedt "smart" célok fogalma, amely angol szó jelentése "ügyes, okos", a SMART célkitűzés tehát az okos, ügyes, ésszerű célok kitűzésében segít. A betűk a következőt jelentik:

S: specific, konkrét, pontos

M: measurable, mérhető

A: achievable, megvalósítható, elérhető (néhol ambitious, azaz ambiciózus)

R: relevant, témába vágó, releváns, vagy a munkavállaló számára releváns, azaz van ráhatása

T: time-based, időkereten alapuló, azaz van végső dátuma

Másik használatos mozaikszó a „KEMÉNY” – kritériumok rendszere, mely a következőt jelenti:

Konkrét és mérhető: a célok megfogalmazásánál törekedünk a pontosságra, egyértelműsége.

Elérhető: a kitűzött célok lábujjhegyre állítanak, ugyanakkor reálisnak és elvégezhetőnek is kell lenniük. A túl könnyen elérhető célok nem motiválnak, míg a bonyolult, elérhetetlenek elkedvetlenítik és frusztrálják a munkatársakat.

Motiváló: ösztönözzék beosztottainkat, élvezzék a megvalósítását.

Érdemi: legyen a célnak relevanciája, azaz járuljon hozzá a közös teljesítményhez és a szervezet céljaihoz.

Nyomon követhető: pontosan rögzített határidőket, mérési pontokat tartalmaz.

Néhány tipp, amire érdemes odafigyelni a célok kitűzésénél:

- Bátorítsuk a munkatársat feladatok megfogalmazására, gyakran a munkatársak jobban látják, hogy mit lehetne tenni, hiszen közelebb vannak a teljesítendő feladathoz, szakterülethez!

- Beszéljük át a munkatárssal, megértette-e a célfeladatot, tudja-e, mihez kezdjen vele, kérdezzük meg az ötleteit, esetleg javasoljuk, hogy gondolkozzon el rajta és egy-két héten belül térjenek vissza a megvalósítás módjára, a konkrét lépésekre!
- Kérdezzünk rá, hogy a munkatárs miben vár segítséget a célfeladat megvalósítása során a vezetőtől, esetleg másoktól!
- Tudjuk meg, hogy a munkatárs mennyire bízik az adott feladat végrehajtásában, sikerében.
- A fejlesztési igényeknél hallgassuk meg az összes igényt, segítsünk a kitalálásban, javasoljuk!
- Jelezzük, hogy időközben (negyedévente) rákérdezzünk, hogy hogyan látja a munkatárs a célok teljesíthetőségét, állapotát, kell-e változtatni!

4.4 A karriertervezés

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 utánpótlásmenedzsment 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 kikerülhetetlen személyes tényező.

Mindenekelőtt a fogalmak jelentését érdemes tisztázni. A **karriertervezés és az utánpótlásstervezés** 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

megteremtsek, 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 utódlás-tervezés 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 képzést 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 feladatuk, hogy az utánpótlási igényeket kellő alaposággal 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 késztetési 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 középvezetőkkel vagy magasabb vezetőkkel 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 utánpótlásmenedzsment gyakorlata tekintetében eltérő képet mutatnak. Még mindig kevés az olyan példa, ahol mindez olajozottan működik. Ennek oka, hogy a jól működő karrier- és utánpótlásmenedzsment 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 szinte 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 több országban való jelenlét, a heterogenitása 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.

4.5 A fejlesztés

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 fejlesztésének sikere elsősorban a közvetlen vezetőn múlik. 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 vezető szerepe a munkatársak fejlesztésében a fejlesztési programok megtervezésében és nyomon követésében nem merül ki. A fejlesztés is a napi rutin része kell hogy legyen, a visszajelzéseink, a támogatás, a coaching jellegű követés mind-mind a fejlesztői eszköztár része. Arra vonatkozóan, hogy ezt a támogatást a beosztottainak ki milyen attitűddel adja meg, John Heron dolgozott ki jól áttekinthető és jól használható modellt. A vezetők ezt a modellt arra használhatják, hogy megtapasztalják, hogyan reagálnak és viselkednek, amikor beosztottaiknak, munkatársaiknak segítenek.

Heron modellje:

Autoriter	Előíró	<ul style="list-style-type: none"> • Iránymutatást és tanácsokat ad • Megmondja másoknak, hogyan kellene viselkedniük • Megmondja, mit kell tenni
	Informatív	<ul style="list-style-type: none"> • Áttekintést ad és tapasztalatokat • Megvilágítja a hátteret és az elveket • A dolgok jobb megértéséhez segíti a beosztottait
	Konfrontatív	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak gondolkodását stimulálja • Pontosan visszaidézi, mit mondott vagy tett a beosztott • Segít elkerülni, hogy ugyanazt a hibát újra elkövessék
Facilitáló	Katartikus	<ul style="list-style-type: none"> • Segít másoknak kifejezni az érzelmeiket és aggodalmaikat • Empatikus másokkal
	Katalizáló	<ul style="list-style-type: none"> • Kérdéseket tesz fel, hogy bátorítsa a friss gondolkodást • Bátorít másokat új opciókra és megoldásokra • Hallgat és összefoglal
	Támogató	<ul style="list-style-type: none"> • Kifejezésre juttatja, hogy értékeli másokat • Dicsér • Kifejezi támogatását és elkötelezettségét

A modell ismeretének birtokában képesek vagyunk meghatározni, mit teszünk és hogyan kommunikálunk, miközben fejlesztő irányú lépéseket eszközölünk a munkatársak irányába. Ha karakterünkből adódóan egy vagy két stílus jellemző ránk leginkább, megtanulhatjuk, milyen további stílusok léteznek, és azok hogyan, milyen módon tudják a munkatársakat fejleszteni, befolyásolni. Ha egy konkrét feladat megoldását kívánjuk támogatni, megtervezhetjük, milyen módon és milyen lépésekkel tudjuk a munkatársat ebben támogatni. Mind azok a stílusok, amelyek alapvetően jellemzőek ránk, mind azok, amelyek nem annyira, irányítottan használhatók a munkatársak fejlesztésében.

5. Vezetés nehéz helyzetekben

5.1 Konfliktusok kezelése

A vezetői munka együtt jár egyet nem értéssel, ütközésekkel, nézeteltérésekkel. Ezeket gyűjtőnévükön konfliktusoknak hívjuk, és egységesen igaz rájuk, hogy valahogyan kezelni kell őket. Vannak olyan alkatú vezetők, akik kerülnek ezeket a szituációkat, mások keresik, de biztos, hogy a két szélsőérték között tevékenykedő menedzserek is találkoznak velük. Ezért szükséges tudni, hogy milyen típusú konfliktusok léteznek, és azt is, hogy milyen módon lehet azokat kezelni.

A konfliktusok több síkon értelmezhetők, és természetesen a kezelésük is ezeknek az értelmezéseknek a függvényében lehet hatásos. Egyfelől fontos a hierarchia, azaz a szervezeti kontextus, amelyben a konfliktus felmerül. Nem mindegy, hogy rangban felettünk álló, velünk azonos szintű vagy alánk rendelt személlyel szemben áll fenn, hiszen a hatalom és a hierarchia erőteljesen meghatározza azt, hogy az egyéni igazságérzetünk vagy érdekérvényesítésünk milyen mértékig hozható egyensúlyba. Vannak helyzetek, amikor a szervezeti különbözőség egyszerűen önmaga tagoltságára és rangbéli struktúrájára alapozva a konfliktus tekintetében a felsőbb szinten álló döntését legitimálja. Ilyen esetben a konfliktus kezelésében az egyéni érdekeink biztosan sérülnek, és ezt el kell tudni fogadni.

Másfelől a konfliktusok bonyolultságuktól, összetettségüktől függően lehetnek egyszerűbbek és komplexek. Az egyszerű nézeteltérések (ez a vita szintje) abban megegyeznek, hogy a konfliktus kimenetei – legyen az bármely fél számára kedvező – nem járnak komoly érdeksérelemmel vagy „győzelemmel”. Kicsi a tét, könnyebb a megoldás is. Ezzel szemben a komplex, összetett nézetütközések több síkú, az érintetteken kívülálló körök számára sem közömbös, adott esetben a szervezet további irányait és eredményességét jelentősen befolyásoló konfliktusok, amely kezelésére nincsen egyszerű recept, és időben is többet kell rájuk fordítani. Az egyszerű és komplex konfliktusok létezésének okán a konfliktusok kezelési technikái is változnak, az egyszerűbb, triviális és gyors megoldásoktól egészen a több elméletet, megoldási gyakorlatot, esetleg külső egyeztető (mediátor) bevonását igénylő helyzeteik bezáróan.

Konfliktushelyzetben az egyén viselkedését két alapvető dimenzió határozza meg: az önérvényesítés, a személy saját szándékainak érvényesítésére való törekvés, és az együttműködés, a másik egyén szándékainak figyelembe vétele. Thomas Kilman a két dimenzió mátrixával a konfliktusok kezelésének ötféle módszerét határozta meg. Ezek a következők:



Mindegyik módszer alkalmazható bizonyos helyzetekben, és minden személy alkalmas valamennyi módszer használatára, ugyanakkor az egyik közülük általában dominánsan jellemző ránk a konfliktusok kezelésekor. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet körülményein múlik, és azon, hogy mennyire jól tudjuk alkalmazni.

A versengő módszer önérvényesítő és nem együttműködő. Saját szándékainkat érvényesítjük a másik rovására. A központi attitűd a hatalom, a személy a szélsőséges módszerektől sem riad vissza a konfliktus „megnyerése” érdekében – itt valóban a győzelem a fontos számára. Ezt a módszert célszerű alkalmazni és előtérbe helyezni, amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos. Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni (pl. költségcsökkentés, érdekeket sértő szabályzatok bevezetése, fegyelmezés) ezt a módot alkalmazzuk. Akkor is, ha olyan kérdésekről van szó, amelyek a szervezet céljainak elérése miatt megkerülhetetlenek, alapvetők. Szintén a versengés kerül előtérbe, ha a személy teljesen biztos az igazában, mert ilyenkor nem kell a vereséggel egyáltalán számolni, ez az alternatíva nem létezik, így nem érdemes engedni a saját érdekből.

Az alkalmazkodó módszer együttműködő és nem önérvényesítő, ez a versengés ellentéte. Ilyenkor lemondunk saját szándékainkról, a másik szándékai érvényesülése érdekében. Az alkalmazkodás lehet nagyvonalúság vagy jótekönykodás, vagy egyszerűen a másik fél érveinek elfogadása, az azok előtt való „meghajlás”, esetleg kényszerű engedelmeskedés. Tipikus alkalmazási terület, amikor rájövünk, hogy nincsen igazunk, vagy belátjuk, hogy tévedtünk. Ez a módszer kerül előtérbe, amikor az ügy maga lényegesen fontosabb számunkra, mint az adott konfliktus megnyerése, ezért – akár a teljes vereséget is vállalva – hagyjuk a másikat érvényesülni. A családi életben, a privát szférában gyakran adódik ilyen helyzet. Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek, mikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, akkor is az alkalmazkodás a célszerű módszer.

Az elkerülő módszer nem önérvényesítő és nem együttműködő. Nem érvényesítjük a saját szándékainak, de nem hagyjuk a másik fél szándékait sem érvényesülni. Az elkerülés lehet diplomatikus kitérés, halogatás, visszavonulás vagy adott esetben a konfliktusból való elegáns kilépés. Logikus, hogy akkor alkalmazható, amikor a tét kicsi, a probléma jelentéktelen vagy átmeneti, illetve nem történik komoly baj, ha nem foglalkozunk vele. Akkor sem rossz gondolat az elkerülés, ha a tét számunkra viszonylag nagy, de a másik fél számára nem kívánunk engedni, ezért inkább halogatunk. Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek, ha az ellentétből származó kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei (többet veszünk a réven, mint amit nyerünk a vámon), szintén az elkerülés a gyakori taktika.

A problémamegoldó egyszerre önérvényesítő és együttműködő, az igazán fontos ügyek megoldási módja. Ilyenkor a felek addig kísérleteznek, míg meg nem találják azt a megoldást, amelyben mindkét fél érvényesítheti valamennyi érdekét, kompromisszumok megkötése nélkül. A problémamegoldó attitűd magában rejti azt a törekvést, hogy együttműködve a másik féllel mindenképpen találjunk megoldást, amely mindkettőnk számára teljességgel elfogadható. Például a probléma mélyebb feltárása újabb szempontokat eredményezhet, amelyek a másik fél számára fontosak, de nekünk lehetnek érdektelenek. A problémamegoldó módszer a felek valamennyi szempontját érintő, azokat szintetizáló és összefésülő megoldás, amelyet akkor alkalmazunk, amikor mindkét érdek túlságosan fontos ahhoz, hogy a felek kompromisszumot kössenek.

A kompromisszumkeresés átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között, itt a felek már kompromisszumot kötnek. Azaz engednek a saját érdekeikből, de csak olyan mértékben, amilyen mértékben a másik fél is engedni hajlandó. A kompromisszum lényege tehát az arányosság, ha az arány sérül, vagy nem mindkét fél számára egyezően érvényesíthető, a kompromisszum nem lehetséges. A kompromisszum átmenet a versengés és az alkalmazkodás között, és ezen átmenet vonalán bárhol elhelyezhető. A kompromisszumkeresés kölcsönös engedményeket vagy gyors áthidaló megoldást jelent. Olyankor hatásos, mikor a célok nagyon fontosak, olyannyira, hogy nem lehetséges nem megoldást találni, tehát mindkét fél többet veszít a cél feladásával, mint az érdekekből való engedmény által. Tipikus eset, mikor a két fél hatalmi pozíciója megegyezik, pl. azonos szinten lévő vezetők kerülnek konfliktusba, de megoldást mindenképpen kell találniuk, mert a konfliktus megoldása révén megvalósuló cél fontosabb a szervezet számára, mint a felek egyéni érdekei, és e cél elérését valamilyen külső tényező (pl. felsőbb utasítás) kikényszeríti.

5.2 Elbocsátás, leépítés

A vezetői munka egyik legnehezebb és legösszetettebb problémája az emberek vezetése szempontjából a leépítésekkel, elbocsátással kapcsolatos döntések meghozatala és annak érvényesítése. Az ok világos: a munkahely elvesztése annak a személynek, akiről szó van, éppen akkora trauma és sokk, mint saját magunknak volna. Ennek tudata és átélése alapvetően meghatározza, hogy tudunk-e megfelelő döntést hozni, és tudjuk-e azt megfelelően kommunikálni.

A leépítési ügyekkel kapcsolatban talán a legfontosabb attitűd az „emberség”. Mivel nagyon szenzitív és a másik fél életét alapvetően befolyásoló ügyről van szó, nem maradhatunk „kívül”. Az emberség természetesen nem azt jelenti, hogy a racionalitást félretéve csak a szenvedő fél érdekeit nézzük, azt viszont igen, hogy ezt a tényezőt *is* mérlegeljük, és ha esetleg már döntés is született, ennek emberséges módon szerzünk érvényt.

Az elbocsátásnak két alapvető oka lehet. Az egyik a **létszámleépítés**, amikor a szervezeti egységünk erőforrásainak egy részéről – felsőbb döntés vagy szabály okán – le kell mondanunk. Ez a felső döntés több okból megszülethet, szervezeti létszámcsökkentés, takarékoskodás, aránytalanságok megszüntetése egyaránt állhat a háttérben. A lényeg, hogy már meghozott döntést kell érvényesítenünk, és személyi döntésekkel kiegészítenünk. Ilyenkor ugyanis legtöbbször csak az elérendő erőforrás-csökkentés mutatószámát határozzák meg, annak végrehajtása, és az ezzel járó személyi döntések meghozatala már a vezető feladata és hatásköre. A másik ok, a **minőségi csere** ezzel szemben a személlyel, és nem a keretekkel kapcsolatos. Itt tehát nem arról van szó, hogy az erőforrásaink mennyiségében áll be változás, sokkal inkább annak minőségében. Ez a döntés tehát a személyről szól, aki a munkáját nem vagy nem kellő alaposággal végzi, akinek a hozzáállása nem megfelelő, akinek a teljesítménye messze áll attól a szinttől, amit egy ugyanilyen munkakörben dolgozó, másik személytől elvárnánk.

Az „emberség” szempontjának érvényesítése természetesen sokkal könnyebb a minőségi csere esetében, hiszen ez esetben valószínű, hogy a munkavállalón magán is sok múlik, ő maga is tehet arról, hogy személye ilyen módon megkérdőjeleződik, és a minőségi csere a legtöbbször már több figyelmeztetés után meghozott, a viselkedésében ennek ellenére változást nem mutató munkavállalóval szemben alkalmazandó döntés. A létszámleépítésnél ezzel szemben csak „elszenvedőkről” beszélhetünk, akik önmagukban nem tehetnek az ügyről, mégis „valamelyik ujjunkba bele kell harapni.” Mindenkor fontos azonban, hogy szem előtt tartsuk a következőket:

- Kiérlelt, megalapozott döntés. A leépítési döntést nem szabad elhamarkodni. Mivel nagy a súlya és a következménye, minden körülményt mérlegelni kell, adott esetben azt is, hogy milyen más alternatíva létezik a leépítés elkerülésére – hacsak az nem hozzáállásbeli, teljesítménnyel kapcsolatos problémák miatt mindenképpen meghozandó.
- Jogi körülmények, opciók előkészítése. A leépítés komoly jogi lépés, jogi útra terelhető, megtámadható, számos nehézséget és anyagi kötelezettséget róva a munkáltatóra. Minden körülményt mérlegelni kell, és a lehetséges kimenetek mindegyikére kell megfelelő jognyilatkozatokkal rendelkezni annak érdekében, hogy a folyamatot végig jogszerű keretek között, kontroll alatt tartsuk. Ehhez a szervezetek jogi és személyügyi szakemberei megfelelő támogatást nyújtanak, de az alapvető körülményeket és a megoldás logikáját a vezetnek is ismernie kell.
- Végrehajtási és kommunikációs terv készítése. Fontos, hogy a döntést megfelelő fórumokon, megfelelő szakmaisággal és korrektséggel közöljük, ugyanakkor az is lényeges, hogy a tájékoztatást (ki mikor mit tud meg) előre végiggondoljuk, mert a tervezés hiánya ad hoc cselekvést indukál, és ez esetben a kommunikáció és a „pletyka” hamar a nem kívánatos irányba tereli a folyamatot, illetve általunk nem kontrollálható oldalágakat indíthat. Tudatosan meg kell tehát tervezni, kinek mi a szerepe, kit mikor fogunk informálni, és legfőképpen: miről. Mikor értesítjük az érintettet, mikor a szervezeti egységet, mikor a teljes szervezetet, és mindezeknek milyen formát adunk.

A leépítési döntések során e szempontok mérlegelése és betartása nagyban csökkentheti a szervezetben ilyenkor óhatatlanul fellépő bizonytalanságot, megelőzheti további, nem kívánt problémák megjelenését, és lehetővé teszi e nehéz helyzetek korrekt megoldását.

6. Ajánlott szakirodalom

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

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

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

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

Nemzeti Közszerológálati 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.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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