



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Szervezetek fluktuációjának kezelése

Tananyag

Tananyagszerző:

Szügyi György – Dr. Molnár István

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	4
1. Általános környezeti feltételek és hatások.....	6
1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a fluktuáció fogalmához illetően.....	6
1.2. A ma közszolgálatának munkaerő piaci jellemzői és hatásaik	9
1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója	11
2. A szervezetek fluktuációjának eredményes kezelését segítő személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) modell	12
2.1. A teljeskörű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamat bemutatása	15
2.2. A teljeskörű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamat részelemeinek a fluktuációra gyakorolt hatásai.....	16
2.3. A HR fejlesztési (kompetenciafejlesztési) módszerek a fluktuáció kezelésének szolgálatában..	35
2.3.1. Bevezető.....	35
2.3.2. A tréning módszertan megjelenése és „élete" Magyarországon az 1980-as évek második felétől	35
2.3.3. A tréning módszertanáról.....	37
A tréner személyéről	38
A HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés XXI. századi további lehetséges módjai	39
2.3.4. A XXI. század teljesítmény- és eredményorientált munkavégzésének motivációs környezete	41
2.3.5. A XXI. századi HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés összefoglaló áttekintése.....	42
3. A tananyagban bemutatott ábrák jegyzéke	52
4. Ajánlott szakirodalom.....	54

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A fluktuáció fogalomkörének tisztázása, XXI. századi elemzése a közigazgatás hatékony működtetésének egyik időszerű témája napjainkban. Kiemelkedően fontos témaköré vált (tekintettel az emberi tőkejelentőségének felértékelődésére,), így az eddigi munkavállalói és munkáltatói gondolkodás jelentős paradigmaváltását igényli.

A 2012. augusztus 31-én meghirdetett 12.0 Magyar Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program azt az elkötelezettséget fogalmazza meg, hogy a közigazgatás intézményeinek és intézményrendszerének hatékonysága (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó jellemzői) a korszerű személyzeti (humán erőforrás-kezelési), tudatos szervezet és intézményrendszer működtetési módszerek körültekintő adaptálásával fejlődjenek. Gyorsan változó világunk ütemes szervezeti kompetencia-változtatást igényel, melyre igen rugalmas munkaszervezési és szervezetfejlesztési hozzáállással és felkészültséggel tudja a közszolgálati vezetés megadni az adekvát választ.

A fluktuáció ehhez kötődően kiemelt fontosságú jelenség és (nem csupán a közszolgálatban) az egyik legtöbbször vitatott munkaügyi, személyzeti (humán erőforrás-kezelési) téma. Napjainkban, az atipikus (rugalmas) foglalkoztatási formák jelentős térnyerése mellett jóval nyitottabban, rugalmasabban szükséges végig gondolnunk a fluktuáció hatását és az intézmények feladataihoz illesztett szervezeti kompetenciák kialakítását. Ilyen értelemben a fluktuáció káros és kedvező jellemzői átértékelődnek.

A közszolgálati intézmények hatékony (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó) működtetésének fentiek szerinti továbbfejlesztése napjaink kihívása. Ebben a helyzetben a gazdasági, üzleti életben a már évtizedek óta működő, teljesítmény-értékelést és az ehhez illeszkedő magas teljesítmény-elvárást menedzselő vezetés - szándéka ellenére is emelkedő fluktuációt generálhat. Ha intézményvezetői szándékként megjelenik az „optimális fluktuáció” megbecslésének és megvalósításának igénye, az egyre korszerűbb személyzeti (humán erőforrás-kezelési) módszerek megismerése és azok tudatosabb használata válik szükségessé.

Mindezek az elvárás-elméletek gyakorlatba történő használata, a motiváció sikeres megvalósítása mellett mély ok-feltáró lehetőséget és eszközt adnak az intézményvezetők kezébe. Ilyen helyzetek lehetnek a feladat-struktúra változása, a hagyományosan hatalomstruktúrában dolgozó közszolgálati intézmények eredményességi fejlődése. A munkatársak következetes pozitív és negatív elismerést adó magatartása még olyan konfliktusok megelőzésére is képes, mely az intézményenként eltérő illetmény-eltérések, illetmény-kiegészítési mértékek kezelésére alkalmas, miközben a szervezeti

stratégia elkészítésének előnye mellett a humán stratégia kialakítását és következetes megvalósítását támogatja.

A motivált és alkotó munkavégzés egyrészt a toló-motivációs eszközök (elvárás-elméletek) másrészt személyre lebontott, egyéni élethelyzetekre adaptált húzó-motivációs eszközök (célkitűzési módszertanok) harmonikus motivációs erőterében biztosítható. Ennek fenntartása folyamatos személyes figyelmet és magas bizalmon alapuló visszajelzéses kommunikációs rutint igényel. Ez ugyanakkor támogatja a magas teljesítménykövetelmények megvalósulását, segíti a vezetői tényezők (stílus, módszer) fluktuációt csökkentő használatát. Biztosítja ugyanakkor a csapat kohézióját, fejlődését, mely szinergizáló hatásával hatékonyságnövelő erővé válik.

A személyzeti (humán erőforrás-kezelési) folyamat- és azok elemeit összefoglaló modellek bemutatása és a fluktuáció-kezelésre vonatkozó tananyag összeállítása során erősen támaszkodtunk a gazdasági életben már bevált fogalmak, eljárások, módszertanok kreatív adaptálására annak érdekében, hogy a közszolgálat területén mielőbb eredményes és a specifikumokat adekvát módon figyelembe vevő megoldások szülessenek. Ebben az értelemben szakmai tapasztalattal együttes szakmai alázattal ajánljuk a közszolgálat vezetői, felelős munkatársai számára nem csupán az így alkalmazott humánmenedzsment folyamat modelljét, hanem vonatkozó szakmai munkánk jó szándékú erőfeszítéseit és annak jelen dokumentumban fellelhető írásos összefoglalását is.

Köszönettel és tisztelettel:

A szerzők

1. Általános környezeti feltételek és hatások

1.1. A közszolgálati menedzsment aktuális sajátosságai a fluktuáció fogalmához illetően

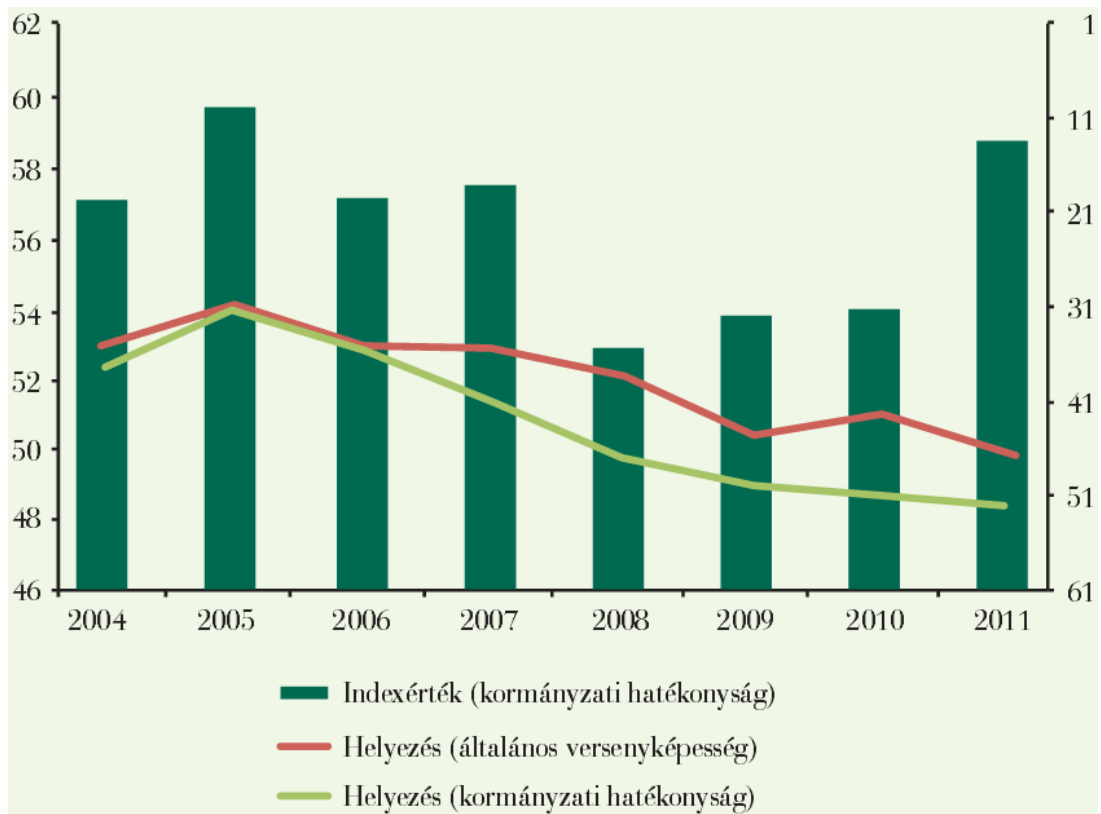
A közszolgálat specialitásai közül talán a hagyományosan „hatalom-kulturális” (lásd Charles Handy munkásságát) szervezeti működés hathat a legdirektebben a fluktuációra napjainkban. Természetesen a téma teljes körű áttekintése sokkal gazdagabb szakmai nézőpontokat és árnyalatokat igényel, így a szervezeti kultúra összetett és a személyzeti (humánmenedzsment) folyamat teljes körű áttekintését végeztük el annak érdekében, hogy kellő szakmai körültekintéssel vizsgáljuk és világítsuk meg a közszolgálati adaptációkat, a korszerű eszmék aktuális bevezethetőségét.

A 2012. augusztus 31-én meghirdetett 12.0 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, az OECD összefoglaló stratégiai értékelése által is elismerten integrált és folyamatosan végrehajtani tervezett reformtörekvés. A program a feladatok elvégzésének előrehaladtával tervezetten folyamatosan frissítésre kerül. A Magyar Program a közigazgatás egy objektív szándékú értékelésével kezdődik, és szándékos elkötelezettséget mutat a stratégiai tervezés gyakorlatának megvalósítása iránt, miközben egy következetes keretstratégia meghatározására törekszik a nemzeti közigazgatás munkájára vonatkozóan. A Magyar Program által tervezetten létrehozandó Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszer célja, hogy a kormányzati stratégiai dokumentumokat harmonizálja, valamint keretrendszerrel szolgáljon az így eltervezett stratégia végrehajtásához és monitoring típusú ellenőrzéséhez.

Így alapvető célként nevezi meg a kormányzat – ágazat – intézmény – intézményi egységek – egyéni munkavégzés célhierarchiájának következetes lebontását, azaz a minisztériumok és hivatalok működésébe ezen hierarchikus következetesség által tervezi beépíteni a kormányprogram gyakorlati végrehajtását. Az előbbi célhierarchia következetessége ezen intézmények működési irányelveire, végső soron intézményi és személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) irányelveire is meghatározó lesz. Az elképzelés szerint így (azaz a jobb céldefiniálás alapján megfogalmazható feladatok révén) eredményesebben valósul meg az erőforrások adekvát elosztása, a monitoring típusú folyamat ellenőrzés, - értékelés, valamint a beavatkozások szükségességének felismerése, megvalósítása.

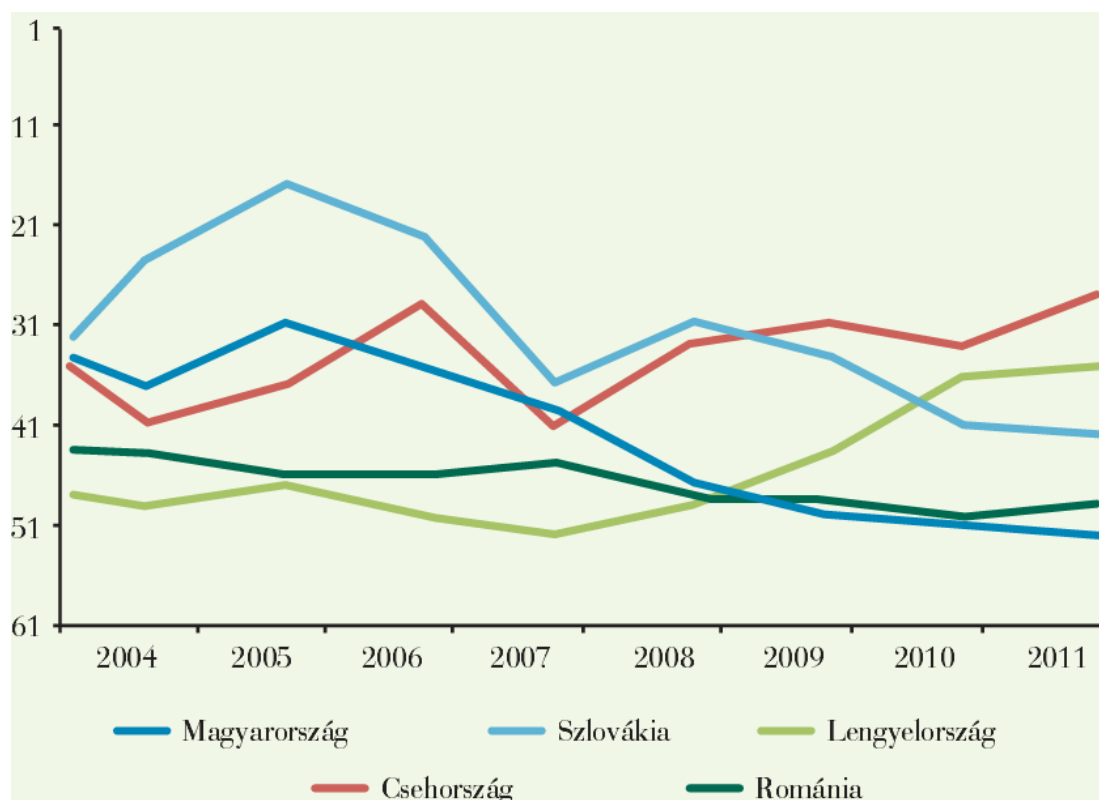
Mindez a következetes célhierarchia az állami struktúra leegyszerűsítésével együttesen megfordítani igyekszik azt a trendet is, mely az IMD (egy svájci székhelyű versenyképességi kutató és képző központ) kormányzati hatékonyság indexértékére vonatkozóan felállított rangsora alapján hazánkra

vonatkozóan 2005 óta fokozatos helyezésbeli visszaesést mutatott a 2011. évi adatokig. Ez a fokozatos hátrébsorolódás annak ellenére folytatódott, hogy a 2011. évi nominál értéknövekmény már pozitív fordulatot tükröz (lásd az 1. számú ábrán). Ez a negatív trend a szomszéd országokkal való összehasonlításban is szembeűnő, így a szükséges beavatkozás indokoltsága kétségtelen.



1. számú ábra: Magyarország helye az IMD versenyképességi rangsorban

forrás: Magyar Program 12.0



2. számú ábra: A közép-kelet európai országok IMD versenyképességi rangsora

forrás: Magyary Program 12.0

A Magyary Program nem csupán az igazgatás-szervezés technikai módszertanát igyekszik nevesíteni, hanem egyúttal a nemzeti értékekre, hagyományokra építve a „jó közigazgatás” megvalósítását értékteremtő folyamatként határozza meg, valamint egy nagyobb egész, a „jó állam” fogalomrendszerében helyezi el.

A Magyary Program négy beavatkozási területe (szervezet – feladat – eljárás – személyzet) segítségével igyekszik áttekinthetővé tenni az intézkedések sokaságát és egymásra gyakorolt keresztthatását. További fontos jellemzője, hogy a közigazgatás fejlesztésének teljeskörű végrehajtását célozza meg, rendszer- és folyamat szemléletű megvalósításban, ugyanakkor a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységre jellemző logikai alapú ismeretek megszerzésével párhuzamosan a közszolgálatban dolgozó kollegák személyes érzelmi, támogató viszonyulására is erőforrásként tekint. Ezáltal a „jövő centrikus szereptudat” egyénre lebontott megvalósulását is támogatja „A Haza üdvére, a Köz szolgálatában”.

Fontos környezeti feltétel még a Magyary Program 12.0 azon szerepe, mellyel együttesen felvállalja a - kialakításának egyik érdemi vitapontjaként beazonosítható - fogalmi állásfoglalás szükségességét.

Ennek során a „hatékonyság” fogalmát hat részelem (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelhető, alkalmazkodó) együttes fennállásával azonosítja. Így a hatásosság is benne foglaltatik, mint jelentéstartalom, és teszi ezt azzal a szándékkal, hogy a közigazgatás működésének aktuális célkitűzése szervesen tartozzon ezen fogalomhoz. Felveti a „nemzeti” és „nemzetközi szövetségi rendszerek” esetleges ütközési lehetőségét, ugyanakkor ezt azzal a gondolatmenettel oldja fel, mely szerint a nemzeti (azaz a nemzetközi szövetség bármely tagjának egyéni) érdekeit egészséges érdekegyeztetési mechanizmussal harmonizálni szükséges és lehetséges. Az így előállítható szinergia további értéket jelenthet mind a „nemzeti tagok”, mind a „nemzetközi szövetség” együttesére vonatkozóan.

1.2. A ma közszolgáltatának munkaerő piaci jellemzői és hatásai

A világon elterjedt foglalkoztatási formák a XIX. században jelentős változáson mentek át. Az 1920-30-as évektől egyre dominánsabbá vált az akkor gazdaságilag fejlettebb országokban az „alkalmazotti” forma. Az iparilag fejlettebb országokban így az „alkalmazotti társadalom” vált jellemzővé. Ennek egyik legmeghatározóbb oka az ipari tömegtermelés általánossá válása volt, mely az ipari munkásság fogyasztóvá válását is eredményezte. Emellett a modern igazgatási formák is egyre gyakoribbá váltak. Az előző folyamat hatásaként erősödött a hozzáértő, „tanult” hivatalnokréteg, akik adekvát módon tudták alkalmazni a törvényeket, szabályokat. Ezen folyamat mellett jelentősen növekedtek azon tevékenységek, melyek „állami feladattá” váltak a korábban helyi közösségi teendők közül, mint pl. tűz- és rendvédelem, vagy az időskori gondoskodás. Ezen állami hatáskörbe vont tevékenységek új feladatokat, új hivatalokat, további alkalmazotti státuszokat jelentettek.

Az alkalmazotti munkaviszony általában határozatlan időre szóló alkalmazást, jó munkavégzés esetén elismerést, előléptetést valószínűsített. Ez a státusz kiegészült a meghatározott napi, heti óraszámú munkaidő meghatározásával, másrészt fokozatosan bővült további alkalmazotti jogokkal, mint pl. fizetett ünnepek, fizetett szabadság, egészségbiztosítás, nyugdíjbiztosítás, hiszen ehhez tartozó intézményi háttér alakult ki.

A fenti folyamatot tekintve hosszú évtizedeken át Európában és Magyarországon is tipikussá vált az alkalmazotti foglalkoztatási forma. Az 1970-es évek elejétől azonban (az olajválság és egyéb ciklikus válságjelenségek együttes megjelenésével) az előző időszakban biztos ponttá váló tipikus alkalmazási forma (ami jellemzően határozatlan idejű volt és rögzített napi, heti munkaóra mellett biztos jövedelmet garantáló biztonságot nyújtott) kezdett bizonytalanná válni.

A fogyasztói társadalom egyéb jelenségei mellett a legfejlettebb országok polgárai ekkorra a megvásárolható termékek mellé az olyan szolgáltatásokra is igényt tartottak, melyek a turizmushoz, tömegsporthoz, az egészséges életmódhoz kötődtek, sőt ezekből egyre többet tudtak és akartak igénybe venni. Így a gazdasági - és egyben foglalkoztatási - szektorok erőteljes átrendeződése valósult meg a mezőgazdaság és az ipar rovására, azaz egyre többen kerültek alkalmazásra a szolgáltatási szektorban.

A technológiai fejlesztések lehetőséget adtak a folyamatos termelékenység-növelésre, ugyanakkor az egyre sokszínűbbé váló fogyasztói igényekhez sikeresebben alkalmazkodni képes vállalkozásméretek (mikro, kis, közepes és nagy) is kezdtek kialakulni. A tömegtermelést ily módon kiegészítő, pregnánsan átalakuló új gazdaság-szerkezet a foglalkoztatás homogén szerkezetének megváltozásához is vezetett. A tipikus foglalkoztatási formáról egyre több esetben tértek át a rugalmas, másképp atipikusnak nevezett foglalkoztatási formákra. Az Európai Unió foglalkoztatási adataiból az derül ki, hogy 1997-ben már a rugalmas foglalkoztatási formák valamelyikében dolgozott a foglalkoztatottak fele. Ez az arány 1985-ben még „csak” 33 %-os volt.

Az Európai Unió állam- és kormányfőinek részvételével 2000-ben, Lisszabonban megtartott csúcscrétekezlet azt tűzte ki célul, *hogy „az évtized végére az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve az erősebb társadalmi kohézió által.”* (EC 2000).

Tény, hogy Európa versenyképessége (különösen az USA-val és a Távol-Kelettel szemben) komoly fejlesztést igényel, aminek a gazdasági és munkaerő-piaci szakértők szerint fontos része lehet a munkaerőpiac rugalmasabbá tétele. Ezek az erőfeszítések fokozottan előtérbe kerültek az európai régióban.

A munkaerőpiac rugalmasságának fogalmát a szakemberek több értelemben is használják, ugyanakkor általában elfogadott a vállalkozások, intézmények szervezetén belüli és azon kívüli rugalmasság megkülönböztetése. Ennek értelmében a munkaerőpiac rugalmasabb viselkedését a szakirodalmak egyrészt a foglalkoztatás rugalmasítására, azaz a munkaerőpiacra történő belépés és a munkaerőpiacról történő kilépés megkönnyítésére, másrészt a vállalkozások, intézmények szervezetein belül megvalósuló munkavégzés rugalmasabbá tételére vonatkoztatják. Ilyen értelemben a munkaerő-piaci, vagyis a szervezeten kívüli és belüli rugalmasság társadalmi szándékát tükrözi több TÁMOP pályázat kiírása is. A szervezetfejlesztési és humánfejlesztési célokra biztosított pályázati forrás a kormányhivatal szervezetén belül (azaz szervezeti egységein, szakigazgatási szervein belül) sikeresen végrehajtott projektek számára az adott területeken biztosít lehetőséget, vagyis a szervezeten belüli munkavégzési rugalmasság megvalósítását, mint munkakultúra-fejlesztés lehetőségét kínálja.

Nem tagadható el azonban az a tény sem, hogy a közszolgálat intézményeinek a tradicionálisan jelen lévő szervezeti kultúra és a változásokkal együtt érkező projekt-kultúra sok ellentmondást hordoz magában. Ezeknek a konfliktusoknak a feloldása nem egyszerű feladat már csak azért sem, mivel a projektek esetében határozott idejű, részben integrálódott, de „együttműködésre ítélt” szervezetekről beszélhetünk, így céljaik és gondolkodásuk időtávlata eleve ütközik.

1.3. A közszolgálati tisztviselők továbbképzésének tanulási koncepciója

Jelen tananyag elkészítésének a tanulási folyamatot adekvát módon támogató koncepciója illeszkedik azon elképzeléshez, mely a Magyar Program „képzési, továbbképzési és vizsgarendszer” című fejezetében található (a közszolgálati tisztviselők továbbképzését állami feladatként az általa biztosított feltételrendszerrel megvalósítva, ugyanakkor a kormánytisztviselő számára kötelezővé tett részvétellel). Tekintettel arra, hogy mindez tervezetten egyéni képzési tervek alapján és az egyéni teljesítmények értékelésének tanulságaira épülve valósul meg, így tananyagunkkal a XXI. század felnőttképzésének kompetenciafejlesztési tapasztalatát hasznosítva gyakorlati megközelítéssel szolgáljuk.

Ebben az értelemben a tanulási folyamatban a tanuló oldaláról (a poroszos, hagyományos magyar gyakorlattal szemben) aktívabb részvételt stimulálunk, melynek sokrétű módszertanát tudatosan alakítjuk. A fogalmak definiálásán és a modellek, elméleti logikák bemutatásán túl azok alkalmazási sikere irányába visszük tovább a problémamegoldást. Így a gyakorlati használat közbeni dilemmák, kérdések, megértési állapotok tudatosítása (például önellenőrző tesztek segítségével) szándékunk szerint megvalósul, ugyanakkor önálló adaptálási feladatok elvégzését és saját munkahelyi helyzetek esettanulmányként történő elemzését is javasoljuk. Tananyagunkban bemutatunk esetleírásokat, azok alkalmazási nehézségeivel, tapasztalataival együtt. Ezek feldolgozásának eszközrendszerét is a gyakorlatias hasznosítás érdekében alkalmazzuk.

A tananyag kidolgozásánál kiemelten tekintettel voltunk az ÁROP 2.2.13 projekt céljára, szakmai kidolgozóinak és vezetőinek koncepcionális követelményeire. Ilyen értelemben tananyagunk is elméleti háttérrel kínál, de nem csupán az elméleti felkészültség érdekében. Modern, korszerű, a versenyszférában már évtizedek óta sikeres, a közigazgatásban is (megfelelő adaptáció mellett) kiemelten hasznos modelleket mutatunk be, és fokozottan figyelünk arra, hogy a szemléleti gondolkodásának formálásán túl azok gyakorlati hasznosítására is alkalmas legyen. Ezen igyekezetünk közepette az értékelvű vezetésre, az emberi értékekre, etikai normákra koncentráló, azt nem csupán

logikai magyarázatokkal, hanem a személyes motivációt, érzelmi és teremtő dinamizmusban megvalósító adaptációt támogatunk.

Tekintettel a nemzetközi vezető és menedzserképző intézetek gyakorlatára, fókuszálunk a valós élet eseteinek esettanulmányként történő bemutatására és az ezek általi tudatos kompetenciafejlesztés megvalósíthatóságának hangsúlyozására.

2. A szervezetek fluktuációjának eredményes kezelését segítő személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) modell

A fluktuációnak már a múlt század korai személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységben is kiemelkedő szerepe volt. A tömegtermelés, és a nagyrészt annak köszönhető, meghatározott óraszámú munkaidő meghatározása mellett kötött munkaviszony nagyrészt idősorosan statikus feladatmennyiséget eredményezett, így a felkészült, gyakorlott, tapasztalt (mai szóval inkább kompetens) munkaerő cserélődése nem volt különösebben kívánatos. Összességében a feladatok ellátásához szükséges megfelelő munkaerő biztosítása volt a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységének egyik fő területe. Ilyen értelemben a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) kontrolling mára kialakított mutatószámrendszere közül a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységgel szembeni fő elvárás az alábbi mutatószám 100%-os biztosítása volt.

$$\text{Munkaerő-szükséglet fedezettsége} = \frac{\text{Az adott időszakban rendelkezésre álló létszám (fő)}}{\text{A feladatok ellátásához szükséges létszám (fő) (tervezett létszám)}} * 100$$

Noha a fenti mutatószám a mennyiségi megfelelést helyezi fókuszba, a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) eljárások (a kompetencia mérésének különböző eszközei) segítségével újabb, érzékenyebb megfelelést bemutató mutatószám bevezetése is megvalósítható.

$$\text{Humán-kompetencia szükséglet fedezettsége} = \frac{\text{Az adott időszakban rendelkezésre álló, a kompetenciaelvárásokat megfelelő szinten (mértékben) teljesítő létszám (fő)}}{\text{A feladatok ellátásához szükséges és kompetens létszám (fő) (tervezett létszám)}} * 100$$

Az így definiált mutatók igénylik a teljes intézmény összes munkakörére vonatkozó kompetencia elvárások meghatározását, illetve annak minden munkatársra történő és aktualizált mérését. ÁROP 2.2.17 Új Közszolgálati Életpálya program keretében felülvizsgálatra kerülnek – többek között - a képesítési előírások is, így a munkakör-családok kialakítása, munkakörök egységesítése segítheti ezt a folyamatot.

Kiemelt jelentősége van a mutatószám által reprezentált fogalomnak. Ráadásul az általa mért jellemzőn túl annak is jelentősége van, hogy a mutatószám számlálójában lévő mennyiség a felhasznált (befektetett) erőforrások szempontjából megtérül-e. Azaz a felhasznált eszközök és módszerek, valamint az így megvalósított hatékonyságnövekedés értékteremtő képességére igaz-e a pozitív megtérülés ténye. A klasszikus (ROI, Return On Investment) hatékonysági elv érvényesítését ugyanis itt csak úgy tudjuk megvalósítani, ha gondosan ügyelünk a kompetenciaelvárások legmegfelelőbb részletezettségű kialakítására és a kompetencia állapotok mérésének erőforrás igényére, költségességére.

A fluktuáció fogalmát finomítva vizsgálhatjuk a távozó, kilépők arányát az intézmény, szervezet teljes állományához viszonyítva, míg ugyanezt megtehetjük a belépők számának arányításával is, ugyanakkor a ki és belépők együttes számának aránya a teljes munkaerő forgalmát mutatja a gazdálkodási évre vonatkozóan, ahogyan azt az alábbi mutatók érzékeltetik.

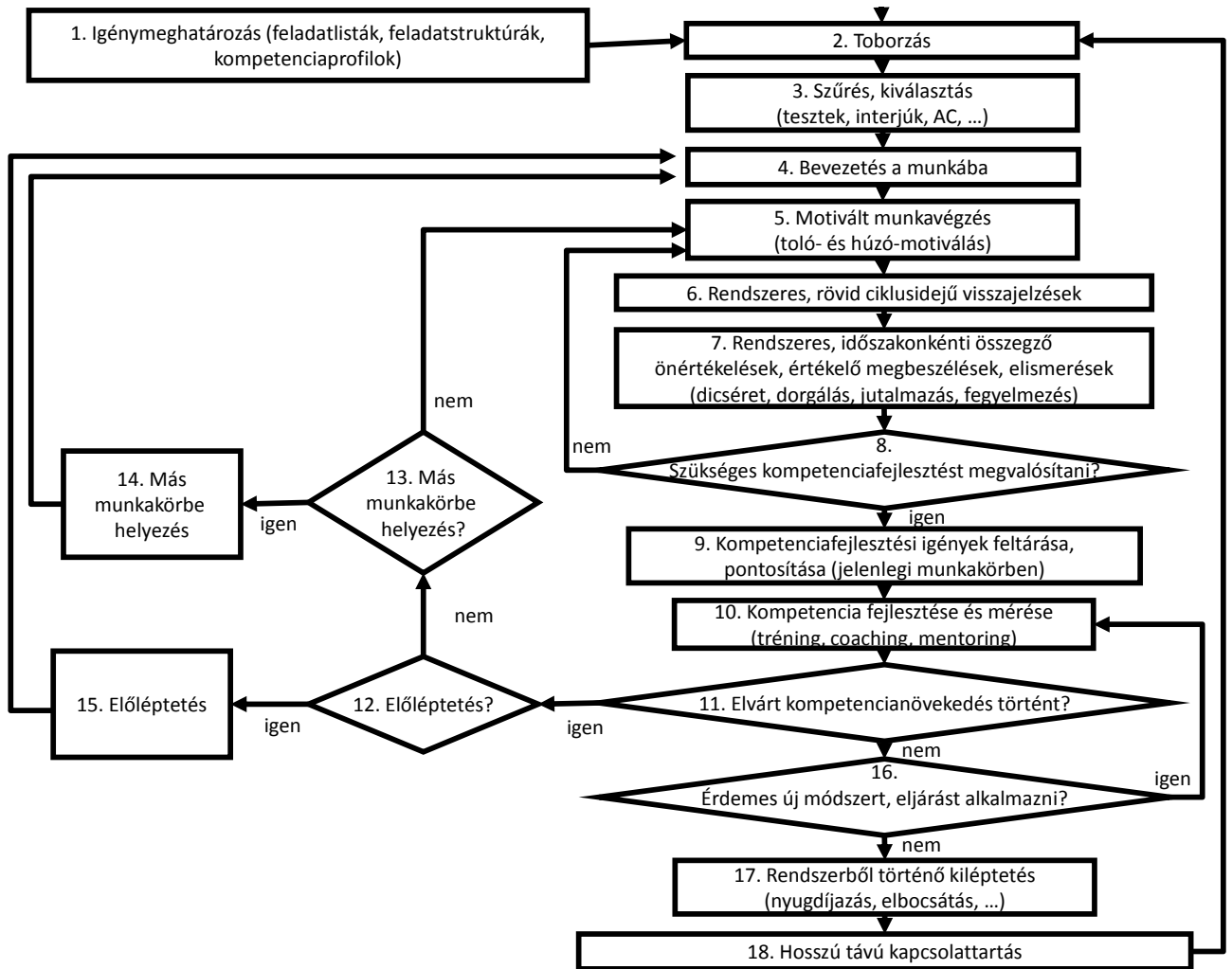
$$\text{Kilépési forgalom} = \frac{\text{kilépők száma (fő)}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám (fő)}} * 100$$

$$\text{Belépési forgalom} = \frac{\text{belépők száma (fő)}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám (fő)}} * 100$$

$$\text{Munkaerő-forgalom} = \frac{\text{belépők + kilépők száma (fő)}}{\text{átlagos statisztikai állományi létszám (fő)}} * 100$$

A fenti mutatók által leírt jellemző, a fluktuáció sikeres kezelésének összetettségét és nehézségét azzal tudjuk a legszemléletesebben bemutatni, ha (adaptálva a rendszer és folyamatszempléletű gondolkodást a személyzeti - humán-erőforrás menedzsment – tevékenységre) egy kellően részletes, ugyanakkor megfelelően integratív folyamatleírást alkalmazunk, melyet a 2.1. fejezetben mutatunk be. A fluktuáció egzakt megfogalmazását tovább árnyalja és mutatószám-rendszerét további finomításra sarkallja az a tény, hogy az államigazgatás – a korábbiaktól eltérően – magába foglal többféle jogviszonyt is (kormánytisztviselői, MT-s, megbízási szerződéses, sőt közfoglalkoztatott is). Tovább bonyolítja a tiszta kép kialakítását az a tény, hogy az európai uniós projektek létszáma nem része az ún. engedélyezett létszámnak, jogviszonyai eltérőek lehetnek, illetve ezek határozott idejű jogviszonyok. Ezek a szervezet részét képezik, de feltételeik jelentősen eltérőek.

2.1. A teljeskörű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamat bemutatása



3. számú ábra: A Szügyi-féle személyzeti (emberi-erőforrás menedzsment) folyamat modellje

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

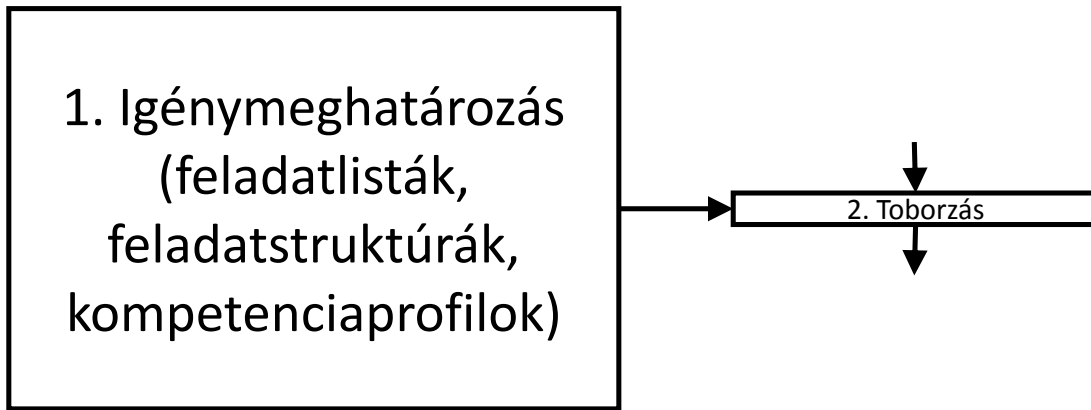
2.2. A teljeskörű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamat részelemeinek a fluktuációra gyakorolt hatásai

Noha a fluktuáció mérésének és kezelésének sikeressége érdekében a teljes személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) kontrolling mutatószámrendszert nem feltétlenül szükséges részletesen bemutatnunk, ugyanakkor az annak kialakításához alkalmazni javasolt szemléleti és strukturális sajátosságokat szakmai meggyőződésünk szerint igen. Így a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamat részelemeinek szerepét, mérési- és mutatószámrendszerének sajátosságait, mint kapcsolódó környezetet bizonyos mélységig indokoltnak láttuk ismertetni, fontos jellemzőit hangsúlyozni.

Ilyen értelemben a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenység szemléletmódjának tükröződését is bemutatva a vonatkozó részelemek hatását a fluktuációra vonatkozóan szemléltetni tudjuk.

Lássuk az első feladatcsoportot, melynek során a korszerű személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenység sikeres megvalósítása érdekében egy (klasszikusan munkaköri leírásnak nevezett) igény-meghatározást végzünk. Ennek egyik eleme a feladat-meghatározás, melynek keretében a munkakört betöltő személy feladatait, feladatlistáit, strukturált formában történő összeállítását valósítjuk meg. Tesszük ezt annak érdekében is, hogy a feladatok mennyiségi tisztázásán túl, azok kompetens megvalósítását is valószínűsítsük az előzetesen kialakított kompetenciaprofil alapján.

Az igény-meghatározás a szervezeti egység vezetőjétől érkezik (általában főosztályvezető), aki a hirdetési szövegben pontosan meghatározza az elvárásait. (Ezek képezik később, a konkrét személy kiválasztását követően annak munkaköri leírásának alapját.)



4. számú ábra: A humán-erőforrás igény meghatározásának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenységünk eredményességének mérési lehetőségét érzékeltetik az alábbi lehetséges mutatószámok, melyek az intézmény, szervezet nagyságrendjéhez, működési specialitásaihoz illeszthetően lehetnek hasznosak, vagy további részletezés esetén adhatnak megfelelő mélységű képet.

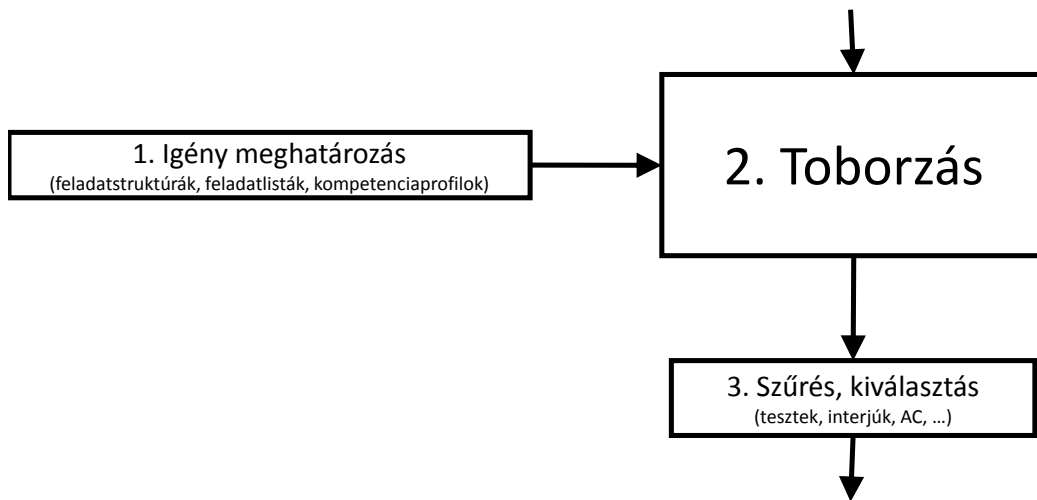
$$\text{Írásos munkaköri feladatok hányada} = \frac{\text{teljeskörű írásbeliséggel dokumentált feladatstruktúrájú munkakörök száma}}{\text{az intézmény, szervezet összes munkaköreinek száma}} * 100$$

$$\text{Írásos munkaköri kompetenciák hányada} = \frac{\text{kompetencialistákkal teljeskörű írásbeliséggel dokumentált munkakörök száma}}{\text{az intézmény, szervezet összes munkaköreinek száma}} * 100$$

A második feladatcsoport tennivalói lényegében azon személyek elérése, akik potenciális munkatársként számításba jöhetnek. Ilyen értelemben a közszféra/közigazgatás speciális toborzási lehetőségein túl egyre inkább más eszközök (például a gazdasági szereplők által használt bármely toborzási felület, lehetőség) is számításba jöhetnek.

A közigazgatás állásportálja a www.kozigallas.gov.hu, ahol kizárólag kormánytisztviselői állás hirdethető meg, szigorú szabályok alapján. (A feltételt követően 3 munkanappal jelenik meg, 1 hónapig van fenn. Van olyan közszolgálati intézmény, melynek általános gyakorlata, hogy kb. 2 hét a jelentkezési intervallum, 3 hét az elbírálás, utána 8 nappal értesítenek MINDEN jelentkezőt az eredményről.)

Jellemzően más állásportálok is átveszik (ingyen) a hirdetést. Amennyiben specifikus szaktudást, vagy speciális kört érintő a keresés, úgy a szakmai fórumokhoz is eljuttatják a hirdetést (pl. rehabilitációs munkakörben érintett szakemberek lehetnek: orvosok), mellyel a toborzás sikerességét tovább igyekeznek növelni.



5. számú ábra: A toborzás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

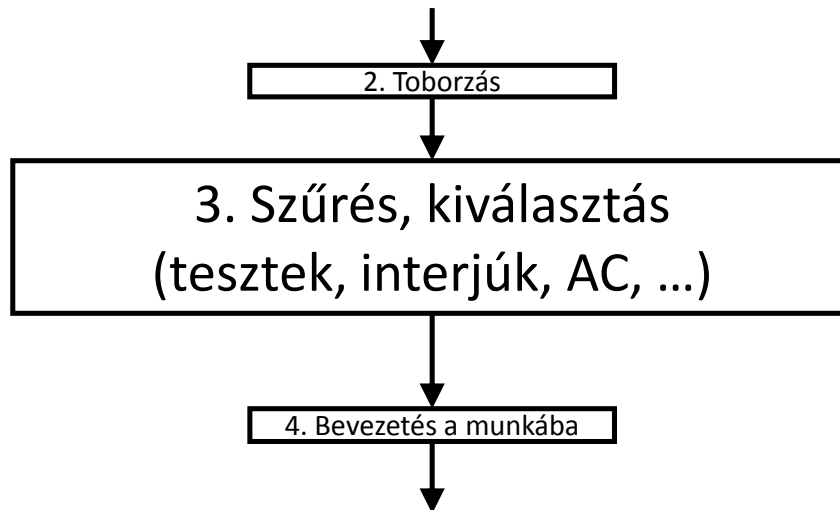
Ezen folyamat lehetséges mérőszáma például:

$$\text{Pályázók aránya} = \frac{\text{pályázók száma (fő)}}{\text{pályázott munkakörök száma (fő)}} * 100$$

$$\text{Pályázók aránya felvételi projektre} = \frac{\text{pályázók száma (fő)}}{\text{pályázott munkakörök száma (fő)}} * 100$$

$$\text{Pályázók aránya munkakörökre} = \frac{\text{pályázók száma (fő)}}{\text{pályázott munkakörök száma (fő)}} * 100$$

A harmadik feladatcsoport tennivalói azon jelentkezőkkel történő szűrő és kiválasztó tevékenységek, melyek segítségével a legalkalmasabb jelölt(ek) meghatározásra kerülnek.



6. számú ábra: A szűrés, kiválasztás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

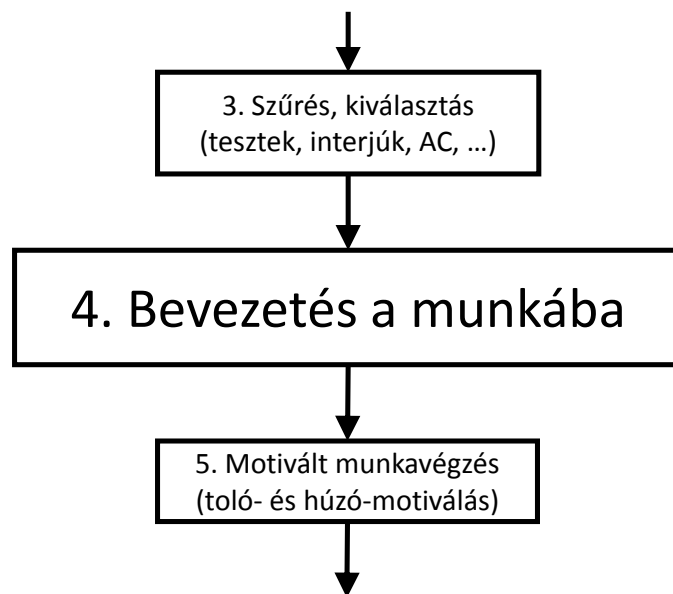
Ezen folyamat lehetséges mérőszáma például:

$$\text{Bemutatók aránya} = \frac{\text{tesztelték száma (fő)}}{\text{összes jelentkező, pályázó száma (fő)}} * 100$$

$$\text{Visszalépők aránya} = \frac{\text{visszalépők száma (fő)}}{\text{összes jelentkező, pályázó száma (fő)}} * 100$$

A negyedik feladatcsoport tennivalói lényegében az alkalmasnak talált jelöltek munkába történő bevezetése. A folyamat a munkajogi szempontú elemekkel kezdődik, és ideális esetben egy átgondolt, célszerűen a véglegesítés időpontjáig terjedő betanulási terv összeállításával folytatódik, kiegészülve annak ütemezett, monitoring eszközökkel kézben tartott megvalósításával.

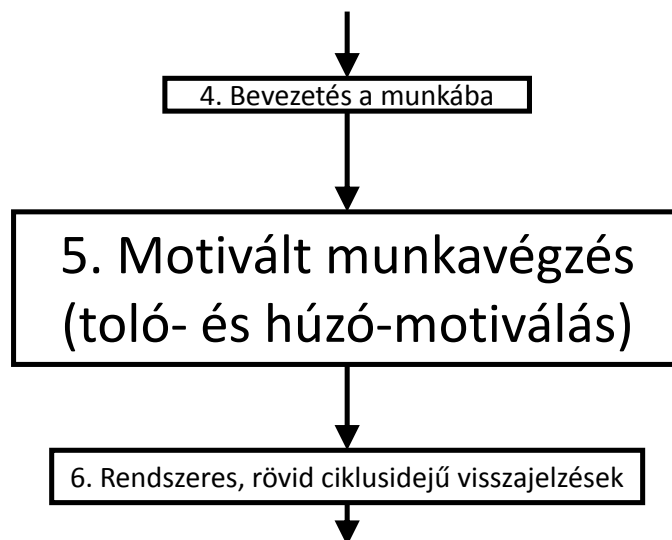
A klasszikus fluktuáció fogalma szerint ettől a ponttól számít mérhetőnek, azaz mutatószámmal kifejezhetőnek a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) tevékenység során a szervezetbe került személy, mert belépő munkatártnak számít, illetve ha e szakaszban megszakad vele a kapcsolat, akkor kilépőnek is számít egyúttal.



7. számú ábra: A munkába való bevezetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen folyamat lehetséges mérőszáma például:

$$\text{Alkalmazási hányad} = \frac{\text{felvettek száma (fő)}}{\text{összes jelentkező, pályázó száma (fő)}} * 100$$



8. számú ábra: A motivált munkavégzés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Az ötödik feladatcsoport tennivalói a legösszetettebbek. Ez a folyamatem tartalmazza a vezetői munka célkitűző, felhatalmazó, motiváló, visszajelzéses kommunikációs, a dicséret-dorgálás harmóniáját megvalósító, az eredményességi elismerés következetes használatát is. Ilyen értelemben a humán-erőforrás eredményes működtetésének kockázata valószínűsíthetően itt a legnagyobb.

Fontos összefüggéseket kell ugyanis tudatosan kezelni: a pozitív elvárások gyakorlatának kialakításától a pontos célkitűzések elvégzésén keresztül a jól felépített visszajelzéses kommunikáció eszközrendszerén át (dicséret és dorgálás), az elismerési formákat (a jutalmazás és fegyelmezés különböző fokozatait) és a fejlesztési szükségletek felmérését, az előléptetési lehetőségek feltárásával együtt. Mindezt az alábbiakban értelmezzük, és tekintjük át.

Az intézmények, szervezetek hatékony és célorientált működésének megvalósítását a mai kor elvárásai kiemelt jelentőségűvé tették napjainkra. Emiatt fontossá vált, hogy az emberi erőforrás egyéni hatékonyságán és célorientált munkavégzésén, erőfeszítésein túl, a szervezet részegységeinek ugyanolyan szempontok szerinti működésének hatékonyságmérését és értékelését is megvalósítsuk, mely az eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felügyelő, alkalmazkodó jellemzőkkel is leírható tulajdonságokat is magába foglalja. Mindez azonban olyan speciális problémákat vet föl, mint a teljesítményünkkel való szembesülés, a csapatteljesítmény viszonyának meghatározása az egyéni teljesítményekre vetítve, s nem utolsósorban a teljes szervezet működésének hatékonysági mutatóinak kidolgozása, súlyozása, valamint az ehhez kötődő visszajelzési és értékelési feladatok eljárásrendbe foglalása.

Különösen fontos ez egy olyan intézmény, szervezet, vállalat esetében, ahol a hatékonyság eddig nem volt nap mint nap felvetődő szempont, így az e fogalomkörbe tartozó teljesítmény- és hatékonysági elvárásokat egyedi elbírálás során kell meghatároznunk.

A gazdaság versenyszereplői által kialakított módszereknek és eljárásoknak azonban természetes elvárás okán a közszférában is szükségszerűen meg kell jelenniük, hiszen a versenyszférában professzionális ügyfélkezelési kiszolgáláshoz szokott ügyfél állampolgárként óhatatlanul ugyanilyen típusú elvárással fordul egy önkormányzati, vagy a kormányablaknál történő ügyfélkezelést végző közigazgatási munkatárs felé.

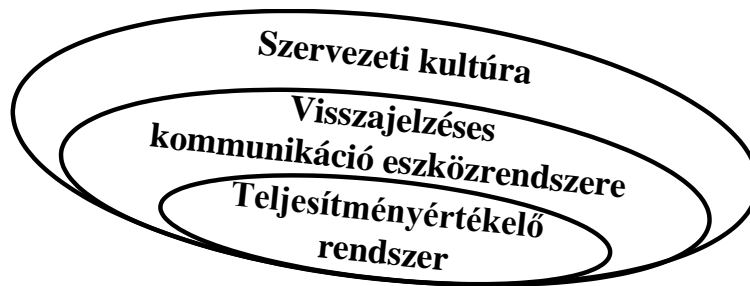
Mindezen jelenséget harmonizáltan terelgetheti a fejlett módszertanok és eljárások használatának irányába egy jól kialakított teljesítménymérő- és értékelő rendszer, mely figyelembe veszi az intézménynél, szervezetnél dolgozó munkatársak, vezetők emberi aspektusait (motiváltság megteremtése, eredményességi fokozat szerinti elismerések adása stb.) és az erőfeszítés → teljesítmény, valamint a teljesítmény → eredmény ok-okozati fogalmaknak a munkavégzés során megvalósított tudatos kezelését.

Fentieket ráadásul szükséges még egy olyan intézményi, szervezeti kultúra kialakításának célrendszerébe is beilleszteni, ahol a munkakapcsolatok pozitív, alkotó hangulati jellemzői magas bizalmi szinttel megalapozzák a visszajelzések (kommunikációs csatornák és módok választása) egymásra (az emberi erőforrás, mint egyén) és az együttműködés színvonalára ható (kapcsolatok minősége, célegyeztetési-, és konfliktuskezelési rutin kialakítása stb.) állandó jobbítását. Jelen tananyag a fent leírt alkotó légkörű munkavégzés kommunikációs alapjain túl a pozitív elvárás → erőfeszítés → teljesítmény → eredmény → elismerés → önfejlődés folyamatok át gondolt folyamattá történő illesztéséről, mint a teljesítményértékelő rendszerek továbbfejlesztésének lehetőségéről szól. (Hosszútávon elképzelhetőnek, sőt kívánatosnak is tartják, hogy az értékelő-értékelt szerepmegosztású Teljesítmény-értékelő rendszer (TÉR) evolúciós fejlődése során önértékelő-mentor szerepek irányába lépjenek tovább. Jelenlegi formájában a TÉR a kötelező és választott kompetenciák vizsgálatával lehetővé teszi a részletes értékelést, akár évente többször, rendszeresen. Noha nyilvánvalóan komoly szemléleti előrelépést jelentett (a nehézségekkel együttesen is) bevezetett, a további fejlesztésre vonatkozó gondolatok elsősorban a koordinatív szemléletéhez illeszkedő szemléletét kívánja tükrözni.

a)Az intézményi, szervezeti kultúra kommunikációs aspektusa

A hatékony és célorientált munkavégzést megvalósító intézményi, szervezeti kultúra, a bizalomra épülő munkakapcsolatok mellett, a visszajelzések kommunikáció működésének kiemelt jelentőségű színtere, melyet a magas egyéni-, és csapatműködésre vonatkoztatott önismeret, valamint a személyes és együttműködési hatékonyságot fejlesztő szemléletmód is támogat. (9. sz. ábra)

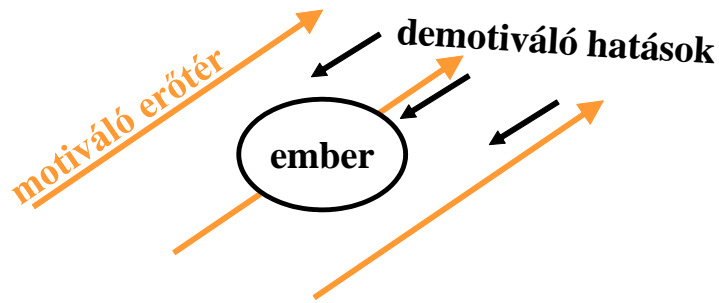
Ez azt a gyakorlatot jelenti, melynek során a munkavégzés teljesítményének tudatosan választott gyakorisággal történő egyeztetése zajlik a vezető és beosztott között, s ennek hangneme, kommunikációs módszerei a kívánt eredményesség elérésén túl, a munkakapcsolat és a résztvevők személyes fejlesztését is szolgálják. Azaz a munkatárs folyamatosan tudatában van főnöke elégedettségi szintjének, melynek befolyásolására is van lehetősége (pl. egészségügyi gondjai magyarázatul szolgálhatnak teljesítési hiányosságokra stb.).



9. sz. ábra: A vállalati kultúra – a visszajelzéses kommunikáció – a teljesítményértékelő rendszer egymáshoz való viszonya (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Összefoglalva: igazán hatékonyan működő teljesítményértékelő rendszer csak az intézményi, szervezeti kultúrába jól illesztetten működtetett visszajelzéses kommunikáció-eszköztárára alapozva valósítható meg.

Magas elvárású állampolgári- (ügyfél) igények kielégítésének időszakát éljük. A rendelkezésre álló emberi erőforrásból a legjobbat, és az együttműködés időszakában a legtöbbet szükséges kihozni, mely a hosszú távú gondolkodás eszköztárájának alkalmazásait igényli. Ehhez, az embert erőforrásként kezelő (motiváló, kreativitásfokozó, azonosulást erősítő stb.), alapszabványon túl az összetettebb, és az emberi viselkedés szabályait mélyebben figyelembe vevő módszereket kell alkalmazni, ehhez illeszkedő eljárásokat kialakítani. Az elvárások megjelenésekor fontossá válnak a „motivált erőter” kialakításának és fenntartásának feladatai. (10. sz. ábra)



10. sz. ábra: A vállalkozás humánerőforrás-kezelésének motiváló és demotiváló erőterei (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Motiváló hatások (példák):

- pozitív elvárások
- pontos, közösen megfogalmazott célok
- eredmények elismerése
- következetes elismerési szintek, stb.

Demotiváló hatások (példák):

- következtelen elvárások
- előre nem ismert elvárások
- bizalommal való visszaélés, stb.

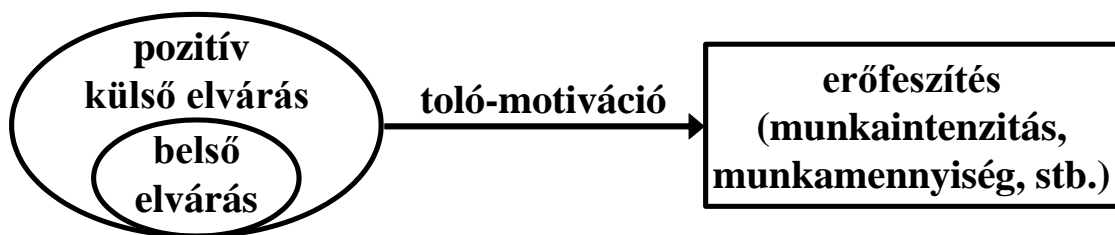
A teljesség igénye nélkül felsoroltunk néhány erősen motiváló és várhatóan demotiváló hatást annak érdekében, hogy a motivált erőter kialakításának és fenntartásának jellemzőit és összetettségét bemutassunk. A motiváció témakörének átfogó ismertetése jelen tananyagunk nem feladata, így további részletezéstől eltekintünk, de azt is megállapítani kívánjuk, hogy a jó teljesítményértékelő rendszernek adekvátan kell alkalmaznia a korszerű (pl. Motiváció 3.0) motivációs elemeket.

b) A „toló-motiváció” alkalmazása a teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésében

A magas eredményességű munkavégzés alappillére az a szemléletmód, ahogyan vezetőként és kollégaként is, a munkatársaink erőfeszítése felé „pozitív elvárással” viszonyulunk. A szakirodalom megkülönböztet külső elvárást (melynek legfontosabb elemei a szülői, a tanári, a referencia csoport kulcsszemélyei, a főnöki és a munkatársi elvárások) és belső (a bennünk, önmagunkkal szemben kialakított) elvárást, melyek állandóan változnak. Szocializálódási folyamatunk során belső elvárásunk leginkább éppen az előbb felsorolt külső elvárások által formálódik. (11. sz. ábra)

Kiemelt jelentőségűvé válnak azok a motivációs modellek, amelyek által erősíteni tudjuk a belső elvárást, mely az önbizalom egészséges növekedésével is együtt jár. Ilyen lehet például a Maslow-

hierarchia tudatos felmérésén alapuló mélyinterjú, melynek során a vezetőben tudatosan munkatársának, a hierarchia különböző szintjeire vonatkozó egyéni megközelítése, nevesítődnek a szükségletek kielégíthetlenségei, a következő szintek kielégíthetőségének egyéni igényei, lehetőségei. A „motivált erőterben” történő „működtetés” során lehet ugyan a már ismert motivációs modellekre (mint például az előbb röviden vázolt Maslow-modell esetén), támaszkodni, viszont egyre hangsúlyosabbá válhat (tapasztalataink szerint válik is!), az érzelmi intelligencia közös fejlesztése által megvalósuló ráhangolódás a „másik fél”-re. Mindez azonban nem a „nagy megértés”-t tűzi ki célul, hanem túlmutat ezen a közös érdekek és célok általi eredményfokozás irányába.

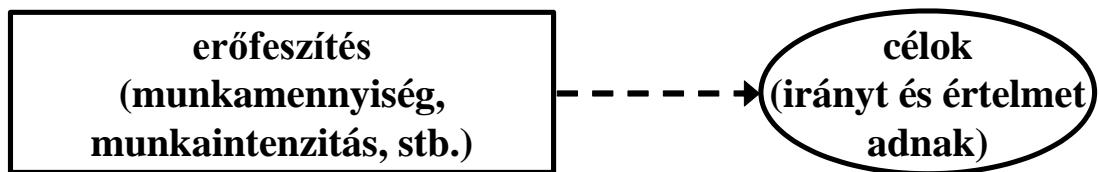


11. sz. ábra: A toló-motiváció helye az elvárások és erőfeszítés kapcsolatában

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

c) A „húzó-motiváció” alkalmazása a teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésében

A „húzó motiváció” megtestesítői a jól megfogalmazott és a munkaszakaszok elején közösen egyeztetett célok. Az így kialakított célok az egészséges önbizalomra és magas belső elvárásra alapuló attitűd révén magas erőfeszítési szintet (munkamennyiség- és intenzitás) valósítanak meg a munkavégzés során. A célok pontos megfogalmazása (azok számára, akik ezt addig nem gyakorolták), csodaszamba menő eredményességnövekedést alapoz meg. Gyakran éppen azért nem fogalmazzuk meg a célokat, mert magunk sem hiszünk igazán azok elérésében (a kudarcból való félelem), valamint azért, mert a környezetünk negatív fogadtatásától tartunk (visszautasítástól való félelem). Ennek feloldására szolgál a pozitív elvárás, mely mindkét fél értékét emeli. A folyamatban az egyén céljainak pontos megfogalmazása az intézményi, szervezeti céljaihoz történő illesztés alapfeltétel. Emiatt az intézményi, a szervezeti egységi vezetőknek igen szoros érdeke fűződik az intézményi, szervezeti célok megfogalmazásán túl azok egyeztetésére, az azzal való azonosulásra és azok harmonikus illesztésére. Mindez igen komoly feladat és felelősség. Ezen a téren fontos módszertani és eljárási hiányosságok találhatók kultúránkban és a magyarországi intézményeknél, szervezeteknél. (12. sz. ábra)



12. sz. ábra: A húzó-motiváció helye az erőfeszítés és a célok kapcsolatában

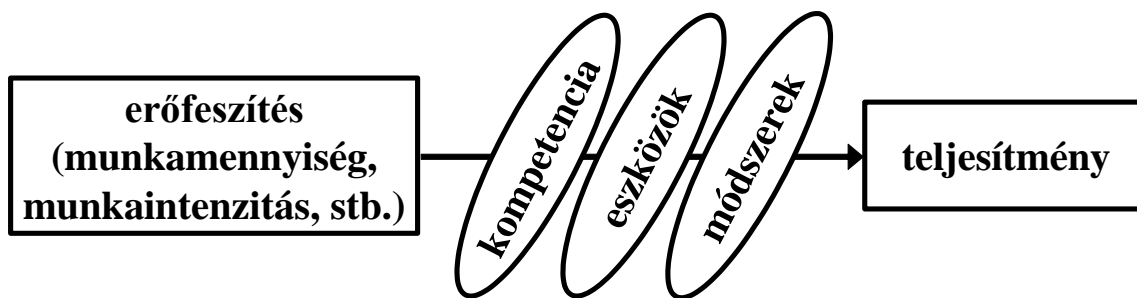
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Összefoglalva tehát: az intézményi, szervezeti célrendszer egy (ideális esetben fa-struktúrát alkotó, azaz célláncokból és célbokrokból álló, írott formájú, valamint közösen logikusan értelmezett és érzelmileg azonosult) struktúra, melyből bármely szervezeti egység és személy lebonthatja és értelmezheti, tudatosíthatja a saját munkavégzésének céljait. Ezzel annak esélyét teremti meg, hogy azok „húzó-motivációs” irányítúvé váljanak a napi munkavégzés során.

d) A teljesítmény megjelenése

Bár a pozitív érzelmi viszonyulás és a magas erőfeszítési szint előfeltétele a magas teljesítménynek, három nagyon fontos tényezőtől múlik annak tényleges megvalósulása, eredményességi értéke. Legfontosabb ezek közül a vonatkozó emberi erőforrás (a vezető, a munkatárs) kompetenciaszintje, a munkavégzéshez biztosított fizikai eszközrendszer, és az eszközöktől szorosan ugyan el nem váló, de mégis önálló tényezőt képviselő munkavégzési módszertan. Azt mondjuk tehát, hogy az erőfeszítés „teljesítmény-értékét” a vezető munkatárs felkészültsége, alkalmassága (kompetenciája) jelentősen befolyásolja, ebből következően a saját kompetencia fejlesztése kiemelt jelentőségűvé válik.

Láthatóvá válik ugyanakkor annak a kulcsszerepe is, hogy a munkavégzéshez az intézményi, szervezeti munkakultúra által nyújtott fizikai eszközrendszer (irodai környezet, informatikai eszközök stb.), és a munkavégzés során használt „know-how”-ok (módszerek, szoftverek stb.) együttesen határozzák meg az egységnyi erőfeszítésből kialakuló teljesítmény szintjét. Ezt az alábbi ábra mutatja be. (13. sz. ábra)



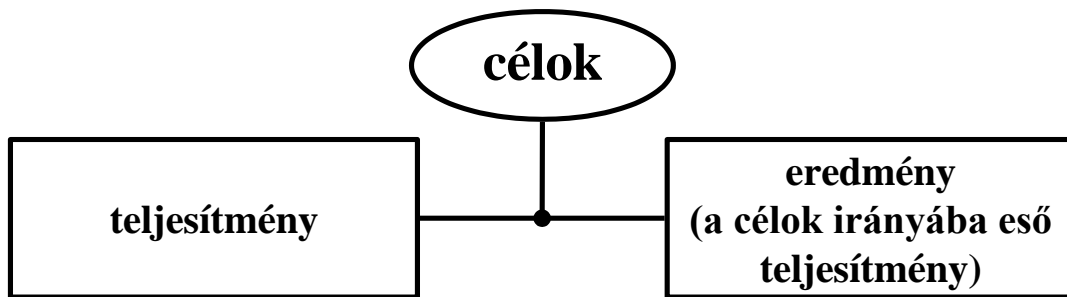
13. sz. ábra: A teljesítményformáló tényezők helye az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatában

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

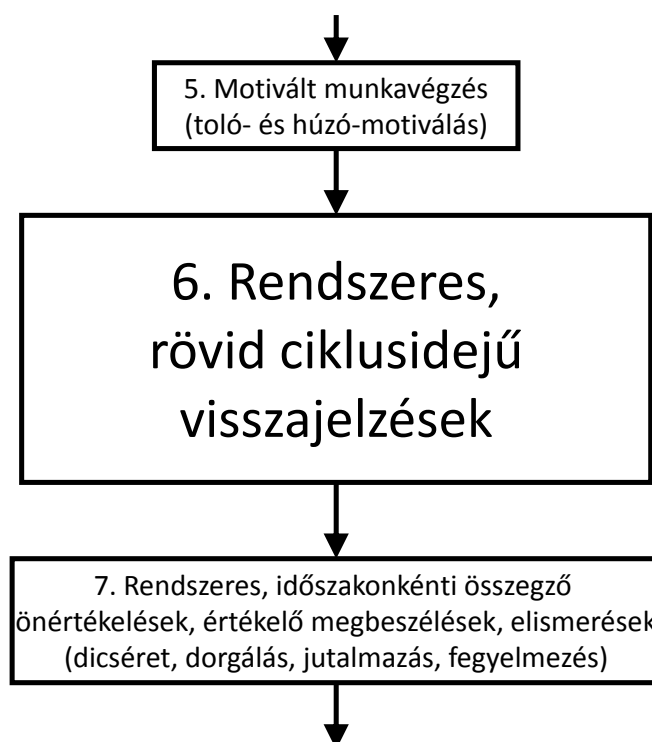
e) Az eredményesség megjelenése. Mottó: A teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésének iránya: az eredményességértékelő rendszer

Az előző fejezetekben tárgyalt tényezők a teljesítmény szintjére gyakorolnak elsősorban hatást, míg a kívánt eredményt előállító munkavégzés a célok irányába eső összetevőként adódik. Ebből az is következik, hogy a célok egyrészt, a „húzó-motivációs” szerepükön túl, az eredményesség méréséhez kötődően töltenek be még fontos szerepet. (Bár a következetesen kialakított célrendszer intézményi, szervezeti hatékonyságot, és -eredményességet növelő hatása elvitathatatlanul fontos, jelen tananyagunk nem ez a fő területe, így ezen tulajdonságát itt csupán hangsúlyozni kívánjuk.)

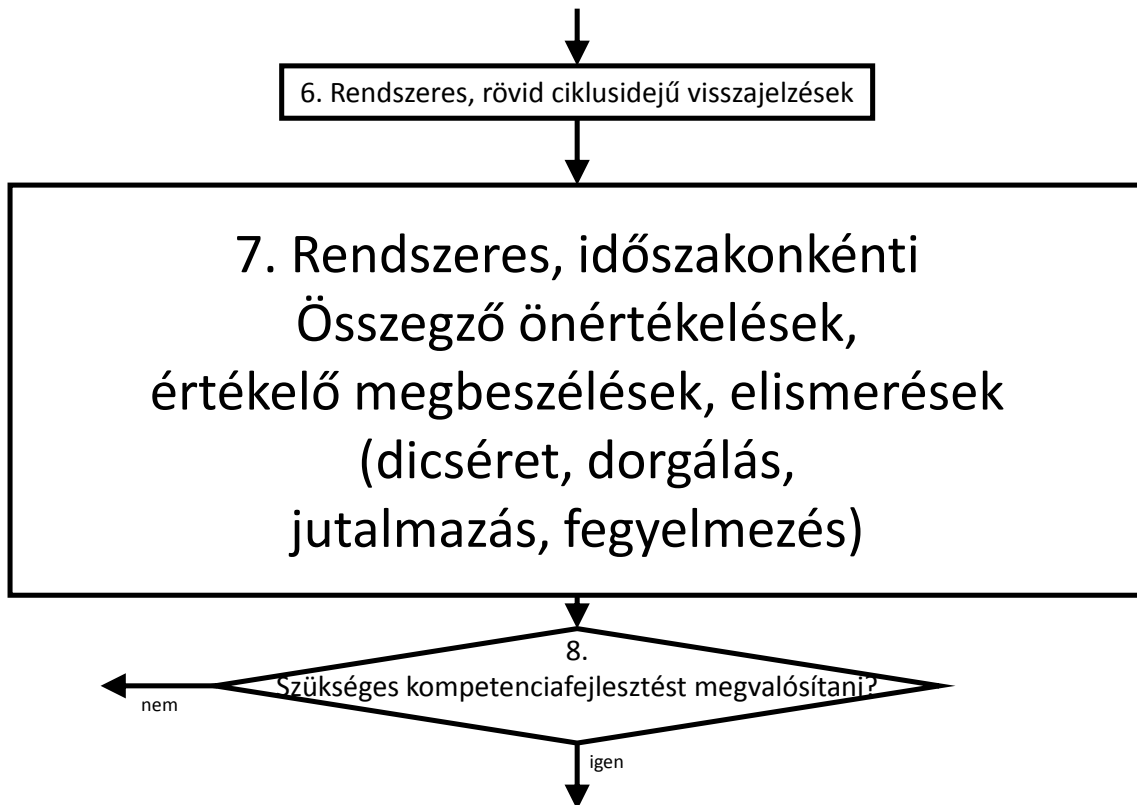
Lényeges azt is tisztázni, hogy amíg az eredményesség ebben az értelemben nem más, mint a teljesítménynek a célok irányába eső összetevője (vetülete), ebből az is következik, hogy amennyiben a munkavégzés (erőfeszítés) egy része nem a célok elérését szolgálta, lehet ugyan magas szintű a teljesítmény, de nem jelenik meg a kívánt eredmény. Másképpen fogalmazva: az eredményességértékelő rendszer működtetése olyan tartalékok feltárására ad lehetőséget, mely „értelmetlen” (célszerűtlen) erőfeszítések további folytatásának elkerülését, és a célok elérésének irányába terelését teszi lehetővé. (14. sz. ábra)



14. sz. ábra: *Eredményességformáló tényező a teljesítmény és az eredmény kapcsolatában (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)*



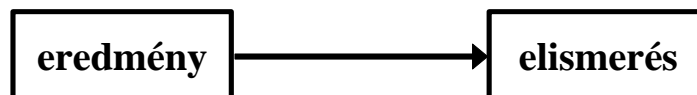
15. számú ábra: *a Rendszeres, rövid ciklusidejű visszajelzések helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)*



16. számú ábra: A Rendszeres, időszakonkénti összegző önértékelések, értékelő megbeszélések, elismerések helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

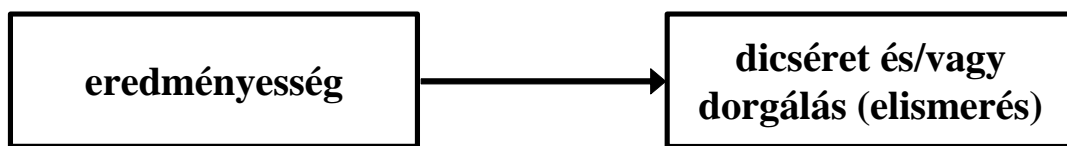
f) Az eredmény elismerése

Amennyiben ilyen következetesen gondoljuk végig az eredményességig vezető folyamatot, nem engedhetjük meg magunknak, hogy elhanyagoljuk az elismerés fázisát. Pedig tapasztalataink szerint a gyakorlatban ezt igen gyakran elfelejtjük, vagy legalábbis semmiképp nem tesszük elég tudatosan, s gyakran nem is jól kommunikáljuk. (17. sz. ábra)



17. sz. ábra: Az eredmény és az elismerés kapcsolata a humán-erőforrás-folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Az „elismerés” fogalmán nem csupán pozitív elemeket értünk, hanem ebben az értelemben a pozitív és a negatív kicsengésű folyamatot is „elismerésnek” nevezzük. Tesszük ezt azért, mert ha a munkatárs egyéni eredményessége nem érte el a kívánt szintet, az elismerésnek akkor is meg kell történnie. Ebben az esetben a folyamatot negatív, nem támogatott iránynak minősítve, dorgálásnak célszerű követnie. Az elvártnak megfelelő, és kiemelkedő eredményességi szintek között teljesítve dicséretként értelmezzük az elismerést. Legéletszerűbb az a helyzet, ha egy munkatárs az eredményeit tekintve a munkafeladatai egy részében valószínűen dicséretre, míg másik részében biztató dorgálásra számíthat. (18. sz. ábra)



18. sz. ábra: Az eredményesség és a pozitív vagy negatív elismerés kapcsolata a humánerőforrás-folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

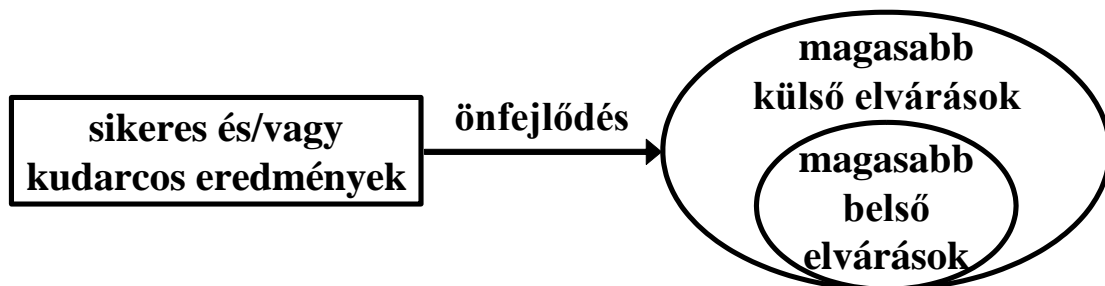
Az a problémakör, hogy ezen feladatok eredményes végrehajtásának melyek a kommunikációs módszerei, mikor és hogyan lehet a legjobban végezni azokat, milyen körülmények között erősödik a „pozitív kommunikációs erőtér”, nos, ez már „eredményértékelő” téma, melynek részletezése szintén nem jelen tananyag feladata. Hangsúlyozni szükséges azonban, hogy Magyarországon, a magyar vezetői gyakorlatot illetően, kommunikációs kultúránk ezen a területen igen sok fejlesztési feladatot igényel még.

A közigazgatásban bevezetett TÉR rendszer lehetőséget ad a szervezett önértékelésre. Ez beépíthető, de nem kötelező elem. Az értékelő megbeszélés viszont az. Rendszeressége, módja nem kötött, de ajánlott minden értékelő számára, hiszen a kívánatos célokat fókuszban tarthatja, így erősítheti, a nemkívánatos elemeket hamarabb észre véteti, így csökkentheti.

g) Az eredményes munkavégzésre épített önfejlődés

Ezen pontban is előre kell bocsátanunk, hogy az „eredményesség” szó itt sem csupán pozitív fogalom (egy munkavégzés eredménye lehet részleges teljesítés és teljes kudarc is), de mindenképpen kiemelt jelentősége van az önfejlődésre gyakorolt hatásnak. Azaz olyan eredményességet, mely a siker kategóriájába tartozik a skálán, minden esetben követnie kell(ene) az önfejlődési fázisnak, hiszen különben megállunk a fejlődésben. A kudarc kategóriájába tartozó skála-értékek esetén ez kicsit

szükségesebbnek, logikusabbnak tűnik (bár ebben az esetben meg az önbecsülési szint csökkenése okozhat önfejlődési hiányt), ezért kell a sikeres eredményesség utáni önfejlődési fázis fontosságát hangsúlyozni. (19. sz. ábra)



19. sz. ábra: A sikeres és/vagy kudarcos eredmények és a külső-belső elvárások kapcsolata (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

h) Az eredményességértékelő rendszer kialakítása

(Azaz a teljesítményértékelő rendszerek folyamatszemplétű továbbfejlesztése)

Az eddigi logika mentén kialakított folyamatszakaszok összeilleszthetők úgy, hogy azok egy önmagába záródó pozitív spirált alkossanak, s ezt azért is érdemes megtenni, mert az élet amúgy így is rendezi el.

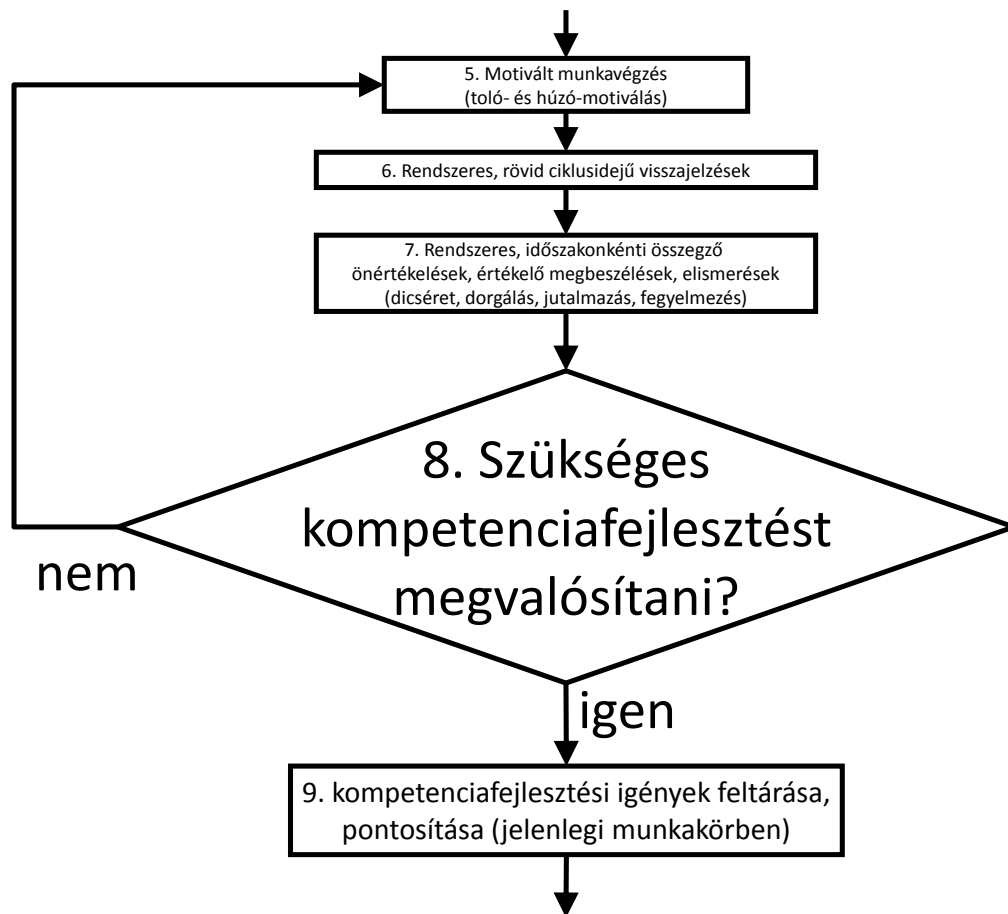
Feladatunk a humán-menedzsment folyamaton belül ebben a szakaszban, hogy az értékelő beszélgetés végeredményének pontosításakor választ adjunk arra a kérdésre: „Szükséges-e a további eredményesség érdekében kompetenciafejlesztést megvalósítani az értékelt munkatársnál?” Ehhez eredményesség-hiányok, vagy a várható kihívóbb célok adhatnak kiemelt indokot. Ilyen esetben is a maximális egyetértés mellett célszerű a kompetencia területeket meghatározni, azok mérhetőségére vonatkozó szempontrendszert felállítani, és a közös döntést meghozni. Ebben a bizalmon alapuló dicséret-dorgálás, nagyobb/súlyosabb eltérések esetén a fegyelmezés, illeszkedő jutalmazás adhat erősebb visszajelzést.

Amennyiben a válasz „nem” (ennek valószínűsége gyorsan változó világunkban igen csekély) további kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos erőfeszítés nélkül engedhetjük vissza a pontos célkitűzéssel együttes következő időszak munkavégzésre.

Amennyiben a válasz „igen” a tananyagunkban szereplő bármely kompetenciafejlesztési eszköz (klasszikus tanácsadás, coaching, mentoring, shadowing, mediáció, facilitáció, stb.) igénybe vehető.

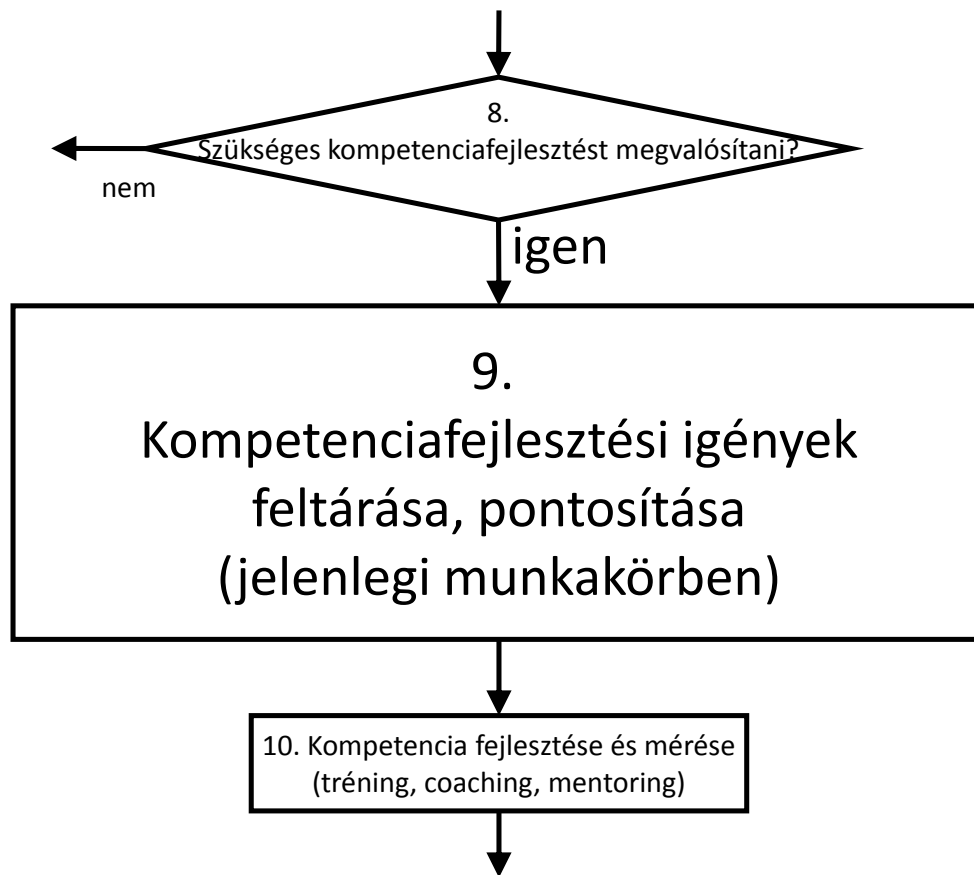
Ehhez a szükséges erőforrás biztosítása, illetve szakmai segítség szempontjából a személyzeti

(humánerőforrás szakmai) munkatársakkal történő konzultáció és a velük való együttműködés javasolt, illetve szükséges.



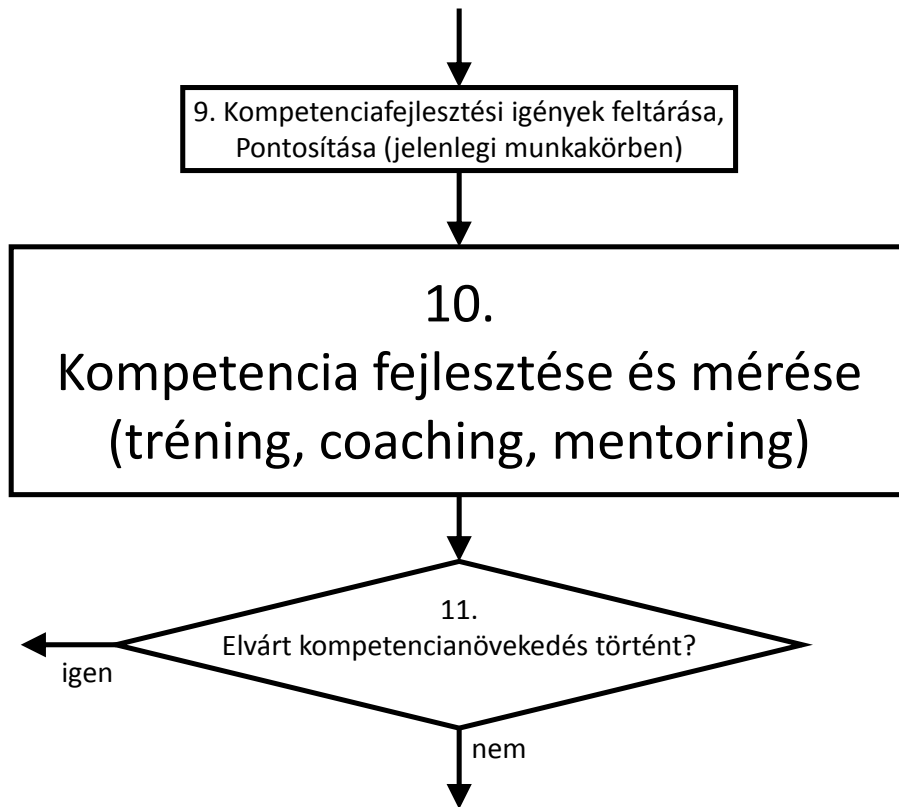
20. számú ábra: Kompetenciafejlesztés szükségességének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Tekintettel az előző folyamatszakasz „igen” válaszára, szükséges lehet a személyes megbeszélésen felmerült kompetenciafejlesztés részletesebb feltárására, melyhez az erőforrás biztosítása, illetve szakmai segítség szempontjából a személyzeti (humánerőforrás szakmai) munkatársakkal történő konzultáció és a velük való együttműködés szükséges. (lásd a 2.3 fejezet részleteit)



21. számú ábra: A kompetenciafejlesztési igények feltárása, pontosításának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen feladatcsoport során megtörténik a kívánt kompetencia-fejlesztés. A hatékonyság érdekében kiválasztott kompetencia-fejlesztési módszer és a folyamat dokumentálása hasznos és kívánatos a további, későbbi tapasztalatok érdekében. (lásd a 2.3 fejezet részleteit)



22. számú ábra: Kompetencia fejlesztésének, mérésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

2.3. A HR fejlesztési (kompetenciafejlesztési) módszerek a fluktuáció kezelésének szolgálatában

2.3.1. Bevezető

A XXI. század humánerőforrás-felfogása kiemelt jelentőséget tulajdonít annak fejlesztési és érték-előállító képességére. Mára fontossá vált azon HR-fejlesztési módszerek áttekintése és hatékonyságuk vizsgálata, melyek közül a tréningmódszer egyedülállóan érdekes, ugyanakkor a porosz iskolarendszeren nevelkedett nemzetek számára interaktivitása miatt egyfajta kitörés is a tanári ismeretközlő szerep rögzüléséből. Mindezek miatt talán túl sokat is vártunk eredményességére vonatkozóan, s mivel ez nem minden tekintetben valósult meg, érthető vizsgálódásunk oka. Tettük ezt rövid történeti áttekintéssel, majd a tréningmódszertanának elemzésével, a tréner kiemelkedő szerepe jellemzőinek vizsgálatával, majd a további, kiegészítő kompetenciafejlesztési módszerek, valamint a motivált és így teljesítmény-centrikus munkahelyi erőter áttekintésével. Őszintén reméljük, hogy átélt történelmi sajátosságait megfelelő elvonatkoztatási, modellalkotási szándékunkkal a kívánt objektív nézőponttá tudtuk alakítani.

2.3.2. A tréning módszertan megjelenése és „élete” Magyarországon az 1980-as évek második felétől

A szándék Magyarországon a piacgazdaság által életre hívott készségfejlesztési gyakorlat pozitív tapasztalatainak hasznosítására, azaz a készségfejlesztő tréningek alkalmazására az 1980-as évek második felében járt kézzel fogható gyakorlati megvalósítással. Ugyanakkor a politikai- és gazdasági rendszerváltás következtében a piaci hatások okán - a tréningek alkalmazása az elvárt készségfejlesztés igénye miatt - az 1990-es évek elején jelentősen felerősödött és felgyorsult. Ekkorra ugyanis nagyjából elfogadták már az akkori cégvezetők, hogy az új módszertanok, rutinok kialakítása nélkül nincs esély a fejlett piacgazdaságban „edződött”, a piaci versenyben versenytársaként szereplő, felkészült „nyugati” vállalatvezetők és munkatársaik hatékonyságának utolérésére.

A '90 es évek második felére a tréning módszer egyre népszerűbbé váló és kedvelt készségfejlesztési eszközzé lépett elő. A folyamatot tovább erősítette egyrészt a hallgatók bevonásából következő magas motiváltsági szint a tanulásban való részvételre vonatkozóan, másrészt a magyarországi porosz iskolarendszerrel szembeni azon tréning-sajátosság, mely koncentrált a hallgatói megértés

elmélyítésére, illetve kétirányú kommunikációt alkalmazva visszajelzést kér a hallgató tanulásának folyamatáról, a megértést akadályozó tényezőkről.

Újszerűségét, érdekességét és főleg hatékonyságát tekintve valóban színfoltta is vált a tréning segítségével történő készségfejlesztés, tanulás módszertana, ugyanakkor gyengítette elterjedését, hogy sok esetben elmaradt a várt, napi rutinok megváltoztatása, azaz a tanultak munkában történő azonnali hasznosulása. Vajon mi lehetett az oka az alacsonyabb szintű hasznosulásnak, eredményességnek? Ezt a kérdést sokáig elfedte a tréningek „saját élmény” típusú tulajdonsága, mely a munkavállalót a tréninget követően többnyire hetekig (a pozitív tapasztalatok és élmények hatására) motiváltabb, a tanult módszereket (a friss élmények miatt is) szem előtt tartva tevékenykedő munkatárssá tette. A tudatosan megvalósított személyes készségfejlesztés azonban a tréninget követő néhány hónapon belül nyilvánvalóan (olykor látványosan) sok esetben elmaradt, így érzékelhetővé váltak a tréning-módszer hiányosságai.

Többnyire elsősorban az adott tréning értékességének, hasznának hiányosságaira gondoltak, ugyanakkor alaposabb elemzés arra is rámutatott, hogy a tanulási folyamat gyakran elakad az elsajátított új ismeretek és készségek alkalmazását nem mindig támogató, sőt esetenként kifejezetten gátló motivációs környezet hatására. Ezen dilemma a mai napig nem kapta meg a megfelelő figyelmet, így a HR szakma adós maradt a korrekt, megalapozott válasszal. A tisztánlátást leginkább a soktényezős változók bonyolult összefüggésrendszere akadályozza (a résztvevők készségbeli és motivációs különbözőségei, a trénerek alkalmassága és felkészültsége, a szervezet és a tréning célrendszerének nem kellő tisztázottsága, az utánkövetés gyakori elmaradása stb.).

A tréning-módszertan magyarországi „élete” jellemzően a fenti okok miatt is az 1980-as évek „induló” állapotából az 1990-es évek „intenzíven növekvő” állapotába ért ugyan, de a közvetlen hasznosságának és/vagy mérhetőségének hiányosságai miatt a XXI. század elejére „stagnáló” állapotába került. Mindez úgy is összefoglalható, hogy az indulás óta eltelt közel három évtized során a tréning, mint készségfejlesztésre használatos módszertan bizonyos értelemben devalválódott, s melynek okait és körülményeit célszerű lenne elemezni, hiányosságainak okait alaposan megvizsgálni.

Úgy gondolom, mivel a magyarországi HR szakma hajlamos a nálunk fejlettebb piacgazdaságú országok módszereit túl gyors és nem körültekintő adaptálással megvalósítani a már alkalmazott módszerek közé történő harmonikus illesztésre való törekvés nélkül, ezért hasznos lehetne egy erre vonatkozó elemzés elkészítése is.

A tréningek mellett (az előzőekben említett módszerek, azaz a hasznosnak mutakozó egyéb humánfejlesztési eszközök) mint például a coaching, a mentoring, a shadowing sajátosságait, helyét és szerepét is célszerű lenne a következő módon beazonosítani: hogyan tudnák együttesen a

leghatékonyabb és legeredményesebb humánfejlesztési ívet megvalósítani? A Magyarországi HR szakemberek számára ezen kérdés megválaszolása komoly kihívást jelent.

2.3.3. A tréning módszertanáról

Az előzőekben szakmai megállapításaink között megfogalmaztuk, hogy a készségfejlesztés egyik igen hasznos és ugyanakkor magas figyelmet igénylő módja a tréning-módszertan. Ezen eljárásnak kiemelten fontos erőssége, hogy a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok, azok valós átélése mély, és tartós, személyes élményű, így a tréning résztvevőiben megfelelő hozzáállás, attitűd kifejlődését teszi lehetővé és emiatt magas hallgatói aktivitás érhető el a tanulás folyamata során. A tudatosan és jól összeállított helyzetgyakorlatok olyan élmények megszerzésének lehetőségét adják, melyek egyúttal motiválóan hatnak mind az egyéni-, mind a csapathatékonyosság növelésének szándékára.

A tréninggel kapcsolatos, annak általános hasznossága érdekében megfogalmazható, elvárások jól beazonosíthatók. Ezek között kiemelten fontos, hogy a tréner a megcélzott készségfejlesztés munkahelyezeteit jól ismerje, az alkalmazásra ajánlott módszer hasznosságát jól támassza alá a megértést segítő esetpéldákkal, a várható személyes alkalmazási nehézségeket előrelátóan, akár átfogó lista segítségével is támogatni tudja. Szakmai szóhasználatunkat tekintve a hitelesség elvárását fogalmazhatjuk meg a trénerrel szemben az előzőekben említett elvárások mentén. (Carl Rogers: Kongruencia!)

A tréning tehát, mint humán fejlesztési eszköz, a célszerűen kiválasztott helyzetgyakorlatok segítségével kialakított olyan, a hallgatók személyes élményének motiváló hatására építő módszer, mely a tanulásra így nyitottá vált résztvevők számára élményszerűen nyújtja a célok mentén megfogalmazott általános tanulságokat. Ugyanakkor a személyes alkalmazásba vételre vonatkozó nehézségek, azok elkerülésének, kezelésének javaslatai is feltárhatók, megfogalmazhatók.

Az előzőekben leírtak szerint megtervezett és vezetett tréning tanulási folyamata leginkább akkor támogatott, ha a résztvevők aktívak az általános tanulságok megfogalmazásában, a tanulságok listája pedig jól összegzi a helyzetgyakorlatból „megtanulható” összefüggéseket. Az eddigiek alapján tehát a jól felépített tréning egyrészt eredményesen szolgálhatja a személyes fejlődést, amennyiben a tréning résztvevők munkavégzésének módszertanával, rutinjaival való szembesítést is megvalósítja, másrészt gondosan ügyelnie kell az önfejlődés motivációjára. Így ezen szembesítés mértéke egyrészt előre eltervezett lehet a tréner előkészületei, felkészülése során kialakított tanulás ív szerint, ugyanakkor a tréning vezetésekor is mód van a szembesítés mértékének „finomhangolására”. Alkotó, vidám, a hibázást tanulságként kezelő hangulatban a szembesítés mértéke növelhető, így a tanulás

tartalma és mélysége nagyobb léptékű önfejlődés lehetőségét biztosítja. Az így előállított motivált állapot jól segítheti a személyes rutin fejlesztésére vonatkozó tanulási ciklus elindítását, melynek komoly érdemei lehetnek a személyes fejlődés sikerességében. Az eredményes és hatékony tréningnek azonban olykor konfliktusokat is fel kell vállalnia (sőt szükség esetén generálnia), amelyek az adott pillanatban „megrázhatják” ugyan a résztvevőket, de az azt követő feloldások a mindennapok valódi konfliktusai számára megoldási mintául szolgálhatnak.

Fontos kiegészítő eleme a tréningen megvalósítható tanulási ívnek, ha a helyzetgyakorlatot és a résztvevők személyes tanulságait a munkavégzési helyzetekre történő adaptálás követi. A tréning-módszer több mint negyed évszázados tapasztalata, hogy a lehető legnagyobb körültekintéssel szükséges támogatni a munkahelyi adaptációt. E nélkül ugyanis könnyen elveszíthetjük a tréning valódi eredményét, azaz a helyzetgyakorlat tanulságai és az ezekből következő módszer-, illetve készségkorrekciók nem váltják ki, nem indukálják a résztvevők napi alkalmazásra vonatkozó erőfeszítését.

Sőt: a humánfejlesztési szerepét betöltve hasznos lenne vizsgálni azt is, hogy a motivált munkavégzés erőterében dolgozó munkatársak eredményességre való törekvését milyen mértékben szolgálja az önfejlesztésben (a tréningen megszerzett) motivált állapot, melynek rövid bemutatását a 6. pont tartalmazza.

A tréner személyéről

Természetesen a saját tapasztalatunktól eltérő eseteket is el tudunk képzelni, ugyanakkor néhány pontban összefoglalhatónak véljük a trénerrel (személyével, tudásával, készségeivel) szembeni legfontosabb elvárásokat. A szakmai felkészültség általános elvárásain túl ugyanis meggyőződésünk, hogy olyan - munkahelyzetekben edződött - szakember tudja csupán megfelelő hatékonysággal vezetni hallgatóit a tanulás, önfejlődés útján, aki az eredményorientált, éles helyzetek napi megoldásának maga is részese, azokat jól ismeri. (Ez nem csupán hitelességét, hanem a tanulás eredményességét is növeli). Ebből következően mind a tanult módszertanok alkalmazási értékeit, mind az alkalmazást nehezítő körülményeket jól ismerve, a megértést és adaptálást jól segítő esetpéldákról, a nehézségek leküzdésének eszközeiről, módszertanáról tud hiteles közös gondolkodást megvalósítani.

A tréner személyes élményein túl a már említett szembesítő, tükröt tartó szerepe is kiemelten fontos. A résztvevők egyéni nyitottságához illetetten kell ennek mértékét megválasztani, mely igen érzékeny, a hallgatókra hangolódott kapcsolatot igényel, ugyanakkor a hallgatók személyes

kérdéseire, az alkalmazást kereső, azt tervező szándékainak megerősítésére is képesnek kell lennie. (A tükörtartó egy vékony mezzsgyén vezeti a résztvevő csapatot. Általános tapasztalat, hogy amennyiben a tükörben megjelenő kép nem kellően „tiszt”, akkor többnyire nem jutunk el a valódi felismerésig. A módszer kritikus pontja, hogy a „valós tükörkép” megjelenítése és eredményes feldolgozása magas felkészültséget és megfelelő időzítést is igényel a tréneről.)

Több ezer tréningnappal a hátunk mögött határozottan kijelenthetem, hogy a tréning, mint képzési forma komoly hasznossággal bír. Ha első személyes élményeinket kellene összefoglalnunk, akkor az emberi viselkedésre vonatkozó hatásait tekintve valódi csodaszernak is nevezhetnénk. Amennyiben össze kellene három pontban foglalnunk különleges értékeit, akkor azt így tennénk: az emberi viselkedésről a tréning hallgatói számára nyújtott fantasztikus tükör, remek lényeglátás lehetősége, és kiváló színtere a megértésnek.

Ugyanakkor, ha a tréningről, mint képzési formáról meg kellene neveznünk azt a hiányosságot, melyek miatt mégsem vált Magyarországon sem csodaszerré, akkor elsősorban azon tulajdonságát említenénk, mely szerint önmagában a tréning nem képes az élményeket, felismeréseket készséggé és rutinná fejleszteni a hasznosításra, rutinná érlelésre kidolgozott korszerű vezetési gyakorlat hiányában.

Mégis fantasztikus tanulási forma, azaz valóban csodaszerré válhat, ha olyan tréner vezeti, aki maga is nyitott saját önfejlődésére, gyakorlott az általa tanított módszerek, készségek használatában, képes személyes élettapasztalatával a helyzetgyakorlatot és az ennek kapcsán felmerülő eseteket modellezni, azok lényeges elemeit beazonosítani és közösen gondolkodva a tréning résztvevőkkel a tanulást segítő tanulságokat levonni.

Ugyanakkor képesnek és felkészültnek kell lennie a hallgatók személyes élettapasztalatainak, esetleírásainak elemzése során azon határterületek beazonosítására valamint az ott alkalmazható módszerek felvillantására is, melyek a hallgatók lehetséges fejlődésének, tanulásának kiegészítő értelmezést és megértést segítő elemeivé válhatnak.

A HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés XXI. századi további lehetséges módjai

A tanulás teljes folyamatának érdekében tehát fontos az érdeklődés felkeltése, az új módszer megismerésének és megértésének fázisa, ugyanakkor szükséges az alkalmazásba vétellel, mint segítséget és támogatást igénylő tanulási fázissal is úgy bánnunk, hogy a folyamat végén kialakuljon az új rutin. Tréningjeinken és tanácsadói munkánkban (épp a célorientáltság és hatékonyság fokozása érdekében) tudatosan különválasztjuk szakmailag is a tudáshiányra, a készségshiányra, valamint a beállítódásra és a személyiségfejlesztési szükségletre vonatkozó fázisokat. Szintén jól elkülöníthető az

alkalmazásba vételt, a rutint kialakító és gyakoroltató, valamint a rutinokra és jártasságra vonatkozó korrekciós fázis.

Fentiek okán olyan HR-fejlesztési formákat integrálunk tanulási ívvé, melyek segítségével a leghatékonyabban érjük el a kívánt kompetenciafejlesztést. Mindezek a nemzetközi gyakorlatban is meghonosodott módszerek, ugyanakkor tudatos egymásra épülésük, kiegészítő szerepük révén kiemelt haszonnal járnak a tanulási folyamat sikerére vonatkozóan. Az általunk ilyen módon összekapcsolt és önállóan is értelmezett, bevált módszerek az alábbiak:

- a. Klasszikus tanácsadás: a fejlesztésre kijelölt tevékenység, illetve működési terület elemzését, modellezését, főbb objektív jellemzőinek szakmai megfogalmazását és megoldási alternatíva (esetleg alternatívák) leírását megvalósító tevékenység. Igény esetén a megoldás bevezetését is tartalmazhatja. Ennél a támogatásnál a tanácsadó tapasztalata és ilyen helyzetekre vonatkozó jártassága a legfontosabb erőforrásunk. A kompetenciafejlesztésen túl ilyenkor a szervezeti működés közvetlen fejlesztése is megvalósul.
- b. Coaching: az egyén vagy csoport számára nyújtott adekvát kérdéseken, meghallgatáson és pozitív jövőkép-formálásán alapuló interjúsorozat, mely segít feltárni a célszemély (coachee) teljesítőképességének növelését és kompetenciájának szükség szerinti fejlesztését. A coaching mára igen elterjedt HR-fejlesztési módszer, melynek több irányzata az együttműködési-, vezetői munkavégzés sikerességén túl az életvezetés teljes körű sikerének támogatásáig terjed.
- c. Mentoring: egy adott feladatra, munkakörre, beosztás betöltésére úgy készíti fel a személyt, hogy közösen tárják fel a kompetencia-hiányokat és találják meg a felzárkóztatás legeredményesebb módját. (A mentor a már korábban személyesen átélt önfejlődési helyzetek segítségével megvalósított közös felfedezés értékteremtő képességével dolgozik a kompetenciafejlesztés érdekében.
- d. Shadowing: a napi munka-, illetve vezetői tevékenysége során beavatkozás nélkül figyeli meg az egyént, és az eredményesség növelése érdekében végezhető módszerfejlesztéseket egy külön kijelölt időpontban megbeszélik. (A shadowing tanácsadó a valós működés tükrözésének és eredményességfejlesztési meglátásának közös feldolgozásából segíti a kompetenciafejlesztést.

- e. Mediáció: a kifejezetten konfliktusos helyzet kezelésében segíti az érintettek két- vagy többoldalú hatékony és folyamatosan egyeztetett cél irányába mutató kommunikációval, szükség esetén új és új célegyezségeket megkötő magatartását generálni.
- f. Facilitáció: az eltérő nézőpontok egyeztetését, a sok nézőpont általi gazdagítást, a több élettapasztalat beépülését szolgálja az így vezetett strukturált, integratív kis csoportos kommunikáció vezetése által úgy, hogy a facilitátor leginkább erőforrás-feltáró és allokációs képességével segíti a hatékony eredményességet.

A tudás megszerzésének, a megfelelő kompetenciák kialakításának, így a tudástőke folyamatos fejlesztésének mára kialakult lehetőségeiről, a fentiek áttekintést adnak a kompetenciafejlesztés mára kialakult módszereiről, ugyanakkor ezek további részletezése és akár a tréningmódszer jelen elemzésének mintájára történő további tárgyalása nem jelen feladatunk.

2.3.4. A XXI. század teljesítmény- és eredményorientált munkavégzésének motivációs környezete

Mindenekelőtt annak jelentőségét emelnénk ki, hogy a munkavégzés intenzitása, lelkesedése, azaz az erőfeszítés önmaga milyen tényezők közvetlen hatásától függ. Elsőként a humánerőforrás (és itt most mi szándékosan nem „munkaerő” megfogalmazást használunk) önmagával szembeni elvárásának fontosságát emelnénk ki. Noha ennek „fellendítése” a külső (főnök, mellé- és alárendelt munkatársak) pozitív elvárásától várható, mégis a humánerőforrás várható minimális és maximális értékek közötti mozgása korábbi szocializációjától függ leginkább. Megtaláltunk tehát 2 olyan tényezőt (a külső és a belső elvárások), melyek együtt alkotják a lelkes munkavégzés (erőfeszítés) „toló-motivációs” hatását.

Mindez azonban célszerűen kiegészül a „húzó-motiváció” hatásával, melyek a vonatkozó menedzsment szakirodalmak szerint leginkább a humánerőforrás által megfogalmazott munkavégzési célok eredőjeként jelennek meg. Minél pontosabbak (kihívó, de elérhető jellegük mellett) és számszerűsítettek ezek a célok (határidővel való ellátottságuk mellett), annál pontosabban beazonosítható a munkavégzés, azaz az erőfeszítés által elért teljesítmény.

Az erőfeszítés és teljesítmény között azonban 3 kiemelten fontos tényező befolyásolja a kapcsolatot. Ennek egyik eleme a humánerőforrás „kompetenciája”, ami a humánerőforrás mindazon tényezőit (tehetségét, személyiségét, beállítódását, készségeit, jártasságát, tudását és ismereteit) jelenti, melyek együttesen a munkavégzésre történő alkalmasságát jelentik. Ezen kívül a munkavégzés során

éppen alkalmazott módszerek, valamint a felhasznált eszközök befolyásoló tényezői a hasonlóképpen nagyban meghatározzák, befolyásolják a munkateljesítményt.

Mindezek mellett az erőfeszítésből generálódó teljesítmény még tudatosításra szoruló ok-okozati lánc. Valójában akár intézményen belüli, akár azon kívüli ügyfélről van szó, azonos igénnyel fordul a szervezet felé: nem igyekezetet vagy erőfeszítést, és nem teljesítményt vár el attól, hanem kizárólag a számára fontos eredménnyel válik elégedetté.

Fontos azonban a teljesítmény – eredmény összefüggés kapcsolódásának sajátosságát is elemezni, hiszen felmerül a kérdés, hogy mitől függ az eredmény? Erre az eddigi okfejtés ismeretében elegendő a már összetett hatásával együttesen figyelembe vett teljesítmény fogalma mellé a kitűzött célhoz történő illeszkedését nevesíteni, azaz az eredmény ilyen értelmezésben nem más, mint a teljesítménynek a kitűzött cél irányába eső vektoriális vetülete.

A kellő pozitív elvárással stimulált erőfeszítés tehát, kiegészítve a kihívó, elérhető, mérhető és számszerűsített célok húzó-motivációs hatásával, az előbbiek szerinti kívánt teljesítményt adja, majd a kompetencia, az épp alkalmazott módszer és technikai eszközök, valamint munkavégzési környezet együttesen a kitűzött cél irányába eső eredményességet biztosítja. Mi kövesse azonban ezen eredményes munkavégzést? Az első tényező az eredményesség által vezérelt pozitív/negatív kommunikációs visszacsatolás. Mindez azt jelenti, hogy a környezet kommunikációja az eredményre koncentrálna megerősíti vagy visszafogja, de mindenképpen befolyásolja az erőfeszítés további mértékét és irányát.

Előzőekben leírt folyamatnak ki kell egészülnie a kommunikációs feed-back pozitív vagy negatív jellegét figyelembe vevő elismerési tevékenységgel. Ezt eredményesség-értékelő és eredményesség-elismerő rendszernek is nevezhetjük.

Amennyiben a 100 évvel ezelőtti taylori gondolkodás mai adaptációját elvégezzük, egyik lehetséges megfogalmazása azon harmónia kialakításának szükségességét igényli, mely a rendszer és az ember harmóniáját jelenti. Ilyen értelemben tehát a ma egyik lehetséges válasza, hogy a szervezet működése során olyan rendszer kialakítása szükséges, melyben az emberek egyéni alkotóképessége és eredményessége szinergiában valósul meg és illeszkedik egymáshoz.

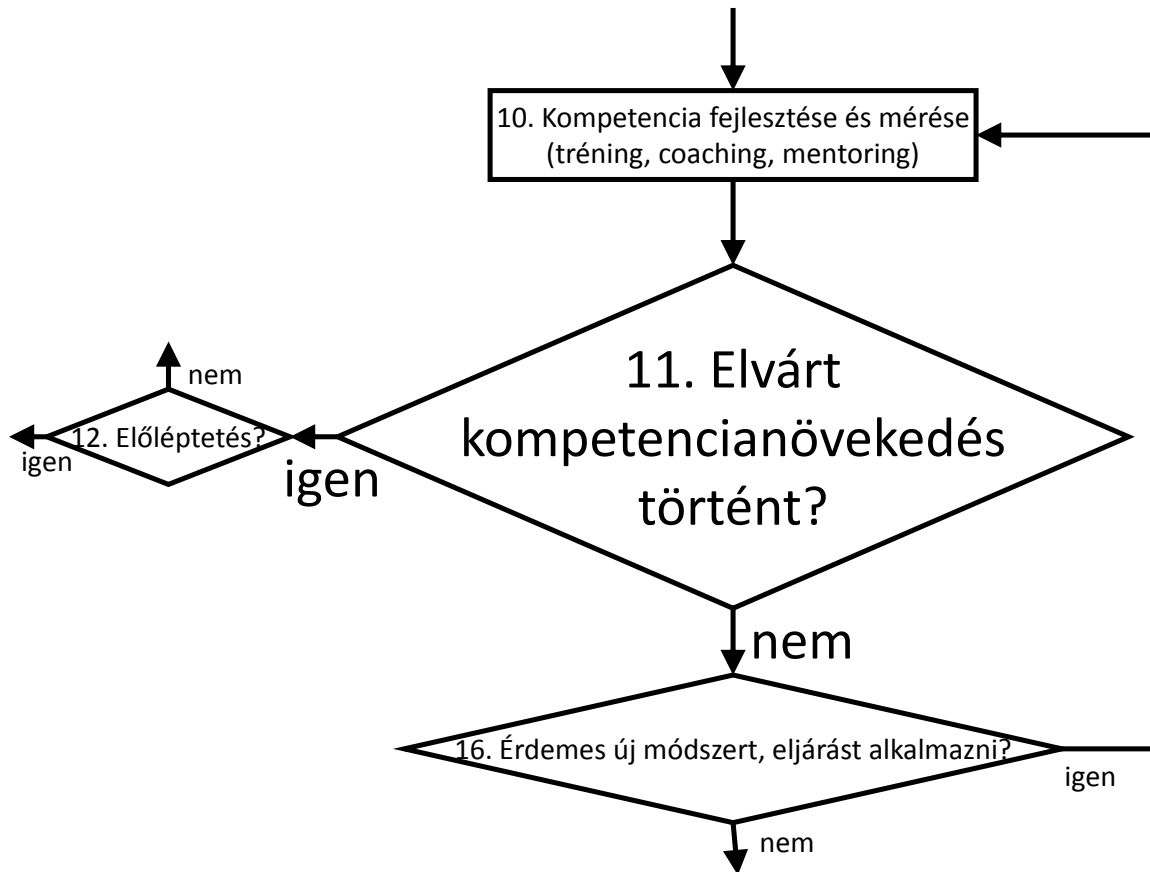
2.3.5. A XXI. századi HR fejlesztés, kompetenciafejlesztés összefoglaló áttekintése

A tudásalapú társadalom fogalomkörébe az ember értékeivel és értékteremtő képességével, valamint annak fejlesztésével, így az érték-előállító potenciájának növelésével nem csupán harmonikusan illeszkedik, hanem kiemelt jelentőségű szerepet kap. Frederick Winslow Taylor 1911-ben megjelent, „A tudományos vezetés alapjai” című, korszakalkotó megközelítéseket tartalmazó

műve így, száz év távlatából sok szempontból megerősítést, de még több szempontból jelentős kiegészítést kap. Ezen kiegészítő elemek lényegében a motivált munkavégzés sajátosságaival, a teljesítmény munkafeladatok végzése közbeni értelmezésével és a tartósan magas teljesítmények kiégés nélküli fenntarthatóságával függnek össze. Ilyen értelemben kiemelkedő jelentőségűvé válik a pozitív külső- és belső elvárások, valamint a célkitűzés húzó motivációs hatásán túl a teljesítményt pregnánsan meghatározó kompetencia aktuális rétege és annak tudatos alkalmazása. Mindez párosul annak fontosságával, hogy a teljesítménykényszer okozta stressz és egyéb negatív érzelmek kezelésének, az így igénybe vett test és elme rekreációjának újabb és újabb módszertani lehetőségeit feltárjuk, és korunk embere alkalmassá váljon a teljesebb, boldogabb életre, melynek „csupán” része a munkavállalói sikeresség.

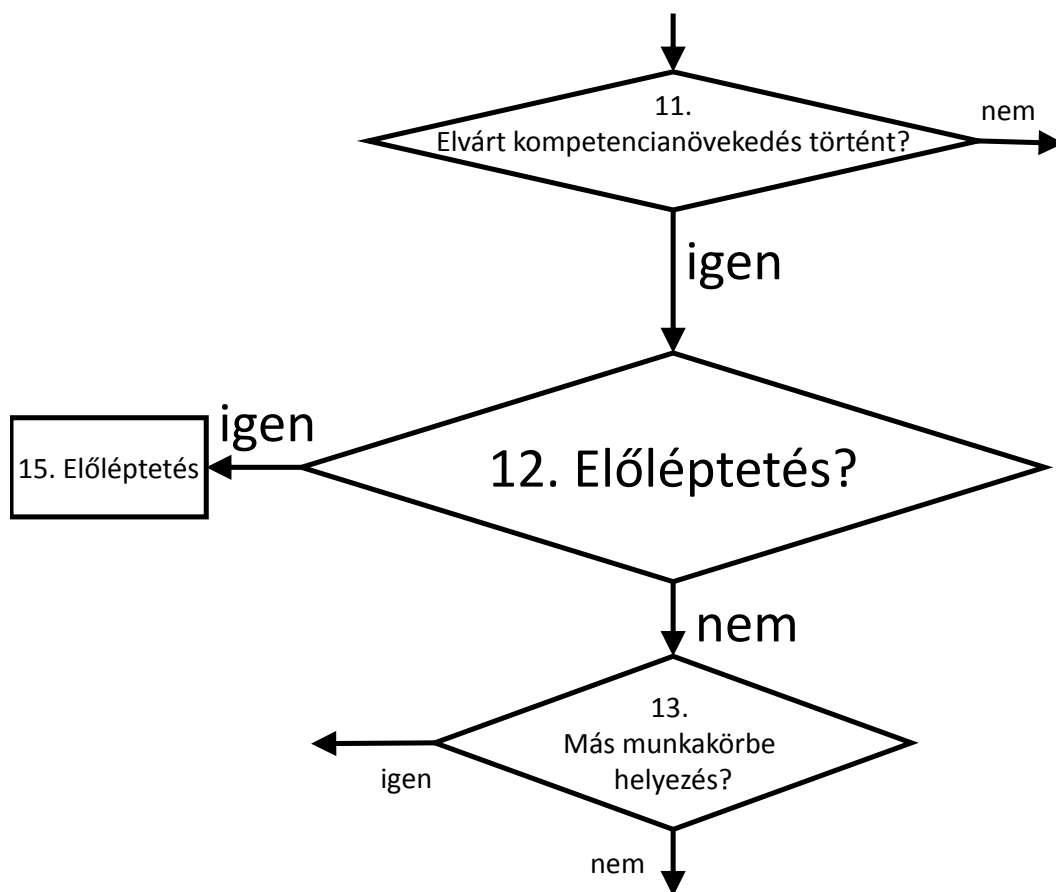
A munkavállalói sikeresség értelmezésének közigazgatási vetülete sajátos kezelést igényel, hiszen itt – ellentétben a magánszektorral – nem jelenik meg egzakt módon a „tulajdonosi érdek”, amely egyértelmű útmutatás lehetne a munkavállaló számára a szervezetben elfoglalt helyét, szerepét, jövőjét illetően. Mindenki „sikerorientált”, de mindenki számára mást jelent a sikeresség. A szakmai siker még nem jelent problémamentes szervezeti létet, sőt, gyakran fordított előjelűvé válhat a munkahelyi közösség számára. A magánélet-közélet megfelelő egyensúlya biztosítja a kiegyensúlyozott emberi létet, de ennek része az, az útkeresés, amely minden intézményi fluktuáció része lehet. A felnőttképzés, az élethosszig tartó tanulás sajátosságainak itt taglalt megfontolásai még sok további kutatást, tapasztalatösszegzést igényelnek, melyhez a szakma képviselőinek szakmai összefogása nyújthat kiemelt segítséget.

Ezen feladatcsoport tennivalói között lényegében a korábbi fázisban már kitűzött kompetenciafejlesztési célok eredményességi visszamérése, az eltérések értékelése és az ebből eredő következtetések levonása történik. Ennek végeredménye annak az eldöntendő (igen, nem) kérdésnek a megválaszolása, hogy az elvárt sávon belüli-e a mért kompetencia mértéke.



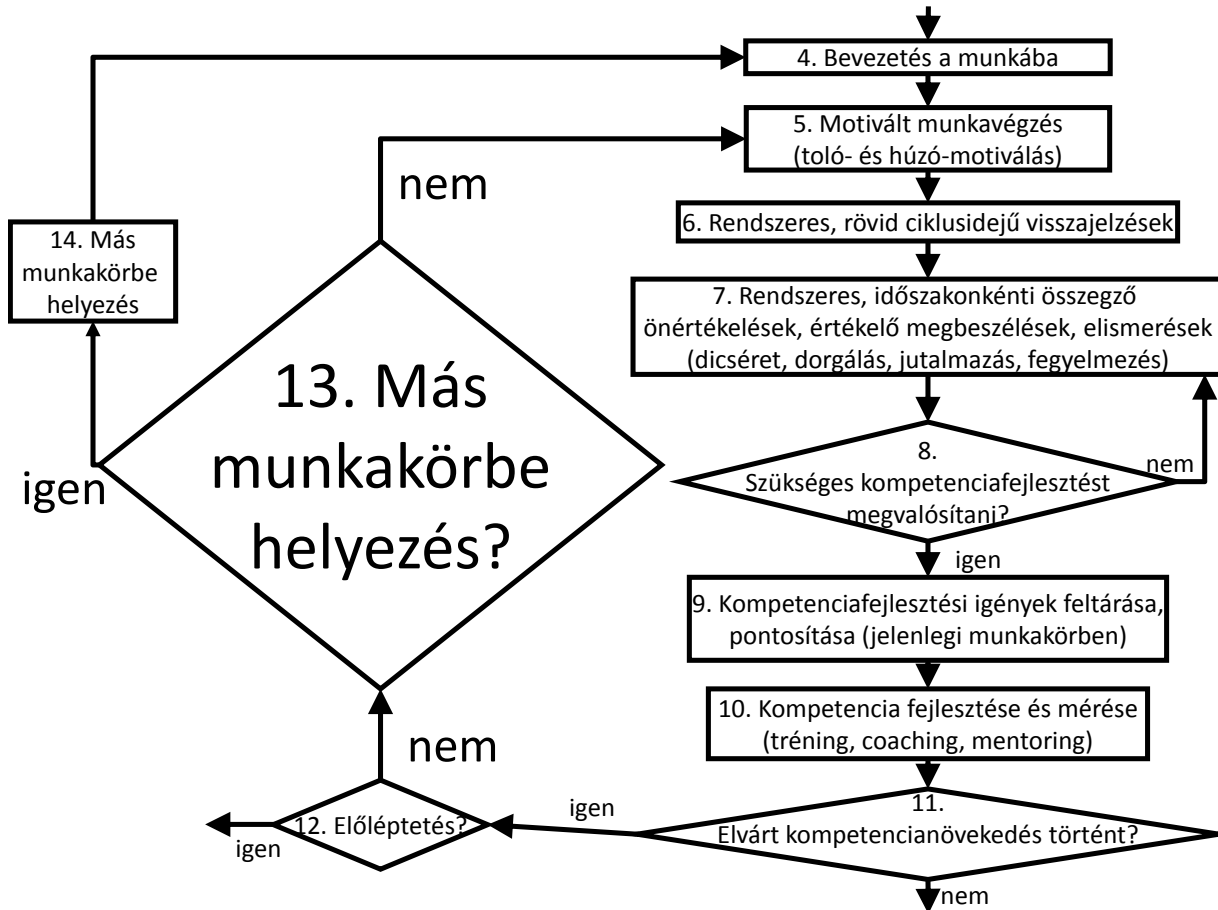
23. számú ábra: Elvárt kompetencianövekedés megvalósulásának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen feladatcsoport tennivalói között legfontosabb feladat, annak eldöntése, hogy a korábbi értékelő beszélgetés alapján a kívánt kompetenciafejlesztés azért történt-e, hogy előléptetést alapozzon meg, s erre (minden feltételre tekintettel) érett-e a munkatárs.



24. számú ábra: Előléptetés eldöntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

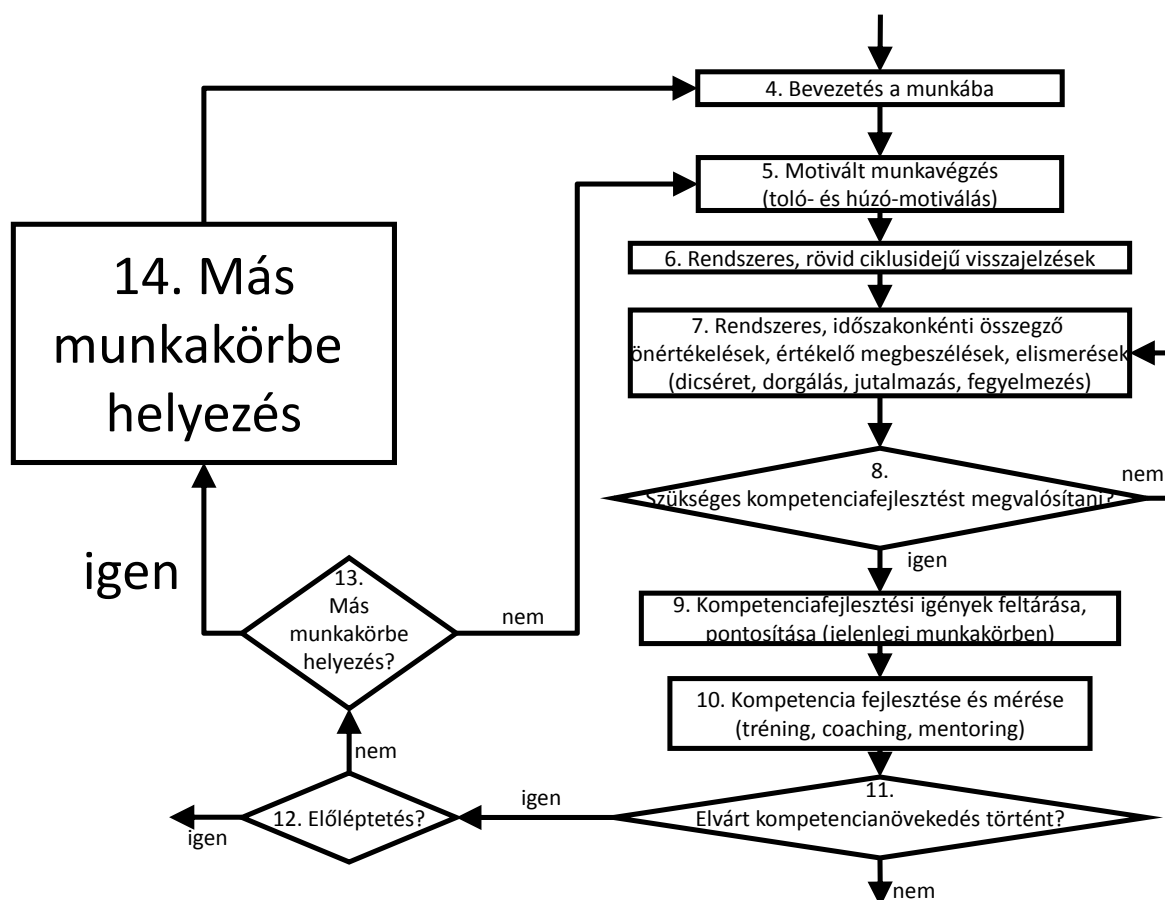
Ezen feladatcsoport tennivalói között legfontosabb feladat, annak eldöntése, hogy a korábbi értékelő beszélgetés alapján a kívánt kompetenciafejlesztés azért történt-e, hogy más munkakörbe helyezést alapozzon meg, s erre (minden feltételre tekintettel) érett-e a munkatárs.



25. számú ábra: Más munkakörbe helyezés eldöntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A feladatcsoport tennivalói között kiemelten fontosnak érezzük az új munkakör feltételrendszerének minden egyes elemét körültekintő pontossággal meghatározni, annak ellenére, hogy intézményünk munkakultúrájában már tapasztalattal rendelkező munkatárs munkaköréről van szó.

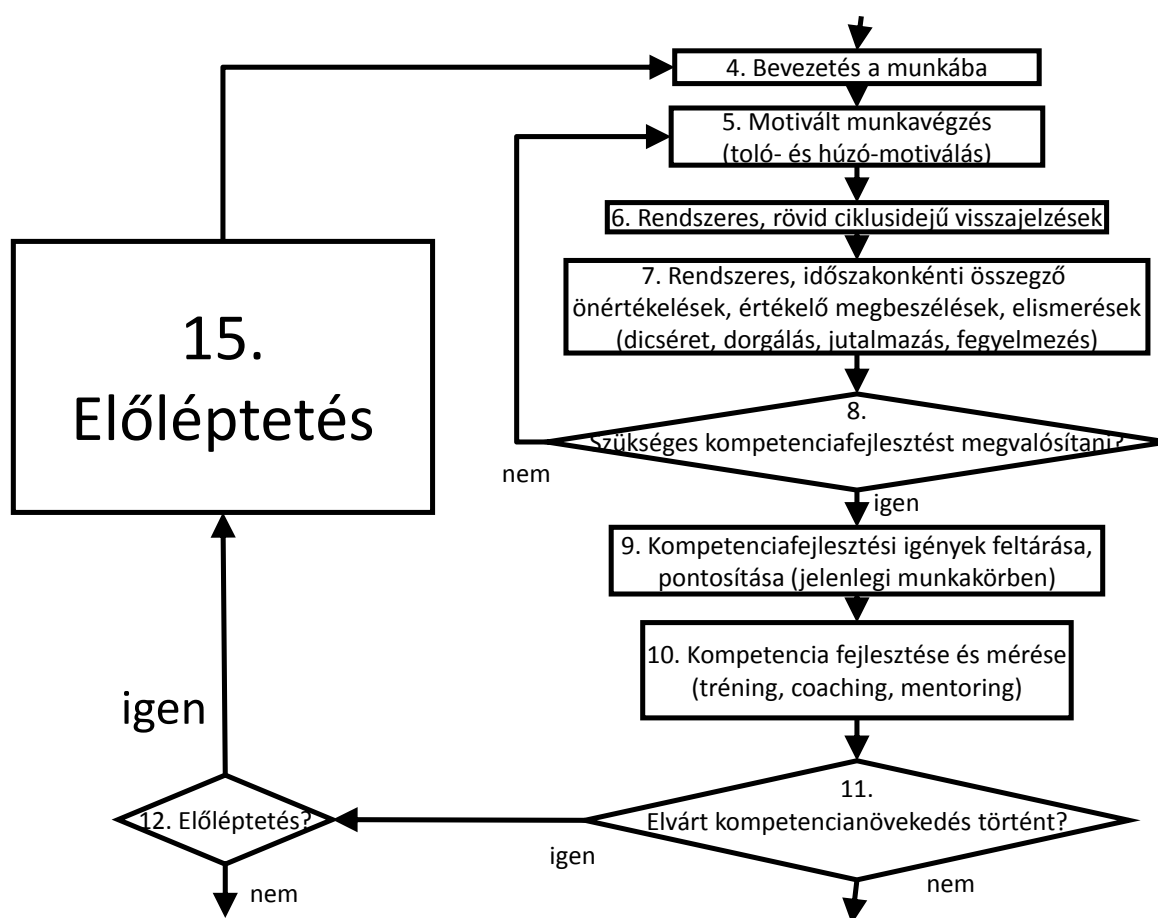
Ezzel összhangban az „új” munkatársat, aki valójában az „új munkakör betöltője”, csak a 26. sz. ábra szerinti 4. számú fázisnál (Bevezetés a munkába) szükséges beléptetni a humán menedzsment folyamatba.



26. számú ábra: Más munkakörbe helyezés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

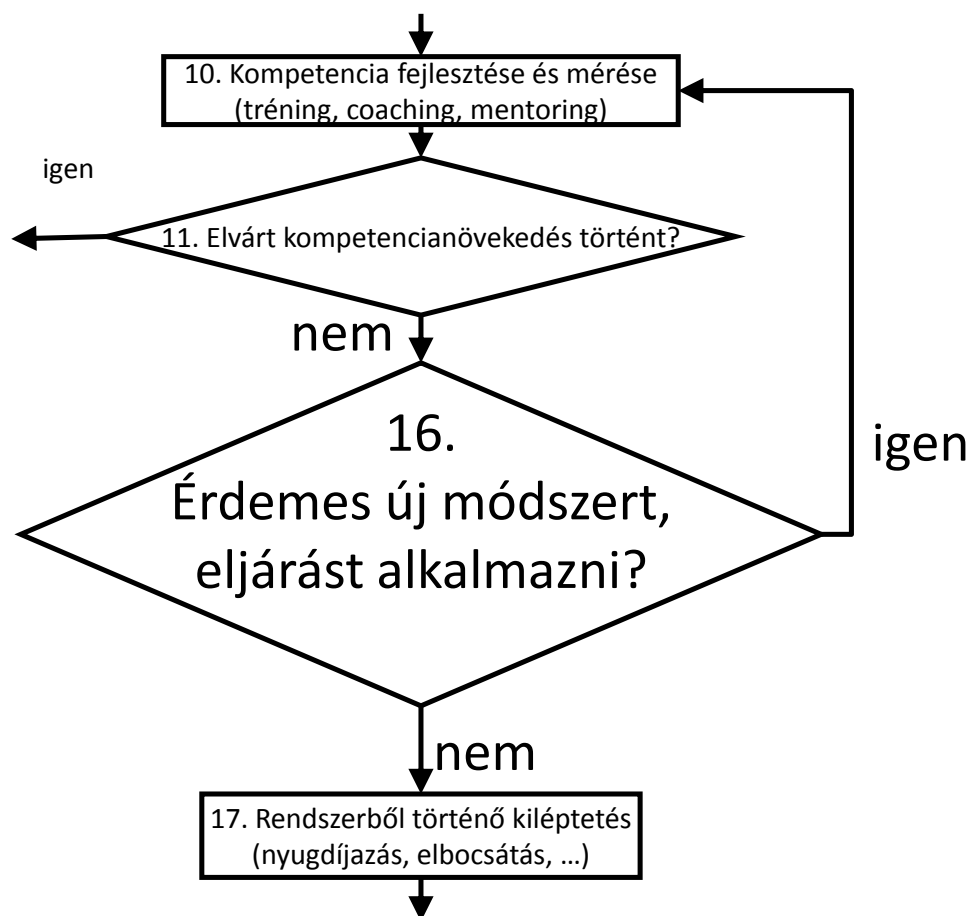
A feladatcsoport tennivalói között kiemelten fontosnak érezzük az új munkakör feltételrendszerének minden egyes elemét körültekintő pontossággal meghatározni, annak ellenére, hogy intézményünk munkakultúrájában már tapasztalattal rendelkező munkatárs munkaköréről van szó.

Ezzel összhangban az „új” munkatársat, aki valójában az „új munkakör betöltője”, csak a 27. sz. ábra szerinti 4. számú fázisnál (Bevezetés a munkába) szükséges beléptetni a humán menedzsment folyamatba.



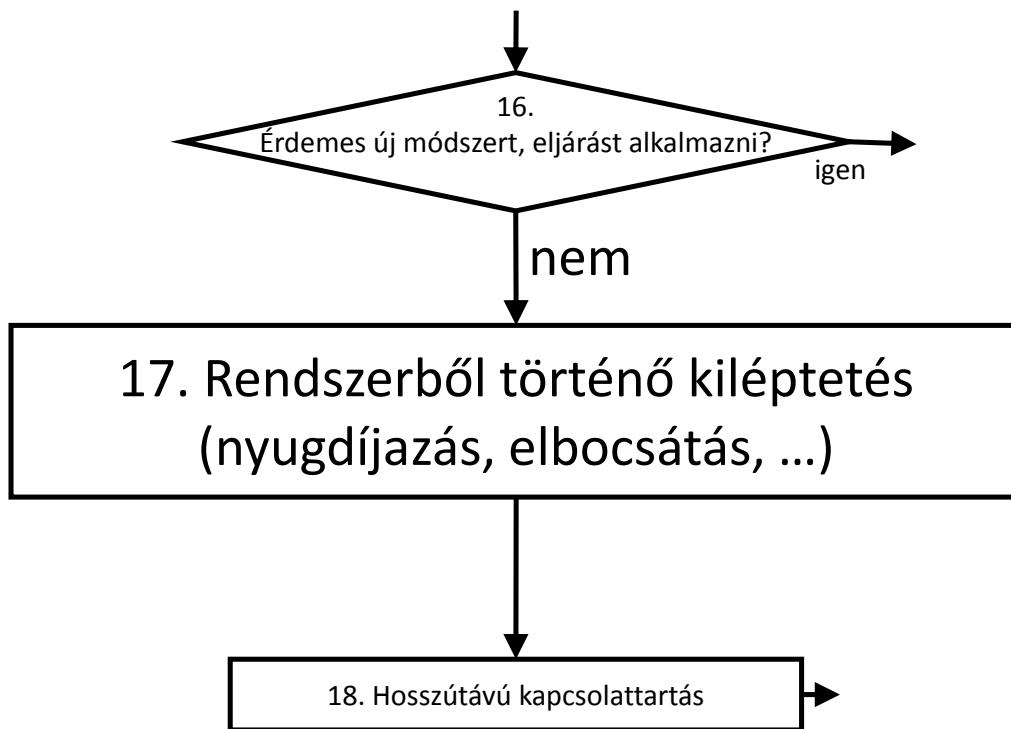
27. számú ábra: Az előléptetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen feladatcsoport tennivalói között kiemelt feladat, hogy a kompetenciafejlesztési sikertelenségről személyes beszélgetés keretén belül kölcsönösen információt gyűjtsünk annak érdekében, hogy érdemesnek és hasznosnak látjuk-e közösen új módszer, vagy új módszer-kombinációt alkalmazni a kompetenciafejlesztés sikeressége érdekében. Amennyiben a válasz igen, úgy visszacsatolunk a humán menedzsment folyamat 10. eleméhez, hogy a kívánt kompetencia-fejlődést sikeresen megvalósítsuk. Amennyiben a közös megegyezés a „nem” végkifejletű megállapodást hozza, úgy a szervezetünkben történő kivezetés jövőképét szükséges egyeztetni.



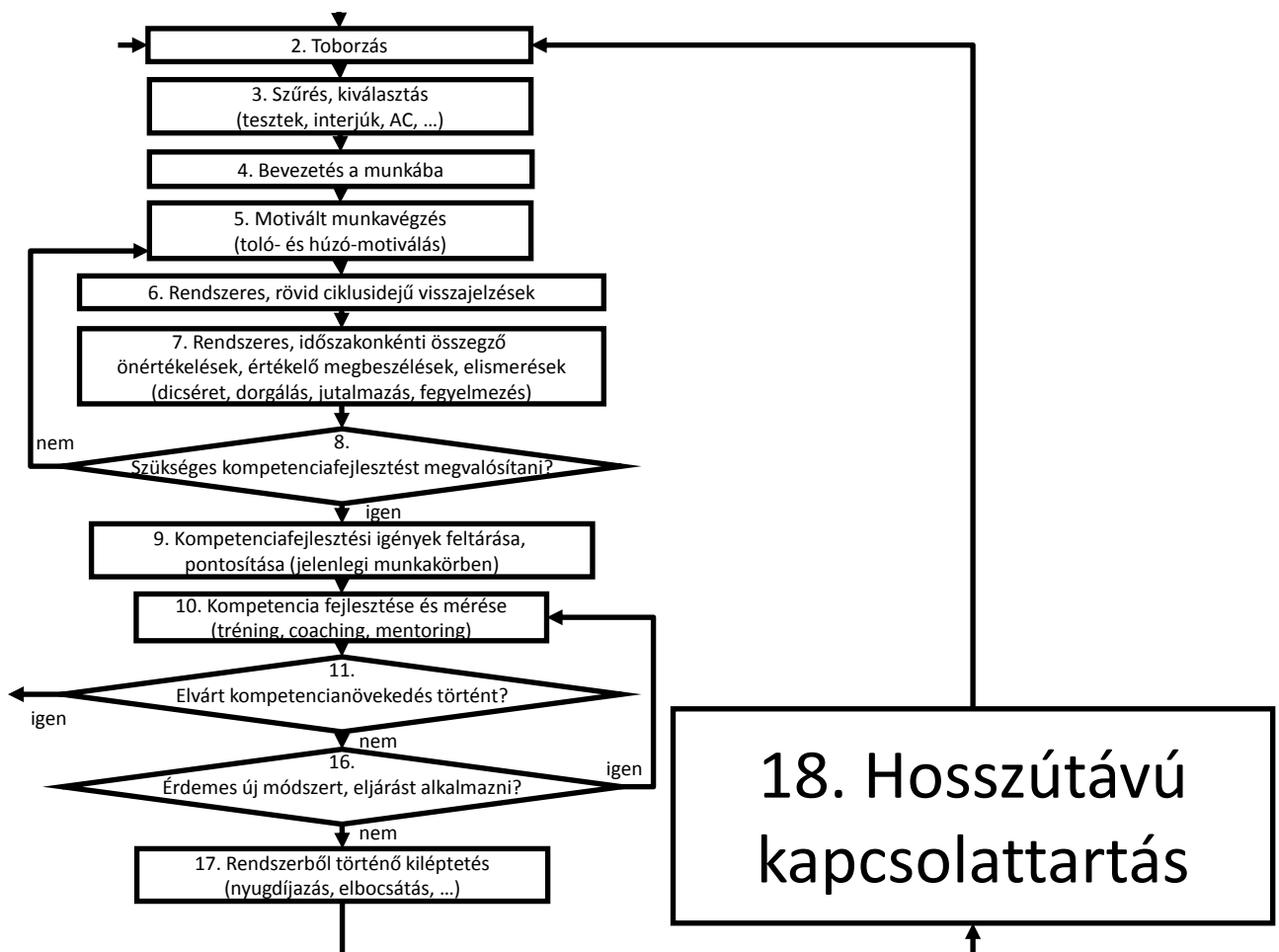
28. számú ábra: Új módszer, eljárás alkalmazási döntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen feladatcsoport tennivalója lényegében a jogi és etikai szempontokból is korrekt elválás lebonyolítása.



29. számú ábra: Rendszerből történő kiléptetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Ezen feladatcsoport tennivalója annak eredményes megvalósítása, hogy a szervezeti kultúránkat már ismerő, de az eddigi együttműködésünk alapján munkatevékenységét nem szervezetünkben folytató volt munkatárssal úgy tartjuk a kapcsolatot, hogy kölcsönös előnyök elérése érdekében felkészülten kezdeményezhetünk és hasznosíthatunk bármilyen további együttműködési lehetőséget.



30. számú ábra: Hosszútávú kapcsolattartás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban (Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

3. A tananyagban bemutatott ábrák jegyzéke

1. számú ábra: Magyarország helye az IMD versenyképességi rangsorban
2. számú ábra: A közép-kelet európai országok IMD versenyképességi rangsora
3. számú ábra: A Szügyi-féle személyzeti (emberi-erőforrás menedzsment) folyamat modellje
4. számú ábra: A humán-erőforrás igény meghatározásának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
5. számú ábra: A toborzás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
6. számú ábra: A szűrés, kiválasztás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
7. számú ábra: A munkába való bevezetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
8. számú ábra: A motivált munkavégzés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
9. sz. ábra: A vállalati kultúra – a visszajelzéses kommunikáció – a teljesítményértékelő rendszer egymáshoz való viszonya
10. sz. ábra: A vállalkozás humánerőforrás-kezelésének motiváló és demotiváló erőterei
11. sz. ábra: A toló-motiváció helye az elvárások és erőfeszítés kapcsolatában
12. sz. ábra: A húzó-motiváció helye az erőfeszítés és a célok kapcsolatában
13. sz. ábra: A teljesítményformáló tényezők helye az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatában
14. sz. ábra: Eredményességformáló tényező a teljesítmény és az eredmény kapcsolatában
15. számú ábra: a Rendszeres, rövid ciklusidejű visszajelzések helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
16. számú ábra: A Rendszeres, időszakonkénti összegző önértékelések, értékelő megbeszélések, elismerések helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
17. sz. ábra: Az eredmény és az elismerés kapcsolata a humánerőforrás-folyamatban
18. sz. ábra: Az eredményesség és a pozitív vagy negatív elismerés kapcsolata a humánerőforrás-folyamatban
19. sz. ábra: A sikeres és/vagy kudarcos eredmények és a külső-belső elvárások kapcsolata
20. számú ábra: Kompetenciafejlesztés szükségességének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban

21. számú ábra: A kompetenciafejlesztési igények feltárása, pontosításának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
22. számú ábra: Kompetencia fejlesztésének, mérésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
23. számú ábra: Elvárt kompetencianövekedés megvalósulásának helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
24. számú ábra: Előléptetés eldöntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
25. számú ábra: Más munkakörbe helyezés eldöntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
26. számú ábra: Más munkakörbe helyezés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
27. számú ábra: Az előléptetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
28. számú ábra: Új módszer, eljárás alkalmazási döntésének helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
29. számú ábra: Rendszerből történő kiléptetés helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban
30. számú ábra: Hosszútávú kapcsolattartás helye a személyzeti (humán-erőforrás menedzsment) folyamatban

4. Ajánlott szakirodalom

1. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) A Haza üdvére és a Köz szolgálatára. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012. augusztus 31.
2. Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez. Belügyi Közlöny 2002. 1. szám p. 177
3. Dr. Szakács Gábor: Az új típusú teljesítményértékelési rendszer. A IV. Közigazgatási Szakmai Ifjúsági Napokon elhangzott előadás. Balatonföldvár, 2007. 05. 24 – 26.
4. 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.
5. Az egyéni teljesítményértékelés lebonyolítását támogató webes felületű informatikai rendszert a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal működteti. A felhasználók számára több leírást és felhasználói kézikönyvet adott közre. Ezek közé tartozik: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére. Budapest, 2013. július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal
6. Dr. Lindner Sándor - Dr. Henkey István - Dihen Lajosné: Humán controlling
7. Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet Budapest, 2004.
8. Szügyi György: A szervezeti működés ésszerű fejlesztése az eredményességi rendszer bevezetésével. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
9. Szügyi György: A vállalati-kultúraváltás rendszerszemléletű megvalósítása a fenntartható fejlődés tükrében. RAABE kiadó Minőségfejlesztési sorozat 2012
10. A kockázatmenedzsment XXI. századi sajátosságai a humán erőforrás kezelésének szempontjából. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2007. évfolyam 9. szám (11-25. oldal)
11. Szügyi György: Az értéket előállító ember a XXI. század tudásalapú társadalmában I-II-III. Humánpolitikai Szemle személyügyi menedzser folyóirat 2010. évfolyam 1,2. és 3. szám
12. Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001.
13. Charles B. Handy: Understanding Organizations, Penguin Books, England
14. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2001
15. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak: Tudásmenedzsment, 2001., Kossuth Kiadó
16. Abram, S.: 1997. Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? Information Outlook June 1997, 18–25. p.

17. Arnold, S. E.: 2000. Intranet as management tool. Information World Review December 2000, 24. p.
18. Bögel Gy.: 2000. Tudásmenedzsment. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.
19. Drucker, P. F.: (1993) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, Budapest
20. Drucker, P. F.: (2001) XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. HVG Press, Budapest
21. Drucker, P. F.: (1992) A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest
22. Drucker, P. F.: (1986) Innovation and Entrepreneurship. Perennial Library, USA
23. Pakucs, J. - Papanek, G.: (2006) Az innovációs folyamatok szervezése. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
24. Belbin, M.: (1998) A team. SHL Hungary Kft., Budapest
25. Goleman, D.: (2002) Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft., Budapest
26. Chikán, A. – Demeter, K.: (1999) Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó Kft., Budapest
27. Klein, S.: (2004) Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
28. Kotler, P.: (1999) Kotler a marketingről. Park Könyvkiadó, Budapest
29. McDonald, M. H. B.: (1984) Marketing Plans. Heinemann, London
30. Mészáros A.: (2006) A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. – Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
31. Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell T.: (2001) A Manager's Guide to Self-Development. McGraw-Hill, England
32. Peters, T. J – Waterman R. H.: (1986) A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
33. Roger, R. C.: (2004) Valakivé válni. Edge 2000 Kft., Budapest
34. Shiba, S. – Walden, D.: (2006) Az áttörés fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
35. Toffler, A.: (1990) Power Shift. Bantam Books, USA
36. Tracy, B.: (1999) Maximális teljesítmény. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest

Nemzeti Közszolgálati 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.ujjszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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