

UJHELYI MÁRIA

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS
FEJLESZTÉS, VALAMINT A
SZERVEZETFEJLESZTÉS KAPCSOLATA**

VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI TANSZÉK

TÉMAVEZETŐ: DR. BRANYICZKI IMRE

A BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG NÉVSORA:

**BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI ÉS
ÁLLAMIGAZGATÁSI EGYETEM**

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D.

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS
FEJLESZTÉS, VALAMINT A
SZERVEZETFEJLESZTÉS KAPCSOLATA**

PH.D. ÉRTEKEZÉS

Ujhelyi Mária

Budapest 2001.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	10
2.	A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE	13
2.1.	Szervezetelmélet	13
2.2.	Közgazdasági elméletek az emberről	15
2.3.	Emberi erőforrás menedzsment	17
2.3.1.	Munkaerő-ellátás	25
2.3.2.	Kompenzáció, javadalmazás, ösztönzés	28
2.3.3.	Teljesítményértékelés	30
2.3.4.	Fejlesztés	32
2.4.	A szervezeti magatartás	42
2.4.1.	A szervezeti változások menedzselése	44
2.4.1.1.	Szervezetfejlesztés	49
3.	AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS ÖSSZEHAONLÍTÁSA	57
4.	VIZSGÁLATI MODELL	62
5.	A KUTATÁS MÓDSZERÉNEK BEMUTATÁSA	65
6.	AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	71
6.1.	„A” szervezet elemzése	72
6.2.	„B” szervezet elemzése	94
6.3.	„C” szervezet elemzése	115
7.	A HÁROM SZERVEZET EREDMÉNYEINEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	134
8.	ÖSSZEFOGLALÁS	152
9.	FÜGGELÉK	156
9.1.	Kérdőív	156
9.2.	Összefoglaló táblázatok	166
10.	HIVATKOZÁSOK	173
11.	A TÉMÁBAN SZÜLETETT PUBLIKÁCIÓK	180

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: Emberi erőforrás menedzsment stratégiai modellek	22
2. TÁBLÁZAT: Tréning technikák	36
3. TÁBLÁZAT: Tréning modellek	39
4. TÁBLÁZAT: A szervezeti és egyéni karriertervezés perspektívái	40
5. TÁBLÁZAT: Változástípusok	46
6. TÁBLÁZAT: Változás modellek	51
7. TÁBLÁZAT: Hét alapvető módszer az információk gyűjtésére	54

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: A szervezeti jellemzők fejlődési szakaszai	45
2. ÁBRA: Szervezetfejlesztési kocka	56
3. ÁBRA: Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés kapcsolata	58
4. ÁBRA: Az emberi erőforrás menedzsment, emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés vizsgálatának modellje	63
5. ÁBRA: Az „A” szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése	73
6. ÁBRA: Az „A” szervezet dolgozóinak megelégedettsége	73
7. ÁBRA: Az „A” szervezet általános megítélése	74
8. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő felvétele	75
9. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő felvétele tény	75
10. ÁBRA: „A” szervezet teljesítményértékelése	76
11. ÁBRA: „A” szervezet teljesítményértékelése tény	76
12. ÁBRA: „A” szervezet fizetési gyakorlata	77
13. ÁBRA: „A” szervezet fizetési gyakorlata tény	78
14. ÁBRA: „A” szervezet vezetési stílusa	78
15. ÁBRA: „A” szervezet vezetési gyakorlata	79
16. ÁBRA: „A” szervezet vezetési gyakorlata tény	79
17. ÁBRA: „A” szervezet kommunikációs gyakorlata	80
18. ÁBRA: „A” szervezet kommunikációs gyakorlata tény	81
19. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő fejlesztése	81
20. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő fejlesztése tény	82
21. ÁBRA: „A” szervezet EEM funkcióinak általános megítélése	82
22. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő felvétele kívánatos	89
23. ÁBRA: „A” szervezet teljesítményértékelése kívánatos	89
24. ÁBRA: „A” szervezet fizetési gyakorlata kívánatos	90
25. ÁBRA: „A” szervezet vezetési gyakorlata kívánatos	91
26. ÁBRA: „A” szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos	91
27. ÁBRA: „A” szervezet munkaerő fejlesztése kívánatos	92
28. ÁBRA: A „B” szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése	94
29. ÁBRA: A „B” szervezet dolgozóinak megelégedettsége	95
30. ÁBRA: A „B” szervezet általános megítélése	95

31. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő felvétele	96
32. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő felvétele tény	97
33. ÁBRA: „B” szervezet teljesítményértékelése	97
34. ÁBRA: „B” szervezet teljesítményértékelése tény	98
35. ÁBRA: „B” szervezet fizetési gyakorlata	98
36. ÁBRA: „B” szervezet fizetési gyakorlata tény	99
37. ÁBRA: A „B” szervezet vezetési stílusa	99
38. ÁBRA: „B” szervezet vezetési gyakorlata	100
39. ÁBRA: „B” szervezet vezetési gyakorlata tény	101
40. ÁBRA: „B” szervezet kommunikációs gyakorlata	101
41. ÁBRA: „B” szervezet kommunikációs gyakorlata tény	102
42. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő fejlesztése	102
43. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő fejlesztése tény	103
44. ÁBRA: „B” szervezet EEM funkcióinak általános megítélése	103
45. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő felvétele kívánatos	110
46. ÁBRA: „B” szervezet teljesítményértékelése kívánatos	110
47. ÁBRA: „B” szervezet fizetési gyakorlata kívánatos	111
48. ÁBRA: „B” szervezet vezetési gyakorlata kívánatos	112
49. ÁBRA: „B” szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos	112
50. ÁBRA: „B” szervezet munkaerő fejlesztése kívánatos	113
51. ÁBRA: A „C” szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése	115
52. ÁBRA: A „C” szervezet dolgozóinak megelégedettsége	116
53. ÁBRA: A „C” szervezet általános megítélése	116
54. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő felvétele	117
55. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő felvétele tény	118
56. ÁBRA: „C” szervezet teljesítményértékelése	118
57. ÁBRA: „C” szervezet teljesítményértékelése tény	119
58. ÁBRA: „C” szervezet fizetési gyakorlata	119
59. ÁBRA: „C” szervezet fizetési gyakorlata tény	120
60. ÁBRA: A „C” szervezet vezetési stílusa	120
61. ÁBRA: „C” szervezet vezetési gyakorlata	121
62. ÁBRA: „C” szervezet vezetési gyakorlata tény	121
63. ÁBRA: „C” szervezet kommunikációs gyakorlata	122
64. ÁBRA: „C” szervezet kommunikációs gyakorlata	122

65. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő fejlesztése	123
66. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő fejlesztése tény	123
67. ÁBRA: A „C” szervezet EEM funkcióinak általános megítélése	124
68. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő felvétele kívánatos	130
69. ÁBRA: „C” szervezet teljesítményértékelése kívánatos	130
70. ÁBRA: „C” szervezet fizetési gyakorlata kívánatos	131
71. ÁBRA: „C” szervezet vezetési gyakorlata kívánatos	132
72. ÁBRA: „C” szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos	132
73. ÁBRA: „C” szervezet munkaerő fejlesztése kívánatos	133
74. ÁBRA: Az emberi erőforrás egységek megítélése (átlagok)	135
75. ÁBRA: A dolgozók megelégedettsége (átlagok)	136
76. ÁBRA: A szervezetek általános megítélése (átlagok)	137
77. ÁBRA: Munkaerő felvétel tény és kívánatos	139
78. ÁBRA: Teljesítményértékelés tény és kívánatos	140
79. ÁBRA: Fizetési gyakorlat tény és kívánatos	141
80. ÁBRA: Vezetési stílus tény és kívánatos	142
81. ÁBRA: Vezetési gyakorlat tény és kívánatos	143
82. ÁBRA: Kommunikációs gyakorlat tény és kívánatos	144
83. ÁBRA: Munkaerő fejlesztés tény és kívánatos	145
84. ÁBRA: Az EEM gyakorlat hozzájárulása a dolgozók elégedettségéhez	147
85. ÁBRA: Az EEM hozzájárulása a magas teljesítményhez	148
86. ÁBRA: Az EEM hozzájárulása a szervezet eredményességéhez	149

1. BEVEZETÉS

Az emberi erőforrás menedzsment az elmúlt évtizedekben egyre inkább a szervezetekkel foglalkozó kutatók érdeklődésének középpontjába került. Nem csak a tudományok világában, hanem a gyakorlati életben is növekedett e terület jelentősége, hiszen egyre több szervezet felső vezetésében megjelent képviselője. Mindez azzal magyarázható, hogy a legújabb irányzatok szerint a szervezetek eredményességének oka leginkább az emberben keresendő. A versenyelőny legtartósabb, vagy talán egyetlen tartós forrása az ember, s annak tanulási, fejlődési képessége. Az ember képes a szervezet tudatos fejlesztésére, olyan értékek beépítésére, melyek elősegítik a kreatív, innovatív gondolkodást, a szervezet folyamatos változását.

Megszaporodtak azok a szervezetek, amelyek magasan kvalifikált munkaerőt alkalmaznak. A 80-as években divatossá vált szervezeti típusok – a mátrix szervezetek és a duális szervezetek – elterjedése is megfigyelhető. A csoportok jelentőségének növekedése a szakmai ismeretek mellett komolyabb követelményeket támaszt az emberi kapcsolatok területén is. A vezetés újabb irányzatainak megjelenése szintén azt a tendenciát igazolja, hogy az ember szerepe felértékelődött az elmúlt időszakban.

Mindezt átgondolva választottam Ph.D. disszertációm témájaként az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés valamint a szervezetfejlesztés kapcsolatának vizsgálatát. Témaválasztásom magyarázata, hogy véleményem szerint az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés azok a tevékenységek a szervezetekben, amelyek a legnagyobb mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetek alkalmazkodni tudjanak a kihívásokhoz. Az emberi erőforrás fejlesztés inkább egyéni szinten, míg a szervezetfejlesztés inkább csoport és szervezeti szinten törekszik a szervezetek számára versenyelőnyt kovácsolni az emberi erőforrásból. Kutatásommal arra keresem a választ, hogy van-e, s ha igen milyen a kapcsolat e két terület között.

A szervezeti magatartástudomány iránti vonzalmam MBA tanulmányaim idején alakult ki. Már akkor felkeltette érdeklődésemet e tudományterület talán legösszetettebb, de legérdekesebb kérdésköre a szervezeti változások menedzselése. A változásmenedzsment a szervezeti magatartás legtöbb témakörét magába foglalja, s sikeres véghezvitele szükségessé teszi valamennyi részterület jó menedzselését.

Emellett az oktatással, képzéssel kapcsolatos kérdések is régóta foglalkoztatnak. Sok emberrel találkoztam, akik rendkívüli áldozatokat hoztak egyéni képességeik, tudásuk

fejlesztése érdekében. A szervezetek is eltérő mértékben ugyan, de anyagi áldozatokat hoznak tagjaik oktatására, továbbképzésére. Elgondolkoztattott, hogy jelent-e mindez versenyelőnyt e szervezetek számára, vagy ettől sokkal bonyolultabb összefüggésrendszer érvényesül ezen a területen.

Néhány éve egy amerikai tanulmányutam alkalmával felkértek, hogy működjek közre egy - az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatával kapcsolatos - nemzetközi felmérésben, melynek angol címe: Best Human Resource Management Practices. Ez egy összehasonlító, sok-kultúrájú (multicultural), együttműködő (collaborative) kutatás. Célja annak felmérése, hogy vannak-e kulturális különbségek a különböző nemzetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában, s jelenthet-e kompetitív előnyt bizonyos szervezetek számára az általuk alkalmazott emberi erőforrás menedzsment gyakorlat?

Megfogalmazódott bennem a gondolat, hogy vajon e kérdőív felhasználásával lehetséges-e a szervezetek változó, fejlődő képességét mérni? A válasz véleményem szerint logikus volt, az emberi erőforrás fejlesztés az a terület, amely kapcsolatot teremt a két témakör között. Így jutottam el Ph.D. dolgozatom témájának meghatározásához.

Disszertációmban azt vizsgálom, hogy van-e összefüggés az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat, az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértéke és iránya, valamint a szervezetfejlesztés, mint alkalmazott változásmenedzselési módszer között. Feltárható-e kapcsolat a szervezetnél jellemző emberi erőforrás menedzsment gyakorlat és a választott változásmenedzselési megoldás között. Ellenkező irányból közelítve, valószínűsíthető-e, hogy ha egy szervezetben szervezetfejlesztés folyik, akkor az emberi erőforrás fejlesztés is kiemelt szerepet kap. Nem ok-okozati összefüggésekre keresem a választ. A vizsgálat nem is lenne alkalmas annak bizonyítására. Kutatásomat feltáró jellegű vizsgálódásnak szánom és a két tényező közötti kapcsolat meglétére, vagy hiányára, esetleges szinergia hatás jelenlétére keresem a választ.

Előfeltevésem a kérdéssel kapcsolatban, hogy van összefüggés az alkalmazott emberi erőforrás gyakorlat és a választott változásmenedzselési gyakorlat között. Valószínű, hogy a változás menedzselése során a vezető ugyanazokra a rutinokra, magatartásra támaszkodik, mint amit nap, mint nap elvár és tapasztal. Ha például a hétköznapiakban azt várja beosztottaitól, hogy kérdés nélkül hajtsák végre a kiadott feladatot, akkor a változás menedzselésekor sem valószínű, hogy kikéri beosztottai véleményét. Viszont, ha nyílt légkör uralkodik egy szervezetnél, sok mindent megbeszélnek, kritikai véleményt is megfogalmazhatnak, akkor valószínűleg a változások idején is ezt teszik majd.

Feltételezem azt is, hogy Magyarországon, de különösen annak keleti felén nem általános a szigorú értelemben vett szervezetfejlesztés alkalmazása.

Disszertációmban először szervezetelméleti keretbe foglalva az emberi erőforrás menedzsmentnek a kutatás szempontjából jelentős megállapításait tekintem át, számba veszem a főbb funkcionális területek menedzselésével kapcsolatos legfontosabb kérdéseket, részletesebben kiemelem az emberi erőforrás fejlesztés területét, majd a szervezeti magatartás témakörén belül a változások menedzselésében, s konkrétan a szervezetfejlesztésben elért tudományos eredményeket elemzem. Meghatározom az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés közötti hasonlóságokat és különbségeket, illetve azokat a tényezőket, amelyek véleményem szerint befolyásolják alakulásukat a gyakorlatban. Ezt követően konkrét szervezetek elemzésén keresztül igyekszem az összefüggéseket feltárni. Kutatásom módszereként egyaránt alkalmazok kvantitatív és kvalitatív elemzéseket. Három Hajdú-Bihar megyei szervezetnél összegyűjtött 704 kérdőív és 36 strukturált interjú szolgált alapul az összefüggések feltárásához. Disszertációm végén összegyűjtöm következtetéseimet, megválaszolom munkám bevezetőjében feltett kutatási kérdéseimet és megfogalmazom az elért új kutatási eredményeket.

2. A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A szakirodalom áttekintése során a tágabb kategóriától a szűkebb felé haladok, vázlatosan kronológiailag is végigkísérem az általam vizsgált két terület – az emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés – kialakulását, fejlődését, majd részletesebben azokat az elméleteket, tudományos eredményeket fejtem ki, melyek elemzésem szempontjából relevánsak.

Elsődleges kiindulópontnak a szervezetelméletet választottam, mert ez a keret rendkívül sokrétű megközelítést fog át. Kieser (1995) makro-, mezo- és mikro-szintű szervezetelméleteket különít el. A makro szintű elméletek – megállapítása szerint – a szervezetek közötti kapcsolatokra, a mezo elméletek a teljes szervezet struktúrájára, magatartására, míg a mikro szintű elméletek a szervezet tagjainak viselkedésére koncentrálnak. Dolgozatom két fő témája ez utóbbi szinthez tartozik, mivel az egyén magatartását kutatja a szervezet hatékonyságának növelése érdekében. A szervezetelmélettel foglalkozó részben a menedzsment nagy klasszikusainak és az emberi viszonyok irányzatának dolgozatom szempontjából releváns megállapításait vázoló fel.

Az emberi erőforrás menedzsmentről és fejlesztésről hiba lenne anélkül beszélni, hogy a human capital elméleteket és munkaerő-piaci elméleteket meg ne említenénk. Ezért a 2.2. fejezetben ezekről az elméletekről számolok be. A 2.3. fejezetben az emberi erőforrás menedzsment kiemelt funkcionális területeit vizsgálom meg, majd a 2.4. fejezetben a szervezeti magatartás keretén belül a változásmenedzsment és szervezetfejlesztés témaköreit elemzem részletesen. A szakirodalmi áttekintés végén az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés összefüggésére világítok rá.

2.1. Szervezetelmélet

A szervezetelmélet a szervezetek struktúrájával, tervezésével foglalkozó tudományterület (Robbins, 1990), arra keresi a választ, hogy miért jöttek létre szervezetek, és hogyan működnek hatékonyabban. Fejlődésének kezdetén gyakorlati szakemberek, vezetők tapasztalatai, esetei szolgáltak példaként. A XX. század elején elsőként Henri Fayol fogalmazta meg, hogy a vezetés, egyike a szervezeteknél fellelhető önálló tevékenységeknek, s ezt további részfunkciókra osztotta: tervezésre, szervezésre, közvetlen irányításra, koordinálásra és ellenőrzésre (Fayol, 1984). Bár Fayol 1916-ban publikálta

először ezen megállapításait, a közfelfogás azóta is erre a leírásra támaszkodik a vezetési tevékenység rendszerezése területén.

Mintzberg (1975) más megközelítésben szerepelvárásaként értelmezi a vezetők tevékenységeit, s három fő csoportban – személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek – tíz vezetői szerepet különít el. Kotter (1999) a leader és menedzser szerepeket írja le. Ezeket egymást kiegészítő, de a célkitűzés, feltétel biztosítás és végrehajtás módját illetően jól elkülöníthető vezetői szerepként értelmezi. E két gyakorlati szempontból is jelentős modell mutatja, hogy a funkciók mellett más irányból is közelíthetjük a vezetést.

A Fayol által meghatározott „infinítívuszok” közül kutatási területemhez legszorosabban a közvetlen irányítás részfunkció kapcsolódik. Ezt a részfunkciót Gulick és Urwick, Fayol követői viszonylag hamar – 1937-ben – két különálló területre bontották, a „staffing” és „directing” területekre. Kissé elnagyolt egyszerűsítéssel azt is mondhatnánk, hogy ezt a két területet az emberi erőforrás menedzsment és a szervezeti magatartás vizsgálja.

A két másik klasszikus Taylor és Weber közül Weber elméletének említése témám szempontjából talán csak annyiban érdemel figyelmet, hogy ő a rendkívül le szabályozott, jól strukturált, autokratikusan irányított, bürokratikus szervezetet tartotta ideálisnak, mely az emberi magatartás sokféleségéből adódó hibákat korrigálja. Véleménye szerint ez a legjobb módszer a szervezetben végzett tevékenységek koordinálására.

Taylor főleg munkaszervezési kérdésekkel foglalkozott. A tudományos igényességgel megtervezett munkaműveleteket betanítottatta és végrehajtottatta a munkásokkal. Fontosnak ítélte a pályaalakmassági vizsgálatok végzését is a teljesítmény növelése szempontjából. Munkamódszere monotonitása, túlzott specializáltsága és szabályozottsága miatt nem volt népszerű a munkások körében.

A szervezet- és vezetélmélet emberközpontú irányzatának megjelenése és különösen az emberi viszonyok tana lényeges áttörést jelentett, hiszen a technikai tényezők mellett először tulajdonítottak jelentőséget az emberi, szociális oldalnak. Bár sokan, és bizonyára joggal vitatták a Hawthorni kísérletek interpretálását, nem vitatható, hogy a szervezetszociológia nagy mértékű fellendüléséhez vezetett. Ebből, illetve a korai ipari pszichológiából fejlődött ki a szervezeti magatartástudomány és a szervezetfejlesztés, de az emberi erőforrás menedzsment előfutáraként is szokták emlegetni.

A klasszikusok zárt rendszerszemlélet mellett – valójában nem foglalkoztak a szervezetek környezetével – a technikai tényezők tökéletesítésében látták a hatékonyság titkát, míg az emberi viszonyok irányzatának képviselői az emberi kapcsolatokban.

Az elméleti megközelítésekben e két pólus kiemelését logikusan követte a két tényező integrálása. Levie (1993) a vezetéstudomány három paradigmáját különíti el, a mechanikai, az organikus és az evolúciós paradigmákat. A szervezetelmélet klasszikusai a mechanikai paradigmának megfelelően gépnek tekintették a szervezeteket, és hatékonyabb működésük zálogának a standardizált, mérnöki pontossággal megtervezett, leszabályozott és ellenőrzött tevékenységeket tartották. Vitatható azonban, hogy ezek a módszerek általánosan alkalmazhatóak. Az organikus paradigma az emberi test felépítéséhez hasonlatosnak tartja a szervezetet, és a racionalitás mellett az irracionális tényezők szerepére hívja fel a figyelmet. Az evolúciós paradigma analógiája a földi élet története, s a szervezetet egy bonyolult önszervező és önátalakító rendszernek tekinti, mely képes a kreativitásra.

Dolgozatom készítése során ez utóbbi paradigmához kerültem közel. Úgy gondolom, hogy ez a megközelítés jól alkalmazható az általam tanulmányozott kérdéskörök esetén.

2.2. Közgazdasági elméletek az emberről

Nem szándékom témámtól viszonylag távol eső területekre kalandozni, de az emberi erőforrás menedzsment kialakulásáról alkotott teljes képhez mindenképpen meg kell említeni néhány közgazdasági elméletet, amely felhívta a figyelmet az ember különleges szerepére.

Elsők között talán Adam Smith (1959. 150. old.) volt, aki egy költséges új géphez hasonlította az embert, aki sok időt és munkát áldozott arra, hogy kitanuljon egy szakmát. A tanulás eredményeként elvárta, hogy a munkájáért kapott magasabb bér fedezze az oktatás és egyéb ráfordítás költségeit, és még az ily módon befektetett pénze is megtérüljön. Tehát a munka értékteremtő szerepére mutatott rá, és úgy vélte, hogy az emberi tudást az állótöke részének kell tekinteni.

Alfred Marchall (Polonyi, 1997) az oktatást nemzeti beruházásnak minősítette, és az oktatás megtérülését is vizsgálta. Többen a neoklasszikus közgazdászok közül termelési függvényekbe is beillesztették a munkát, majd a technikai haladást.

Theodore W. Schultz nevéhez fűződik az emberi tőke elmélet (1983) megfogalmazása, a tőke fogalmának kitágítása, és az emberi tényező tőkeként definiálása. Véleménye szerint a fogyasztás nagy része az emberi tőkébe történő beruházás. Az emberi beruházás pontos mérése ugyan nehéz, de meghatározott öt fontos az emberi képességeket növelő tevékenységet (Schultz, 1983. 60. old.), amely bizonyos támpontot jelent e kérdés megválaszolásához:

1. Az egészségügyi létesítmények és szolgáltatások, amelyek az emberek élettartamát, erejét, állóképességét, vitalitását és életképességét befolyásolják.
2. A munka közbeni képzés.
3. A formális szervezett elemi, közép- és felsőfokú oktatás.
4. A felnőttképzési programok, amelyeket nem vállalatok szerveznek.
5. Az egyének és családok vándorlása a változó munkalehetőségekhez való alkalmazkodás érdekében.

Véleménye szerint az összes tőke emberi összetevője nagy, de ezt sokan nem veszik komolyan, pedig, ha az emberi képességek nem tartanak lépést a fizikai tőkével, ez a gazdasági növekedés korlátjává válhat.

Magyarországon Kozma Ferenc végzett számításokat a termelési tényezők összetételére vonatkozóan 1987-ben, s a következőket találta: természeti erőforrások 15%, fizikai tőke 40%, emberi tőke 45% (Tóthné, 2000).

Több kritika is érte az emberi tőke elméletet. Káldor szerint nem tudják pontosan meghatározni a kutatásra és oktatásra fordított kiadások megtérülését (Polonyi, 1997). Balogh arra hívja fel a figyelmet, hogy nem minden oktatás segíti a gazdaság fejlődését.

Mindezen kritikák ellenére Schultz elméletét Nobel díjjal jutalmazták, és nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy az emberi erőforrás fejlesztését tervszerűbbé tudatosabbá tegyék.

Az emberi tőke elmélet mellett a munkaerő-piaci elméletek is fontos makroszintű információkat nyújtottak az emberi erőforrás menedzsment tanulmányozásához. Az ortodox neoklasszikus munkaerő-piaci modell korlátlan szabad versenyt feltételezett, de ez a modell a bérkülönbségeket és a munkanélküliséget nem tudta magyarázni. Az emberi tőke elmélet a bérkülönbségeket a munkaerő eltérő minőségével, iskolai végzettségével szakképzettségével magyarázta (Polonyi, 1997).

Kutatási témám szempontjából figyelmet érdemel az institucionalista-szegmentált munkaerő-piaci elmélet, mely külső és belső munkaerőpiacot különböztet meg. Doeringer és Poire (1971) munkájukban jól összefoglalták ezt az elméletet. A külső munkaerő-piacon

a folyamatokat piaci tényezők, míg a belső munkaerő piac működését adminisztratív intézkedések és szabályozók befolyásolják. Ezek a szabályok a bent lévő munkaerő számára kedvezőek, bizonyos jogokat, előnyöket jelentenek. Nem egységes szabályok érvényesülnek a belső munkaerő piacokon, ezért három fő típusát különböztetik meg: (1) a vállalati munkaerőpiacot, ahol az előmenetel a rangidősségen múlik, (2) a „craft market”-et, ahol a szervezet tagjainak bére rögzített, és (3) a kompetitív piacot, ahol a piac szabályai hatnak.

A szakképzettség specifikus jellege, a munka közbeni képzéssel szerzett begyakorlottság, valamint a szokások ismeretének teljesítmény növelő hatása tovább segíti a belső munkaerőpiac kialakulását és stabilizálódását.

E munkaerőpiac legfontosabb funkciója a munkaerő elosztása. Zárt belső munkaerőpiac esetén külső piacról nehezen tölthető be a munkahely, mert speciális kritériumoknak kell megfelelni. A szervezeten belüli előrelépési lehetőségek is függenek a munkaerőpiacoktól. A vállalati belső munkaerőpiacon a rangidősség és a munkahelyek hierarchikus láncolata határozza ezt meg.

2.3. Emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsment tudományterületének kialakulása is kapcsolatba hozható a szervezetelméletekkel, hiszen olyan tevékenységi kör elkülönülését jelenti mely a munkaerő szervezeten belüli mozgását, motiválását, fejlesztését, és hatékony felhasználását hivatott szolgálni, ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét.

Az emberi erőforrás menedzsment történeti fejlődésének áttekintéséhez az ipari forradalom időszakáig kell visszanyúlnunk. Ebben az időszakban a nagyobb gyártulajdonosok paternalista bánásmódot igyekeztek bevezetni annak érdekében, hogy a munkaerőt a kényszerítő, szankcionáló, s esetleg anyagilag ösztönző eszközök mellett további teljesítményjavításra ösztönözzék (Bratton-Gold, 1994). Növekvő számban jelentek meg a munkások általános jólétének biztosításával megbízott, úgynevezett „jóléti munkások”. Cascio (1992) kilenc egymással kölcsönös kapcsolatban álló forrásból vezeti le a modern emberi erőforrás menedzsment kialakulását. Ezek az ipari forradalom, a szabad kollektív alku megjelenése, a tudományos menedzsment mozgalom, a korai ipari pszichológia, az amerikai Közigazgatási Bizottság létrehozása, a személyzeti specialisták megjelenése és személyzeti osztályokba szervezése, az emberi viszonyok irányzat, a magatartástudomány, illetve a törvényhozás 1960-70-es években alkotott jogszabályai.

Az általánosan használt terminológia az idők során változott: személyzeti (personnel), ipari kapcsolatok (industrial relations), munkaügyi kapcsolatok (employee relations), végül pedig emberi erőforrás megnevezés vált általánossá a menedzsment emberekkel foglalkozó területének szemléltetésére. Ez az új elnevezés heves vitát váltott ki a tudományterület művelői között. A vita tárgya egyrészt az volt, hogy milyen mértékű és jellegű változások történtek az emberi erőforrás gyakorlatban, másrészt, hogy van-e tartalmi különbség a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment között (Karoliny, 1994; Bratton és Gold, 1994). Guest (1990) szerint nincs arra vonatkozó bizonyíték, hogy általános trend lenne Amerikában az emberi erőforrás koncepció alkalmazása. Véleménye szerint a retorika a realitás előtt jár. Mások szerint (Storey, 1992) brit vállalatoknál jelentős változások történtek az alkalmazás gyakorlatában, ami kapcsolatba hozható az emberi erőforrás menedzsment koncepció alkalmazásával. A szervezeti egységek elnevezésének változása, valamint a személyzeti funkció betöltőjének helye a szervezeti hierarchiában jó mutatója lehet az emberi erőforrás menedzsment koncepció gyakorlati terjedésének, vagy legalábbis a vállalatvezetők ez irányú szándékának. Az erre vonatkozó empirikus vizsgálatok eredményei viszont nem egyértelműek (Guest, 1990).

A személyzeti és emberi erőforrás menedzsment közötti tartalmi különbséget illetően Beardwell és Holden (1994a) négy pontban támasztják alá véleményüket. (1) Szerintük az emberi erőforrás menedzsment szóhasználat nem átnevezése, hanem újrafogalmazása a személyzeti funkcióknak. Az emberi erőforrás menedzsment különbözik a személyzeti menedzsment gyakorlattól. (2) Az emberi erőforrás menedzsment egy új menedzsment tudományág, mely egyesíti a személyzeti menedzsment és ipari kapcsolatok területét, s így egy szélesebb koncepciót képvisel. (3) Az emberi erőforrás menedzsment egy egyénre irányuló fejlesztési modell, a munkaügyi kapcsolatok szélesebb értelmezése, amely magába foglalja a felhatalmazó és fejlesztő szerepeket. (4) Végül az emberi erőforrás menedzsment stratégiai funkciót tölt be a vállalati üzletpolitika kialakításában.

Bratton és Gold (1994) szerint legalább három magyarázata van, hogy a személyzeti menedzsment kifejezést felváltotta az emberi erőforrás menedzsment. Először is divat a nem-semleges kifejezések használata (manpower helyett human resource). Másodsorú gyakorló szakemberek álláshirdetéseknél, az oktatási intézmények új tanterv bevezetésekor, vagy a kutatók új könyvek megjelentetésekor egyre gyakrabban használták ezt a kifejezést. Harmadszor pedig az emberi erőforrás menedzsment egy alapvetően új megközelítése az emberek menedzselésének a szervezetekben. A személyzeti

menedzsment inkább a szervezet alkalmazottaira irányította a figyelmet, és „gondoskodott” róluk, míg az emberi erőforrás menedzsment előretökintő (proaktív), a szervezeti menedzsmentbe integrálódott tevékenység. Tehát sokszor még maguk a kutatók sem tudnak egyértelműen állást foglalni az új elnevezés mellett, vagy ellen.

Véleményem szerint mindkét oldal érveiben van igazság. Egyrészt igaz, hogy megjelent egy új szemléletmód a személyzeti tevékenységek menedzselése területén. Hangsúlyosabb lett ez a funkció, stratégiai jelentősége is növekedett. Ugyanakkor az is igaz, hogy kevés az olyan szervezet, amelyik emberi erőforrás gyakorlatába integrálni tudta ezt a szemléletet. Sokan csak divatból változtattak nevet, sőt olyan szervezetek is akadnak, ahol még a névváltoztatásra sem fordítottak figyelmet. Ezt támasztja alá Scarpello és társai (1995) megállapítása, miszerint még napjainkban is találkozhatunk a munkaügyi kapcsolatok, személyzeti menedzsment, vagy emberi erőforrás menedzsment kifejezésekkel egyaránt, az alkalmazottakkal kapcsolatos tevékenységeket végző egységek, vagy pozíciók megnevezésénél.

Az emberi erőforrás menedzsment koncepció maga sem egységes elmélet. Jó néhány modell látott napvilágot a 80-as évek végétől, s e modellek két egymástól jól elkülöníthető megközelítést képviselnek, az emberi erőforrás menedzsment puha és kemény irányzatát (Bratton és Gold, 1994), vagy más megfogalmazásban az emberi, illetve erőforrás tényező hangsúlyozását (Sparrow és Hiltrop, 1994). A puha verzióra, vagy emberi oldal kiemelésére a motiváció, elkötelezettség, a kommunikáció és a felvilágosult vezetés jellemző, az emberi erőforrást értéknek, a versenyelőny forrásának tekinti. Ezek közé a modellek közé tartozik Beer és társai által alkotott Harvard modell, Guest modellje valamint Hendry és Pettigrew által kifejlesztett Warwick Business School modell (Bratton és Gold, 1994; Sparrow és Hiltrop, 1994). Ezzel szemben a kemény változat, vagy az erőforrás szerep kiemelése mögött a kiszámítható, mérhető, stratégiai menedzsment megközelítések hangsúlyozása, a munkaerő racionális menedzselésére irányuló koncepció húzódik meg. Ide tartoznak Fombrun, Tichy és Devanna által alkotott michigani illeszkedő modell, vagy ciklus modell, illetve Schuler és Jackson New York modellje.

Én a puha irányzatok szemléletét követem. Érdeklődésem és témaválasztásom is szorosan ehhez a megközelítéshez kötődik. Véleményem szerint különösen a tudásintenzív iparágakban, a tanuló szervezetté válás folyamatában elsősorban a puha irányzatra jellemző értékek válnak elsődlegessé. Ezt támasztja alá Szabó K (2000) is, aki a posztmodern tanuló vállalat természetéről ír.

A tevékenység megnevezésének módját két szempont szerint is értelmezhetjük. Az egyik, hogy az emberi erőforrás menedzsment évszázados története szakaszokra osztható. Ezek a szakaszok minőségileg új szemléletet és tevékenységeket takarnak, így a funkcionális terület fejlődési fokait jelentik. Bratton és Gold (1994) három periódust különböztet meg, a jóléti menedzsment (1900-tól), a személyzeti menedzsment (1940-es évektől), illetve az emberi erőforrás menedzsment (1980-tól) szakaszát. Cascio (1992) adatnyilvántartás, állami számadási kötelezettség és stratégiai partner fejlődési fokokat emel ki az emberi erőforrás menedzsment huszadik századi történetében. Újabban a három szakaszt tovább bővítették és általánossá vált a személyzeti adminisztráció, személyzeti menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, stratégiai emberi erőforrás menedzsment illetve a nemzetközi/nemzeti emberi erőforrás menedzsment kategóriák használata (Tóthné, 2000).

A stratégiai szemlélet megjelenését Bakacsi et al. (1999) a következőkkel magyarázza: megjelenik a felsővezetői nézőpont, a versenyképesség szempontjából kritikus funkcióvá válik az emberi erőforrás menedzsment, s ez a funkció integráló, koordináló szerepet tölt majd be a külső és belső környezeti tényezők között egyaránt. A nemzetközi és nemzeti emberi erőforrás menedzsment elkülönülését a multinacionális vállalatok térhódítása, és az egységes európai munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodás igénye indokolja (Tóthné, 2000).

A másik aspektus alapján a szervezetek csoportosíthatók aszerint, hogy milyen emberi erőforrás stratégiát alkalmaznak egy adott pillanatban, másokhoz viszonyítva. A szervezetek rendkívül nagymértékű változatossága vesz bennünket körül. Változatosak tevékenységüket, méretüket, struktúrájukat, stratégiájukat és menedzsment módszereiket illetően is. Bár turbulensen változó környezetben élünk, ez a környezet nem minden szervezet számára ugyanaz. Az sem meglepő tehát, hogy a szervezetek körülményeiktől függően különböző módon szervezik meg személyzeti/emberi erőforrás tevékenységüket is. A közöttük lévő különbségek értékelésére, tipizálására több kutató dolgozott ki modelleket (Guest, Legge, Tyson, Fell, Monks és Storey), melyek alapján a szervezetek emberi erőforrás stratégiája beazonosítható, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységet végző specialisták szerepe meghatározható. A modelleket és a közöttük lévő kapcsolatot az 1. Táblázat szemlélteti.

A táblázat első oszlopa négy lehetséges emberi erőforrás menedzsment stratégiai irányt szemléltet. A további hat oszlop Guest, Legge, Tyson, Tyson és Fell, Monks valamint Storey modelljeit mutatja be az egyes stratégiai irányok szerint. E modellek kategóriái és a

személyzeti/emberi erőforrás menedzsment fejlődési szintjei között szoros kapcsolat fedezhető fel. Amennyiben a modellek által említett valamennyi kategóriába besorolhatók szervezetek, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy vannak, amelyek „leragadtak” az 1900-as évek első felénél emberi erőforrás menedzsment gyakorlatukat illetően, s olyanok is, amelyek az 1990-es évek legújabb irányzatait követik. A szervezetek erre vonatkozó választása lehet racionális döntés – költség-haszonelemzés, mérlegelés eredménye –, adódhat az információ szűkösségéből eredő bizonytalanságból – nem rendelkeznek információval a másik stratégia alkalmazásából eredő előnyökről, vagy hátrányokról –, de tájékozatlanság is okozhatja – nem ismerik az új irányzatokat –. Előfordulhat, hogy divatból választ új stratégiát a szervezet, vagy sikeres vállalatok példáját követi. A követett stratégia jóságáról a gyakorlat során bizonyosodhatnak meg.

1. TÁBLÁZAT

Emberi erőforrás menedzsment stratégiai modellek

STRATÉGIAI IRÁNYOK	GUEST	LEGGE	TYSON	TYSON, FELL	MONKS	STOREY
Adminisztratív kiszolgáló Tevékenység	HAGYOMÁNYOS KONZERVATÍV status quo, adminisztratív hatékonyság Költség minimalizálás RADIKÁLIS	KONFORMISTA ÚJÍTÓ Szakértelem, szakmai Hatalom, célokhoz Igazított eszközök	ADMINISZTRATÍV TÁMOGATÓ rutin tevékenységek	ÉPÍTÉSVEZETŐ Rutin tevékenységek Technikai szakértelem Feladatok végzése Határidőre	HAGYOMÁNYOS ADMINISZTRATÍV adminisztratív tevékenységet támogató funkció	SZOLGÁLÓ NEM BEAVATKOZÓ TAKTIKUS a vonalbeli vezetők szükségletének megfelelően szolgáltat
Szabályok megfogalmazása, fenntartása	KONZERVATÍV Versenyelőny érdekében Átszervezések dolgozókra tekintet nélkül		RENDSZER-REAGÁLÓ befolyásolás a szabályok megfogalmazásán és fenntartásán keresztül	ÉPÍTÉSI VÁLLALKOZÓ Szakértelem a szerződés teljesítéséhez, a Célok eléréséhez		SZABÁLYOZÓ BEAVATKOZÓ TAKTIKUS alkalmazás szabályainak megalkotásával ellenőrzésével
Ipari kapcsolatok	PLURÁLIS-ÚJÍTÓ Teljesítmény növelés Érdekében munkásokkal Együttműködés	DEVIÁNS-ÚJÍTÓ Eszköz-cél kapcsolat Megváltoztatása Sikert más kritérium Rendszer alapján Értékeli		Szükséges	HAGYOMÁNYOS IPARI-VISZONYOK ipari kapcsolatokra koncentrálnak	foglalkozik TANÁCSADÓ NEM BEAVATKOZÓ STRATÉGA belső tanácsadó, emberi
Emberi erőforrás	UNITARISTA-ÚJÍTÓ Menedzsment és munkások hasonló célokat Követnek Típusai: MAGATARTÁSI TAYLORIZMUS		ÜZLETI MENEDZSER MODELL tevékenységek integrálása a stratégiába üzleti lehetőségeket képes megfogalmazni	ÉPÍTÉSTERVEZŐ Hosszú távú terv készítése, mely része a Szervezeti stratégiának Kreatív, flexibilis, változás igényt is képes	ÚJÍTÓ- PROFESSZIONÁLIS szakértő szerep ÚJÍTÓ-KIFINOMULT személyzetis kérdéseket integrálja a stratégiai tervbe, igazgató tanács tagja, tréning	erőforrás gyakorlat nagy részét a vonalbeli vezetőkre bízta VÁLTOZÁS CSINÁLÓ BEAVATKOZÓ
Menedzsment	EMBERI ERŐFORRÁS MENEZSMENT Képességek kihasználása, elkötelezettség		célok eléréséhez való hozzájárulás	Érzékelni, igazgató-Tanács tagja, hatalma Az üzleti sikerhez való Hozzájárulástól függ	kiemelt tevékenység	STRATÉGA emberi erőforrás menedzsment modellhez hasonló

Több szerző foglalkozik a jövő kihívásaival, melyekkel az emberi erőforrás menedzsereknek meg kell birkóznia. Losey és Michan (1997) a következő fontos tényezőket sorolja fel: költségcsökkentés kényszere, innováció támogatása, ügyfélkapcsolatok jelentőségének növekedése, kisvállalatok uralkodóvá válása, új képzettségek, kompetenciák fejlesztése, az információtechnológia szerepének további növekedése, titokvédelem, politikai változások és a fejlődő országok gazdasági növekedésének gyorsulása. Ezek között a tényezők között több is van, mely közvetlen kapcsolatban áll az emberi erőforrás fejlesztéssel, a képzés szerepének növekedésével. Bakacsi et al. (1999) az empowermentre alapozott új menedzsmentfilozófia elterjesztésében látja a jövő feladatát, és hasonló tényezőket sorol fel.

Burke (1997) kilenc pontban fogalmazza meg azokat a tudnivalókat, melyekre a XXI. század emberi erőforrás menedzsereinek szüksége lesz (need to know). Ezek közül az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés szempontjából a legfontosabbak az átszervezés, a szervezeti változások, a csoportok jelentőségének növekedése, az akciótanulás, és az egyének, csoportok és szervezetek közötti kapcsolatok (inter-ek). Az átszervezéssel kapcsolatban Burke arra hívja fel a figyelmet, hogy a napjainkban oly divatossá vált módszerek használata esetén fontos a gyakran előforduló negatív hatások ismerete, s a módszer ezek figyelembevételével történő alkalmazása. Nagyméretű szervezeteknél a változások egyik jelentős mozgatója az emberi erőforrás specialista, és fontos szerepe van a csoportdinamika és csapatmunka szakértőjeként is. A szerző véleménye szerint az innováció harmadik hullámának kezdetén járunk, a tréning és fejlesztés területén. Most a legfontosabb cél megtanulni tanulni. Ezek mellett az emberi erőforrás specialistákra nagy szükség van a különböző szintű kapcsolatok: személyek közötti, csoportok közötti és szervezetek közötti kapcsolatok összehangolásánál.

Az emberi erőforrás menedzsment a vezetés egyik funkciója (Miner, 1977), „azon funkciók egymásra kölcsönösen épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Farkas, Karoliny és Poór, 1994 32.o.). A szervezeti tevékenységek funkcionális tagolása mellett, napjainkban egyre gyakrabban alkalmazott elv a folyamatokban történő gondolkodás (Dobák, 1996), mivel nagyon sok tevékenység nem rendelhető egyértelműen egyetlen funkcióhoz.

Koncz (2000) a személyügyi tevékenységet kettős – vertikális és horizontális – metszetben ragadja meg. Vertikális metszeten a stratégia megfogalmazásától a

végrehajtáson keresztül a visszacsatolásig tartó folyamatot, míg horizontális metszeten a munkaerő vállalaton belüli mozgáspályáját érti. A horizontális metszetet a munkaerő

- felvétele és munkába állítása
- munkaposztok közötti újraelosztása
- foglalkoztatása
- értékelése és fejlesztése, valamint
- a szervezetből való kiválása

részekre tagolja.

Dolgozatomban nem törekszem az emberi erőforrás menedzsment teljes körű bemutatására. Azokat a funkcionális területeket emelem ki, amelyeket az empirikus elemzés során alkalmazott kérdőív tartalmaz. Ezek a következők:

munkaerő-ellátás

ösztönzés javadalmazás

teljesítményértékelés

fejlesztés

vezetés

kommunikáció

Az utóbbi két témakörre – a vezetésre és kommunikációra – röviden a 2.4. fejezetben a szervezeti magatartás témakörén belül térek ki.

A felsorolt hat terület kiemelése nem volt véletlen a kérdőív szerkesztői részéről, s én sem mechanikusan tettem azt. E területek részletesebb elemzésével, jellemzésével jól meghatározható a szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. Ezek azok a főbb emberi erőforrás menedzsment funkciók, amelyeknél alkalmazott gyakorlatból indirekt módon az emberi erőforrás fejlesztés jelentőségére is következtetni lehet. Kutatási témám szempontjából az is fontos indok, hogy a felsorolt területek bizonyos aspektusa szoros kapcsolatba hozható a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel.

Most az előbb felsorolt emberi erőforrás menedzsment területeknek a kutatás szempontjából lényeges kérdéseit részletesebben, a folyamatszemplélet figyelembevételével mutatom be.

2.3.1. Munkaerő-ellátás

A munkaerő-ellátás a munkaerő áramlási folyamat egy része, mely magába foglalja a toborzást, kiválasztást és a beillesztést, de hatékony megvalósításához más részfolyamatokkal is szoros összhangban kell lennie. Alapfeltétele az eredményes toborzásnak és kiválasztásnak, hogy a szervezet rendelkezzen a vállalati stratégiához jól illeszkedő emberi erőforrás stratégiával. Bakacsi et al. (1999) négy, az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatára jelentősen kiható stratégiai kérdést említnek:

- Munkaerőpiac vagy belső fejlesztés
- A munkakör, vagy az egyén az alapvető építőkö
- Egyén, vagy csoportközpontú felfogás
- Teljesítmény, vagy kompetencia alapú megközelítés

A válaszok jelentős mértékben meghatározzák a szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát, s következtetni lehet e stratégiai választásból, hogy mekkora figyelmet fordítanak az emberi erőforrás fejlesztésre. Mindez elgondolásom szerint az alkalmazandó változásmenedzselési módra is hatást gyakorol.

E stratégiai döntéstől függően több alternatíva közül választhat a szervezet az emberi erőforrás áramlás területén (Bakacsi et al., 1999): ismertek az élethosszig történő alkalmazás, a „fel vagy ki” modell, a „be vagy ki” modell és a vegyes modell. A modellek közötti alapvető különbség a belső vagy külső forrásból történő munkaerő biztosítás. Az első két modell alkalmazása esetén csak az alacsonyabb pozíciókba vesznek fel kívülről embereket. Itt a továbbképzés és fejlesztés a belső erőforrás biztosítás kulcs tényezőjévé válik. Ezzel ellentétes megoldás a „be vagy ki” modell alkalmazása, ahol bármely pozíció betöltése esetén általános megoldás a külső felvétel, s a hangsúly a kiválasztás tökéletesítésére tevődik. A negyedik modell, ahogy a neve is mutatja a három előző keveréke.

Kővári (1991) az újító és állapotmegőrző toborzási stratégiákat különbözteti meg, és hasonlítja össze. Az első stratégia alkalmazása esetén a szervezet igyekszik minél több pályázót vonzani, hogy szélesebb körből választhasson. Ebben az esetben cél, hogy megváltoztassák a munkaerő állomány szerkezetét, és új szemléletet vigyenek a cégbe. Az állapotmegőrző stratégia ezzel szemben főleg a belső piacról toboroz, és nem célja az új szemlélet kialakítása.

A külső és belső forrásból történő munkaerő biztosításnak különböző előnyei és hátrányai lehetnek (Matiscsákné, 2000; Farkas, Karoliny, Poór, 1994).

A belső forrás előnyei:

- Költség és időkímélő
 - A környezet, a szervezet és a kollégák ismertek
 - Kiseb a kockázat
 - Ösztönző a szervezet tagjainak
 - A kialakult bérszint fenntartható
 - Azok léphetnek tovább, akik bizonyították rátermettségüket az előző pozícióban
- A belső forrás hátrányai:
- Szűkebb választási lehetőség
 - Magas továbbképzési költségek
 - Elfogultság
 - Kialakult belső összefonódások
 - Peter-elv: előbb utóbb olyan megbízatást kaphatnak a dolgozók, ami már meghaladja képességeiket.

A külső forrás előnyei:

- Szélesebb választék
- Azonnali megoldás
- Egészséges rivalizálást válthat ki
- Új szemléletet, képességet, készséget hoz a szervezetbe

A külső forrás hátrányai:

- Költségigényesebb
- Nagyobb kockázat
- Ismerethiányból kezdeti szakmai problémák, konfliktusok adódhatnak
- Magasabb pozíciókat kívülről töltik be, így nincs előrejutási lehetőség

A toborzás tudományos szempontból kevésbé kutatott terület, inkább a gyakorlati módszerek leírására helyezik a hangsúlyt. Talán úgy definiálhatnánk, hogy megfelelő mennyiségű, és minőségű munkaerő felkutatása, elérése, annak érdekében, hogy a szervezet a számára alkalmas jelölteket kiválaszthassa (Wright and Storey, 1994).

A munkaerő igény belső forrásból történő kielégítése két módon is történhet, vagy belső hirdetés útján, vagy az utódlási kártyák illetve belső szakértelmleltár felhasználásával, amikor a vezetők választják ki a potenciális jelöltet. A külső forrás igénybevétele esetén rendkívül fontos, hogy a jól megválasztott toborzási módszerekkel elérjék a potenciális kínálatot. Lehetséges módszerek a közvetlen jelentkezés, az

alkalmazotti közvetítés, az egyetemi megkeresés, a hirdetések, fejevadász, vagy munkaerő közvetítő cégekkel végeztetett keresés. E módszerek költség, gyorsaság és megbízhatóság szempontjából egyaránt különböznek, de leggyakrabban a vezetők meggyőződésétől függ, hogy melyiket alkalmazzák.

A következő igen fontos lépés a folyamatban a kiválasztás. Ezen a ponton az emberi erőforrás menedzsment másik stratégiai kérdésének eldöntése halaszthatatlan, azaz, hogy a munkakör, vagy az egyén lesz az alapvető építőkö. Ha a munkakörre épül a rendszer, akkor a kiválasztás szempontja a munkakörhöz való illeszkedés. Ha az egyén a rendszer építőköve, akkor a szervezethez való illeszkedését, a benne rejlő potenciális lehetőségeket szükséges a kiválasztás során figyelembe venni (Bakacsi et al., 1999). Mindkét esetben fontos kérdés, hogy sikerül-e jól megfogalmazni a leendő munkaerővel szembeni elvárásokat, s ha igen, milyen módszerrel tudjuk azok meglétét mérni?

Schuler és Huber (1993) szerint a kiválasztás jogilag igazolható információ gyűjtése a jelöltekről annak érdekében, hogy meghatározzák, kit alkalmaznak. A kiválasztás során a rendelkezésre álló információ segítségével megpróbálják megjósolni a jelöltek jövőbeni teljesítményét. Itt további két fontos kérdés vetődik fel: egyrészt, hogy milyen pontosan és biztosan lehet az alkalmazott kiválasztási módszerrel e jövőbeli teljesítményt megjósolni, másrészt, hogy képesek-e a szervezetek jövőbeli igényeiket mérhető formában megfogalmazni. A kiválasztás folyamata összetett, ugyanis a szervezet céljai mellett sok más tényező – például a módszerek használatára vonatkozó jogi szabályozás, személyiségi jogok védelme, diszkriminálás elkerülése, a jelöltek méltóságának megtartására – figyelembe vétele szükséges.

Bár a kiválasztási módszerek széles tárháza áll a szervezeti vezetők rendelkezésére, azok használatának gyakorisága nagyon eltérő. A hagyományos módszerek a legelterjedtebbek, mint az önéletrajz, interjú, jelentkezési lap, referencia. Viszonylag gyakran alkalmazzák a munkaminta-vételezést és a pszichológiai teszteket, s viszonylag ritkábban használt eljárások a grafológia, a csoportos kiválasztás és az értékelő központ (Sparrow and Hiltrop, 1994). Sajnos a módszerek megbízhatóságával kapcsolatos felmérések ellentétes képet mutatnak az alkalmazás gyakoriságával. Az interjút, a személyiség teszteket, a grafológiát és a referencia figyelembe vételét gyenge kiválasztási módszernek tartják. Legeredményesebbnek a munkavételezés, az összetett képesség mérési módszerek, illetve az értékelő központok bizonyultak (Robertson and Smith, 1989). Annak egyik oka, hogy ez utóbbi módszereket jóságuk ellenére kevesebben alkalmazzák a költségekben, és a munkavételezés esetén a nehéz kivitelezhetőségben keresendő.

Az alkalmazott kiválasztási módszer hatékonysága attól is függ, hogy a munkaerő melyik rétegénél alkalmazzák. Bonyolultabb költségesebb módszereket inkább a közép- és felsővezetők kiválasztásánál használnak. Az is egyre gyakoribb, hogy igazán magas beosztású emberek keresésekor fejvadász céget bíznak meg a feladattal.

Az erőforrás biztosítás szempontjából lényeges, és a kiválasztást időben is gyorsan követő feladat az új dolgozó beillesztése. Ennek időtartama többek között attól is függ, hogy külső, vagy belső emberről van-e szó, és hogy mennyire ismeri a szervezet tevékenységét, működési szokásait.

A munkaerő-ellátás kérdéskörének vizsgálatából következtethetünk arra, hogy mennyire fontos feladat hárul az emberi erőforrás fejlesztésre. A belső munkaerő biztosítást előtérbe helyező szervezetek hosszú távon számítanak alkalmazottaikra, így jelentős hangsúlyt fektetnek a fejlesztésre, karriermenedzsmentre. A külső felvételre építő szervezetek számára ugyanakkor a munkaerővel szembeni elvárások pontos megfogalmazása, és a kiválasztási módszerek átgondolt alkalmazása jelenthet előnyt.

A munkaerő-ellátás és szervezetfejlesztés kapcsolata azzal mérhető le, hogy milyen szempontokat érvényesítenek a kiválasztás során, hogy mennyire veszik figyelembe a hosszú távú szervezeti igényeket az alkalmazásnál.

2.3.2. Kompenzáció, javadalmazás, ösztönzés

Az ösztönzési, javadalmazási rendszer kialakítása talán a legtöbb dilemmát, ellentmondást és konfliktust magába foglaló területe az emberi erőforrás menedzsmentnek. Dilemmát okozhat annak eldöntése, hogy mivel kompenzálják a munkavállalók szervezeti célok elérése érdekében tett erőfeszítéseit. Ellentmondásban áll az egyének és a szervezet erre vonatkozó célja. A dolgozók érdeke minél kisebb erőfeszítésért minél nagyobb jutalom elnyerése, míg a szervezet költségei csökkentésére törekszik. A konfliktus az előbb említett érdekellentét mellett az érintettek eltérő elvárásaiból, észleléséből ered, és gyakran a munkavállalók között is feszültséget teremt.

A kompenzáció a témakör talán legszélesebb értelemben használt kifejezése, mely magába foglalja a munkavállalók szervezet érdekében tett erőfeszítéseikért nyújtott anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatást (Bakacsi et al., 1999). A javadalmazás az anyagi jellegű elemeket tartalmazza, az ösztönzés pedig ennek egy szűkebb, teljesítmény célokat honoráló része.

Szorosan kapcsolódik a kompenzáció kérdésköréhez a motiváció fogalma is. A motiváció belső készítés erőfeszítések megtételére, bizonyos célok elérése érdekében. Elméletek sora foglalkozik olyan kérdések megválaszolásával, hogy az embereket mi és hogyan motiválja. Porter és Lawler motivációs modelljükben különbséget tesznek a külső és belső jutalmak között (Roberts, 1994). A belső jutalmak kevésbé kézzelfoghatók, az egyénből, vagy a munkából erednek (például: felelősség, célelés, elismerés, érzése...) míg a külső jutalmak mások tevékenységéből fakadnak (például: fizetés, juttatások, dicséret, előléptetés...). Az egyének abban az esetben fognak a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni, ha közben egyéni szükségleteiket is kielégíthetik. Tehát a vezetők fontos feladata a dolgozók motivációinak megismerése, az egyéni és szervezeti célok összehangolása, olyan kompenzációs csomag összeállítása, amely összhangban áll a munkavállalók igényével és a szervezet stratégiai elképzeléseivel.

Fontos, hogy a munka elismeréseként nyújtott kompenzáció kapcsolatban álljon a munka mennyiségével, minőségével, nehézségével, fontosságával, méltányos legyen a szervezeten belül és kívül egyaránt. Mivel azonban a szervezeteknél dolgozók különböző feladatokat látnak el igen nehéz egy korrekt, igazságos rendszer kialakítása, annál is inkább, mert az egyéni észlelés, a nem megfelelő kommunikáció téves következtetésekhez vezethet.

A kompenzáció egyik fontos része a javadalmazás. Igen sok tényező van, amely befolyásolja egy szervezet javadalmazási rendszerének kialakítását. Először is mivel a szervezet nyílt rendszer, ezért nem működhet környezete – a munkaerőpiac, a jogszabályok, a szakszervezetek – figyelembe vétele nélkül. A szervezet lehetőségei, s a vezetés stratégiai elképzelése is alapvető hatással vannak a fizetésekre (Cascio, 1992).

A javadalmazási rendszer kialakításánál rendkívül fontos szempont a szervezeten belüli összhang megteremtése, a méltányosság kérdése. Az emberek mérlegelik saját és mások erőfeszítéseit, s szembeállítják azokat a juttatásokkal. Hosszú távon nem viselik el a méltánytalanságot, annak megszüntetésére törekednek, s ha ez nem sikerül akár a szervezet elhagyására is rászánják magukat.

A javadalmazási csomag az alapfizetésből, annak pótlékaiból, az ösztönző, teljesítmény alapú változó bérből, jutalmakból, rendszeres juttatásokból és nem pénzbeli ösztönzőkből tevődik össze (Bakacsi et al., 1999; Farkas, Karoliny és Poór, 1994). Stratégiai döntést igényel, hogy e formák közül melyiket alkalmazzák egy szervezetben, milyen mértékben érvényesül a szenioritás elve, a hosszú távú, és csoport célok elérésének ösztönzése.

A kompenzáció, javadalmazás és ösztönzés kérdésköre kutatásom szempontjából azért fontos, mert e rendszerek kialakításánál az egyéni érdekek figyelembevétele mellett a szervezet stratégiai elképzeléseit úgymond beépítheti e rendszerekbe. Megismerhetjük belőle, hogy mely értékeket tartják fontosnak. Teljesítmény ösztönzők alkalmazásából a hosszú távú célok előtérbe állításából, esetleg kompetencia alapú rendszerek kialakításából arra következtethetünk, hogy a szervezet támogatja, ösztönzi az egyének fejlődését, fejlesztését, és indirekt módon a szervezetfejlesztést is.

2.3.3. Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés célja többféle lehet. McGregor (1960) adminisztratív, tájékoztató és motiváló célokat különböztet meg. Talán általánosabban ismert Cummings és Schwab (1973) csoportosítása, az értékelő és fejlesztő cél megkülönböztetése. Cleveland Murphy és Williams (1989) részletesebben vizsgálják a teljesítményértékelés lehetséges céljait, és azokat négy csoportba sorolják: egyének közötti összehasonlítást szolgáló célok, az egyéneknek szóló információk, az emberi erőforrás menedzsment rendszer karbantartását szolgáló cél, valamint adminisztrációs cél. Itt az előző csoportosítást véve alapul elemzem az értékelő és fejlesztő célok közötti összefüggést.

Értékelő cél esetén a szervezet tagjainak múltbeli teljesítményét vizsgálják, azon olyan adminisztratív döntések múlnak, mint a fizetések, előléptetések, leépítés esetén az elbocsátandók körének meghatározása. Fejlesztési cél esetén a teljesítmény növelésére helyezik a hangsúlyt, meghatározzák a jövőbeli teljesítmény célokat, azokat a területeket, ahol javítani lehet a teljesítményen. Ugyanakkor átfedés is van a két cél között. A múltbeli teljesítmények fontos alapul szolgálnak a jövőbeli célok megfogalmazásához (Anderson, 1993).

Több dilemma és kérdés fogalmazódik meg a teljesítményértékeléssel kapcsolatban. Az egyik pont az előbbi kérdéskörhöz, a teljesítményértékelés céljához kapcsolódik. Az egyik álláspont szerint az értékelő és fejlesztő célok nem valósíthatók meg egymás mellett, döntenie kell a szervezetnek a súlypont felől (Farkas, Karoliny és Poór, 1994). Az ellentmondást konkrétan az értékelő szerepeiben – bíró és segítő egyszerre – kereshetjük. Anderson (1993) véleménye szerint ez az ellentmondás csupán felszíni jelenség, hiszen fejlesztő cél esetén is részben a megelőző magatartás értékeléséből kell kiindulni. Másik lehetséges konfliktus forrás az értékelt személy céljaiban keresendő (Mohrman, Resnick-West and Lawer, 1989). Ha a teljesítményértékelés szoros

kapcsolatban van a dolgozók által kapott külső jutalmakkal, akkor valószínűleg nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy minél kedvezőbb képet alkosson róluk az értékelő. Ilyenkor nem áll érdekükben őszintén, nyíltan megbeszélni a felmerülő problémákat. A fejlesztő célnak viszont ez a lényege, s sok szervezeti tag igényli is a korrekt, előremutató visszajelzést. A megoldást a nyitott, őszinte szervezeti kultúra és klíma biztosíthatja (Anderson, 1993).

További fontos kérdések, hogy ki, kit, milyen gyakorisággal és milyen módszerrel értékeljen. Elengedhetetlen, hogy az értékelő rendelkezzen a szükséges információval az értékelt személyről. Általános gyakorlat, hogy a közvetlen felettes értékeli, de munkatársak, ügyfelek, vagy kívülálló, erre szakosodott személy is végezheti azt, sőt az önértékelés is elképzelhető. Vezetők értékelésénél logikus lehetőség a beosztottak véleményének megkérdezése. Mindegyik módszernek vannak előnyei, és hátrányai, ezért a legszerencsésebb, ha több személy végzi ezt a feladatot. A 360 fokos visszajelzés az utóbbi időben elterjedt technika, mely valamennyi előbb felsorolt egyén értékelését figyelembe veszi (Bakacsi et al., 1999).

Kutatásom szempontjából a teljesítményértékelés vizsgálata kiemelt fontosságú, különösen abban az esetben, amikor annak elsődleges célja az emberi erőforrás fejlesztés. Segítségével meghatározhatók a fejlesztési szükségletek, lehetőség nyílik az egyén karriertervezésére.

2.3.4. Fejlesztés

Napjainkban gyakran emlegetett kifejezés az „életen át tartó tanulás”, mely jól szemlélteti az emberi erőforrás menedzsment egyik növekvő jelentőségű területét az emberi erőforrás fejlesztést. Empirikus kutatások is igazolják, hogy stratégiai jelentőségű tényezővé vált, s a versenyelőny forrását jelentheti a szervezetek számára (Larsen, 1994). Miért is van erre a funkcióra oly nagy szükség? Bakacsi et al. (1999) a stratégiai emberi erőforrás menedzsment új paradigmájának az empowermentet tekinti, amely nagy fejlesztési igényt támaszt a szervezetek részéről.

Fontos cél az egyéni kompetencia fejlesztése. A hatalom delegálásának csak akkor van értelme, ha a nagyobb hatáskörrel felruházott dolgozók képesek és hajlandók ellátni a rájuk bízott feladatokat, azaz rendelkeznek a megfelelő tudással és motivációval a feladat elvégzéséhez.

A csoportmunka hatékonyságának növelése, az újabb szervezeti formák eredményes működésének előfeltétele. A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása. Azok hatékony működtetése speciális képességeket igényel.

További fontos szempont a fejlesztendő területek üzleti stratégiából történő levezetése. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletének megjelenése biztosítja, hogy a személyzetfejlesztés ne ad-hock módon, megalapozatlanul, esetleg erőforrás pazarlóan, hanem a szervezet stratégiai elképzeléseivel összhangban történjen.

Beardwell és Holden (1994b) szerint a szervezetek túlélése és sikere szempontjából nem elég a megfelelő embereket megszerezni, tovább kell őket képezni, és fejleszteni. Az új munkaerőt be kell illeszteni az új szervezeti környezetbe. Szervezetben belül is elképzelhető mozgás a munkakörök között, s ekkor is szükség lehet bizonyos képességek fejlesztésére, de a munkakörök, feladatok, maguk az emberek és a szervezet is változik, s a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni kell, sőt olyan képességek kifejlesztése is szükséges lehet, melyek a jövőbeni kihívások megvalósítására készítik fel a szervezet tagjait.

„Az emberi erőforrás fejlesztés tanulási, fejlesztési lehetőségek biztosítása, tréning beavatkozások és tervek készítése, lebonyolítása és a tréning programok értékelése. Alapvetően stratégiai folyamat, amely az üzleti és egyéni szükségletek elérését egyaránt szolgálja” (Armstrong, 1999. p. 479.). Többféle tevékenységet foglal magába: tanulást, oktatást, fejlesztést és tréninget.

A hétköznapi életben ezeket a fogalmakat gyakran szinonimaként említjük, az emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozók azonban különbséget tesznek jelentésükben. Garavan, Costine és Herety (1997) részletesen elemzik a közöttük lévő hasonlóságokat és különbségeket. Mind a négy fogalom egymást kiegészítő részei az ember lehetőségei, képességei fejlesztésének, s valamennyi fogalom kapcsolatban áll a tanulással.

A fejlődés Collin (1994) megfogalmazása szerint komplexebbé válás, tanulás és érés során. Az egyén jártasságának, képességeinek gyarapítása jövőbeni célok elérése érdekében (Garavan et al., 1997). Tökéletesebben feltárni és kihozni mindent, amit potenciálisan magában hordoz az egyén, vagy a csoport (Sparrow and Hiltrop, 1994). A fejlesztés az elsődleges folyamat, melyhez hozzájárul az oktatás és a tréning.

A tanulásnak, a szervezeti magatartástudományban talán leginkább elterjedt megfogalmazása a következő: „Tanulás bármely viszonylag tartós magatartásváltozás, mely tapasztalataink eredményeként következik be” (Robbins, 1998. p. 68.).

„Az oktatás a tanulás segítése”, „egy tanulási folyamat határozott kezdeményezése, és tudatos beavatkozás ebbe a tanulási folyamatba” (Swieringa és Wierdsma, 1994. p. 28.). Az oktatás akkor eredményes, ha az oktatott személy elfogadja a segítséget, és akar tanulni. Egy másik definíció szerint (Garavan et al., 1997. p. 3.) az oktatás tevékenység sorozat, melynek célja képessé tenni az egyént, hogy tudását fejlessze. Ugyanez a szerzőcsoport arra is rávilágít, hogy az oktatás során szerzett minősítés bizonyos pozíciók elnyerésének előfeltétele, mivel a szervezett oktatásban való részvétel, és minősítés a bizonyítéka, hogy az illető személy rendelkezik a szükséges képességekkel és alkalmassággal.

Az oktatás során megszerzett képességek tovább erősíthetők a tréning és továbbképzés segítségével. „A tréning tervezett, szisztematikus erő kifejtés a tudás, jártasság és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben, vagy tevékenység sorozatban” (Garavan et al., 1997. p. 2.).

Swieringa és Wierdsma (1994. p. 29.) az oktatás és tréning mellett egy új fogalmat, a formálást vezetik be. Véleményük szerint az oktatás tudásszerzésre és megértésre irányul, a tréning gyakorlatszerzés, a formálás pedig attitűdalakítás. Valamennyi felsorolt tevékenység nagymértékben hozzájárul egy szervezet emberi erőforrásának fejlesztéséhez.

A fejlesztés több más emberi erőforrás folyamattal, vagy funkcióval szoros kapcsolatban áll. Alapvető kérdés a fejlesztésben résztvevők motiváltsága. Csernyánszky (1998) mintegy 1200 fős mintán két korosztályban vizsgálta, hogy mi ösztönzi, és mi tartja vissza a fizikai dolgozókat, hogy továbbképzésen vegyenek részt. Az ösztönző tényezők között szerepelt az anyagi érdek, a biztonság, hogy több munkakört is betölthet, és, hogy nehezebben bocsátják el, valamint a tanultak otthoni hasznosíthatósága. A tanulás ellen ható erők, ha a felelősség növekedésével nem jár együtt fizetésemelés, ha a tanfolyam a szabadidő rovására megy, illetve egyéni jellemzők, mint izgulás, fáradtság.

Az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységi körébe tartozik, az egyén, mint alkalmazott, vagy mint magánember fejlesztése, a menedzsmentfejlesztés, a karriermenedzselés, sőt bizonyos mértékig a csoport vagy szervezetfejlesztés is. Kutatási témám szempontjából az alkalmazottak fejlesztésével kapcsolatos témakörök vizsgálatát tartom fontosabbnak, ezért részletesen elemzem a tréninget, majd kitérek a

karriermenedzselésre. A menedzsmentfejlesztéssel ebben a munkában nem foglalkozom. A szervezetfejlesztést többen az emberi erőforrás menedzsment részének tekintik (például: Kővári, 1991; Elbert et al., 2000). Dolgozatomnak célja e kapcsolat szorosságának feltárása, de a szakirodalmi elemzésnél logikailag helyénvalóbbnak tekintem, ha a szervezeti magatartás témakörén belül a változás menedzselés egyik módszereként elemzem.

Az emberi erőforrás fejlesztés folyamatát a témakör kutatói általában négy szakaszra bontják (Bakacsi et al., 1999; Tannenbaum and Yukl, 1992): a szükségletelemzés, a képzéstervezés, a képzés lebonyolítása és az értékelés szakaszaira. Az erre vonatkozó empirikus elemzések igen változatos képet mutatnak. Nagy különbségek vannak az országok szervezetei között a szisztematikus elemzési módszerek alkalmazásának mértékében és az alkalmazott módszerekben egyaránt (Larsen, 1994). Mértékét tekintve a különböző európai országok szervezeteinek 40-90 %-a végez szisztematikus szükségletelemzést. A leggyakrabban alkalmazott módszer a legtöbb országban a vonalbeli vezetők kérése alapján történő szükséglet meghatározás, s átlagosan csak közepes mértékben veszik figyelembe a dolgozók ez irányú kérését. A szervezet stratégiája a válaszadók több mint 60%-nak véleménye szerint gyakran, vagy mindig alapját képezi a tréning szükségletek meghatározásának.

A képzéstervezés és lebonyolítás kulcs problémája a megfelelő módszer, vagy módszerek kiválasztása. Nehezíti a képzés hatékony végrehajtását, hogy a különböző módszerek különböző mértékben alkalmasak célok elérésére, és az emberek is eltérő mértékben fogékonyak a különböző módszerekre. Swieringa és Wierdsma (1994) szerint a „tanulni tanulás” nagyon fontos képessége az embereknek. Bizonyos mértékű önismeretre van szükségünk ahhoz, hogy megismerjük annak módját, ahogyan könnyebben tanulunk.

Kolb négy tanulási stílust különböztet meg: a tettek emberét (doer), a visszatükrözőt (reflector), a gondolkodót (thinker) és a döntőt (decider). Ehhez nagyon hasonló Honey and Mumford (1989) tipizálása: activist, reflector, theorist pragmatist. A különböző tanulási stílusoknak vannak előnyei és hátrányai. Fontos, hogy a továbbképzések és tréningek szervezői tisztában legyenek az emberek közötti ezirányú különbségekkel, és ezekhez illeszkedő módszereket alkalmazzanak, mert csak így van arra esély, hogy hatékony lesz a beavatkozásuk.

A fejlesztési módszerek két jól elkülöníthető csoportja az „on-the-job” és az „off-the-job” technikák. Armstrong (1996) egy harmadik csoportba sorolja a mindkettőnél alkalmazható módszereket. A három csoportba tartozó technikákat a 2. Táblázat sorolja fel.

A fejlesztés hatékonyságának mérése az egyik legnehezebb emberi erőforrás menedzsment probléma. Az erre vonatkozó európai empirikus vizsgálatok elég heterogén képet mutatnak (Larsen, 1994). Többféle visszajelzés gyűjthető a továbbképzésekről: rövid, vagy hosszú távú hatásvizsgálat, formális, vagy informális értékelés, vezetőktől, vagy résztvevőktől származó vélemény.

2. TÁBLÁZAT Tréning technikák

„On-the-job” technikák	„Off-the-job” technikák	Vegyes technikák
Szemléltetés	Előadás	Akció tanulás
Coaching	Beszéd	Munkaköri instrukciók
Mentorálás	Megbeszélés	Feladatok
Munkakör rotáció	Esettanulmány	Projektek
	Szerepjáték	Irányított olvasás
	Szimuláció	Számítógépes oktatás
	Csoport dinamika	Videó
	T-csoport tréning	Interaktív videó
	Workshop	Multimédia
	Interaktív képesség fejlesztés	
	Assertiveness tréning	
	Távoktatás	
	Outdoor tréning	

12 európai országról készült felmérés szerint eltérő mértékben terjedt el a tréninget követő közvetlen formális értékelés. Finnországban a szervezetek 61%-a, míg Törökországban 94%-a készít ilyen értékelést. Informális visszajelzés kérése vonalbeli vezetőktől Portugáliában a legalacsonyabb, 45%, alkalmazottaktól Finnországban 66%. A legmagasabb arányokat mindkét célcsoporttól Írországból (99%), Hollandiában és az

Egyesült Királyságban (98%) érik el. Sokkal kedvezőtlenebb viszont a helyzet a tréning hosszú távú (néhány hónappal későbbi) hatásának értékelése terén. Itt lehetne valójában lemérni, hogy történt-e magatartásváltozás a beavatkozást követően. Ilyen jellegű ellenőrzést azonban csak a szervezetek 25-70%-a végez (25% Finnország, 70% Egyesült Királyság). Bár a továbbképzés hatékonyságának mérését rendkívül fontos, kiemelt területnek tekintik a szakemberek, továbbra is megalapozottabb, megbízhatóbb mutatók után kutatnak.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértékét, e tevékenység szervezeten belüli jelentőségét indirekt mutatók segítségével mérhetjük. Ilyen mutató lehet az évente egy főre jutó képzési költség. Egy amerikai felmérés szerint ez 500 vállalat átlagában 392 dollár/fő/év, az Európai Unió tagállamaiban egy másik elemzés szerint 600-1600 dollár/fő/év (Karoliny, Poór, Spisák, 2000). Gyakran a szervezet éves bértömegének százalékában határozzák meg a költségeket. Ez nyugat-európai országok esetén 1% körül alakul (Holden, 1994. p. 359.). Jelentős különbségek lehetnek ezen a területen a szervezet méretéből adódóan, és attól függően, hogy milyen iparágban tevékenykedik.

Az emberi erőforrás fejlesztés egy hagyományos módszere a tréning.

A tréning fejlődésének történetét Miller (1987) foglalta össze. Eredetét valahol a civilizáció kezdetén kereshetjük, amikor őseink a tudást, gyakorlatot továbbadták egymásnak. Példák segítségével, szóbeli magyarázat útján, majd később a barlangrajzok felhasználásával fejlesztették képességeiket. Később a piramisok és ősi templomok építésénél nagyon sok munkaerőre volt szükség, amit nem tudtak szervezett „tréning” nélkül biztosítani. A tanoncság intézményét már időszámítás előtt 1800 körül gyakorolták. Ez volt az egyetlen módszer a komolyabb szakértelmet igénylő tevékenységek, például orvostudomány és jog területén az utánpótlás képzésére. Az oktatás csak később jelent meg. A középkori céhekben a különböző mesterségek átadása jól szervezett módon zajlott, de ez a módszer csak kis létszámú szakember képzésére volt alkalmas. Az 1800-as évek jelentős változásokat hoztak. Az egyénről a csoportok, közösségek képzésére tevődött át a hangsúly, s mivel eleinte az egyetemek nem tudták felvállalni ezt a feladatot, erre a célra specializálódott iskolák jöttek létre. Az ipari forradalom következményeként úgynevezett gyáriskolák alakultak, amik saját munkásutánpótlásuk megteremtésére törekedtek. A világháborúkat követő időszak a tréning módszerek fejlődésében hozott újat. A 40-es évektől a laboratóriumi tréning módszer, az 50-es évektől az üzleti játékok terjedtek, valamint újabb technikai eszközök, a magnó lemezjátszó, majd a videó használatára nyílt lehetőség. Az 50-es évek végétől kezdtek foglalkozni a tréning értékelésével, majd

megjelent az értékelő központ, de eleinte csak kevesen használták azt. A 60-as évekre tehető az érzékenység tréning, valamint a programozott oktatás népszerűségének növekedése, s egyre több publikáció jelent meg a tréninggel és magatartásváltozással kapcsolatban. Felismerték a menedzsment tréning szükségességét, s a szervezetfejlesztés a legnépszerűbb, legtöbbet emlegetett fejlesztési módszerré vált.

A tréning nemzetközi szintre kerülése is elkezdődött. Szervezeteket hoztak létre, konferenciát szerveztek aktuális kérdésekről. A 80-as évekre a minőségi körök mozgalom vált népszerűvé, kezdtek jobban odafigyelni a tréning költségei alakulására is, a karrierfejlesztés újabb hangsúlyt kapott, s tovább terjedt a személyi számítógépek minden területen történő alkalmazása. Több szervezet létrejött és sikeres működése is mutatja a tréning funkció jelentőségének fokozatos növekedését, de talán érdemes kiemelni az American Society of Training Directors, később American Society for Training and Development szervezetét, melyet 1943-ban hoztak létre, és azóta fokozatosan növekedve összefogja Amerika szervezetfejlesztéssel és emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozó tudósait és gyakorló szakembereit.

Az előbbi történeti áttekintésből kitűnik, hogy a tréningfunkció különböző korszakokban különböző jelentőséggel bírt, különböző szempontokra helyeződött a hangsúly. Ha egy kicsit részletesebben megvizsgáljuk a mai szervezetek emberi erőforrás fejlesztési és tréning gyakorlatát, azt tapasztaljuk, hogy ugyanabban az országban, sőt régióban különböző gyakorlatot folytatnak a szervezetek ezen a területen is. Így értelmezhető az a két egymásnak ellentmondó megállapítás, miszerint növekszik a szakadék a tréning és fejlesztés elmélete és gyakorlata között (Garavan et al., 1997), illetve, hogy olyan pragmatikus világban élünk, ahol az elméletet gyakran a sikeres gyakorlatból vezetik le, s a gyakorlat az intuíció és tapasztalat jól megfontolt keverékén alapszik (Donnelly, 1987). Vannak tehát szervezetek, melyek tréning és fejlesztési gyakorlata messze elmarad az elméletben leírt, sőt gyakran normatív módon megfogalmazott korszerű emberi erőforrás fejlesztéstől, míg más szervezetek alapul szolgálnak új elméletek kidolgozásához. Nem véletlen tehát, hogy a témakörrel foglalkozó kutatók modellek széles választékát fejlesztették ki, hogy ezt a tevékenységet leírják, magyarázzák.

Garavan és társai (1997) átfogó áttekintést nyújtanak erről a témakörrel, tizenhárom modellt írnak le és elemeznek könyvükben. A modellek vázlatos jellemzőit a 3. Táblázat tartalmazza.

Összefoglalva a következő általános megállapításokat tehetjük. A modellek fejlődést mutatnak bonyolultságukat, és stratégiai irányultságukat illetően. A korábbi modellek inkább az egyénre koncentrálnak, eleinte ad-hock szemléletet alkalmaznak (például: nem szisztematikus, széteső modell), majd a tervezésre és rendszerszemléletű megközelítésre összpontosítanak (például: szisztematikus tréning, vagy formalizált modell). Működési problémákkal foglalkoznak, s később a folyamatszemplélet is beépül az elképzelésekbe (például: tréning ciklus modell).

3. TÁBLÁZAT Tréning modellek

MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Nem szisztematikus, széteső modell	Nem tervezett, nincs tréning politikája, egyének saját fejlesztésükért Felelősek	Végrehajtás	Ad-hock, reaktív, tréninget költségnek tekinti
Probléma központú, vagy tervezett karbantartó modell	Teljesítmény problémák megfogalmazása és megoldása	Végrehajtás	Reaktív, kockázata a rossz probléma definiálás erőforrás pazarló lehet
Szisztematikus tréning, vagy Formalizált modell	Rendszerelméleten alapul, strukturált, szükséglet elemzéstől az Eredmények értékeléséig átfogja a tréning folyamatát,	Végrehajtás	Nagyon egyszerű, stabil környezetben jó, egyéni különbségeket nem veszi figyelembe
Tréning ciklus modell	A tréning megvalósításának feltételeit figyelembe veszi, stakeholder Szemlélet, tanulást szervezeti folyamatnak tekinti, szélesebb értelmezés	Részben stratégiai	Nem építik be az üzleti tervbe, menedzserek elutasíthatják a részvételt
Átmeneti modell	Szervezeti környezetbe ágyazza a tréninget, két-hurkos modell, a Második hurok a stratégia és tanulás	Stratégiai	Második hurok elvont, nem ad gyakorlati tanácsot a szakembereknek, nagy tapasztalatot igényel
Rendszer modell	A szervezetet nyílt rendszernek tekinti, több egymással kapcsolatban Álló tréning alrendszerrel	Részben stratégiai	Gyakran túlságosan befelé összpontosít, hiányozhat az alrendszerek integrációja
Tanácsadó modell	A tréning specialista tanácsadó szerepét támogatja, kontrolálhatja a Tevékenységeket, tanácsadó képességeket kell kifejlesztenie	Stratégiai/ Végrehajtás	Belső tanácsadó nem tud elszakadni a szervezettől nem tartja folyamatos tevékenységnek a tréninget
Fejlesztő modell	Életen át tartó tanulást helyezi előtérbe, a tanulási szerződést és a Tréning és fejlesztés közös felelősségét hangsúlyozza	Végrehajtás	Túl sok hangsúly a fejlesztésen, elvont modell, nem feltétlen költséghatékony
A tréning és fejlesztés Marketing modellje	Fogyasztó orientáció a tréning és fejlesztés gyakorlatában, marketing Irányelveket támogat a tréning funkcionál	Stratégiai	A tréning specialistának marketing szemlélettel kell rendelkezni, sok tapasztalatot igényel
Ashridge modell	Összpontosító megközelítést támogat, a tréning fegyver a versenyben, a szervezet számára fontos, folyamatos tevékenységnek tartja	Stratégiai	Inkább leíró modell, összpontosításra nem ad tanácsot nem fogékony környezetben nehéz alkalmazni
Üzlet központú modell	A tréning szükségletet az üzleti célokhoz köti, a változás külső okait Meghatározza, a támogatottság fontosságát hangsúlyozza	Stratégiai	Az egyének szükségletével nem foglalkozik
A tréning és fejlesztés Stakeholder modellje	A teljes képet nézi az érintettekkel, más tényezők hatását is figyelembe Veszi	Stratégiai	Az alkalmazással problémák lehetnek, ha a szervezet nem elég fejlett a tréning vonatkozásában
Tanuló szervezet modell	Támogatja, hogy a tanulás minden szinten történjen, folyamatos és Átalakító legyen, szervezetbe beépülő képességgé váljon	Stratégiai	Utópista szemlélet, nehéz alkalmazhatóság az egész szervezetben, sokoldalú tréning szakembert igényel

Forrás: Heraty, N. (1992): Training and Development: A Study of Practices in Irish-Based Companies", MBS thesis University of Limerick felhasználásával

Az időben később keletkezett, napjainkhoz közelebb álló modellek viszont az egyénről a szervezetre helyezik a hangsúlyt, elvontabbak, az emberi erőforrás fejlesztést környezeti összefüggésrendszerben vizsgálják (például: az Ashridge modell, az üzlet központú modell, vagy a tanuló szervezet modell). A tanulás kiemelt szerephez jut ezeknél a modelleknél.

A karriermenedzsment egy folyamat, melynek során a szervezet megpróbálja összeilleszteni az alkalmazottak egyéni karrier igényét és képességét a szervezet személyzet szükségletével (Guttridge, 1976). Magába foglalja a karriertervezést és a menedzsment utánpótlás biztosítását (Armstrong, 1999).

A karrier a munkával kapcsolatos pozíciók sora, melyet egy ember élete során betölt (Mathis and Jackson, 1994). A karrier tervezés területén két eltérő szempont létezik, a szervezet-központú és az egyén-központú megközelítés. A 4. Táblázat a szervezeti és egyéni karriertervezés perspektíváit hasonlítja össze.

4. TÁBLÁZAT: A szervezeti és egyéni karriertervezés perspektívái

Szervezeti karrier perspektívák	Egyéni karrier perspektívák
A szervezet jövőbeli személyzet igényét határozza meg	Az egyén képességeit és érdeklődését határozza meg
Karrier-létrákat tervez	Élet és munka célokat tervez
Felméri az egyéni képességeket és tréning szükségletet	Felméri az alternatív utakat a szervezeten belül és kívül
Összeilleszti a szervezeti igényt és az egyéni képességeket	Feltárja a változásokat az érdeklődésben és célokban, ahogy az élet szakasz változik
Auditálja és fejleszti a szervezet karrier rendszerét	

Forrás: Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1994): Human Resource Management, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Corporation, p. 310.

A karrier tervezés során az egyéneknek dönteniük kell foglalkozásukról, munkájukról és karrierükről.

Holland (1993) szerint a különböző személyiségtípusok (hatot különböztet meg) olyan foglalkozást választanak, ami lehetővé teszi számukra, hogy a személyiségüknek megfelelő környezetben dolgozhassanak. Ennek mérésére egy tesztet is kidolgozott. Mások arra mutattak rá, hogy ez a választás nem egyszeri, hanem egy elhúzódó folyamat, melynek során az emberek megpróbálják megvalósítani énképüket a foglalkozásválasztással, és karrierjük során e szerephez igyekeznek igazodni (Super, 1953, 1957). Super a következő szakaszokat különíti el e folyamatban: növekedés, felfedezés, megállapodás, fenntartás és hanyatlás.

Az egyének által választott karrier irányt „karrier hornyoknak” (career anchor) nevezik. Schein (1978) öt karrier hornyot különböztet meg, melyet az egyének énképük függvényében választanak: technikai/funkcionális kompetencia, menedzser kompetencia, biztonság/stabilitás, kreativitás, és autonómia/függetlenség.

Derr az amerikai tengerészetenél végzett kutatásai során tovább bontotta Schein karrier hornyait. A technikai/funkcionális, és autonómia/függetlenség mellett kétféle menedzser kompetencia hornyot – a felfelé mozgatható menedzsereket és a kialakuló menedzsereket -, két kreativitás hornyot – a növekedés orientált kreativitást és a vállalkozói kreativitást – különböztetett meg, illetve Schein biztonság/stabilitás hornyát azonosság/kapcsolat horonynak nevezte (Scarpello et al., 1995). E kutatási eredmények lényege, hogy kimutatták, az embereknek különböző preferenciáik vannak saját karrierükre vonatkozóan, s az egyéni és szervezeti célok úgy illeszthetők össze, ha a menedzsment ennek tudatában van, figyelembe veszi a kinevezéseknél.

A személyzet szükséglet függvényében a szervezetek karrier-utakat és karrier-létrákat határoznak meg azok számára, akiket fejleszteni akarnak, vagy alkalmasnak tartanak üres állások betöltésére. Scarpello et al. (1995) három eltérő karrier-létrát különböztet meg, a hagyományost, a clastert és a rácsot, vagy networkot. A hagyományos egy adott funkcionális területen belüli előrelépést jelenti a hierarchiában. A csoportos (cluster) egy foglalkozás-családon belüli előmenetel, tehát más, de a családba tartozó funkcionális területre is átléphet a jelölt. A harmadik típus a rács/network létra alkalmazása azt feltételezi, hogy lehetnek olyan képességek egy foglalkozás-családon belül, amelyek más területen is alkalmazhatók, így ez a karrier-út lehetőséget biztosít a foglalkozás-családokon kívüli mozgásra is. Napjainkban különösen lapos szervezeti struktúrák esetén problémát okoz a hagyományos hierarchiában való felfelé mozgás biztosítása, ezért újabban a

horizontális mozgással is fejlődési lehetőséget, karriert kínálnak azáltal, hogy további felelősséggel ruházzák fel a dolgozókat. Ilyenre példa a több osztályt átfogó projekt teamekben történő munkavégzés (Armstrong, 1999).

A kettős karrierút a technikai és szakértői területeken dolgozók számára jelenthet karrier lehetőséget. A mérnökök, tudósok jelentős része nem kíván menedzser pozíciókat betölteni s így haladni tovább a karrier-létrán. Számukra jelenthet megoldást, hogy e helyett a technikai, szakértői területen haladnak előre. Akkor tekinthető igazán jónak ez a megoldás, ha sztetenderdeket, szigorú előléptetési követelményeket határoznak meg, és a két karrier út megítélése, kompenzálása hasonló.

Az emberi erőforrás fejlesztés kutatásom egyik központi témája. A szakirodalom rávilágít arra, hogy e terület jelentősége növekszik, stratégiai szemlélete erősödik. Fokozatosan az emberi erőforrás válik a versenyelőny legfontosabb forrásává, elsősorban tanuló, fejlődő, változó képessége miatt. Az ember az, aki saját maga fejlesztése mellett a szervezetfejlesztésre is képes. E két terület, az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés kapcsolatának feltárása dolgozatom alapvető célja.

2.4. A szervezeti magatartás

A szervezetelmélet és szervezeti magatartás ugyanannak a társadalmi egységnek a tanulmányozását folytatja más megközelítésből. Kieser (1995) a szervezetelmélet mezo, illetve mikro szintjeként említi ezt a két területet, Bakacsi (1996) a következőképpen fogalmaz. Míg a szervezetelmélet a szervezetek létrejöttének okait és formáit kutatja, addig a szervezeti magatartás az egyének csoportok és struktúrák szervezetekre gyakorolt hatását vizsgálja. Az előző formális megközelítésével szemben ez utóbbi a szervezet magatartását figyeli, de igaz mindkét tudományterületre, sőt az emberi erőforrás menedzsmentre is, hogy vizsgálódásuk célja a szervezet hatékonyságának növelése. Viszonylagos konszenzus alakult ki a szervezeti magatartás kutatói között, hogy melyek azok a témakörök, amelyeket ez a tudományterület vizsgál. Rendkívül fontos területté vált a csoport dinamika, a csoportok magatartásának, működésének tanulmányozása, mert a modern szervezetekben egyre nagyobb számban csoportokban dolgoznak az alkalmazottak. A motiváció területén a hangsúly a magasabb rendű szükségletek

kielégítése felé tolódott. A konstruktív konfliktuskezelés a korszerűbb, több dimenziós szervezetek tagjai számára lassan alapkövetelménnyé válik. Felismerték a szervezeti kultúra jelentőségét, így az is a gyakran kutatott területek közé került. A magasabb szintű kommunikáció, és a vezetés területén igényelt stílusváltoztatás szintén komoly odafigyelést igényel. Az egyének és csoportok közötti interakció kétirányú, így rendkívül bonyolult kapcsolatrendszert kell menedzselni, melyre még a külső környezet is jelentős hatást gyakorol.

Az empirikus kutatás során használt kérdőív néhány emberi erőforrás menedzsment funkció vizsgálata mellett részletes kérdéssort tartalmaz a vezetés és kommunikáció kérdésköréből is, ezért vázlatosan kitérek azok elméleti hátterére.

A vezetés kérdéseivel tudományos szempontból a XX. század elejétől kezdtek el foglalkozni, s azóta rendkívül gazdag szakirodalma gyűlt össze. Talán a legtöbbet vitatott kérdés, hogy hogyan kell vezetni, milyen a hatékony vezető? A klasszikusok a szervezeti hatékonyság titkát a rendszerben keresték, s normatív módon próbálták meghatározni a legjobb módszert. Ezt követően a vezető tulajdonságaiban keresték a siker titkát, de miután nem kaptak egyértelmű választ erre kérdésre, áthelyeződött a hangsúly a vezető magatartására. Itt két jól elkülöníthető elméletcsoport látott napvilágot a döntésközpontú és személyiségközpontú elméletek. Ezek sem adtak egyértelmű választ arra a kérdésre, hogy milyen a jó vezető. Új megközelítést hozott a kontingencia elméletek alkalmazása, ami azt jelenti, hogy nem egy legjobb vezetési módszert keresnek, hanem a különböző helyzeteknek megfelelőt. Napjainkban teljesen más szempontból is vizsgálják a vezetést. A vezetői szerepekről Mintzberg és Kotter fogalmazott meg elméletet. Ez utóbbi és az üzletkötő – átalakító vezetési modell pedig egyre inkább a vezetés szervezeti változásokban betöltött szerepére keresi a választ.

A kommunikáció rendkívül fontos szerepet tölt be a menedzserek, vezetők mindennapi tevékenységében, hiszen nagyon sok szerepük gyakorlása során kommunikálniuk kell. Többen bizonyították, hogy nagymértékben hozzájárulhat a sikerhez (Peters and Watermann, 1986; Pease, 1989.). A vezetők befolyásolják, hogy milyen kommunikációs hálók alakulnak ki a szervezetekben, hogy mennyire lesz jelentős a lefelé és felfelé irányuló kommunikáció, valamint a formális és informális kommunikáció. Az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés szempontjából a nyílt, őszinte, mindkét irányban hatékony kommunikációs gyakorlat hozhat eredményt.

A szervezetek környezete nem statikus, sőt bizonyos területeken gyorsuló ütemben változik. A külső és belső változásokra a szervezeteknek, a szervezeteket alkotó csoportoknak, és egyéneknek reagálniuk kell. E reakció nem lehet más, mint maga a változás. Ezért a szervezeti változások menedzselése – mely valójában magába foglalja a szervezeti magatartás előbb felsorolt valamennyi területét – gyakorlati szempontból is rendkívül fontos, összetett kutatási területté vált.

2.4.1. A szervezeti változások menedzselése

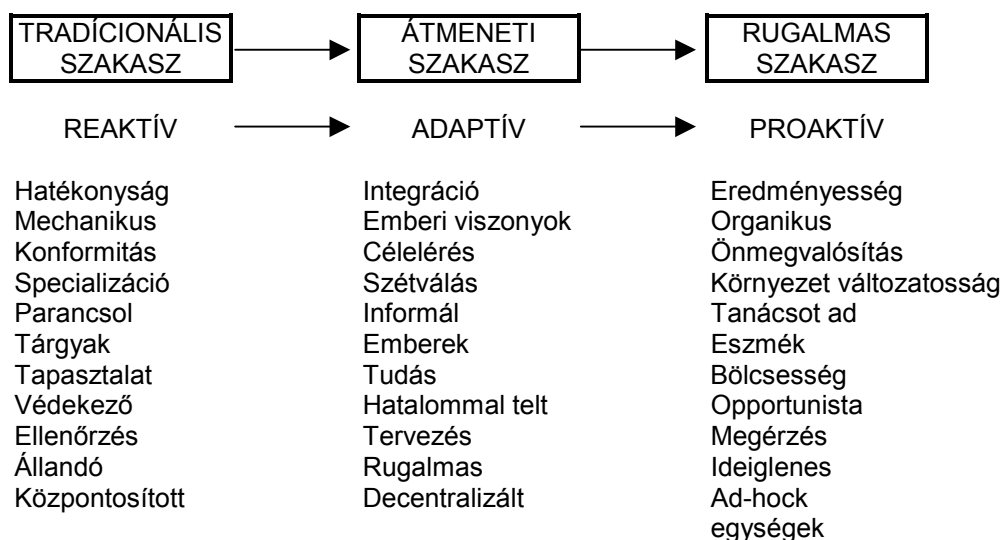
A változást sokan sokféle szempontból vizsgálták. Az ezzel kapcsolatos kutatási eredményekből itt csak néhányat tudok kiemelni. Ezt követően a szervezeti változások modelljeinek alternatíváit mutatom be.

A környezet változásának dinamizmusát többen próbálták leírni. A változás mértéke időben és térben is különbözhet. Általában igaz az, hogy a környezet változásának gyorsasága és kiszámíthatatlansága növekszik, de korántsem minden üzleti területen, s nem minden szervezet számára egyformán dinamikusan. Ansoff és McDonnell (1990) a környezeti változékonyságnak öt fokozatát írják le: (1) előrelátható, (2) kivetítéssel előre jelezhető, (3) előre jelezhető veszélyek és lehetőségek, (4) részlegesen előre jelezhető lehetőségek, (5) kiszámíthatatlan, váratlan események. Stacey (1996) egyszerűbben rendszerez, a biztoshoz közeli és a biztostól távoli szituációkat különbözteti meg.

A környezeti változásokra adott válasz módját illetően a vezetők stratégiai választás előtt állnak. Választhatják a reaktív változást, amikor a szervezet a környezeti változásokra utólag reagál, a preaktív változást, amikor a szervezet elébe megy a környezeti változásoknak, figyelni, hogy mi történik és szinte előre, vagy a környezeti változásokkal egy időben kész a válasza, valamint a proaktív változást, amikor a szervezet képes környezetét saját elgondolása szerint megváltoztatni (Dobák, 1996). A vezetők stratégiai választása azonban összhangban kell legyen a szervezet képességeivel, mely sok-sok tulajdonság összességétől függ. Basil és Cook (1974) modelljükben egyszerűen, jól értelmezhető módon, három fejlődési szakaszhoz – melyeket az előbb elemzett reaktív, adaptív (preaktív) és proaktív jelzőkkel írnak le – különböző szervezeti jellemzőket kapcsolnak, s ezek kombinációjából, gyakoriságából következtetnek a szervezetek rugalmasságára,

változási hajlamára (1. Ábra). A három fejlődési szakaszhoz jellemző fogalmakat társítanak, melyek magyarázzák a szakaszokat és a közöttük lévő különbségeket.

1. ÁBRA A szervezeti jellemzők fejlődési szakaszai



Forrás: Basil, D. C. and Cook, C. W. (1974): The Management of Change, London, Mc Graw Hill, p. 82.

A változást formája mértéke és gyorsasága szerint nagyon sok kutató tipizálta. Az 5. Táblázat ezek közül mutat be néhányat és szemlélteti a közöttük lévő kapcsolatot. Az oszlopok a különböző szerzők által elkülönített változástípusokat szemléltetik, a sorok pedig ezek közül a hasonló jelentéstartalmú változásokat állítják egymás mellé.

Többen az egyszerűség kedvéért két csoportba sorolják a változásokat, az inkrementális és radikális változások közé (Burnes, 1992; Dobák, 1996). A radikális, vagy forradalmi változást a nagyméretű, egész szervezetre kiterjedő, átalakító programok jellemzik, melyek általában gyorsan zajlanak le, ezzel szemben az inkrementális változás a kismértékű, lokalizált, a szervezet kisebb egységét érintő, konkrét probléma megoldására irányul. Elméletben a két változási típust viszonylag könnyű elkülöníteni, de a gyakorlatban ezek átmenete is megtalálható.

5. TÁBLÁZAT Változástípusok

BURNES, DOBÁK	GRUNDY	TUSHMAN	DUMPHY- STACE	ACKERMEN, MARSHEK	BLUMENTHAL HASPELGH
Inkrementális	Egyenletes (Smooth incremental)	Finom-hangolású változás		Fejlesztő-javító, vagy rögzítő-kar- bantartó változás	Működésjavítás
	Egyenetlen (Bumpy incremental)	Inkrementális adaptáció		Tranzakciós változás	Stratégiaalakítás
Radikális	Összefüggés- telen (Discontinuous)	Frame-breaking	Moduláris transzformáció Vállalati transzformáció	Transzformációs változás	Önmegújítás

Több kutató talán pont ezért tovább differenciálta a változás típusokat. Grundy szerint például három formája lehet (Senior, 1997). Az egyenletes, inkrementális változás (smooth incremental) lassú, szisztematikus, előre jelezhető és mértéke állandó. Az egyenetlen inkrementális változás (bumpy incremental) esetén a nyugalmasabb periódusokat felváltják nagyobb sebességű változási periódusok, így a változás mértéke nem egyenletes, nem kiszámítható. A harmadik típusú változást összefüggéstelen változásnak (discontinuous) nevezi, melyet gyors stratégia, struktúra, vagy kultúraváltozás jellemez. A változás mértéke növekvő.

Tushman és társai (1986) véleménye szerint a szervezetek élete az összetartást szolgáló inkrementális változási periódusokból és az ezeket megszakító nem folytonos változásokból áll. Az első típusba a finom-hangolású változás és az inkrementális adaptáció tartozik. Ezek célja a szervezeti összhang fenntartása. Rámutatnak arra, hogy a szervezetek életében bekövetkezhet egy olyan periódus, amikor saját fennmaradásuk érdekében stabilitást támogató erőket alakítanak ki, így megakadályozzák a változást. Ilyenkor szükség lehet a másik fajta, nem folytonos vagy keretet-törő (frame-breaking) változásra.

Dunphy és Stace (1993) továbbfejlesztve Tushman és társai modelljét a nem folytonos változás típust tovább bontották az osztály, vagy divízió szintjén végbemenő moduláris transzformációra és a vállalati, stratégiai szinten zajló vállalati transzformációra.

Viszonylag szoros kapcsolat található Ackerman (1986) és Marshak (1993) változás típusai között. Az inkrementálishoz legközelebb eső változást fejlesztő, javító, vagy rögzítő, karbantartó jelzőkkel írják le, nagyobb horderejű változást fejeznek ki a tranzakciós változás kifejezéssel, a radikális szintet pedig transzformációs változásnak nevezik.

Blumenthal és Haspeslagh (1994) csoportosítása a változtatás célpontjára hívja fel a figyelmet. Szerintük a változás célja lehet a működés javítása, a stratégia átalakítása, vagy önmegújítás.

Mi lehet az oka, hogy a szervezeti változás tipizálása ilyen nagy érdeklődésre talált. Önmagában a csoportok kialakítása értelmetlen dolog lenne. Rendkívül hasznos viszont, ha a szervezetek vezetőinek ezek ismeretében egy szisztematikusabb gondolkodásra nyílik lehetőségük. Beazonosíthatják a vezetésük alatt álló egységben zajló folyamatokat, és a különböző változás típusok előnyeinek és hátrányainak ismeretében választhatnak az alternatívák közül. A választásnál megfontolandó körülményeket, tényezőket Kotter és Schlesinger (1992) négy pontban foglalják össze. Fontos kérdés, hogy (1) mekkora és milyen jellegű ellenállásra számíthat a vezető, (2) mekkora a hatalma, és annak aránya az ellenállók hatalmához viszonyítva, (3) ki mellett állnak, akiknél a változáshoz szükséges információ található, és (4) mekkora a változás tétje.

Burnes (1992) szerint a változás menedzsment nem egy jól elkülöníthető, határozott határokkal rendelkező ismeretrendszer, hanem számos társadalomtudományi diszciplínából és hagyományból merít. Konkrétan három iskolát sorol fel, melyek nagymértékben hozzájárultak a változás menedzsment tudományterületének fejlődéséhez. Ezek az „egyéni perspektíva”, a csoport dinamika és a nyílt rendszer iskola. Értelemszerűen az egyéni megközelítés szerint a változás központjában az egyén, illetve az egyéni magatartás áll. A csoport dinamika képviselői a szervezeteket egyének alkotta csoportok összességének tartják, és a tartós változások titkát a csoport normák, szerepek és értékek megváltoztatásában látják. A nyílt rendszer szemlélet szerint a szervezet, mint rendszer egymással kölcsönös interakcióban lévő részrendszerekből épül fel. Így bármely kis változás az egyik részrendszerrel hatással lesz a többi részrendszerre, vagy a szervezetre (Morley, Moore, Heraty and Gunnigle, 1998). A gyakorlatban ez a három terület két diszciplínához kapcsolódik. Az egyéni változásokkal főleg az emberi erőforrás fejlesztés foglalkozik, míg a másik kettővel inkább a szervezetfejlesztés.

Az idők során több változásmenedzselési módszer alakult ki a fentebb áttekintett elméleti alapokon.

A logikai inkrementalizmus (logical incrementalism) leírása Quinn (1980) nevéhez fűződik, aki a legsikeresebb stratégiaalkotási és változásmenedzselési eljárásnak tekinti módszerét. Ez a stratégia lépésről-lépésre, egy iteratív folyamat eredményeként, a jövőt kitapogatva, kísérletezve jön létre. Figyelembe veszi a részrendszerek stratégiáit, illetve a közöttük lévő interakciót, valamint a szervezetre jellemző információs, hatalmi-politikai és szervezet-pszichológiai folyamatokat egyaránt. Modellje tehát változásmenedzselés szempontjából az inkrementális, kis lépésekben történő, hosszú ideig tartó beavatkozások közzé sorolható.

A szervezettervezés (organizational design) a szervezetek formális, strukturális jellemzőinek megváltoztatására irányul. Olyan szervezeti struktúra megtervezésére és létrehozására törekszik, mely az adott környezeti feltételek mellett a leghatékonyabban képes működni (Dobák, 1996). Napjainkban egy ilyen struktúra létrehozása igen nehéz feladat, hiszen a sok esetben turbulensen változó környezet egyszerre stabil és rugalmas alkalmazkodásra képes forma meglétét igényli. A szervezettervezési megközelítés képviselőit érő leggyakoribb kritika, hogy nem, vagy kevés figyelmet fordítanak a megálmodott struktúra megvalósítására.

A struktúra változtatására hangsúlyt fektető szervezettervezési irányzatot egy ellentétes, az emberi oldalt kiemelő megközelítés, a szervezetfejlesztés követte. A mindkét változásmenedzselési modellt érő kritikák hatására azonban megindult egy közeledési folyamat. A szervezettervezés nagyobb hangsúlyt fektet a megvalósításra, figyelembe véve a szervezet hatalmi- politikai, emberi-magatartási aspektusait, a szervezetfejlesztés pedig a formális strukturális beavatkozásokat is működési körébe vonta.

A szervezetfejlesztés módszerével részletesebben a következő fejezetben foglalkozom.

Több kutató foglalkozott a változás sikerének és sikertelenségének okaival. Beer, Eisenstat és Spector (1990) hat, Kotter (1995) nyolc pontban, Day (1999) hat egymással átfedésben lévő lépésben fogalmazzák meg a sikeres változtatási programot. Nagyon fontos tényezők a sürgősség érzésének keltése, a vezetők elkötelezettsége, ennek kommunikálása, és mobilizálása, jövőkép kialakítása és kommunikálása a szervezet dolgozói felé. A szervezet egészének meg kell érteni a változás szükségességét, meg kell valósítani, és meg kell erősíteni azt. Fontosnak

tartják a kezdeti apróbb sikereket is a végső cél érdekében. Farkas (2001) a nonprofit szervezetekben zajló változásokról ír és hasonló tényezőkben határozza meg a sikeresség titkát.

Dirks, Cummings and Pierce (1996) a szervezet iránt érzett pszichológiai tulajdon, és a változás iránti hajlandóság kapcsolatát vizsgálták. Hipotézisük, hogy az emberek akkor támogatják a változásokat, ha szükségleteiket kielégíthetik vele. A szervezet pszichológiai birtoklásának érzése véleményük szerint pozitív kapcsolatban van a változás iránti hajlandósággal. A változások jellemzőiből három ellentétes típust emelnek ki, az önkéntes és kényszerű, az evolúciós és revolúciós, valamint a hozzájáruló és levonó változásokat. Álláspontjuk szerint az önkéntes, evolúciós és hozzájáruló változás pozitív, míg a kényszerű, forradalmi és levonó változás negatív hatást gyakorolnak az egyének változás iránti hajlandóságára. Dirks és társai ezzel az összefüggérendszerrel igyekeznek magyarázni a változás iránti ellenállás létét, vagy hiányát.

2.4.1.1. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere valamikor a 60-as évek táján alakult ki. Az elnevezés eredete nem egyértelmű. Blake, Mouton, Shepard, Beckhard és McGregor nevét is meg kell említeni a névadók között. A beavatkozás újszerűségét akarták hangsúlyozni azáltal, hogy az általános menedzsmentfejlesztéstől, T-csoport tréningtől, vagy emberi erőforrás tréningtől eltérő megfogalmazást alkalmaztak. A „fejlesztés” rész a folyamat dinamizmusát hivatott kifejezni a javítás helyett, a „szervezet” kifejezés használatával pedig az egész rendszerre kiterjedő voltát emelték ki. Az immár negyven éves múlt ellenére sincs konszenzus a definíciót illetően.

Beckhard (1969, p. 9.) a következőképpen fogalmazott: „A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezet folyamataiba történő tervezett beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.” Bennis (1969) a változásra adott válaszként értelmezi, míg Burke (1994) a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekinti. French és Bell (1995, p. 28) definíciójukban részletesen felsorolják a szervezetfejlesztés jellemzőit. Szerintük „a szervezetfejlesztés a felső vezetés által

támogatott és vezetett, hosszú távú erőfeszítés, a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására, a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoport konfigurációk kultúrájára, felhasználva a tanácsadó támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is.”

Hasonlóan az elméleti kutatókhoz a hétköznapi gyakorlatban sem használják a kifejezést teljesen egyértelműen. Vállalatvezetőkkel, emberi erőforrás menedzserekkel és tanácsadókkal folytatott megbeszéléseimből arra a következtetésre jutottam, hogy vannak, akik az utóbbi definíciónak megfelelően szűkebben, egy bizonyos típusú beavatkozásként értelmezik a szervezetfejlesztést, mások bármilyen, a szervezet működésének javítására tett intézkedést beleértnek ebbe a fogalomba. Dolgozatomban én a szűkebb értelmezést követem. Azt a beavatkozást tekintem szervezetfejlesztésnek, melynek célja a szervezet problémáinak megoldása, és kihasználatlan lehetőségeinek kiaknázása a szervezet tagjainak aktív közreműködésével. Ők azok, akik diagnosztizálják szervezetük problémáit, s megtanulják megoldani azokat. A tanácsadó nem szakértőként vesz részt a folyamatban, hanem mint támogató, a tarsolyában lévő beavatkozási módszerekkel segíti a szervezet tagjait. Így a folyamat eredményeként a szervezet tagjai nem csak azt a konkrét problémát oldják meg, amivel éppen szembekerültek, hanem megtanulják saját szervezetüket fejleszteni.

A szervezetfejlesztés folyamatát három fő szakaszra tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megvalósítására, és hatásuk értékelésére (French and Bell, 1995). E fejlesztési folyamat hatékony menedzselése biztosítja a sikert. Rendkívül sok tényezőt kell figyelembe venni, és összhangba hozni a siker érdekében. Talán az egyik legfontosabb feladat a változás folyamatának megértése, hiszen a szervezetfejlesztés során a szervezet tudatos megváltoztatására törekszünk. A változás modellek megismerése azért fontos, mert ezek a mechanizmusok zajlanak le a szervezetekben minden apró változás során. Ha a vezetők megértik, átlátják a szervezeti tagok magatartása mögött meghúzódó folyamatokat, talán eredményesebbek lehetnek beavatkozásaik.

A 6. Táblázat öt változás modellt szemléltet vázlatosan. E modellek többsége Lewin klasszikus, három lépcsős modelljére – kiolvasztás, változás, befagyasztás – épül (French and Bell, 1995). Schein továbbfejlesztette ezt a modellt a különböző

stádiumokban lejátszódó pszichológiai mechanizmusok magyarázásával. Lippitt, Watson és Westley hét lépcsősre bővítették Lewin modelljét, úgy, hogy belefoglalták a tanácsadási folyamatot is (Burke, 1994). Ehhez hasonló modelleket alkottak Kolb, Frohman és Burke is. Killmann szintén a változási folyamatból indul ki, melyet öt, egymást követő lépésben ír le (French and Bell, 1995). A probléma diagnosztizálását követően szükségesnek tartja öt kritikus befolyásolási pontnak a meghatározását, melyek a szervezet sikeres működése szempontjából rendkívül fontosak. Ezek az úgynevezett „csapások (tracks)” a kultúra, a menedzsment képességek, a csoportépítés, a stratégia-struktúra és a jutalmazási rendszer.

6. TÁBLÁZAT Változás modellek

LEWIN	SCHEIN	LIPPITT, WATSON, WESTLEY	KILLMAN	KOLB- FROHMAN
		Változás iránti igény kifejllesztése	A program elindítása	Felderítés
		Résztevők kapcsolat-teremtése		Belépés
Kiolvasztás	Motiváció és változási hajlandóság keltés	Kliens szervezet problémájának tisztázása	Probléma diagnosztizálása	Diagnózis
		Cselekvési tervek készítése	Csapások kijelölése	Tervezés
Változás	Változás tudatos átstrukturálással	Tervek változási erőfeszítésekké alakítása	Megvalósítás	Akció
Befagyasztás	Befagyasztás	Változás általánosítása, stabilizálása	Az eredmény értékelése	Értékelés
		Befejezés tanácsadó-kliens kapcsolat megszűnése		Befejezés

Porras „stream analízise” nem állítható könnyen párhuzamba az előbb leírt elméletekkel. Ez a modell grafikusan jeleníti meg a szervezet problémáit, a közöttük lévő kapcsolatokat és kiemeli az alaproblémákat (Porras, Harkness and Kiebert, 1983). Utolsóként Burke és Litwin modelljét említem meg, mely a tranzakciós, evolúciós változást és a transzformációs, forradalmi változást egyaránt magába foglalja (Burke, 1994). Megkülönbözteti a szervezeti klímát és kultúrát, s a rájuk ható tényezőket elemzi.

A változás modellek nagy része a szervezetfejlesztés lépéseinek is megfelel. A szervezetfejlesztés folyamatát Burke (1994) modellje alapján tekintem át. Ő Kolb és Frohman rendszerét kismértékben módosítva a következő szakaszokat különíti el:

- Belépés
- Szerződés
- Diagnózis
- Visszajelzés
- Változástervezés
- Beavatkozás
- Értékelés

A szervezetfejlesztés három lépését tovább bontja és kiegészíti a folyamatban résztvevők kapcsolatteremtésével. Az első fázisban a kliens és tanácsadó kapcsolatba lép egymással. Ez bármelyik fél kezdeményezésére megtörténhet, de általános, hogy külső tanácsadó esetén a kliens kezdeményezzen. Belső tanácsadó esetén gyakrabban elképzelhető a másik eset. Ebben a fázisban a felek megismerik egymás motivációját. A tanácsadó felmérheti, hogy van-e hajlandóság a kliensben a változásokra, és rendelkezik-e a változás lebonyolításához szükséges eszközök felett (Burke, 1994).

A második fázis a szerződéskötés. Ez lehet formális, vagy informális. Szervezetfejlesztési beavatkozásoknál ez utóbbi a gyakoribb, de szükséges, hogy tisztázzák a résztvevők a folyamatban betöltendő szerepüket. Weisbord (1973) szerint ebben a szakaszban egyértelműen meg kell fogalmazni a kliens és tanácsadó egymással szembeni elvárásait. Konkrétabban: 1. Mit várnak a kapcsolattól, 2. Mennyi időt áldoznak a cél érdekében, mikor és mennyiért, 3. Milyen alapszabályok mellett működnek a résztvevők.

A diagnózis magába foglalja az információgyűjtést és feldolgozást. Gyakorlatilag már a kapcsolatfelvétellel egy időben megkezdődik, a tanácsadó

észlelése, intuíciói, érzései alapján. Nem csak a tárgyalófélről, de a szervezet kultúrájáról, az uralkodó normákról, a szervezeti klímáról is szerezhetsz első benyomást. E mellett nagyon sok szisztematikus diagnosztizáló módszert fejlesztettek ki. Fordyce és Weil (1979) hét információgyűjtő módszert rendszeresnek. Leírják e módszerek lényegét, előnyeit, korlátjait, és alkalmazásukra is javaslatot tesznek. A 7. Táblázatban e hét módszert foglalom össze az általuk alkalmazott rendszerben.

Beckhard (1969) a diagnózis céljának a jelenlegi állapot feltárását tartja. Ez az elemzés véleménye szerint két területen, a szervezeteket alkotó részrendszerek, valamint a szervezetben lezajló folyamatok területén történik. Mindkét megközelítés fontos, mert egyszerűbbé teszi a beavatkozások megtervezését.

Weisbord (1976) „Six-Box” modelljében egy kognitív térképet rajzol fel, és hat területet határozza meg, amelyek fontosak a szervezet diagnosztizálása szempontjából. A formális és informális rendszerek együttes elemzésére is felhívja a figyelmet, mert teljes képet csak ezek ismeretében kaphatunk a szervezetről.

Visszajelzés adása a diagnózis során nyert információkról azért szükséges, mert így ellenőrizhetők a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchiai szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.

A változás megtervezése gyakran már a visszajelzés utolsó fázisaként megtörténik, de főleg nagyobb szervezetek esetén ez egy különálló lépés. Célja alternatívák megfogalmazása, melyekkel a diagnosztizált problémák kiküszöbölhetők. A szervezetfejlesztés ezen szakasza is a kliens szervezet bevonásával történik. A folyamatba bevont szervezeti tagok fogalmazzák meg alternatívákat, megbeszélnek azok várható következményeit, majd döntenek a következő lépésekről.

7. TÁBLÁZAT

Hét alapvető módszer az információk gyűjtésére

MÓDSZER	HASZNÁLATA	ELŐNYEI	KORLÁTJAI
Kérdőívek	Általános módszer a diagnózishoz, gyors adatgyűjtéshez	Gazdaságos, nagy adattömeg összegyűjthető, statisztikailag elemezhető, egyszerű, anonim	Nem direkt kommunikáció, kitöltők imitálhatják az elkötelezettséget
Interjúk	Jó módszer egyéni vélemények és érzések összegyűjtésére	Problémák, lehetőségek feltárhatók, bizalomépítésre is jó	Sok időt vesz igénybe, veszélyes információk is felszínre kerülhetnek, hozzáértés fontos
Érzékelés (Sensing)	Információgyűjtésre, elégedetlen csoportoktól véleménykérésre, akciók tesztelésére alkalmas	Egyéni interjútól gazdaságosabb, sok információt, ötletet ad, magnófelvétel miatt pontos	Csak bizalmas légkörben működik, statisztikai feldolgozásra nem jó, kudarcba fulladhat
Szavazás (Polling)	Ki nem mondott problémák felszínre hozatalára jó	Gyors, érdekes, egyszerű, bárki megfogalmazhatja kérdését, részvétel miatt az elkötelezettséget javítja	Kérdések nincsenek precízen megfogalmazva, 5-30 fős csoportok esetén alkalmazható
Kollázsok	A csoport kulturális és emocionális térképét mutatja, résztvevők kifejezhetik magukat	Jégtörésben hatékony és szórakoztató feladat	Formálisan viselkedő csoportok ellenállhatnak a feladatnak, expresszív módszer
Rajzok	Résztvevők rajzolnak és magyarázzák a rajzokat, sok minden kiolvasható belőle	A jelentés gazdag tömörítése, kényes kérdések megbeszélését is megkönnyíti	Expresszív eszköz, de nehéz belekezdni, egyértelmű, egyszerű magyarázatot igényel
A szervezet fizikai megjelenítése	A csoportot zavaró problémás kapcsolatok felszínre hozatala (klikkek, kirekesztés, verseny...)	Jó, gyors, és drámai diagnosztikai eszköz személyek közötti kapcsolatok feltárására	Sok csoport úgy érzi, hogy túl messzire megy a feladat, ilyenkor veszélyes

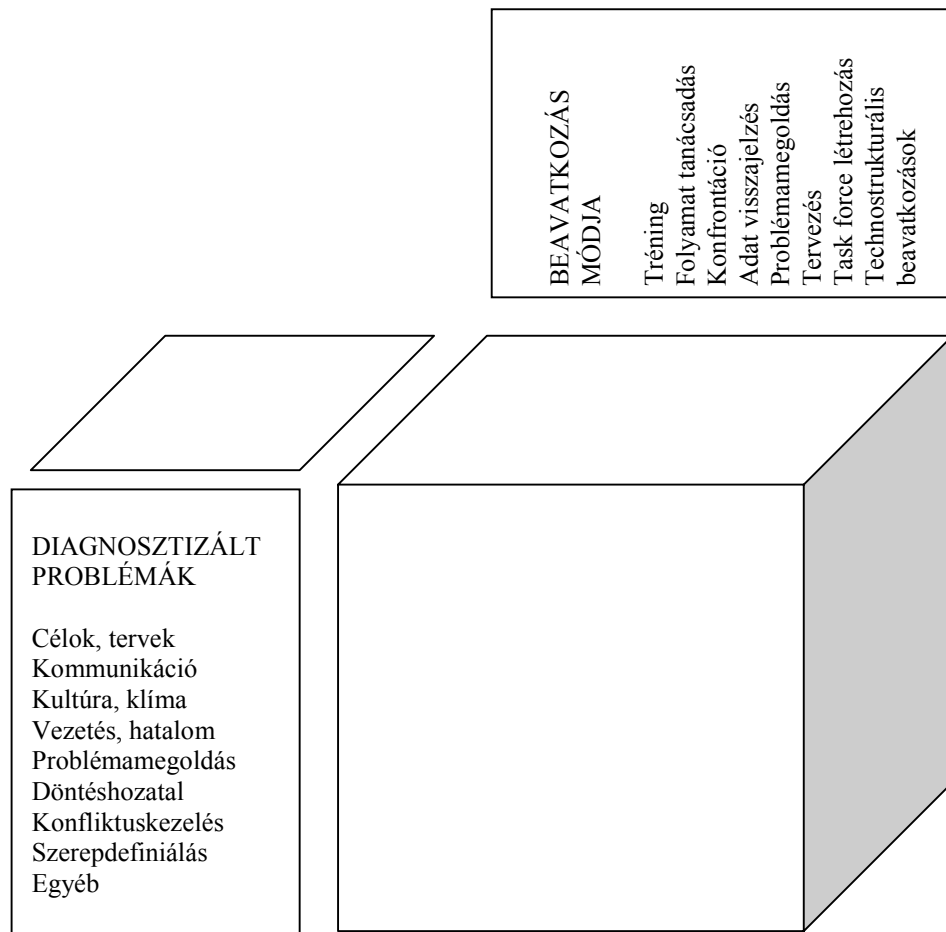
Forrás: Fordyce, J. K. and Weil, R. (1989): Methods for Finding out What's Going on in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): Organization Development: Theory, Practice and Research Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.

A szervezetfejlesztésben beavatkozásoknak nevezik azokat az akciókat, vagy strukturált tevékenységek összességét, amelyeket a szervezet változtatása érdekében tesznek. A beavatkozások rendkívül széles választékát fejlesztették ki a kutatók, és gyakorló szakemberek. Sikerük titka, hogy valós problémák megoldására irányulnak, és az érintettek részt vesznek saját problémájuk megoldásában. A tréning módszerek hatékonyságával kapcsolatban említett dilemma, hogy mennyire képesek a résztvevők a megszerzett tudást a megfelelő helyen alkalmazni. A szervezetfejlesztés esetén a beavatkozás a tudás alkalmazása (French és Bell, 1995). A tapasztalatok későbbi hasznosítása – a szervezetfejlesztési folyamat külső tanácsadó nélküli alkalmazása – hosszú távú célja a szervezetfejlesztésnek.

Sok lehetőség van a szervezetfejlesztési beavatkozások rendszerezésére. Az egyik, talán legegyszerűbb mód az érintettek szerinti kategorizálás. Ennek megfelelően egyénekre, két-háromfős csoportokra, nagyobb csoportokra, csoportok közötti kapcsolatokra és az egész szervezetre irányuló beavatkozásokat különböztethetünk meg. Miles és Schmuck (1976) az úgynevezett OD kockában rendszerezik a szervezetfejlesztés során alkalmazható beavatkozásokat. A három dimenzió a diagnosztizált probléma, a figyelem iránya, illetve a beavatkozás módja (2. Ábra). A kockát értelmezve világossá válik, hogy milyen bonyolult összefüggésrendszert kell szem előtt tartani a megfelelő beavatkozás kiválasztásakor. Tovább bonyolítja a problémát, hogy a legtöbb szervezetfejlesztési folyamat során beavatkozások sorozatát alkalmazzák, teljesen egyedi módon.

Burke rendszerezésében a szervezetfejlesztési beavatkozás utolsó lépése az értékelés. Ezt a rendkívül fontos lépést legszerencésebb, ha kívülálló végzi. Ez felelhet meg leginkább az objektivitás követelményeinek, bár nagyon sokszor nehéz az ok okozati összefüggéseket kimutatni. Ugyan a folyamatban utolsó lépésként említik, valójában már az első beavatkozások után érdemes elkezdni, és információt gyűjteni a hatásról, mert az befolyásolhatja a további lépéseket. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sok beavatkozásnak csak hosszabb távon lesz kimutatható hatása.

2. ÁBRA Szervezetfejlesztési kocka



Forrás: Miles, M. B. and Schmuck, R. A. (1989): The Nature of Organization Development in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): Organization Development: Theory, Practice and Research Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.

3. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

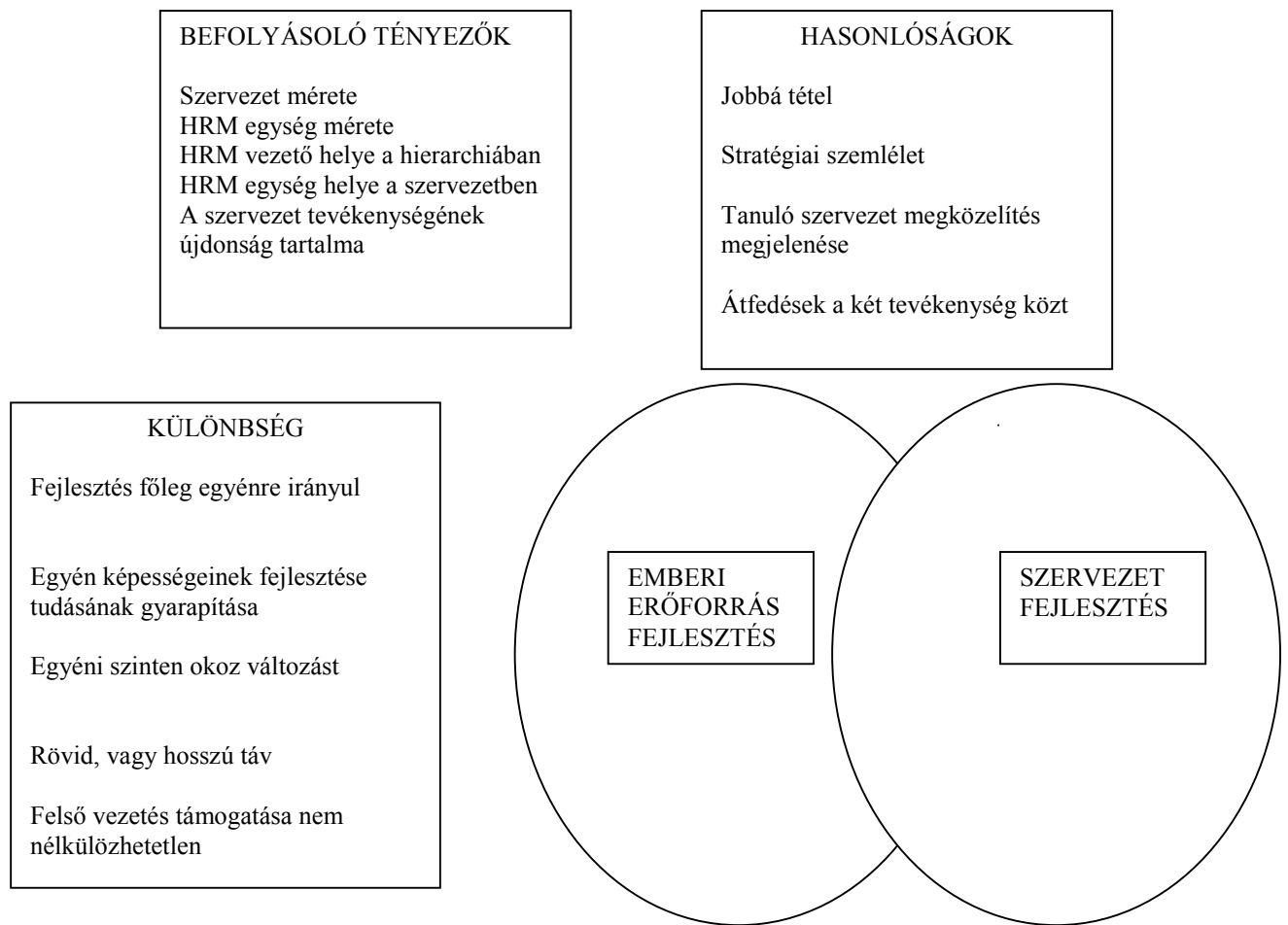
Ebben a részben az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés közötti kapcsolatot elemzem. Véleményem kialakításához nagymértékben hozzájárult a témához kapcsolódó szakirodalom tanulmányozása, valamint a szervezetekről a gyakorlatban szerzett direkt és indirekt tapasztalataim.

A két terület kapcsolatát a közöttük lévő hasonlóságok és különbségek feltárásával mutatom be. Kitérek azokra a tényezőkre is, melyek véleményem szerint jelentős hatást gyakorolnak arra, hogy mekkora figyelmet fordítanak az emberi erőforrás fejlesztésre, illetve amelyek meglátásom szerint befolyásolják a szervezetfejlesztés alkalmazását. Gondolataimat a 3. Ábrában foglalom össze.

Mint a nevük is mutatja, mindkét terület célja a fejlesztés, tehát valaminek a javítására, jobbá tételére irányuló tevékenység. A fejlesztés iránya azonban különböző. Az emberi erőforrás fejlesztés tevékenysége az egyénre irányul, az egyén képességeit, tudását kívánja javítani, a teljesítmény növelése, és a szervezet céljainak elérése érdekében. A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére. Szükség esetén egyénekre irányuló beavatkozások is történhetnek, de a tevékenységek döntő része a csoportokon belüli, vagy azok közötti együttműködés, kommunikáció, konfliktuskezelés javítására, egy szervezeti tanulásra képes struktúra és kultúra kialakítására irányul.

Érdekes tendenciára hívja fel a figyelmet a tréning modellek fejlődéstörténete. Az emberi erőforrás fejlesztés egyre szisztematikusabban tervszerűbben a szervezet stratégiai céljaival összhangban végzi munkáját. Előfordulhat, hogy a csoport és az egész szervezet is célpontjává válik az emberi erőforrás fejlesztésnek, mindkét területen érvényesülhet a tanuló szervezet megközelítés, ami azt jelenti, hogy átfedések lehetnek a két tevékenység között.

3. ÁBRA Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés kapcsolata



A stratégiai emberi erőforrás menedzsment elnevezés a tevékenység stratégiai jelentőségére utal. Szoros kapcsolat van a vállalati, illetve funkcionális stratégiák között. Hasonlóképpen szervezetfejlesztés esetén is a beavatkozások célja a problémák megoldása, vagy lehetőségek kihasználása, mely indirekt módon a vállalat stratégiai elképzeléseinek megvalósítását szolgálja.

Különbségként említhető, hogy míg a szervezetfejlesztés hosszú távú beavatkozás, addig az emberi erőforrás fejlesztés bizonyos esetekben rövidtávra összpontosít.

Szervezetfejlesztés definíció szerint nem lehetséges a felső vezetés elkötelezettsége nélkül, ezzel szemben az emberi erőforrás fejlesztés esetén ez nem alapvető feltétel.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem véleményem szerint a következő tényezőktől függ:

- A szervezet stratégiai választása

A szervezet stratégiája alapul szolgál a funkcionális stratégiák kialakításához, de ugyanazon cél elérése többféle úton is lehetséges. Bakacsi és társai (1999) négy stratégiai kérdésre adott válasz (munkaerő piac, vagy belső fejlesztés; munkakör, vagy egyén a szervezet építőköve; egyén, vagy csoport központúság; teljesítmény, vagy kompetencia alapú megközelítés) jelentősen befolyásolja a fejlesztésre fordított figyelem mértékét és irányát egyaránt.

- A szervezet mérete

Kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítanak elég hangsúlyt a fejlesztésre. Ezt a tényt empirikus kutatások eredményei is igazolják (Karoliny, Poór, Spisák, 2000).

- Az emberi erőforrás menedzsment egység mérete, helye a szervezeti hierarchiában
- Az első számú emberi erőforrás menedzser hierarchiában elfoglalt helye

Az emberi erőforrás egységek méretéből, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyéből, valamint az egység vezetőjének a menedzsmentben betöltött szerepéből következtethetünk arra, hogy mekkora súlyt képvisel az egység a szervezetben, s

milyen mértékben tudja érvényesíteni elképzeléseit a szervezet döntéshozó testületeiben.

- A szervezet tevékenységének újdonság tartalma

Nagy újdonságtartalmú, kreativitást, innovativitást igénylő tevékenységeket végző szervezetek alkalmazottai számára létfeltétel a folyamatos fejlesztés, fejlődés.

- Az egyének elkötelezettsége

Emberi erőforrás fejlesztést az alkalmazottak hajlandósága, elkötelezettsége nélkül bajos dolog végezni. Az ember az az erőforrás, amelyik képes akaratát érvényesíteni.

A szervezetfejlesztés, mint változás menedzselési módszer választását a következő tényezők befolyásolják:

- Az első számú vezető előfeltevései, nyitottsága, elkötelezettsége

A szervezeti változások megindítása, s azon belül a választott változásmenedzselési mód nagymértékben függ attól, hogy egy vezető milyen előfeltevésekkel rendelkezik a változásról és a beosztottakról, mennyire nyitott, mennyire hajlandó mások véleményét is figyelembe venni

- A szervezeti tagok nyitottsága, elkötelezettsége

A szervezetfejlesztést csak nyitott, kommunikatív, tanulni képes, elkötelezett dolgozókkal lehet megvalósítani. Ha nem rendelkeznek ilyen jellemzőkkel, akkor az első beavatkozásoknak e képességek kialakítására kell irányulni

- A szervezet strukturális jellemzői: komplexitása, formalizáltsága, centralizáltsága

A bürokratikus, centralizált szervezetek fejlesztése sokkal nehezebb, mint az organikus laposabb struktúráké. Rugalmatlanabbak, túlságosan szabályozottak, s hosszú időre van szükség, hogy ezeket a jellemzőket megváltoztassák. Bushe és Shani (1991) az ilyen szervezetek változtatására dolgozták ki a „parallel tanuló szervezetek” módszerét.

- A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek hiedelmek összessége. A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt. Nem véletlen, hogy Burke (1994) a szervezetfejlesztést a szervezeti kultúra változtatási folyamatként definiálja.

- A szervezet tevékenysége

A szervezetek tevékenysége struktúrája és kultúrája között egymásra hatás tételezhető fel. A kreatív innovatív tevékenységet végző szervezetek rugalmasabb struktúrát hoznak létre, ehhez kellően nyitott kultúrát kell kialakítani, s az ilyen kultúrákban az emberek is rugalmasabbak nyitottabbak.

Empirikus kutatásomban konkrét szervezetek példáján tárom fel a felsorolt hasonlóságok, különbségek és befolyásoló tényezők meglétét, vagy hiányát.

4. VIZSGÁLATI MODELL

Kutatásom céljának az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat, az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés összefüggésének vizsgálatát tűztem ki. Bemutattam, hogy a szakirodalomban feltárt modellek hogyan kapcsolódnak e kutatási témámhoz, majd az előző fejezetben összehasonlítottam az emberi erőforrás fejlesztést és szervezetfejlesztést. Bebizonyosodott számomra, hogy kutatásom tárgyát rendkívül sok változó befolyásolja, érdemben ezek teljes körű vizsgálatára nincs mód, így ok okozati összefüggések meghatározására nem törekedtem. Empirikus vizsgálatomat feltáró, exploratív jellegűnek szánom, melyet statisztikai eszköztárral támasztok alá. Kutatásomat a több lábbon állás jellemezi. A kérdőíves vizsgálatokat strukturált interjúkkal kombináltam, s tapasztalati tényekre alapozva fogalmazom meg következtetéseimet.

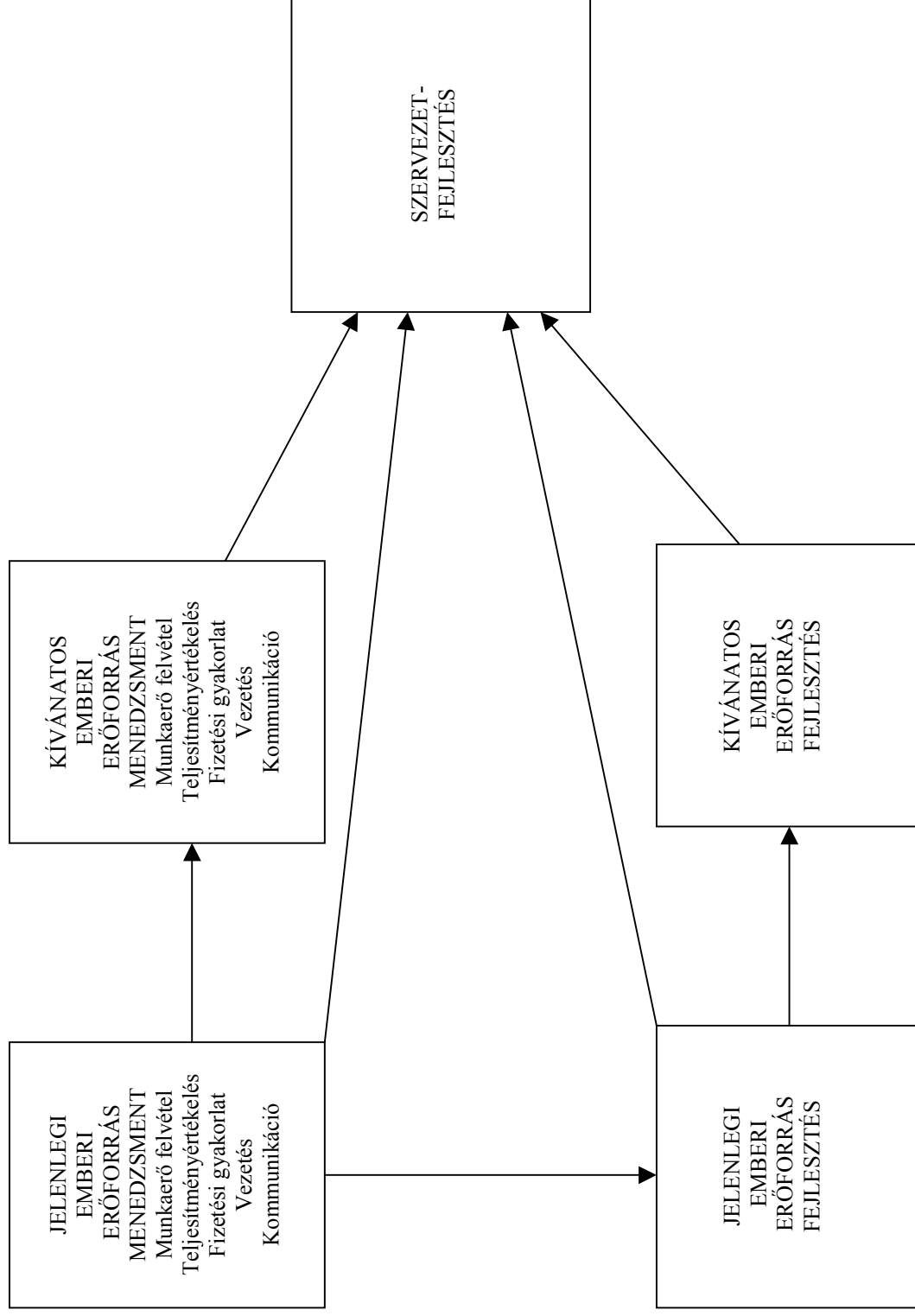
Vizsgálati modelletem a 4. Ábra szemlélteti.

A jelenlegi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatból indulok ki, melyet a kérdőív segítségével mérek. A hat funkcionális területhez kapcsolódó kérdések jól vonatkoztathatók az általam vizsgált összefüggésekre. Az egyik funkcionális területet – az emberi erőforrás fejlesztést – modellemben kiemelten kezelem. A jelenlegi gyakorlatra vonatkozó válaszokból illetve a szervezetektől kapott információkból – a szakirodalomban már föltárt összefüggéseknek megfelelően – következtetek arra, hogy a vizsgált szervezetekben mennyire fontos területnek tekintik az emberi erőforrás fejlesztést, mekkora figyelmet fordítanak rá. Kiemelt kérdésekre adott válaszokból – bizonyos esetekben indirekt módon – következtetéseket vonok le arról, hogy mennyire jelenik meg az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatban a szervezetfejlesztésre jellemző magatartás, azaz hogy mennyire támogatja a szervezeti környezet a szervezetfejlesztést.

A jelenlegi emberi erőforrás menedzsment gyakorlat mellett a kívánatosnak ítélt helyzetről is nyilatkoztak a megkérdezettek a kérdőívekben. Ennél a változó csoportnál is kiemelten kezelem az emberi erőforrás fejlesztésre vonatkozó kérdéseket. A jelenlegi és kívánatosnak ítélt állapot közötti különbségből a szervezeti tagok változtatási hajlandóságát és annak tervezett irányát mérem.

4. ÁBRA

Az emberi erőforrás menedzsment, emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés vizsgálatának modellje



Mivel a kérdőívekből csak indirekt módon juthattam információhoz a szervezetfejlesztést illetően, ezért strukturált interjúk formájában tájékozódtam a szervezetekben lezajlott változásokról, azok jellemzőiről.

A vizsgálati modell egy szervezet elemzésével kapcsolatos összefüggéseket tartalmazza. Ezen túlmenően a szervezeteket össze is hasonlítottam. Tudatában vagyok annak, hogy 3 szervezet nem reprezentálja a sokaságot, – így azokról csak a konkrét esetekre vonatkozó leíró megállapítások tehetők – de feltárhatók olyan érdekes tendenciák, együttmozgások, esetleg ellentmondások, melyek a további kutatás irányának meghatározásában segítenek.

5. A KUTATÁS MÓDSZERÉNEK BEMUTATÁSA

Az előző fejezetben bemutatam empirikus vizsgálatom modelljét, most ennek felépítését követve részletesebben beszámolok az alkalmazott kutatási módszerekről.

Dolgozatomban három Hajdú-Bihar megyei szervezet emberi erőforrás menedzsment, emberi erőforrás fejlesztés és változásmenedzsment gyakorlatát vizsgáltam meg. Eredeti terveim szerint több, legalább öt vállalat elemzését terveztem, de a közbejött objektív akadályok miatt három szervezet adatai alkalmasak mélyebb elemzések végzésére. Az egyik szervezetnél személycsere miatt meghiúsult az adatgyűjtés, a másik szervezetnél pedig túlságosan kevés kérdőívet küldtek vissza. Az így megmaradt három szervezet profilját illetően igen eltérő. Az egyik egy külföldi tulajdonú termelő vállalat, a másik egy hazai 50% +1 szavazattal állami tulajdonban lévő szolgáltató vállalat és a harmadik egy közigazgatásban tevékenykedő önkormányzati tulajdonban lévő szervezet.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat elemzését kérdőíves adatfelvétel segítségével végeztem. A három szervezetnél teljes körű adatfelvétellel összesen 704 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat mérését a „Best International Human Resource Management Practices” kérdőív felhasználásával végeztem (Függelék 9.1.).

Ezt a kérdőívet egy – szoros együttműködésen alapuló, vegyes kultúrájú – konzorcium által irányított összehasonlító elemzésnél használják. A konzorcium célja emberi erőforrás alapú megoldásokat meghatározni szervezeti problémákra, melyek tartós versenyelőnyt biztosítanak a szervezet számára (Teagarden et al., 1995). Ez a kutatás a tradicionális magatartástudományi kutatásokra jellemző kérdőíves módszert alkalmazza. Elsősorban a különböző kultúrájú fejlett és fejlődő országok termelő és szolgáltató vállalatainak emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát elemzi. Eddig 10 országban folytattak adatgyűjtést, és 12 új helyszínen kezdték el annak előkészítését.

A kutatásokról több publikáció is megjelent már, az alkalmazott módszer részletes bemutatása (Teagarden et al., 1995) mellett Japán Korea Tajvan és USA

teljesítményértékelési gyakorlatát (Milliman et al., 1995a) és ugyanezen országok fizetési gyakorlatát (Milliman et al., 1995b) hasonlították össze.

Ph.D. dolgozatomban ezen – nemzetközileg kipróbált – kérdőív nyújtotta lehetőségek egy másik aspektusát használtam fel. A kérdőív elnevezése kissé félreérthető. Semmi esetre sem egyetlen legjobb emberi erőforrás menedzsment gyakorlat meghatározása céljából állították össze. A hat fontos funkcionális területen alkalmazott mindennapos gyakorlatra vonatkozó kérdések alkalmassá teszik a kérdőívet arra, hogy a vizsgált vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlata jól leírható legyen.

Hosszú folyamat eredményeként vált a kérdőív magyar szervezeteknél is használhatóvá. Első lépés a kérdőív lefordítása volt. Itt nem elsősorban a szó szerinti, hanem a jelentésbeli azonosságra kellett törekedni. Ezt a lefordított anyag idegen nyelvre – itt angolra – történő visszafordításával, a visszafordított és eredeti szöveg összevetésével ellenőriztük. Több személyt kértünk fel a kérdőív áttekintésére az egyéni észlelések torzító hatásának kiküszöbölése érdekében. Következő lépés a kérdőív tesztelése volt, melynek során kiválasztottunk egy kisebb csoportot abból a populációból, akik felé a kérdőív irányul, és felkértük őket a kérdőív kitöltésére. Ennek a próba adatfelvételnek az volt a célja, hogy ellenőrizzük, alkalmas-e a kérdőív az adott kulturális-gazdasági környezetben arra, hogy differenciált válaszokat kapjunk, használhatók-e a kapott eredmények a tudomány és gyakorlat számára. Ez a próba lehetőséget jelentett a kérdőív módosítására, mielőtt nagyobb tömegben is elindítottuk az adatgyűjtést. Választ adott arra, hogy a kérdőívvel megcélzott réteg számára mennyire érthetők a kérdések, mennyire releváns a kérdéssor. Szükségesek-e módosítások annak érdekében, hogy pontos, használható eredményeket kapjunk? A kérdőív tesztelése, a kapott eredmények kiértékelése és a szükséges módosítások megtétele után kezdődhetett csak el az igazi adatgyűjtés.

A „Best International Human Resource Management Practices” kérdőív lelke hat kiemelt funkcionális terület bemutatása, annak tevékenységére, céljára, jellemzőire vonatkozó kérdéseken keresztül. E területek a következők:

- munkaerő felvétel
- munkaerő fejlesztés és továbbképzés
- teljesítményértékelés
- fizetési gyakorlat

- vezetés
- kommunikáció

Témakörönként 9-11 kérdést kell megválaszolni egy 5 fokozatú Likert-típusú skálán két szempontból. Az első válasz arra vonatkozik, hogy milyenek ítélik a jelenlegi gyakorlatot, a második arra, hogy milyen gyakorlatot tartanának kívánatosnak a kérdőív kitöltői.

Három általános, emberi erőforrás menedzsment gyakorlatra vonatkozó kérdést is tartalmaz a kérdőív mind a hat funkció esetén. A kérdések arra vonatkoznak, hogy mennyire segíti a gyakorlat, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezzenek, hogy az alkalmazottak elégedettek legyenek munkájukkal, és, hogy e gyakorlat mennyire járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez.

A kérdőív tartalmaz még általánosabb, a szervezet személyzeti/emberi erőforrás osztályára, a dolgozók elégedettségére, az egész szervezet megítélésére, a dolgozók által vallott értékekre és közérzetükre vonatkozó kérdéseket is a kitöltő háttér adatai mellett.

A jelenlegi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatra adott válaszokból kirajzolódik egy kép a szervezet emberi erőforrás stratégiájáról. A kívánatos helyzet a szervezet számára racionálisan elérhető ideális állapotot tükrözi. A két válasz közötti különbségből többféle következtetést vonhatunk le. Ha a válaszok közel egyformák, az egyrészt arra utalhat, hogy a dolgozók elégedettek a jelenlegi helyzettel, s nem kívánnak azon változtatni. Egy másik alternatíva, hogy nem rendelkeznek kellő ismerettel a témával kapcsolatban, nem tudják elképzelni, hogy más megoldás is létezhet. Harmadsorban az adatgyűjtés hibája is okozhat ilyen eredményeket. Véleményem szerint a két utóbbi lehetőséget figyelmen kívül lehet hagyni, mivel a kérdések igen egyszerűek, megválaszolásuk nem igényel speciális tudást, valamint az adatgyűjtés anonimitásának biztosításával az a veszély sem áll fenn, hogy a válaszadók szándékosan torzítanák az eredményeket.

A jelenlegi és kívánatos állapot közötti különbség a szervezeti tagok változtatási hajlandóságát tükrözi, annak irányára és mértékére is utal.

A munkaerő fejlesztésre fordított figyelmet néhány konkrét számszerűsíthető mutató mellett áttételesen, az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat segítségével határozta meg, annak irányát pedig a fejlesztési és továbbképzési célokkal kapcsolatban megfogalmazott válaszokon keresztül értelmeztem.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatból indirekt következtetéseket vontam le a szervezetfejlesztésre vonatkozóan is. Kiválasztottam a szervezetfejlesztés során alkalmazott gyakorlattal összhangban álló megállapításokat, és vizsgáltam hogy mennyire jelenik meg a jelenlegi, illetve a kívánatos gyakorlatban.

A kérdőív feldolgozása során többek között a következő kérdésekre kerestem a választ:

- A munkaerő felvétel gyakorlata mennyire támogatja a belső fejlesztést?
- A munkaerő felvétel gyakorlata milyen hangsúlyt fektet a szervezet értékrendjéhez illeszkedő jelöltek kiválasztására?
- A munkaerő felvétel gyakorlata mennyire veszi figyelembe a leendő kollégák véleményét?
- A munkaerő fejlesztés céljai mennyire helyezik előtérbe a szervezet stratégiai céljait, a csoport és szervezeti érdekeket?
- Mennyire érvényesülnek a fejlesztési célok a teljesítményértékelési eljárásoknál?
- Milyen mértékben jelenik meg a javadalmazási csomagban a teljesítmény-, csoport-, és hosszú távú érdekeltség?
- Milyen mértékben jelenik meg a vezetési és kommunikációs gyakorlatban a nyílt, őszinte, szervezeti tanulást támogató légkör?
- Mennyire jellemző a hatalomdelegálás a szervezetekben?
- Milyen különbség van a jelenlegi és kívánatos helyzet között?
- Mennyire egységes a kívánatosnak tartott változás iránya?
- Vannak e számottevő különbségek a különböző szervezetek által adott válaszokban?

A kérdőív adatainak kiértékelését az SPSS statisztikai elemző program segítségével végzem. A következő statisztikai módszereket tartottam céljaim elérése szempontjából szükségesnek, illetve alkalmazhatónak:

- Alapstatisztikák: átlagok, megoszlások számítása és grafikus ábrázolása
- A jelenlegi állapot és kívánatos helyzet közötti differenciák meghatározása, az átlagok különbségének számítása
- Az eloszlások egyezőségének vizsgálata nem-paraméteres próbával, mint a Wilcoxon-féle előjeles rangösszeg próba.

- A kérdések és nagyobb témakörök viszonyának elemzése többdimenziós skálázással.

A kérdőívek kiértékelését követően strukturált interjú formájában gyűjtöttem információt a szervezetfejlesztésről. Vállalatonként 11-13 fővel beszélgettem egy, az elmúlt néhány évben általuk átélt szervezeti változásról. Az interjúk során feltett kérdések a következők:

- Mikor történtek jelentősebb változások a szervezetnél?
- Válasszon ki egyet, amiben érintett volt és beszéljen róla?
- Miért történt változás?
- Ki kezdeményezte és irányította a változást?
- Kiket érintett a változás, mely egységeket, szinteket?
- Miben történt változás?
- Kik vettek részt a változásokban?
- Hívtak-e tanácsadót a változások menedzseléséhez?
- Milyen szerepet töltött be a változásokban?
- Hogyan zajlott a változás?
- Szerveztek-e tájékoztatókat, megbeszéléseket, továbbképzéseket, tréningeket?
- Mikor, milyen céllal?
- Jellemzőek-e a problémamegoldást, döntéshozatalt előkészítő megbeszélések?
- Ön mikor és kitől hallott a változásokról?
- Véleménye szerint készítettek-e előzetes tervet a változásokról?
- Hogyan érezte magát abban az időszakban?
- Véleménye szerint hogyan érezték mások magukat?
- Mennyire változott meg a feladata a változásokat követően?
- Könnyen el tudta látni az új feladatokat?
- Mennyi ideig zajlott le a változás?
- Történtek-e jelentősebb változások az emberek egymáshoz való viszonyában, a szervezeti tagok közérzetében, a szervezet kultúrájában?
- Milyennek ítéli a változás eredményességét?

A strukturált interjúkat kvalitatív módszerrel elemeztem. A kérdésekre adott válaszokból következtetni lehet, hogy milyen jellegű változási folyamatok zajlottak

le a szervezetben, az utóbbi időben. El lehet dönteni, hogy mely változásmenedzselési típusba sorolhatók a változások, és milyen sikerességgel hajtották végre azokat.

A két felmérés eredményeképpen az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat, az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés között tapasztalati összefüggéseket tártam fel.

Az eredmények értékelését először szervezetenként végeztem, majd a rendelkezésre álló adatok összességének felhasználásával próbáltam összefüggések, együttmozgások lehetőségére rámutatni.

6. AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben a kérdőíves felmérés és az interjúk során szerzett információk értékelését szervezetenként végzem el.

A szervezet rövid bemutatását követően először a személyzeti tevékenységet végző egységről, a dolgozók elégedettségéről, és a szervezet egészéről alkotott véleményekről számolok be. Utána funkcionális területenként értékelem a jelenlegi gyakorlatot. Kiemelem azokat a kérdéseket, amelyekre az adott területen belül a legmagasabb illetve legalacsonyabb átlagok születtek, vagy a válaszok megoszlása jelentősen eltér a többiétől. Részletesebben vizsgálom az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelmet, melyet indirekt mutatók segítségével is szemléltetek. A kérdőívből kiválasztott kérdéseken keresztül megvizsgálom, hogy jellemzőek-e a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerek, magatartások a szervezet gyakorlatában. Ezt követően a szervezeti változásokkal kapcsolatban készített interjúkat elemzem. Arra keresem a választ, hogy tekinthetők-e szervezetfejlesztésnek a cég által alkalmazott változásmenedzselési módszerek. A kívánatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlat a szervezet által elérni kívánt állapotot szemlélteti. Ennek részletesebb elemzése rámutat, hogy milyen irányban kívánnak a szervezet tagjai változni, s ez az irány összeegyeztethető-e a szervezetfejlesztés alkalmazásával.

A három vállalat eredményeinek összehasonlítását, és általánosabb megállapítások megfogalmazását a 7. Fejezetben teszem meg.

6.1. „A” szervezet elemzése

„A” szervezet egy nagy multinacionális cég leányvállalata, amely termelő tevékenységet végez Magyarország keleti részén. A korábban állami tulajdonban lévő vállalat a privatizáció során került megvásárlásra 1990-ben. Jelenleg 100%-ig külföldi tulajdonban van. Gazdaságossági mutatóit illetően nyereségesen működő szervezet.

Ezen a helyszínen az adatgyűjtést két időpontban végeztem. 1997-ben a teljes körű adatfelvétel eredményeként 253 értékelhető kérdőívet kaptam vissza. Az adatgyűjtést 2001-ben egy „follow up” követte kisebb mintán, azzal a céllal, hogy az azóta bekövetkezett esetleges jelentősebb eltérésekre rámutassak. Ebben az esetben nem volt célom a teljes mélységű vizsgálat végzése.

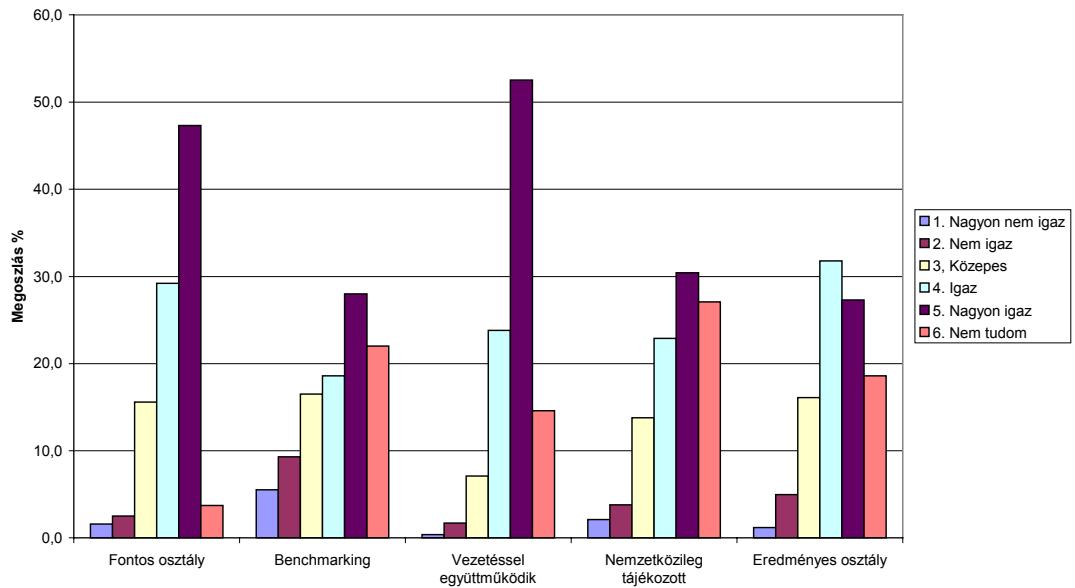
Az emberi erőforrás menedzsment szervezeten belüli megítélése szempontjából fontos kérdés, hogy van-e önálló személyzeti osztálya a vállalatnak, és ezt hogyan nevezik. A válaszadók jól tájékozottak ebben a kérdésben. Csupán egy fő mondta, hogy nincs ilyen osztály a szervezetnél, és pontos elnevezését is 86% ismerte.

A humán erőforrás osztályt a válaszadók több mint fele (a Likert-típusú skálán 4-es és 5-ös választ adók együttesen 51%) fontos osztálynak tartja, és úgy véli, hogy együttműködik a vezetéssel (67,1%). Kissé jobban megoszlának a vélemények az osztály általános eredményességét, nemzetközi tájékozottságát illetően, illetve arra vonatkozóan, hogy mennyire utánozza az iparág többi vállalata által alkalmazott emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot (5. Ábra).

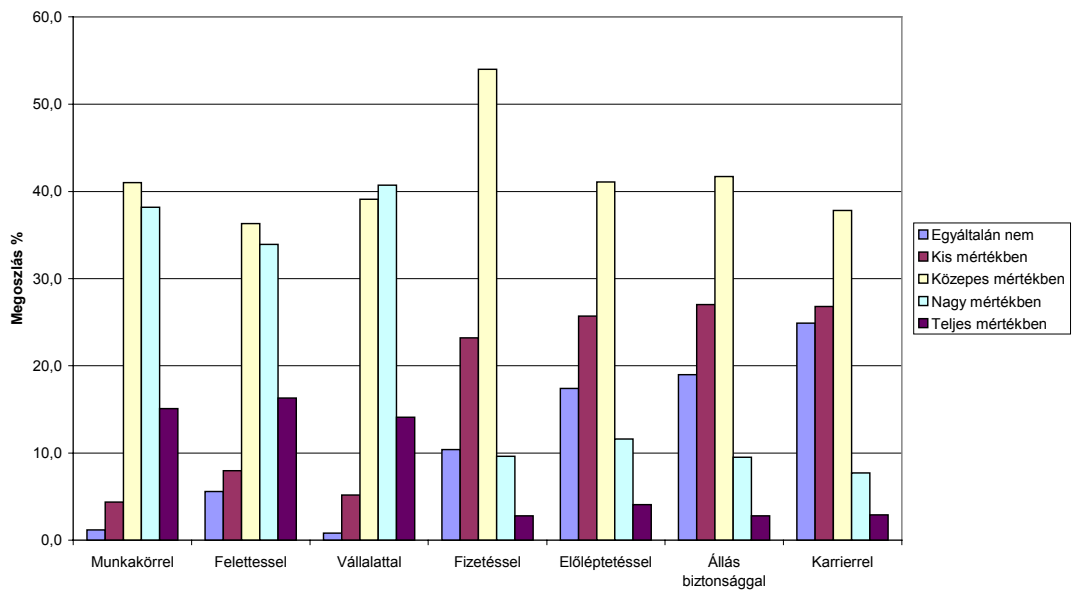
Fontos tájékoztatóadat a válaszadók megelégedettsége (6. Ábra). A munkakörrel, közvetlen felettséssel és a vállalattal a válaszadók 14-16%-a teljes mértékben, 70-80%-a közepes, vagy nagymértékben van megelégedve. A fizetéssel, előléptetési lehetőségekkel, állás biztonsággal és karrier lehetőségekkel sokkal elégedetlenebbek a szervezet tagjai. Az „egyáltalán nem” vagy „kismértékben” elégedettek aránya szemben a 6-14%-al 34-52% között alakul.

A vállalat általános megítélése jó. A kérdésekre a „nagyon hamis”-tól (1) a „nagyon igaz”-ig (5) egy öt-fokozatú skálán kellett válaszolni. A vélemények átlaga 3,18-4,01 között alakult, ami azt jelenti, hogy a közepestől pozitívabb képe van a dolgozóknak a szervezetről (7. Ábra).

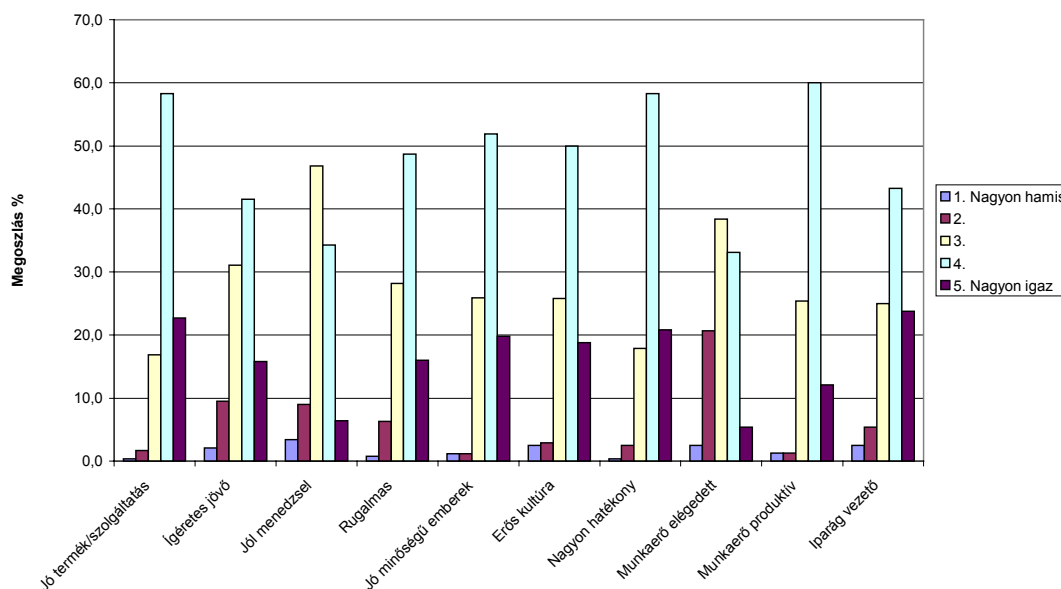
5. Ábra: Az "A" szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése



6. Ábra: Az "A" szervezet dolgozóinak megelégedettsége



7. Ábra: Az "A" szervezet általános megítélése



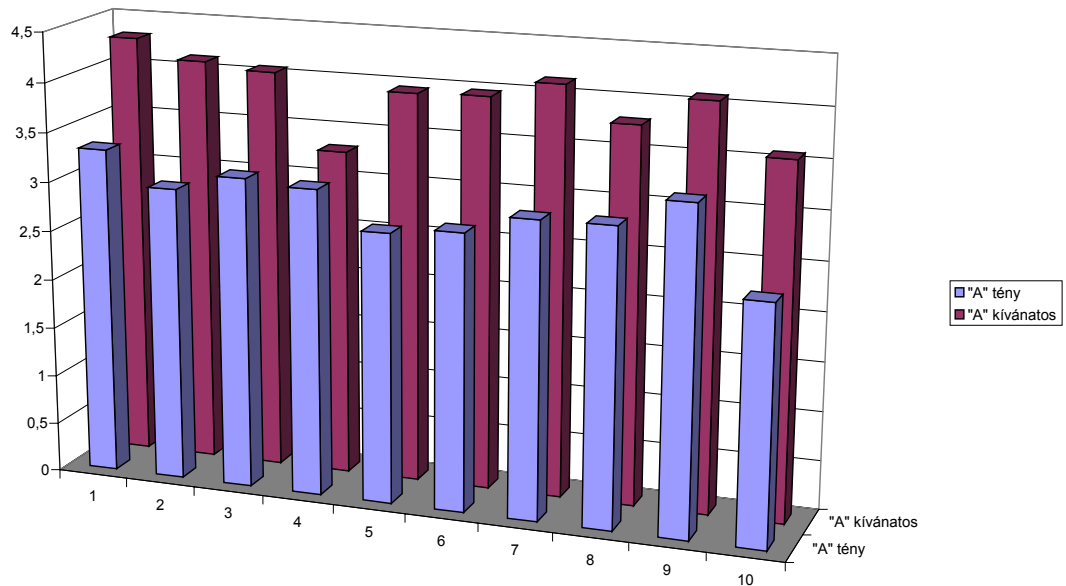
Az emberi erőforrás menedzsment funkciókkal kapcsolatban feltett kérdések esetén a jelenlegi helyzetre vonatkozó válaszok átlaga nem túl széles skálán mozog. Általában a „kis és közepes mértékben” (2 – 3) válaszokhoz közel helyezkednek el az átlagok, ezért főleg a válaszok egymáshoz viszonyított értékéből illetve a megoszlásokból vontam le következtetéseket.

A Függelék 9.2. részében összefoglaló táblázatokat helyeztem el, amelyek az értékelés számszerű adatait tartalmazzák. Az ábrák egy részén a kívánatos átlagokat is bemutattam, ezek magyarázatára később térek vissza.

Az „A” szervezetnél jelenleg a munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseket a szervezet tagjai szerint legnagyobb mértékben az befolyásolja, hogy a jelentkező képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek (8. Ábra, 1. kérdés, átlag 3,32), valamint a vállalat értékrendjének és működési szokásainak (9. kérdés, átlag 3,28). Legkisebb mértékben a leendő munkatársak véleményét veszik figyelembe a munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseknél (10. kérdés, átlag 2,41), de nem helyeznek túl nagy hangsúlyt arra, sem, hogy elképzelésük szerint az új alkalmazott meddig kíván a vállalatnál maradni (5. kérdés, átlag 2,73). A felvételi teszt eredményeinek figyelembe vétele sem erős befolyásoló tényező (6. kérdés, átlag 2,80), valószínűleg azért, mert még ritkán alkalmazzák ezt a kiválasztási módszert, s ha igen, akkor is inkább a magasabb beosztásokba történő felvétel esetén. A jelenlegi gyakorlatra vonatkozó válaszok átlagai 2,40 és 3,32 között mozognak. Ez az öt-fokozatú Likert skálán azt jelenti, hogy kismértékben, illetve közepes

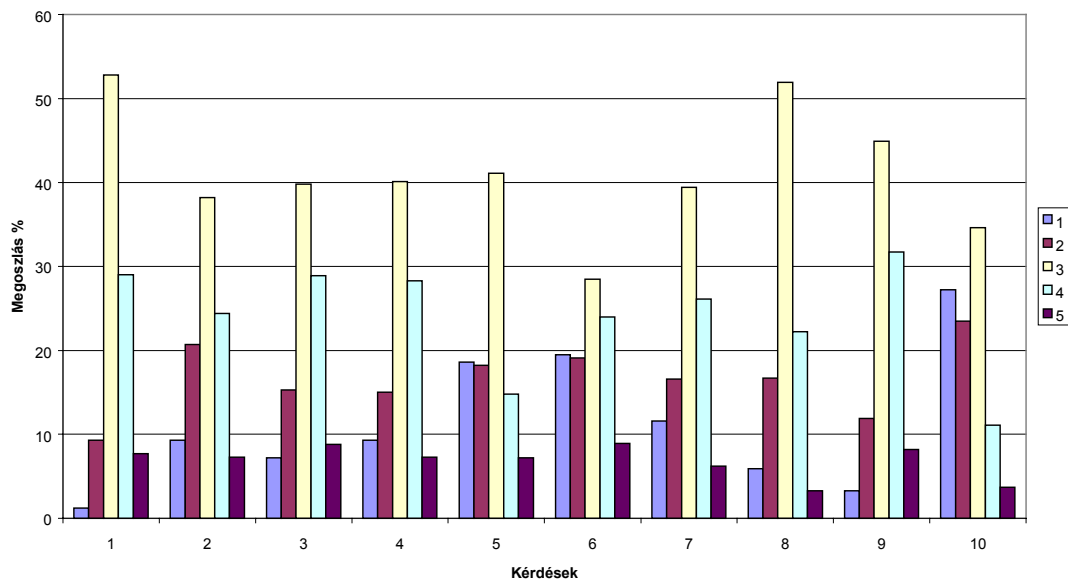
mértékben jellemzőek a megállapítások az adott vállalat munkaerő felvételének gyakorlatára.

8. Ábra: "A" szervezet munkaerő felvétele



Valamennyi kérdés esetén 1-5-ig valamennyi válasz előfordult. A válaszok százalékos megoszlása (9. Ábra) jól tükrözi az átlagok között tapasztalható különbségeket.

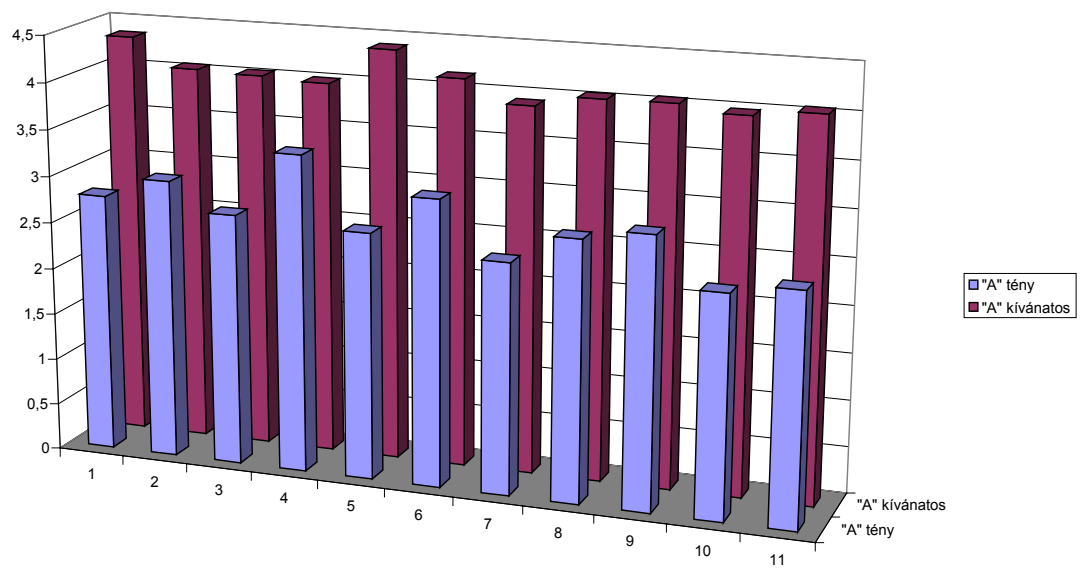
9. Ábra: "A" szervezet munkaerő felvétele tény



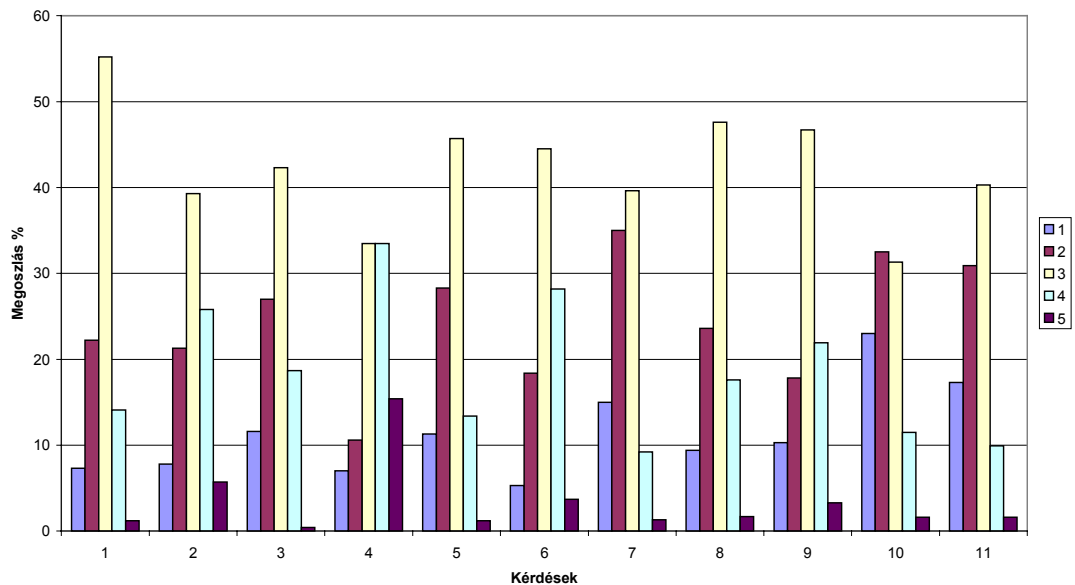
A teljesítményértékelési eljárások lehetséges céljai közül legjellemzőbbnek a fizetések adminisztrálását tekintik (10. Ábra, 4. kérdés, átlag 3,40), ezt követi a teljesítmény fokozás lehetőségeinek feltárása (6. kérdés, átlag 3,06) és a

teljesítmények dokumentálása (2. kérdés, átlag 3,00). A válaszadók véleménye szerint legkevésbé annak lehetővé tételét szolgálják ezen eljárások, hogy a beosztottak érzéseiket kifejezhessék (10. kérdés, átlag 2,37), hogy ez alapján határozzák meg a beosztottak előléptethetőségét (11. kérdés, átlag 2,47) és hogy nézeteiket megvitassák (7. kérdés, átlag 2,47). Az átlagok azt jelentik, hogy a legjellemzőbbnek ítélt céllal is csak közepes vagy attól egy kicsit nagyobb mértékben értének egyet. A legalacsonyabb átlagok a kis mértékben és közepes mértékben válaszok között mozognak.

10. Ábra: "A" szervezet teljesítményértékelése



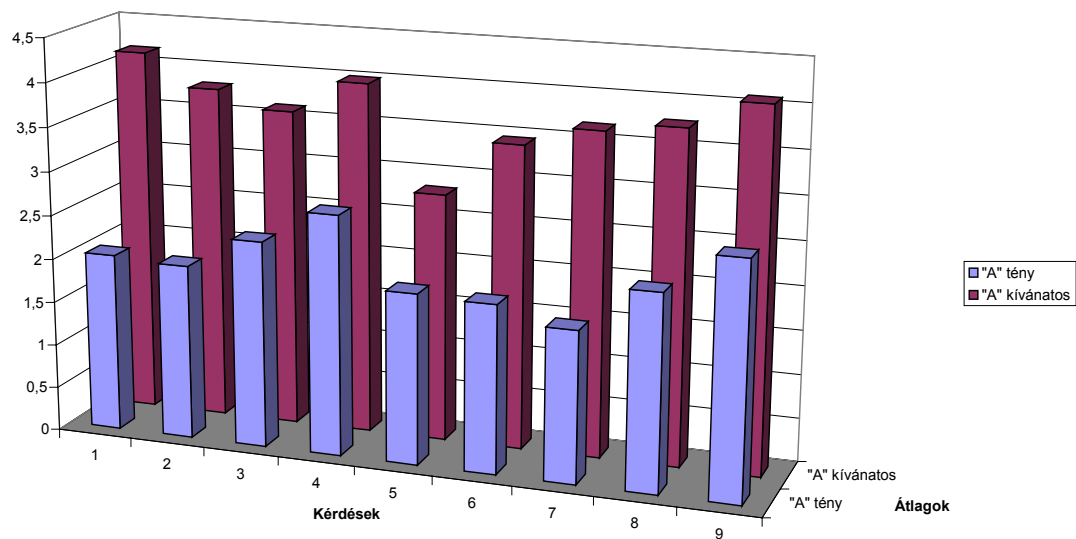
11. Ábra: "A" szervezet teljesítményértékelése tény



A válaszok megoszlását kérdésenként a 11. Ábra tartalmazza.

A jelenlegi fizetési gyakorlatra vonatkozó megállapítások közül legmagasabb átlagot a következők érték el: Fizetési politikánk elismeri, hogy a hosszú távú eredmények fontosabbak a rövidtávú eredményeknél” (12. Ábra, 4. kérdés, átlag 2,73), „Ennél a szervezetnél a fizetésemelést főleg az alkalmazottak teljesítménye határozza meg” (9. kérdés, átlag 2,67).

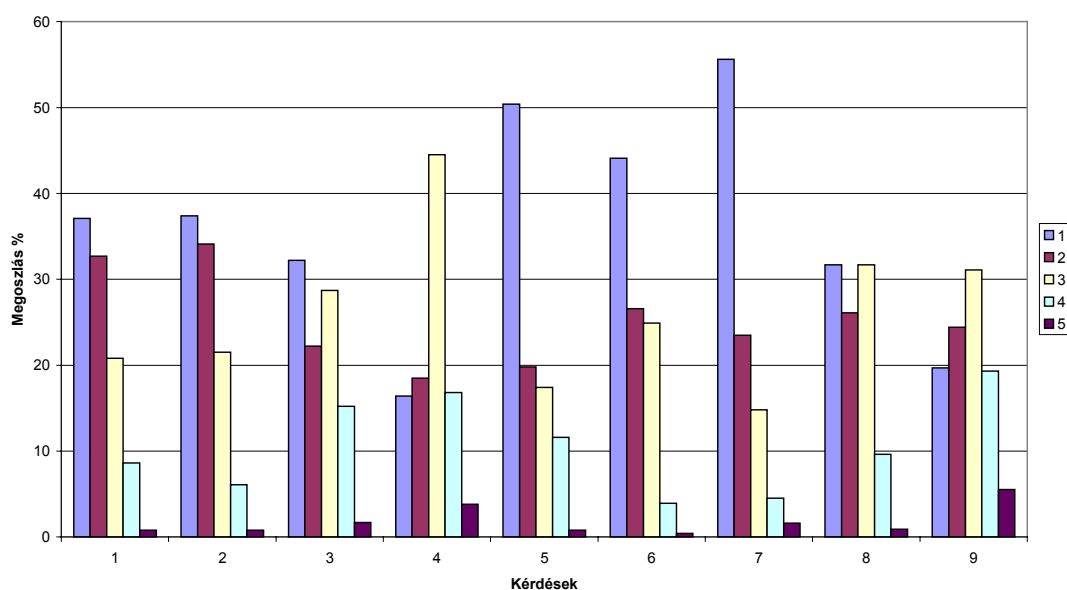
12. Ábra: "A" szervezet fizetési gyakorlat



A jelenlegi fizetési gyakorlatra vonatkozó megállapítások közül legkevésbé azt tartják igaznak, hogy: „Az alkalmazotti juttatások bőkezűek ahhoz képest, hogy milyenek lehetnének” (7. kérdés, átlag 1,72). Szintén 2 alatti átlagot produkált, azaz még kismértékben sem jellemző, hogy a fizetési ösztönzők aránya a teljes keresethez képest jelentős, hogy az alkalmazottak életkorát figyelembe veszik a fizetési döntéseknél, és hogy a juttatások fontos részét képezik a teljes fizetési csomagnak (6. kérdés, átlag 1,91; 5. kérdés, átlag 1,94; 2. kérdés, átlag 1,99).

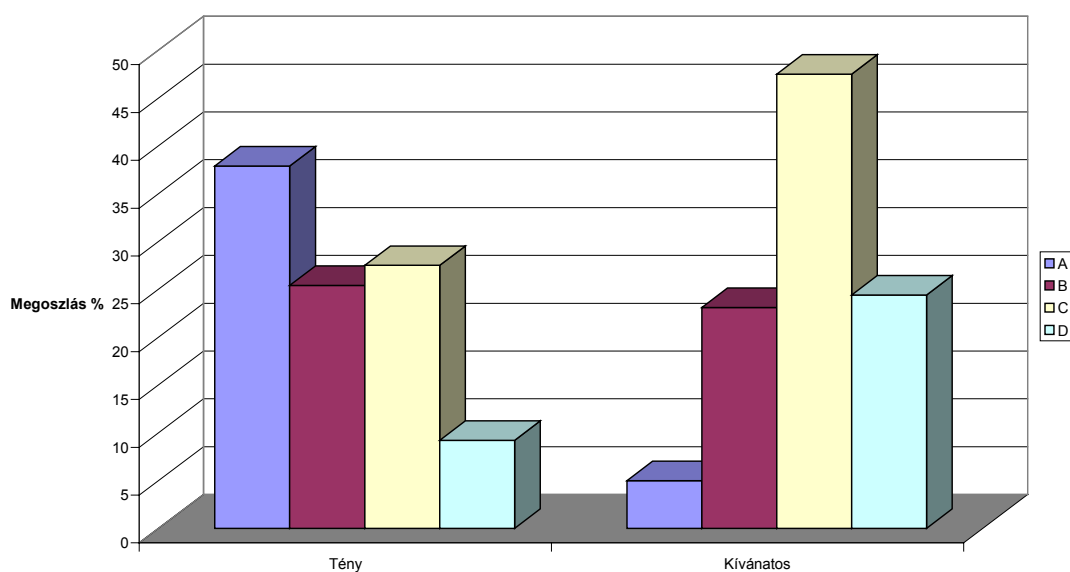
A válaszok megoszlását kérdésenként a 13. Ábra tartalmazza. Erre a funkcionális területre jellemzőek a legalacsonyabb átlagok, melyet a megoszlások speciális volta tovább hangsúlyoz. 9-ből 7 kérdésnél az 1-es válaszok aránya a legnagyobb, melynek jelentése egyáltalán nem ért egyet.

13. Ábra: "A" szervezet fizetési gyakorlata tény



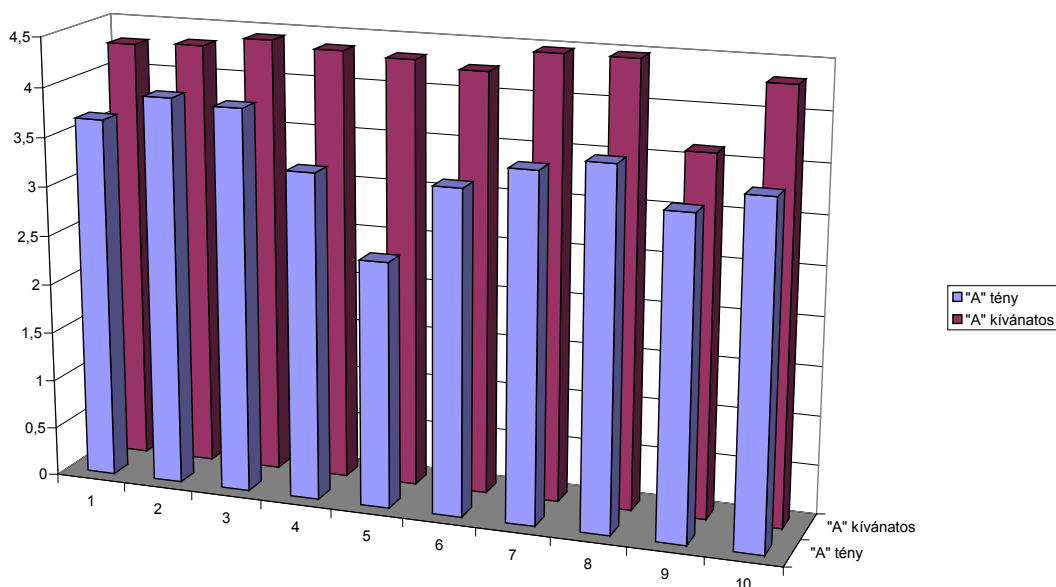
A vezetés témakörére vonatkozóan két kérdéscsoportot is tartalmaz a kérdőív. Az egyik négy különböző vezetési stílust mutat be és kéri, hogy jelölje be a válaszadó számára ideálisnak tartott stílust, valamint a jelenlegi főnökére leginkább jellemzőt. Az „A” vállalatnál a válaszadók 38%-a jelenlegi közvetlen vezetőjét autokratikusnak tartja (átlag 2,06), aki „...gyors döntéseket hoz, és világosan, határozottan közli azokat a beosztottakkal. Elvárja tőlük, hogy a döntéseket lojálisan, akadályok állítása nélkül hajtsák végre”. A válaszok megoszlását a 14. Ábra mutatja.

14. Ábra: Az "A" szervezet vezetési stílusa



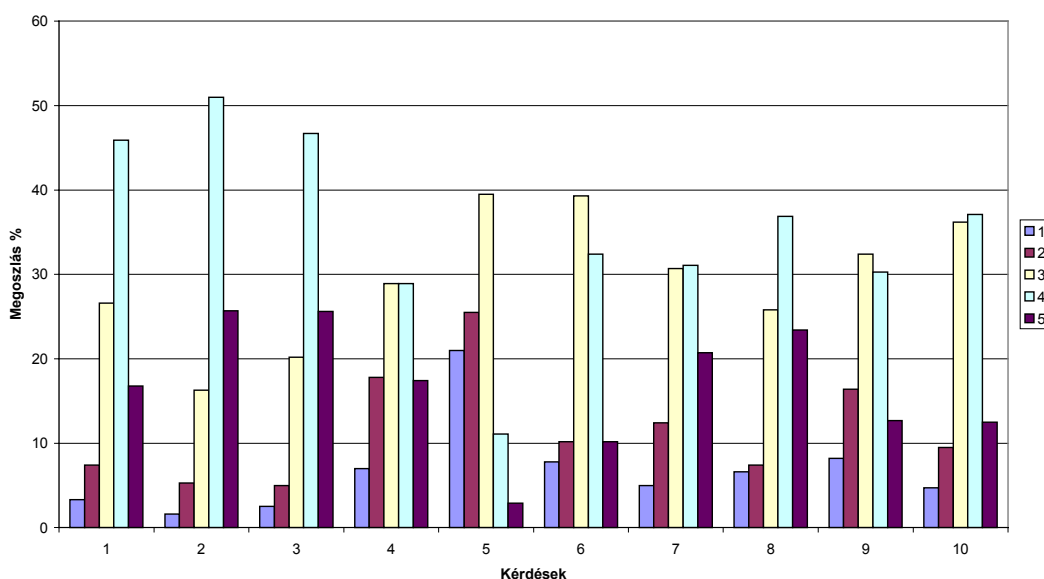
A vezetésre vonatkozó másik kérdéscsoport a közvetlen főnök magatartására kérdez rá. A felsorolt jellemzők közül legnagyobb mértékben az jellemző a vezetőkre, hogy hangsúlyozzák a magas teljesítmény-színvonalat (15. Ábra, 2. kérdés, átlag 3,94), és kiemelik a munkahelyi célok fontosságát (3. kérdés, átlag 3,89). Ezek a 4 körüli átlagértékek azt jelentik, hogy a válaszadók nagymértékben jellemzőnek tartják ezeket a megállapításokat. Legalacsonyabb átlagot (2,49) az „azonnal elismeri és jutalmazza a jó teljesítményt” megállapítás kapta (5. kérdés).

15. Ábra: "A" szervezet vezetési gyakorlata



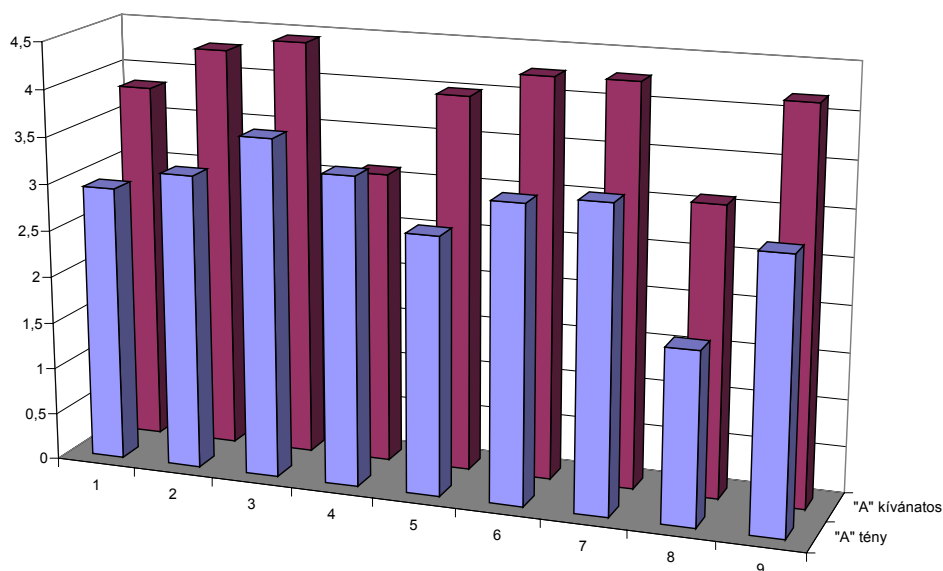
A válaszok megoszlását a 16. Ábra tartalmazza. 7 kérdés esetén a 4-es válaszok aránya a legnagyobb.

16. Ábra: "A" szervezet vezetési gyakorlata tény



A kérdőív kommunikációval kapcsolatos kérdéseinek jelentős része is kapcsolatban áll a vezetéssel, illetve a vezető-beosztott viszonyával. Ebben a témakörben a legmagasabb értéket (átlag 3,61) a „Közvetlen főnököm megbízik bennem” kijelentés kapta (17. Ábra, 3. kérdés). Közepes mértékben jellemzőnek tartják a szervezet dolgozói, hogy túl sok emberrel kell konzultálni, mielőtt tehetnek valamit a szervezetben (4. kérdés). Legalacsonyabb átlagértéket (1,84) a hatáskör delegálásra vonatkozó megállapítás – Időnként hozhatok olyan döntést, amit általában magasabb szinten hoznak – eredményezett (8. kérdés). Ez az átlagérték azt jelenti, hogy a hatáskör delegálást kis mértékben sem tartják jellemzőnek a szervezetre. A vezetők vélemény-, javaslatkérése sem éri el a közepesen jellemző mértéket.

17. Ábra: "A" szervezet kommunikációs gyakorlata

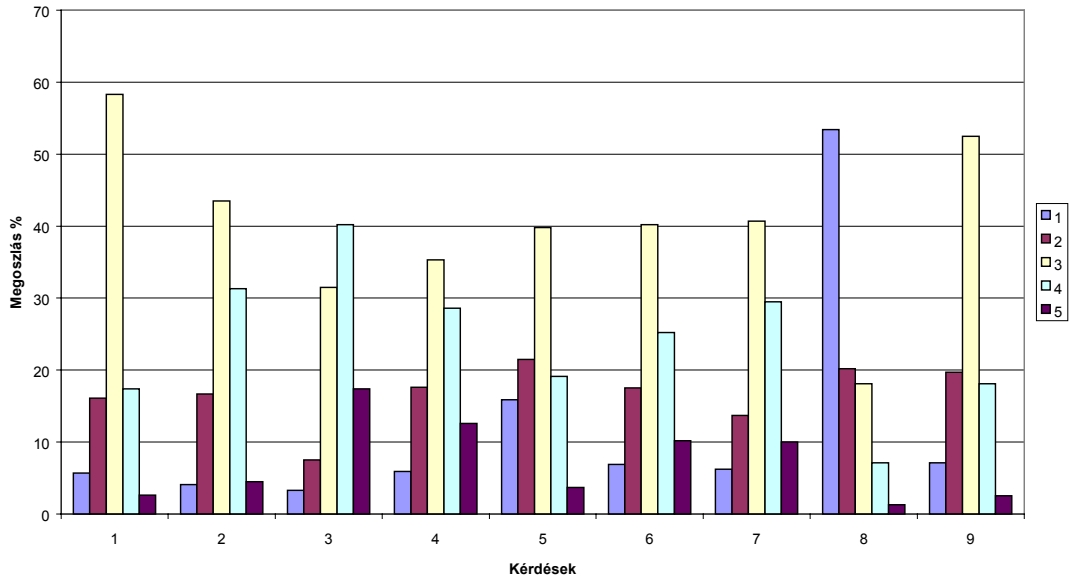


A válaszok megoszlását a 18. Ábra tartalmazza.

A munkaerő fejlesztés témakörének vizsgálatát hagytam utoljára, mert logikailag így tudom az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat – emberi erőforrás fejlesztés – szervezetfejlesztés összefüggés rendszerét elemezni.

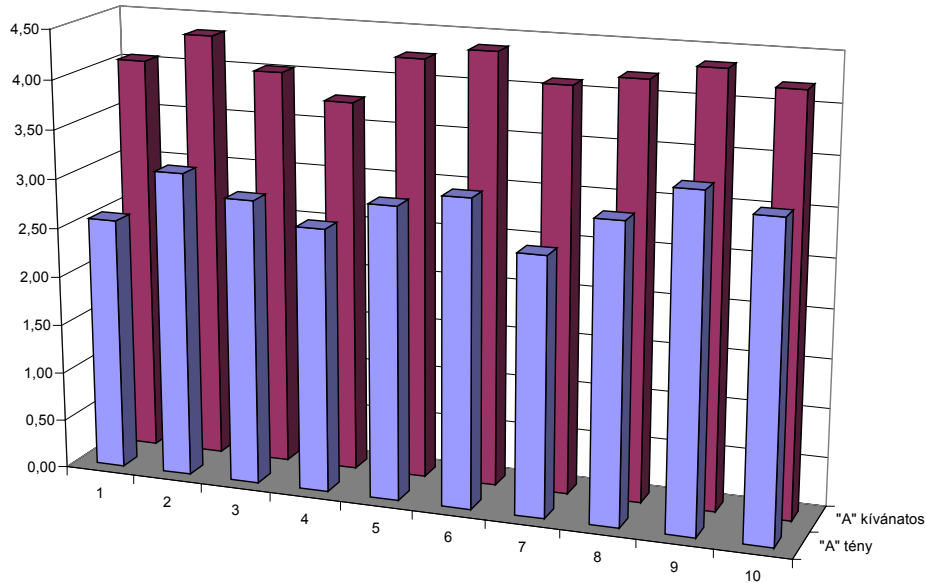
A munkaerő fejlesztés és továbbképzés jelenlegi céljának leginkább az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítését (19. Ábra, 9. kérdés, átlag 3,37), a cég értékeinek, működési módjának megismertetését (10. kérdés, átlag 3,18), valamint a csapatmunka fejlesztését (6. kérdés, átlag 3,11) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (1. kérdés, átlag 2,57), az először munkába állók érdemi

18. Ábra: "A" szervezet kommunikációs gyakorlata tény



képzésének biztosítását (7. kérdés, átlag 2,62), valamint a múltbeli gyenge teljesítmények orvoslását (4. kérdés, átlag 2,68) tartják fontos célnak.

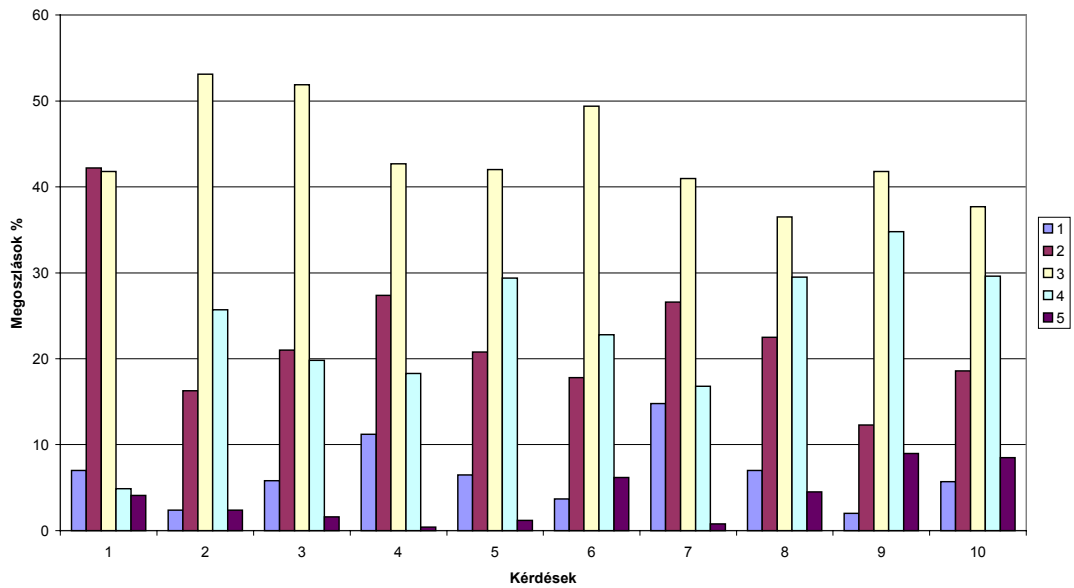
19. Ábra: "A" szervezet munkaerő fejlesztése



A válaszok magoszlását a 20. Ábra szemlélteti.

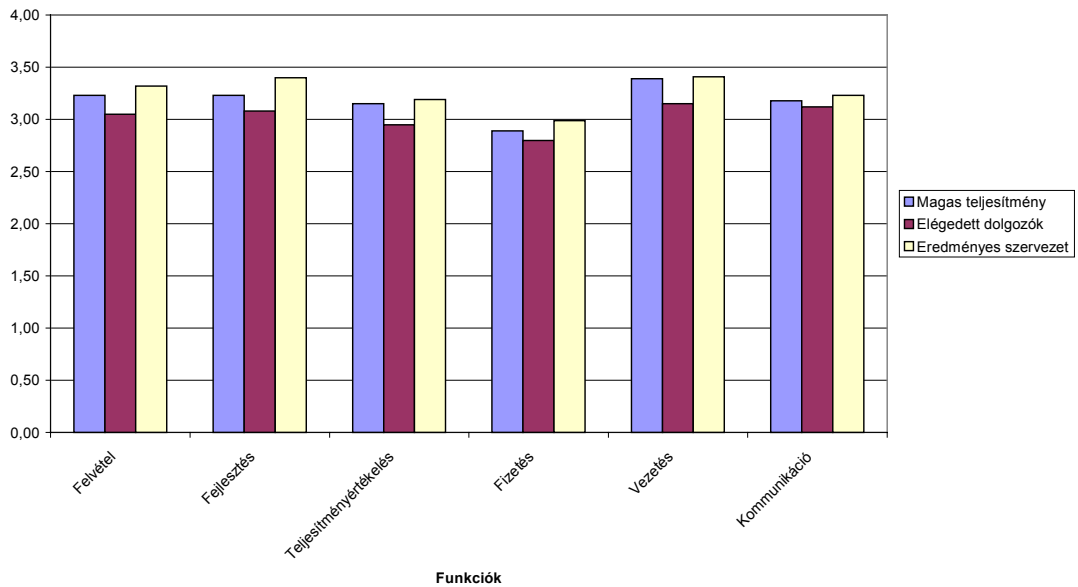
Mind a hat előbb tárgyalt emberi erőforrás funkció esetén általános kérdések segítenek a funkciók egymáshoz viszonyított súlyának eredményességének megítélésében. Ennél a szervezetnél nincs lényeges különbség közöttük (21. Ábra). A fizetési gyakorlat megítélése néhány tizeddel kedvezőtlenebb, míg a vezetés megítélése hasonló mértékben kedvezőbb. Az adatok alapján nem mondhatjuk, hogy

20. Ábra: "A" szervezet munkaerő fejlesztése tény



a vállalat emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában kiemelt jelentősége van a fejlesztésnek.

21. Ábra: "A" szervezet EEM funkcióinak általános megítélése



A kérdőív segítségével más, indirekt mutatón keresztül is mérhetjük a szervezet emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelmét.

A szakirodalom megkülönbözteti a külső és belső forrásból történő munkaerő biztosítást. A belső munkaerőre építő szervezeteknek fokozottabb figyelmet kell szentelni a fejlesztésre. Az ilyen szervezetek számára munkaerő felvétel esetén nem csak az a fontos, hogy az állás betöltéséhez megfelelő képességekkel rendelkező

embereket válasszanak ki, hanem annak potenciális lehetősége is, hogy a jelölt a jövőben is megállja a helyét, azaz rendelkezik a kiváló munka végzésének jövőbeni lehetőségével.

Ennél a vállalatnál nem tulajdonítanak kitüntetett figyelmet ennek a kérdésnek (8. Ábra, 8. kérdés), – közepes mértékben tekintik a felvételt befolyásoló tényezőnek (átlag 3,00) – így feltételezhető, hogy munkaerő biztosításuknak nem ez az elsődleges stratégiája, azaz a munkaerő biztosítása szempontjából nem létfontosságú a fejlesztésre fordított kiemelt figyelem.

Másik indirekt mutató a szervezet teljesítményértékelésének célja. Két eltérő cél lehetséges – ahogy azt már a szakirodalmi részben elemeztem –, az értékelő és fejlesztő cél. A kérdőívben felsorolt 11 lehetséges teljesítményértékelési cél közül a „fejlesztési tevékenység tervezése” (10. Ábra, 3. kérdés) csak a hetedik a sorrendben (átlag 2,70), tehát nem tartják kiemelkedően fontos területnek a teljesítményértékelés ilyen célra történő igénybevételét, következésképpen a munkaerő fejlesztést.

Néhány számszerűsíthető mutató is segít a fejlesztés súlyának meghatározásában. A szervezetben fejlesztésre fordított összeg 2000-ben a bértömeg 0,5%-a volt. Ez azt jelenti, hogy egy dolgozó fejlesztésére, aki havi 100,000 Ft-ot keresett 6000 Ft-ot költött a szervezet. Az egy főre eső képzési napok száma 2,3 nap. 100 főre 0,4 tanulmányi szerződés jutott (meg kell jegyezni, hogy ez az érték egy évvel előbb 5,7 volt, mert egy technológiakorszerűsítés miatt gyors, tömeges továbbképzésre volt szükség).

Az emberi erőforrás fejlesztés iránya is fontos kérdés a szervezetfejlesztéssel való kapcsolatának vizsgálata során. A stratégiai szemlélet megjelenésével a fejlesztés szerepe is megváltozik. Előtérbe kerül az egyéni kompetencia fejlesztése, a karrierfejlesztés, s ezzel összhangban újabb célok válnak fontossá. A múltbeli gyenge teljesítmény orvoslásával, a technikai hozzáértés növelésével szemben sokkal inkább jövőorientált célkitűzések kerülnek előtérbe. Nagyobb hangsúlyt kap a dolgozók személyközi képességeinek fejlesztése, a csoportmunka elősegítése, a szervezet kultúrájának megfelelő magatartás begyakoroltatása.

Az „A” szervezetnél a fontosabbnak tekintett fejlesztési célok ehhez az újabb szemlélethez állnak közelebb: generalista képzés, a szervezet értékeinek megismertetése, a csapatépítés ilyen újabb céloknak tekinthetők. Viszont mindezek, a megkérdezettek szerint a közepestől csak kicsit nagyobb mértékben jellemzőek a szervezetre.

A szervezetfejlesztés olyan változásmenedzselési eljárás, ahol a magatartástudomány eredményeit, módszereit kiemelten kezelik. Megvizsgáltam, hogy a szervezetfejlesztés során alkalmazott technikák megjelennek-e a különböző emberi erőforrás funkciók gyakorlatában.

Szervezetfejlesztés során nagyon fontos, hogy jó kapcsolat legyen a dolgozók között. Ennél a cégnél a munkaerő felvétel harmadik legfontosabbnak ítélt szempontja volt, hogy a kiválasztott személy jól kijön-e a már ott dolgozókkal (8. Ábra, 3. kérdés, átlag 3,15, ami közepes mértékű befolyást jelent), viszont a munkatársak véleményére csak kis mértékben építenek (10. kérdés, átlag 2,41). Abból, hogy a vállalat értékrendjét, szokásait is figyelembe veszik a jelentkező kiválasztásánál (9. kérdés, átlag 3,28, közepes mértékű befolyás) nem lehet egyértelmű következtetést levonni. Egyrészt pozitívum, hogy felismerték a kultúra jelentőségét. Másrészt megnehezítheti a változást, ha a szervezeti értékek között nem szerepel a rugalmasság, a jelenlegi gyakorlat megkérdőjelezhetősége, azaz a változás hajlandósága.

A teljesítményértékelési célok közül jó néhány kapcsolatba hozható a szervezetfejlesztéssel, elsősorban azok, amelyek a fejlesztés irányának meghatározásában segítenek, illetve amelyek ösztönzőnek tekinthetők a dolgozók számára. Ezen a területen úgy tűnik sok tennivaló lenne még, hogy a szervezetfejlesztéssel összhangban álló értékek kerüljenek előtérbe. A legmagasabb átlagokat olyan célok érték el, amelyek elsődlegesen az értékeléshez kapcsolódnak (10. Ábra). A fejlesztés tervezése, az elismerés, a véleménynyilvánítás, és előléptethetőség meghatározása a legkevésbé jellemző teljesítményértékelési célok (3, 5, 7, 10, 11. kérdések).

A fizetési gyakorlatból azokat tekintem a szervezetfejlesztés szempontjából fontosnak, amelyek ösztönzik a dolgozókat s nem csak a rövid, hanem a hosszú távú célok elérésére is. Ennél a funkcionális területnél a legmagasabb átlagokat éppen ilyen jellemzők érték el (12. Ábra), csak hogy ezek a legmagasabb átlagok 3 alattiak, azaz közepes mértékben sem értenek vele egyet a dolgozók. Ezekből az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy a fizetési gyakorlatról alkotott általános kép kedvezőtlen, s nem támogatja egyértelműen a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A vezetés megítélése ezzel szemben elég pozitív, az átlagok 3 felettiak (15. Ábra). A válaszok alapján középeستől jobbnak tekinthető a vezető beosztott viszonya,

a csoport teljesítmény figyelembevétele, viszont az autokratikusnak értékelt vezetési stílus nehezíti, esetleg meg is hiusíthatja a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó jellemző is fellelhető (17. Ábra). A hatáskör delegálás (8. kérdés, átlag 1,84) és javaslatkérés alacsony szintje (5. kérdés, 2,75), a túl sok hierarchiai szint (4. kérdés, 3,29) nem segítik e változásmenedzselési módszer alkalmazását.

Interjúk elemzése

Az „A” szervezetnél 12 fővel készítettem interjút. A résztvevők kiválasztásánál a reprezentativitásra törekedtem. Férfiak, nők, idősebbek fiatalabbak, különböző szintű vezetők és beosztottak, régi és viszonylag új munkaerők egyaránt kerültek a megkérdezettek közé. Az interjúkat négy szemkört végeztem, a beszélgetés során jegyzeteltem, diktafont nem használtam. Az 5. Fejezetben felsorolt kérdéseket tettem fel valamennyi interjú alanyának.

A megkérdezettek 75%-a, azaz kilenc fő arra a kérdésre, hogy mikor következett be jelentősebb változás a szervezetnél a három éve lezajlott strukturális változtatást említette. A többiek, különösen az alacsonyabb hierarchiai szinten dolgozók más, őket személyesen jobban érintő eseményeket választottak.

Ezt követően beszélgető partnereimet felkértem, hogy számoljanak be a történekről. Meglepett, hogy mennyire jól következett az interjú alanyoknak a változásokban betöltött szerepére abból, ahogyan beszéltek, bár mindenkin látszott az igyekezet, hogy tárgyilagos szeretne maradni. Akik a változások irányításában megvalósításában voltak érintve inkább annak szükségességét és pozitív hatását említették. A közvetlenül érintettek a mellett, hogy elismerték szükségességét, a folyamat okozta bizonytalanságot fűzték mondandójukba. A fizikai dolgozók majdnem kívülállókként tudtak az eseményekről beszélni.

A struktúra átalakítás a gyártó egységek számának csökkentését, tevékenységeinek letisztázását, a hatáskörébe tartozó feladatok beépítését, azaz egyértelműbb feladat elosztást célzott. Okát egyértelműen a hatékonyság javításában látták. Egy válaszadó konkrétan így fogalmazott: „Az éves tervet mindig az előző évi eredményekből kiindulva, attól magasabban határozzák meg. Miután a hatékonyság növelésének egyszerűbb tartalékait már feltárták, ezért nehezebb de hatásos megoldást találtak az átszervezéssel.

A többség véleménye szerint az igazgató kezdeményezte, és irányította a változást. Kettő felsőbb utasítást véltek a változások mögött. Hárman, akik más, a szervezet egészét kevésbé érintő példákat hoztak a gyártóvonal vezetője által kezdeményezett változásról számoltak be.

7 fő véleménye szerint bizonyos értelemben mindenkit érintett a változás, öten úgy vélték, hogy csak a vezetői réteget.

Arra a kérdésre, hogy miben történt változás elég egyértelműen struktúra és/vagy vezető váltást említettek. Az a három fő aki más példát hozott a változásra technológia és feladat változást jelzett.

Egyhangú vélemény volt, hogy az igazgató és néhány magasabb besorolású felső vezető vett részt a változásokban. A humán egység vezetőjét a megvalósításba, végrehajtásba vonták be.

Nem hívtak tanácsadót a változások menedzseléséhez. Az ötletet a csúcsvezetés tárgyalta meg, közölték a vezetőkkel, ők pedig a saját területüket informálták. Sor került dolgozói értekezletekre is műszakonként, ahol a fizikaiakat tájékoztatták. A jogszabályoknak megfelelően a szakszervezettel is egyeztettek, és az üzemi tanács is döntést hozott a kérdésben.

A megkérdezettek közül két fő aktív, irányító szerepet játszott a változásokban, egy fő az emberi erőforrás egység vezetőjeként a megvalósításban működött aktívan közre, a többiek érintettek, vagy kívülállónak minősítették magukat.

Továbbképzésre, tréningre a struktúra változtatása kapcsán nem került sor. Akik viszont az egységüket jobban érintő technológiai jellegű változásról beszéltek arról számoltak be, hogy minden érintett dolgozót tovább képeztek.

A szervezetben jól kialakult döntéshozatali rendszer működik, amit nem érintett a változás. Az igazgató a közvetlen hozzá beosztott gyártóegység vezetőkkel, és néhány – munkáltatói jogok szerint – központi egységhez tartozó helyi megbízottal (pénzügyi-, informatikai-, HR-, technológia fejlesztésvezető) rendszeres megbeszéléseket tart. A szervezet alacsonyabb szintjén dolgozókat a közvetlen termelő tevékenységet érintő problémák megoldásába vonják be. Kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a jó minőségű, hibamentes munkavégzésnek.

Egységesen úgy gondolták, hogy jól kidolgozott előzetes tervek készültek valamennyi említett változás esetén.

Több megkérdezett véleménye szerint nem fogadták könnyen a változásokat, stresszt okozott, többen aggódtak, hogy lesz-e munkájuk. A többé-kevésbé biztosnak tűnő vezetői pozíciókat újra meghirdették, és minden vezetővel újra megpályáztatták. Ez egy időre komoly létbizonytalanságot okozott. Egy vélemény szerint van, akinek téves az értékítélete, s az ilyen ember különösen nehezen viseli, felháborodik, ha szembesítik a hibáival. Olyanok is voltak, akik semmi változást nem észleltek.

A közvetlenül érintetteken kívül a szervezet tagjai folyosói hírek, pletykák útján értesültek a változásokról, s csak az új struktúra bevezetésekor kaptak hivatalos tájékoztatást.

A strukturális és a technológiai változás hosszát 2-5 hónapban fogalmazták meg.

Az érintettek feladata a vélemények szerint eltérő mértékben változott. Volt, aki úgy nyilatkozott, hogy 80%-ban mást kell csinálnia, de olyan is akinek semmit nem változott a feladata. Egy válaszadó átlagosan 30%-osnak ítéli az egész vezetői gárda munkájában bekövetkezett változást.

Egységes álláspont, hogy mindenki viszonylag könnyen és hamar beletörődött az új helyzetbe, és megbirkózott az új feladatokkal.

Általános, pozitív irányú változást nem tapasztaltak az emberek egymáshoz való viszonyában. Néhány szélsőséges esetről számoltak be a válaszadók, negatívról és pozitívról egyaránt. Negatív példaként említették, hogy egyes embereknél ilyen kritikus helyzetekben jönnek ki a jellemhibák. A pozíciójuk megtartása érdekében még mások rágalalmazásától sem riadtak vissza. Voltak sikeres vezető váltások, ahol szinte új szubkultúra alakult ki, kimagasló eredményeket produkálnak, és a dolgozók közérzete is kellemes.

A változásokat egyértelműen eredményesnek ítélik, amit a szervezet pénzügyi mutatói is alátámasztottak. Néhányan a folyamatos változás szükségességére utaltak, és úgy vélik, hogy senki nem ülhet nyugodtan, mert újabb és újabb ötletekre, változtatásokra van szükség a versenyben maradáshoz.

Az interjúkból a következő általános megállapítások tehetők. A példaként felhozott strukturális változás alapvető, radikális változás volt, mert a szervezet több szintjét jelentős mértékben érintette. A többi példa talán inkább az inkrementális változások közé sorolható. A felső vezetés irányításával viszonylag rövid idő alatt zajlottak le a folyamatok. Nem utalnak arra jelek, hogy szervezetfejlesztés történt volna a szervezetnél. Nem vonták be a dolgozókat a változás folyamatába, nem

alkalmazták a magatartástudomány eredményeit. Egyik esetben sem hívtak tanácsadót. Összességében tehát megállapítható, hogy az „A” szervezet elmúlt néhány évére nem volt jellemző, hogy a szervezetfejlesztés módszerével próbálták volna változásaikat menedzselni.

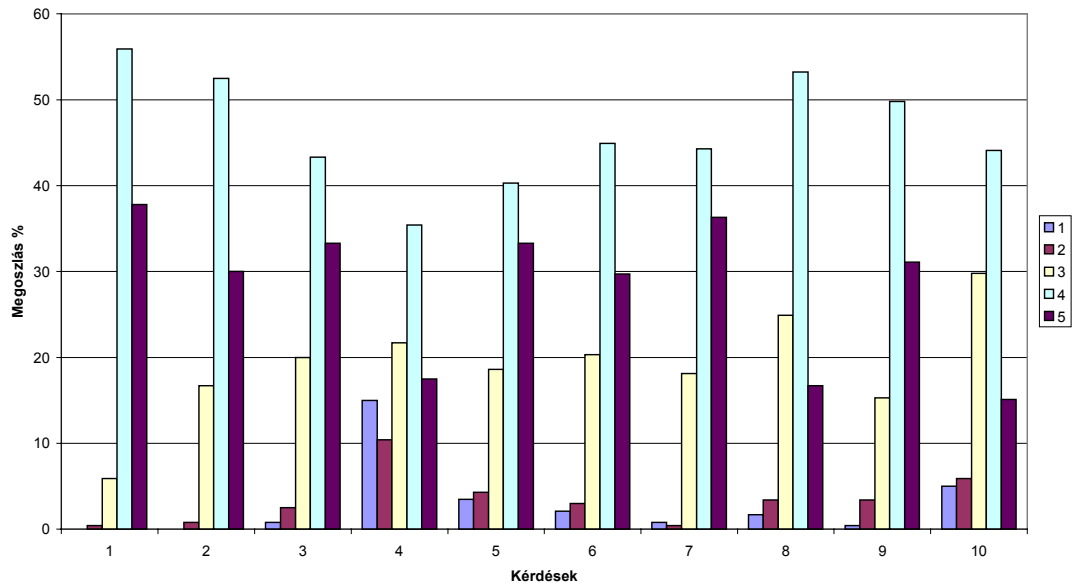
Bemutattam az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot, feltártam, hogy mekkora figyelmet fordítanak az emberi erőforrás fejlesztésre, és elemeztem, hogy mennyire jellemző a szervezetfejlesztés, mint változásmenedzselési módszer. Megfogalmaztam e tényezők között található kapcsolat jellegét. A kívánatos állapotról vonatkozó véleményekből a szervezet számára racionálisan elérhető helyzetre lehet következtetni, s a szervezeti tagok változtatási hajlandósága, a változtatási szándék iránya is kiderül. Választ kapok rá, hogy ha tettekben nem is, legalább tervekben megfogalmazódik-e a szervezetfejlesztés, mint kívánatos változásmenedzselési eljárás.

Munkaerő felvételénél annak figyelembevételét tartanák legfontosabbnak a döntés meghozatalánál, hogy a személy képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek (8. Ábra, 1. kérdés, átlag 4,31), hogy hasonló állásban bizonyította-e szakmai tapasztalatait a jelölt (7. kérdés, átlag 4,14), illetve, hogy milyen benyomást keltett a felvételi elbeszélgetés során (2. kérdés, átlag 4,12). Mindezek a tényezők abban segítenek, hogy a külső munkaerőpiacról a jelenleg legmegfelelőbb jelöltet ki tudják választani a jelentkezők közül. Az emberi erőforrás fejlesztés szempontjából ezt úgy értelmezem, hogy a jelenre kívánják összpontosítani a figyelmet, nem a jövőben szükséges képességek, nem a jó teljesítmény potenciális lehetősége a fontos, azaz nem építenek a szervezeten belüli fejlesztésre.

Az említetteken kívül a jelenlegi gyakorlatnál sokkal jobban figyelembe kívánják venni a jelölt szándékát, hogy meddig kíván a vállalatnál maradni (5. kérdés, 1,22-al magasabb a kívánatos átlag), ami hosszú távú gondolkodásra utal. Szintén fontosnak tekintik a jövőbeli munkatársak véleményét (10. kérdés, 1,17-al magasabb a kívánatos átlag), ami a jó emberi kapcsolatok, a közvetlen munkatársi viszony szempontjából nagyon fontos.

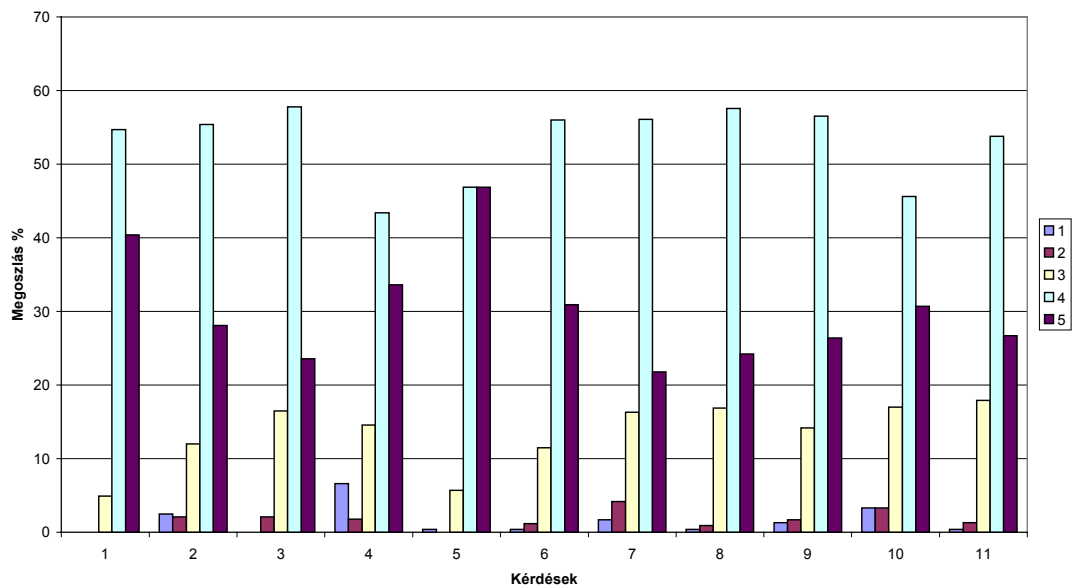
A válaszok megoszlásából (22. Ábra) látható, hogy a 4-es és 5-ös válaszok aránya különösen a tény adatokhoz képest (9. Ábra) jelentős, s több kérdésnél nem is adtak 1-es választ a megkérdezettek.

22. Ábra: "A" szervezet munkaerő felvétele kívánatos



Teljesítményértékelés területén a legmagasabb átlagértéket (4,40) a kívánatos célok közül „a beosztottak elismerése a jól végzett munkáért” kapta (10. Ábra, 5. kérdés), ami nagyon fontos szempont a szervezetfejlesztési beavatkozásoknál is. Kevésbé tartják fontos célnak a beosztottak nézeteinek megvitatását (7. kérdés, átlag 3,92), valamint annak lehetővé tételét, hogy a beosztottak érzéseiket kifejezzék (10. kérdés, átlag 3,98), bár ezekkel a célokkal is a dolgozók nagymértékben egyetértenek, és a jelenlegi helyzethez képest jelentős változást szeretnének. Előléptetések és fizetésemelés esetén is nagyobb jelentőséget szeretnének

23. Ábra: "A" szervezet teljesítményértékelése kívánatos



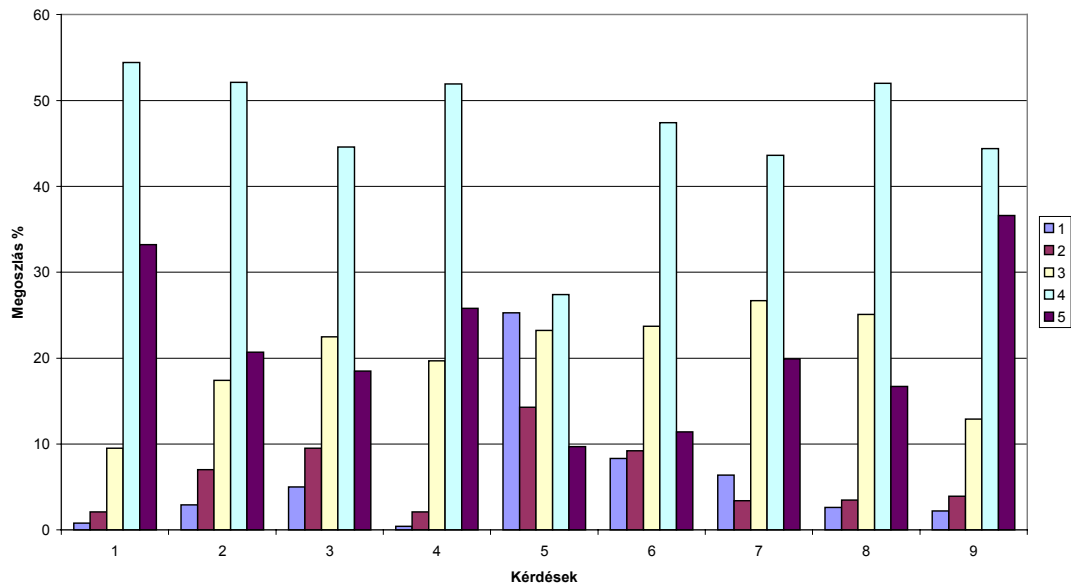
tulajdonítani a teljesítménynek.

A teljesítményértékelés kívánatos céljaira vonatkozó válaszok között elenyésző az 1-es és 2-esek aránya, leginkább a 4-es válaszok dominálnak (23. Ábra).

Az emberi erőforrás funkciók közül legnagyobb változásokat a fizetési gyakorlatban tartanak kívánatosnak (0,9-2,1-el magasabb kívánatos átlagok), s ezek a változások összhangban lennének a szervezetfejlesztéssel (12.Ábra).

A kívánatos fizetési gyakorlatra vonatkozó válaszok megoszlása kissé eltér az előző két funkcióétól (24. Ábra). Az életkor figyelembe vételét a fizetési döntéseknél (5. kérdés) a válaszadók negyede nem tartja kívánatosnak.

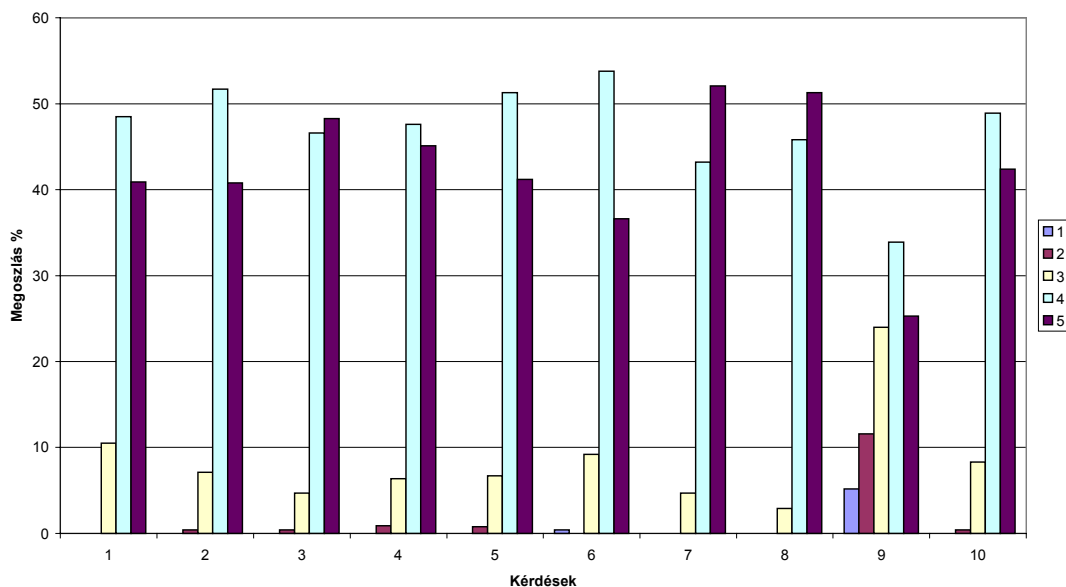
24. Ábra: "A" szervezet fizetési gyakorlata kívánatos



A vezetés stílusát illetően a válaszadók 63%-a demokratikusabb vezetést kívánna. Az átlag az úgynevezett konzultatív típusú vezetésre voksolt. Érdekes eredmény, hogy a teljesen demokratikus vezetőt, aki a beosztottaival együtt hozza meg a döntést a megkérdezetteknek csak 24%-a tartaná ideálisnak (14. Ábra).

A vezetők részéről legfontosabbnak azt tartják, ha tisztelettel bánik a beosztottakkal (15. Ábra, 8. kérdés, átlag 4,48), és hajlandó meghallgatni a problémákat (7. kérdés, átlag 4,48). Ezek a jellemzők már a jelenlegi vezetésnél is fellelhetők, de további erősítését szeretnék ennek a magatartásnak. Nem veszik jó néven, ha a vezető mindent ellenőriz, és nem bízik bennük (9. kérdés, 3,63). A kívánatos vezetési gyakorlatra vonatkozó válaszok megoszlását a 25. Ábra mutatja.

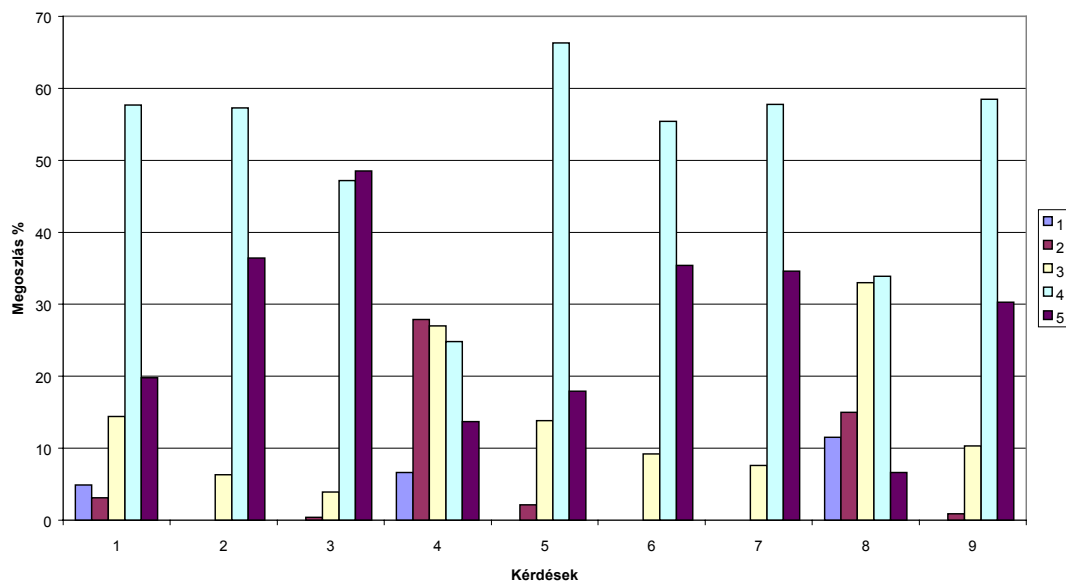
25. Ábra: "A" szervezet vezetési gyakorlata kívánatos



Összhangban a kívánatos vezetési stílusnál leírtakkal, a hatáskör delegálást (8. kérdés) csak közepes mértékben tartják szükségesnek a szervezet dolgozói. A többi kommunikációval kapcsolatos kérdésnél a szervezet tagjainak változtatási szándéka összhangban áll a szervezetfejlesztéssel. A bizalom és a méltánylás (17. Ábra, 3, 2. kérdések) a leginkább kívánatosnak tartott értékek ennél a funkcionális területnél.

A kommunikációval kapcsolatos kérdések között van kettő, amelynél a válaszok nagyon megoszlanak (26. Ábra). Ezek közül az egyik (8. kérdés) a hatalom delegálására, a döntés decentralizálására vonatkozik. Ez nem segíti elő a

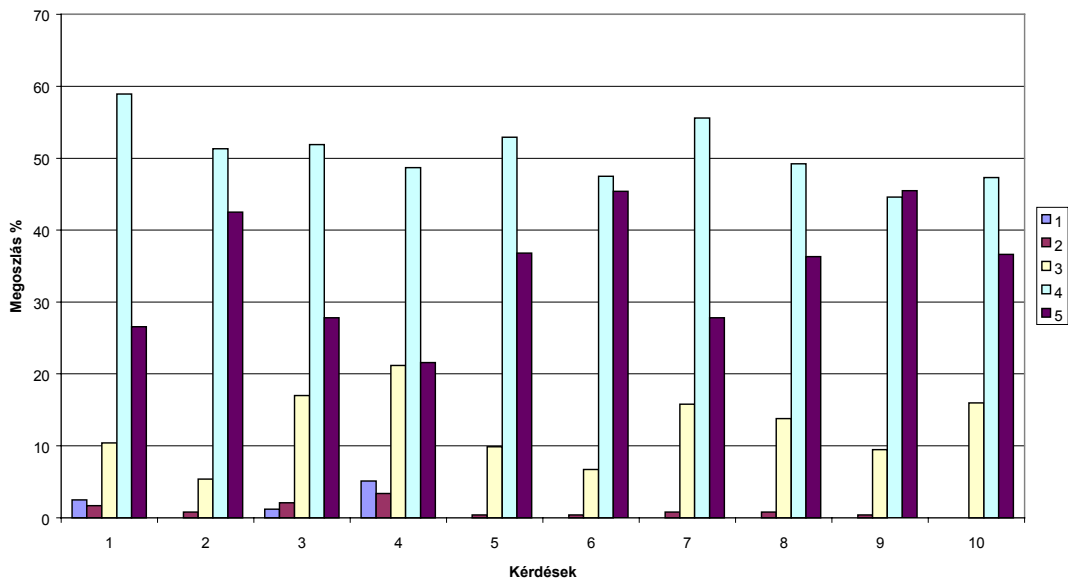
26. Ábra: "A" szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos



szervezetfejlesztés alkalmazását.

A munkaerő fejlesztés kívánatos gyakorlatánál több, a szervezetfejlesztéssel is összhangban álló cél kerül előtérbe (19. Ábra). Ilyen a csapatmunka építés (6. kérdés, átlag 4,38) és az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítése (9. kérdés, átlag 4,36). Azt az általános óhajt, hogy nagyobb figyelmet kívánnak az emberi erőforrás fejlesztésre fordítani, egyértelműen bizonyítja a 4-es és 5-ös válaszok arányának nagysága (27. Ábra).

27. Ábra: "A" szervezet munkaerő fejlesztése kívánatos



Az elemzést összefoglalva a következők állapíthatók meg az „A” szervezetről:

A dolgozóknak a középestől jobb a megítélése a szervezet egészéről, a Humán erőforrás osztályt fontosnak tartják, de tevékenységének színvonaláról kevésbé egyhangúan jó a véleményük.

A munkakörrel, felettséssel és vállalattal a középestől elégedettebbek, de a szervezeten belüli előrelépés (előléptetés, karrier), a fizetés és a munkahely biztonsága nem tartozik a pozitívan megítélt területek közé.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat azt mutatja, hogy a szervezet munkaerő szükségletét inkább külső forrásból biztosítja, nem a belső fejlesztés stratégiájára épít. A teljesítményértékelésnél elsősorban adminisztratív szempontok dominálnak, a fizetések megítélése kedvezőtlen. A vezetés területén az úgynevezett

„jóakarátú parancsoló” stílus dominál. Van némi bizalom a vezető és beosztott között, de a döntések delegálása és a jó horizontális kommunikáció nem jellemző.

Ha itt-ott meg is jelenik a fejlesztés fontosságára utaló magatartás ez nem általános, vagy nem tekintik nagymértékben jellemzőnek a szervezetre.

A szervezetfejlesztéssel összhangban álló emberi erőforrás menedzsment gyakorlat csak elszigetelten jelenik meg – például a munkatársak fejlesztésénél a generalista képzés, az értékek megismertetése, vagy a csapatépítés –.

A kívánatos gyakorlat – bár több területen az emberi erőforrás menedzsment stratégia fontosságára utal – nem támogatja kiemelten a szervezetfejlesztéssel összhangban álló magatartást.

Az interjúk arra engednek következtetni, hogy nem történt az utóbbi időben „magatartástudományi szervezetfejlesztés” ennél a cégnél. A változásokat felülről vezérelve, elsősorban autokratikus eszközökkel – de talán keresve a humánusabb eljárásokat – oldják meg.

Tehát az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatban nincs kiemelt jelentősége az emberi erőforrás fejlesztésnek, nem fordítanak rá túlságosan nagy figyelmet, és a változásokat sem szervezetfejlesztés módszerével valósítják meg.

Mint azt korábban említettem ennél a szervezetnél egy „follow up” mintavétel is történt annak ellenőrzésére, hogy bekövetkezett-e jelentősebb változás az eredeti adatfelvételhez képest. Ezek az adatok azt mutatják, hogy a jelenlegi helyzet megítélése valamivel „jobb” mint négy évvel ezelőtt.

A válaszok átlaga a kérdések túlnyomó többségénél – különösen a teljesítményértékelés, a fizetés, a vezetés és a kommunikáció területén – 2-3 tizeddel magasabb, mint az első adatfelvétel esetén. Viszont a kívánatos helyzetre vonatkozó válaszok meglepően egyöntetűek. A megismételt adatfelvételtől tehát azt a következtetést vontam le, hogy a négy év alatt több területen a kívánatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlat irányába elmozdulás történt, így a szervezet 1997-hez viszonyítva közelebb került az általa ideálisnak ítélt emberi erőforrás menedzsment gyakorlathoz.

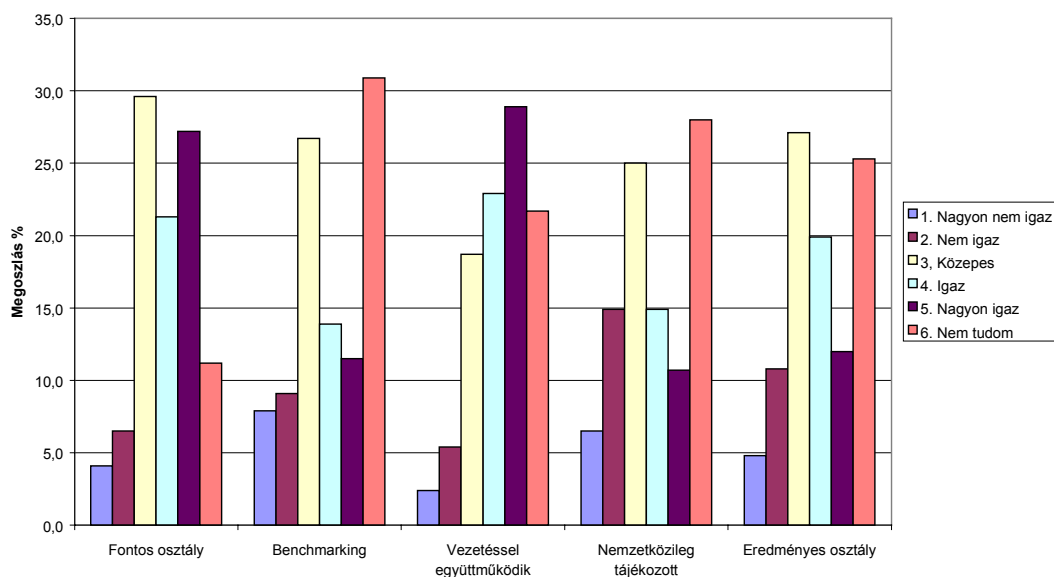
6.2. „B” szervezet elemzése

„B” szervezet Hajdú-Bihar megyében, a közigazgatásban tevékenykedik 100%-ig önkormányzati tulajdonban van, és hatósági feladatokat lát el. Az adatgyűjtést 2001 tavaszán végeztem. 186 fő küldte vissza értékelhető formában a kérdőívet az 564 dolgozóból, ami 33%-os visszaküldési aránynak felel meg.

A válaszadók 89%-a szerint van önálló személyzeti/emberi erőforrás egysége a szervezetnek, de pontosan megnevezni csak 55% tudta.

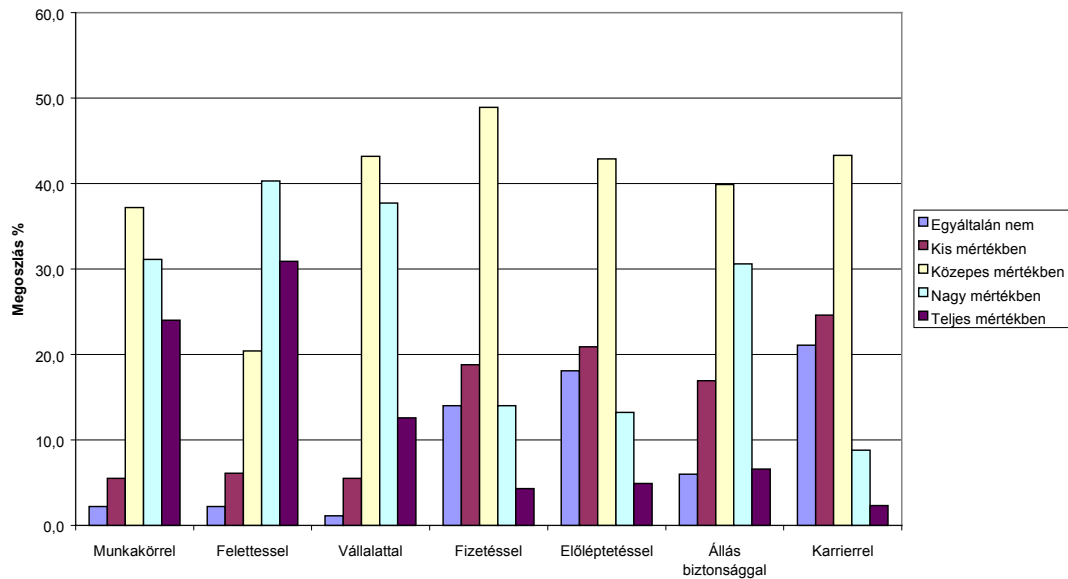
A Humán Politikai Csoportot 48,5% tartja fontos osztálynak (4-es 5-ös válaszok), 52% szerint szorosan együttműködik a felső vezetéssel a stratégiai kérdések megvalósításában, de a dolgozók viszonylag jelentős aránya 11-31%-a tájékozatlan az egységre vonatkozó kérdésekben, így a 6-os választ (nem tudom) adta (28. Ábra).

28. Ábra: A "B" szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése



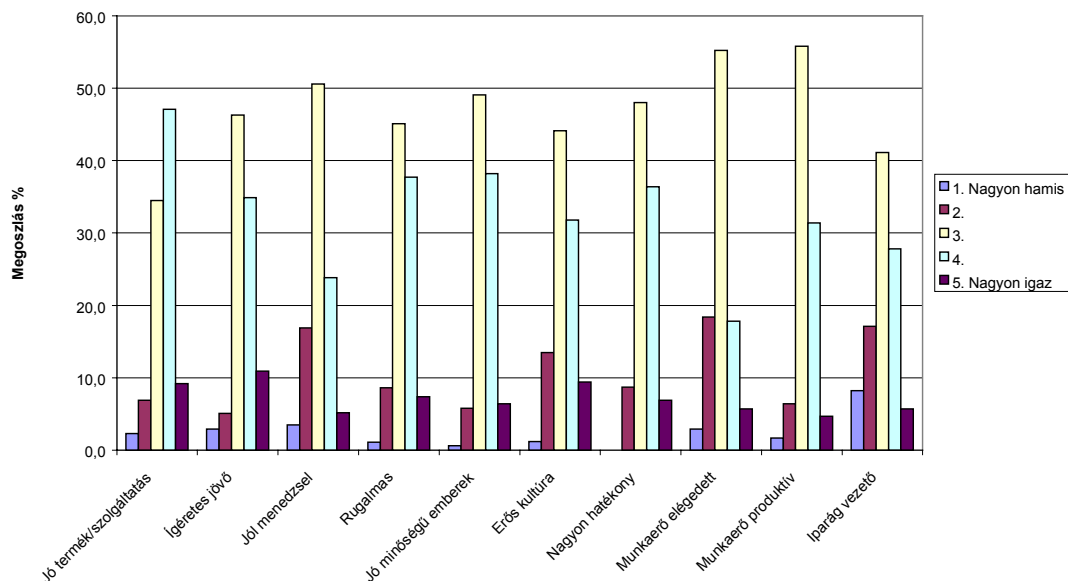
A munkakörrel és a közvetlen felettséssel a dolgozók 24 és 31%-a teljes mértékben, 31 és 40% nagymértékben elégedett (29. Ábra). A fizetéssel, előléptetési és karrier-lehetőségekkel sokkal elégedetlenebbek a szervezet tagjai. 5% alatti a teljesen elégedettek aránya, és 15% alatt van a nagymértékben elégedettek aránya. Ezzel összhangban 33-46% egyáltalán nem, vagy kismértékben elégedett az előbb felsorolt tényezőkkel.

29. Ábra: A "B" szervezet dolgozóinak megelégedettsége



A szervezet általános megítélése a közepestől kicsit jobb. A válaszok átlaga 3,06-3,54 között alakul (30. Ábra). A megoszlásnál általában az a jellemző, hogy a válaszadók 70-80%-a 3-as és 4-es válaszokat adott (közepesen igaz, igaz), de a 3-as, 8-as és 10-es kérdéseknél viszonylag sok szervezeti tag - 15%-nál több - a 2-es választ (hamis) jelölte be.

30. Ábra: A "B" szervezet általános megítélése

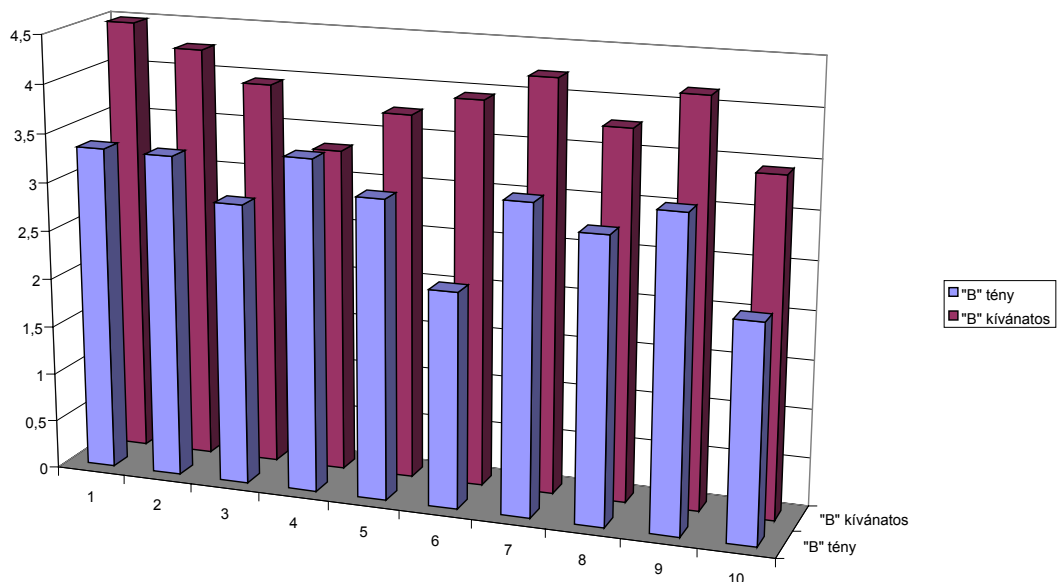


A „B” szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatára vonatkozó válaszok átlaga a 2-es és 3-as értékek körül alakul, ami azt jelenti, hogy „kis és

közepes mértékben” tartják jellemzőnek a megállapításokat. A vezetésre és kommunikációra vonatkozó válaszok magasabbak néhány tizeddel, így közelebb állnak a „nagy mértékben” jellemző véleményhez.

Ennél a szervezetnél jelenleg a munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseket a dolgozók szerint legnagyobb mértékben az befolyásolja, hogy mennyire rendelkezik jó kapcsolatokkal a jelölt (31. Ábra, 4. kérdés, átlag 3,41), hogy mennyire felelnek meg képességei az állás technikai követelményeinek (1. kérdés, átlag 3,34), illetve, hogy milyen benyomást keltett a felvételi elbeszélgetés során (2. kérdés, átlag 3,32). Legkisebb mértékben a felvételi teszt eredményeire (6. kérdés, átlag 2,21), és a leendő munkatársak véleményére (10. kérdés, átlag 2,21) építenek a döntés során.

31. Ábra: "B" szervezet munkaerő felvétele

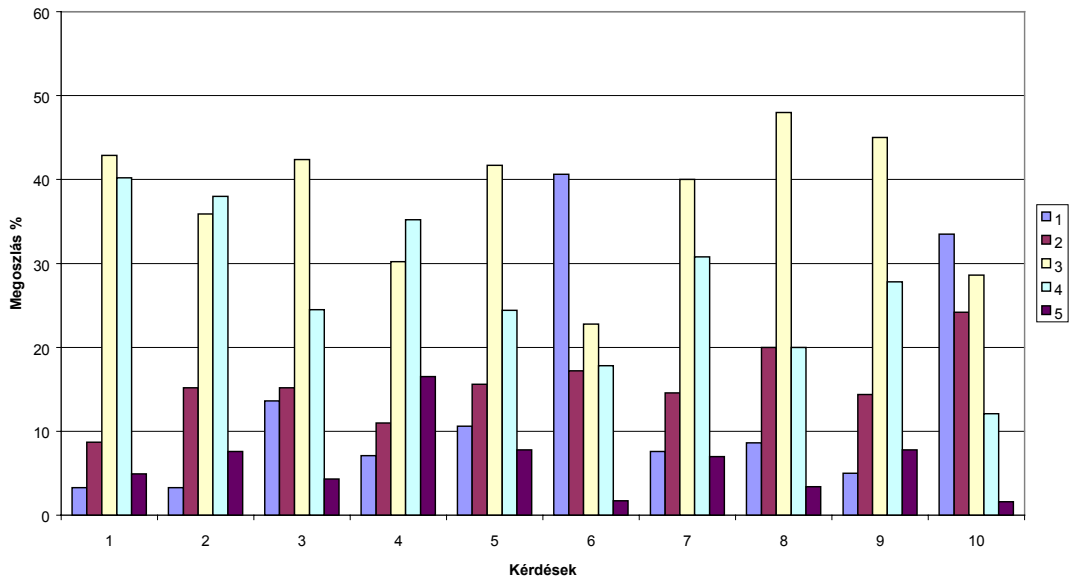


Valamennyi kérdés esetén született 1-5-ig válasz. Megoszlásuk összhangban áll az átlagoknál leírtakkal (32. Ábra).

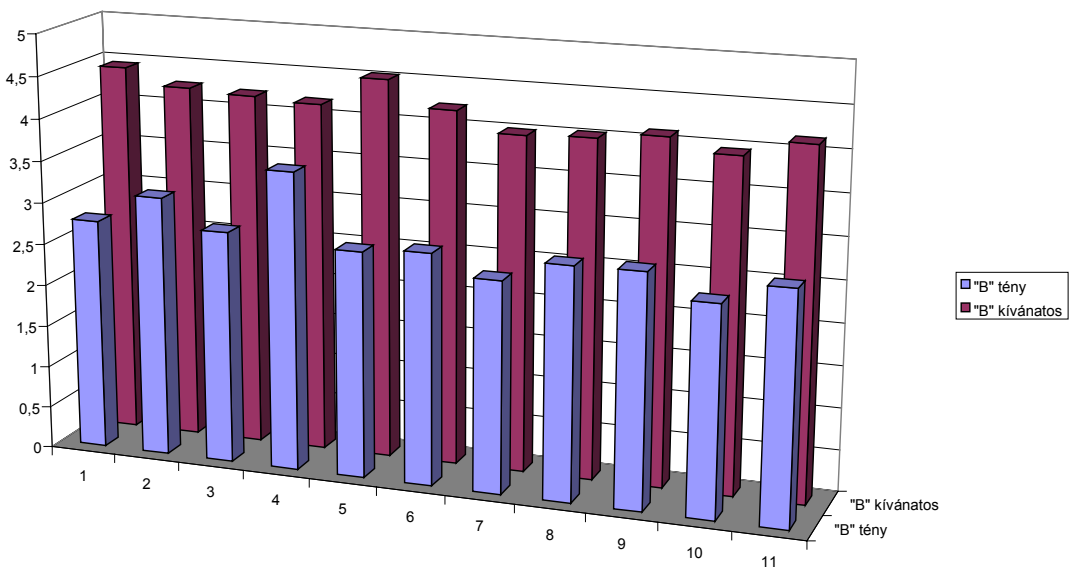
A teljesítményértékelési eljárások lehetséges céljai közül legjellemzőbbnek ez a szervezet is a fizetések adminisztrálását tekinti (33. Ábra, 4. kérdés, átlag 3,56), ezt követi a beosztottak teljesítményének dokumentálása (2. kérdés, átlag 3,12) erősségeiknek és gyenge pontjaiknak meghatározása (9. kérdés, átlag 2,78). A válaszadók véleménye szerint legkevésbé annak lehetővé tételét szolgálják ezen eljárások, hogy a beosztottak érzéseiket kifejezhessék (10. kérdés, átlag 2,50), nézeteiket megvitathassák (7. kérdés, átlag 2,52), és hogy ez alapján elismerjék a jól végzett munkát (5. kérdés, átlag 2,70). Az átlagok azt jelentik, hogy a legjellemzőbbnek ítélt céllal a közepestől nagyobb mértékben értének egyet. A

legalacsonyabb átlagok a kis mértékben és közepes mértékben válaszok között mozognak.

32. Ábra: "B" szervezet munkaerő felvétele tény



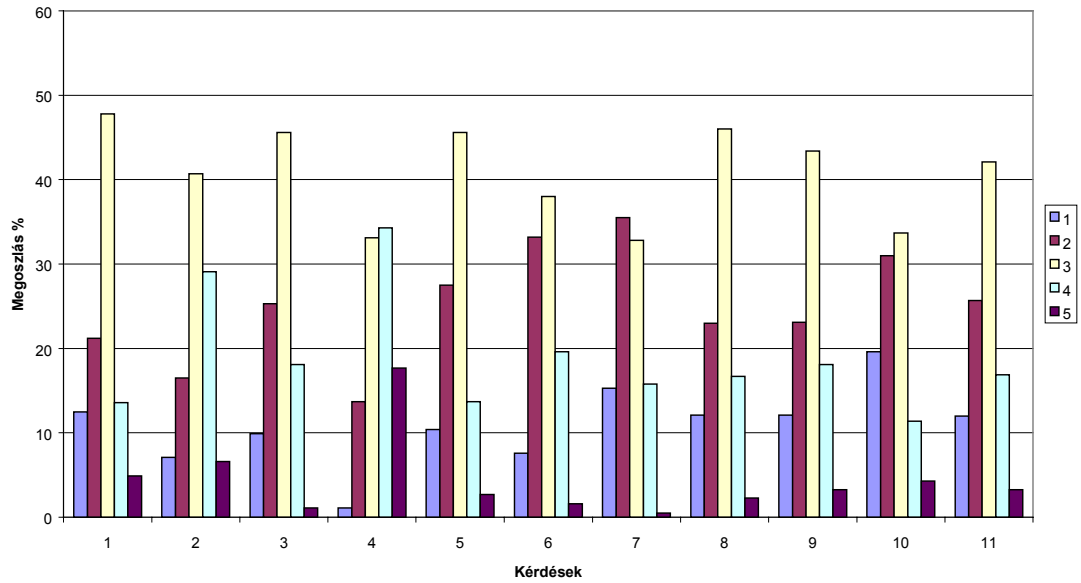
33. Ábra: "B" szervezet teljesítményértékelése



A válaszok megoszlását kérdésenként a 34. Ábra tartalmazza.

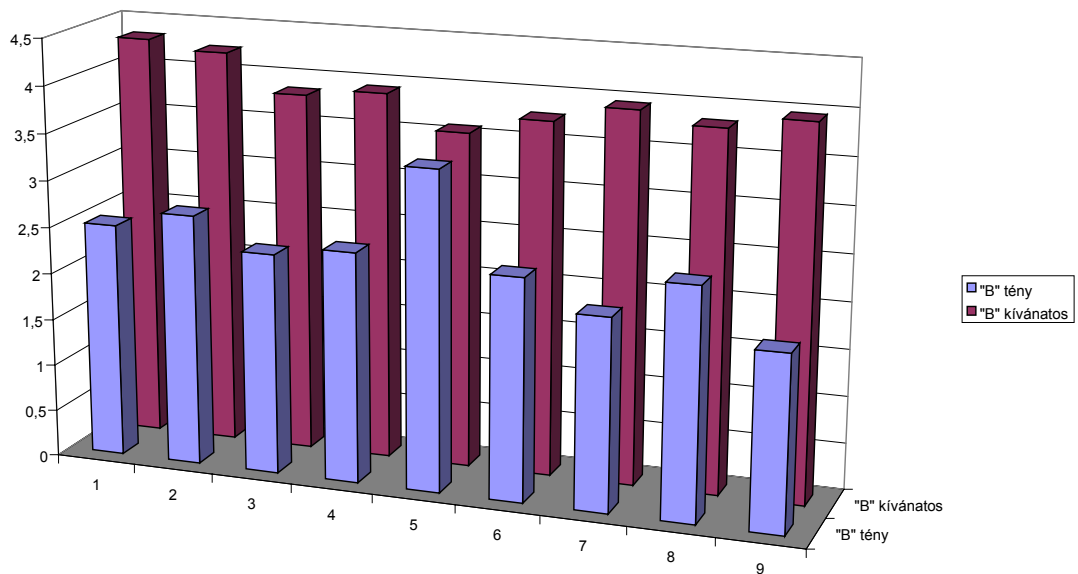
A jelenlegi fizetési gyakorlatra legjellemzőbb ebben a szervezetben, hogy a fizetési döntéseknél figyelembe veszik a dolgozók életkorát (35. Ábra, 5. kérdés, átlag 3,40). Ez érthető, hiszen közigazgatásban tevékenykedő szervezetről van szó, ahol a köztisztviselők illetményét törvény szabályozza. Az iskolai végzettség és a jogviszonyban töltött idő, így áttételesen az életkor is fizetést befolyásoló tényező.

34. Ábra: "B" szervezet teljesítményértékelése tény



Második legjellemzőbb gyakorlat, hogy a juttatások fontos részét képezik a teljes fizetési csomagnak (2. kérdés, átlag 2,69), de meg kell jegyezni, hogy ezzel a középeستől kisebb mértékben értenek egyet a dolgozók. A jelenlegi fizetési gyakorlatra vonatkozó megállapítások közül legkevésbé azt tartják jellemzőnek,

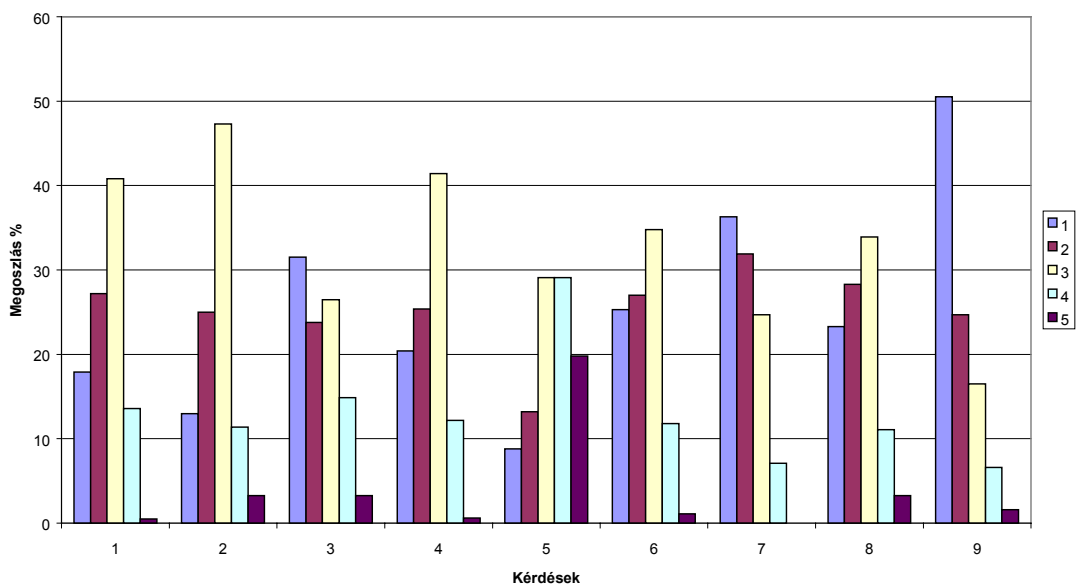
35. Ábra: "B" szervezet fizetési gyakorlata



hogy: a fizetésemelést főleg az alkalmazottak teljesítménye határozza meg (9. kérdés, átlag 1,87), és, hogy „Az alkalmazotti juttatások bőkezűek ahhoz képest, hogy milyenek lehetnének” (7. kérdés, átlag 2,05).

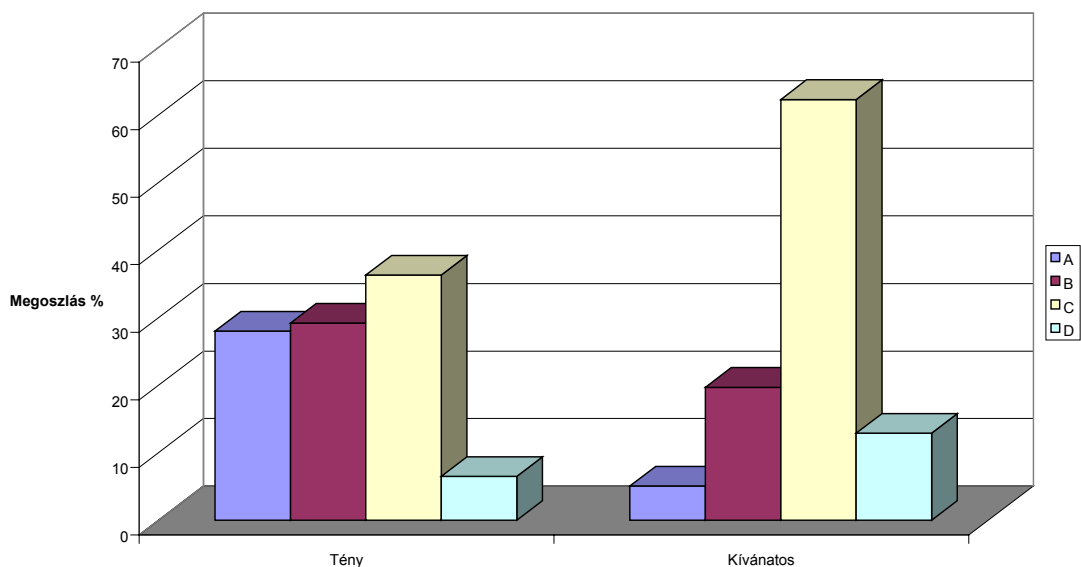
A válaszok megoszlásával kapcsolatban említést érdemel, hogy a 7. megállapításra, ami szerint a juttatások bőkezűek senki sem adott 5-ös választ. Ez azt jelenti, hogy senki nem tartja teljes mértékben jellemzőnek, s 4-es választ is (nagy mértékben) csak 7% adott (36. Ábra). Erre a funkcionális területre jellemzőek a legalacsonyabb átlagok, s az 1-es válaszok (egyáltalán nem) aránya is jelentős, három megállapítás esetén 30% fölötti.

36. Ábra: "B" szervezet fizetési gyakorlata tény



A jelenlegi vezetési stílust (37. Ábra) ennél a szervezetnél legtöbbször

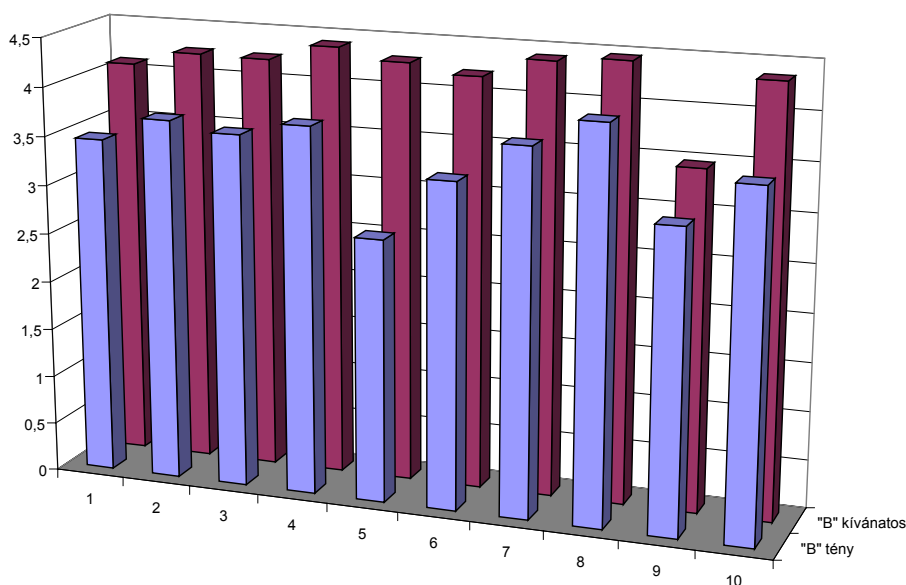
37. Ábra: A "B" szervezet vezetési stílusa



konzultatívnak ítélik (36%), de jelentősebb azoknak a száma, akik szerint autokratikus (A és B stílus együttesen több mint 50%)

A közvetlen főnök magatartására vonatkozó megállapítások közül legnagyobb mértékben az a jellemző, hogy tisztelettel bánik a beosztottakkal (38. Ábra, 8. kérdés, átlag 4,01), barátságos, könnyű megközelíteni (4. kérdés, átlag 3,76), és hajlandó meghallgatni a beosztottak problémáit (7. kérdés, átlag 3,73). A 4 körüli átlagértékek azt jelentik, hogy a válaszadók nagymértékben jellemzőnek tartják ezeket a megállapításokat. Legalacsonyabb átlagot (2,69) az „azonnal elismeri és jutalmazza a jó teljesítményt” megállapítás kapta (5. kérdés).

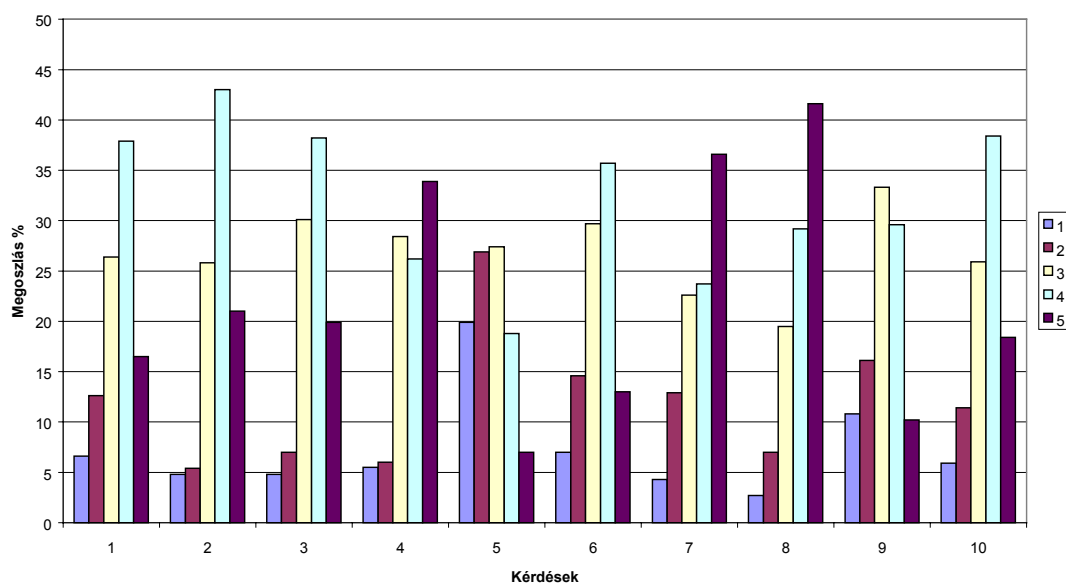
38. Ábra: "B" szervezet vezetési gyakorlata



A válaszok megoszlását a 39. Ábra tartalmazza.

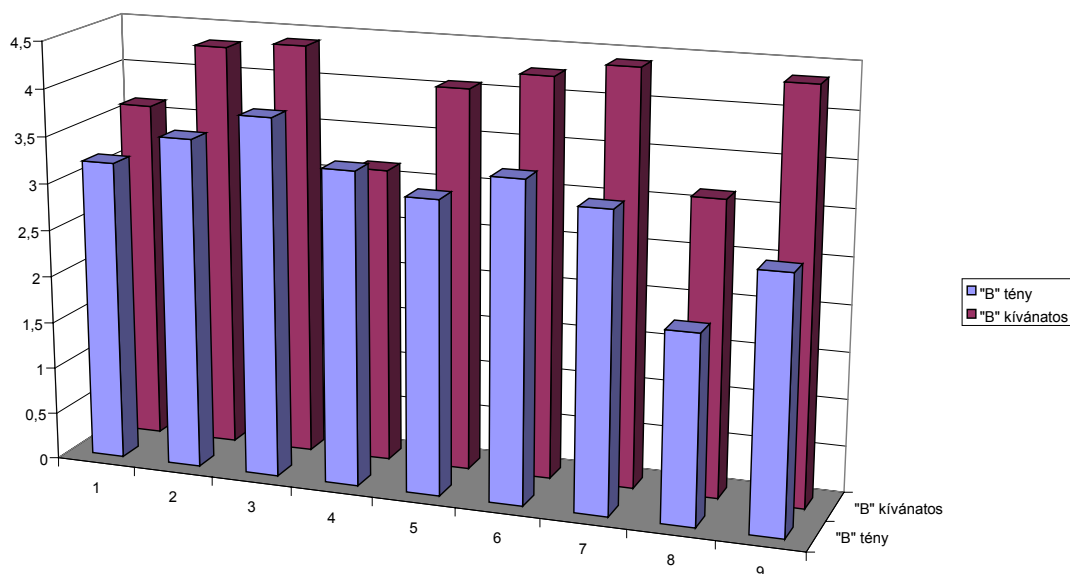
A kérdőív kommunikációval kapcsolatos kérdései közül legmagasabb értéket (átlag 3,82) a „Közvetlen főnökömm megbízik bennem” kijelentés kapta (40. Ábra, 3 kérdés). Szintén a közepestől nagyobb mértékben tartják jellemzőnek, hogy a főnök méltányolja a dolgozók munkáját (4. kérdés, 3,53), és hogy gyakran ad információt, visszajelzést (6. kérdés, átlag 3,40). Legalacsonyabb átlagértéket (2,01) a hatáskör delegálásra vonatkozó megállapítás – Időnként hozhatok olyan döntést, amit általában magasabb szinten hoznak – eredményezte (8. kérdés). Ez az átlagérték azt jelenti, hogy a hatáskör delegálást csak kis mértékben tartják jellemzőnek a szervezetben.

39. Ábra: "B" szervezet vezetési gyakorlata tény



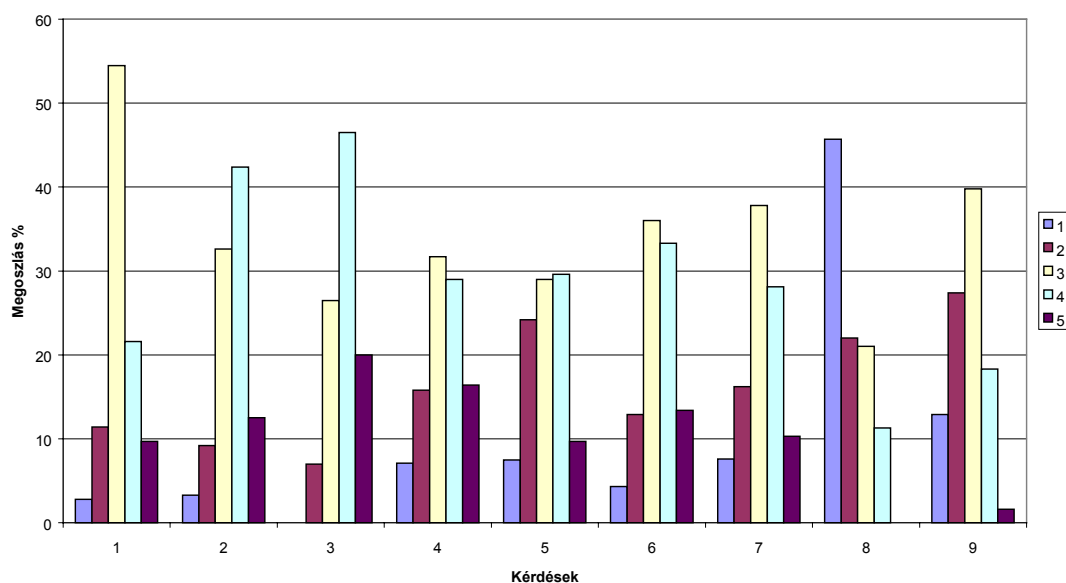
A válaszok megoszlását a 41. Ábra tartalmazza.

40. Ábra: "B" szervezet kommunikációs gyakorlata



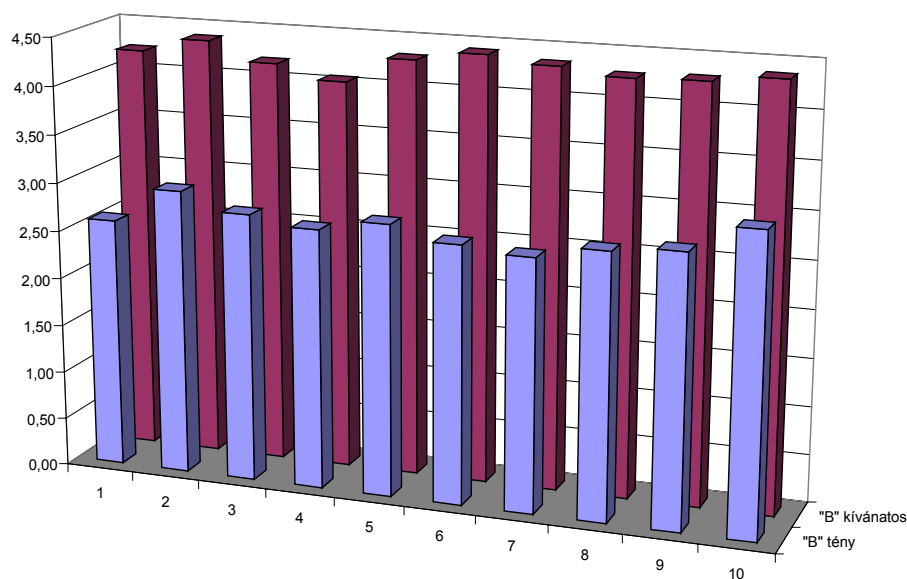
A munkaerő fejlesztés és továbbképzés jelenlegi céljának leginkább a cég értékeinek, működési módjának megismertetését (42. Ábra, 10. kérdés, átlag 3,09), a technikai hozzáértés növelését (2. kérdés, átlag 2,97) és az alkalmazottak jövőbeni munkaköri megbízatásokra történő felkészítését (5. kérdés, átlag 2,82) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (1. kérdés, átlag 2,60), az először munkába állók érdemi képzésének biztosítását (7. kérdés, átlag 2,62), valamint a csapatmunka fejlesztését (6. kérdés, átlag 2,68) tartják fontos célnak. A kérdésekre

41. Ábra: "B" szervezet kommunikációs gyakorlata tény



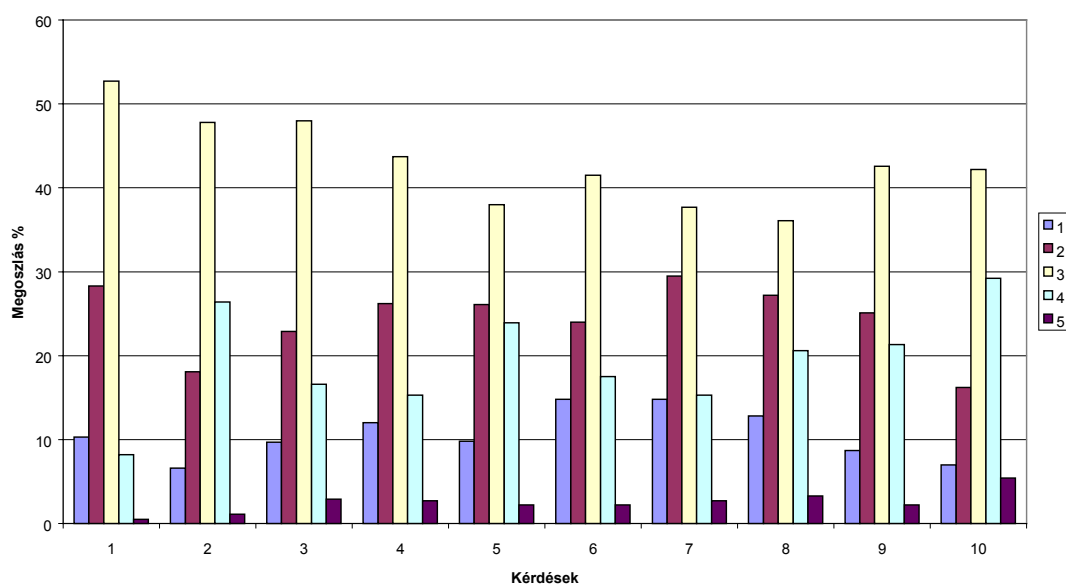
adott válaszok átlaga nagyon egyöntetű, mindössze néhány tized különbség van közöttük. A válaszok megoszlását bemutató ábra is jól szemlélteti ezt (43. Ábra).

42. Ábra: "B" szervezet munkaerő fejlesztése



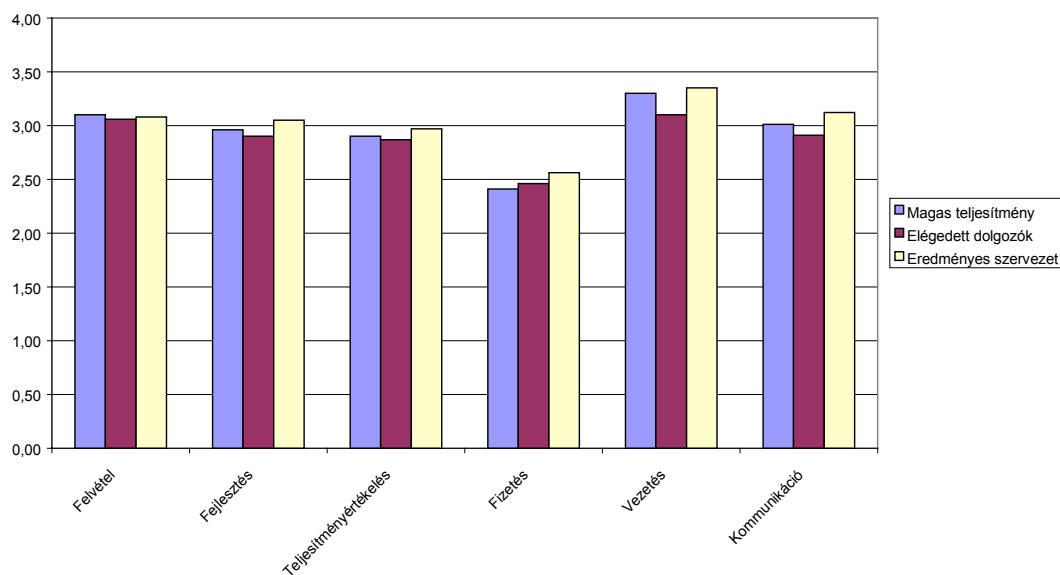
A hat emberi erőforrás funkcióból öt általános megítélése nagyon hasonló. A dolgozók véleménye szerint az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat közepes mértékben járul hozzá, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezzenek, hogy elégedettek legyenek a dolgozók, és hogy eredményes legyen a szervezet. Egyedül a fizetési gyakorlat megítélése kedvezőtlenebb. Itt az átlagok 2,5 körüliek

43. Ábra: "B" szervezet munkaerő fejlesztése tény



(44. Ábra). Az adatok alapján nem mondhatjuk, hogy a vállalat emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában kiemelt jelentősége van a fejlesztésnek.

44. Ábra: "B" szervezet EEM funkcióinak általános megítélése



Indirekt módon az emberi erőforrás fejlesztés gyakorlatára utal, hogy milyen elveket alkalmaznak a munkaerő felvétel terén. Bár a különböző döntést befolyásoló tényezők súlya között nincs túl nagy különbség, az átlagok 2,21 és 3,41 között mozognak, a lényegesebbnek tartott tényezők a külső munkaerőpiacról történő munkaerő biztosításra utalnak. Ezt erősítette meg néhány interjú során elhangzott vélemény is. Az egyik interjú alany arról számolt be, hogy nagyon sok magas

képzett munkaerő jelentkezik naponta a szervezetnél felvételre, ezért nincs szükség arra, hogy a belső munkaerő továbbképzésével biztosítsák a jövőbeni munkaerő szükségletet. Nem támogatják az önkéntes továbbtanulási szándékot. Csak a vezetés által stratégiaiilag fontosnak ítélt területeken iskoláznak be dolgozókat, szerveznek tréningeket, továbbképzéseket, vagy finanszírozzák a továbbtanulást. Ez a stratégia ugyanakkor arra is utal, hogy túlléptek az ad hoc jellegű munkaerő fejlesztésen, és tudatos stratégiával rendelkeznek ezen a területen.

A teljesítményértékelés céljára vonatkozó válaszokból az derül ki, hogy ennél a szervezetnél is elsősorban a teljesítmények dokumentálását szolgálja ez a funkció (33. Ábra, 4, 2. kérdések). A beosztottak erősségeinek és gyenge pontjainak meghatározása és a fejlesztési tevékenységek tervezése a harmadik, negyedik legfontosabbnak ítélt szempont (9, 3. kérdések), ami arra utal, hogy jelenleg is van jelentősége ennek a területnek más teljesítményértékelési célokhoz viszonyítva.

Ezeket az indirekt mutatókat megerősítik a fejlesztésre vonatkozó számszerű adatok is. A szervezetnél fejlesztésre fordított összeg a bértömeg 1,89%-a, amit központilag határoznak meg. Így sajnos gyakran előállhat olyan helyzet, hogy egyik évben főlegesen költenek erre a területre, másik évben pedig nem áll rendelkezésre elég anyagi eszköz. Az egy főre eső képzési napok számáról nem tudtak pontos adatot mondani. A rendelkezésre álló kimutatások szerint ez az érték 0,5 körüli, de valószínű, hogy ez a mutató nem, tartalmaz mindent. A 100 dolgozóra eső tanulmányi szerződések száma 4. Ezek az értékek a szakirodalomhoz viszonyítva abszolút értékben elég alacsonyak, körülbelül 90\$/fő/év a 600-1600\$-al szemben, de a bértömeg arányában már közelebb áll a nyugat európai értékekhez (Karoliny et al., 2000).

A szervezet emberi erőforrás fejlesztésének céljára vonatkozó megállapításokból nem lehet egyértelmű következtetést levonni. A kérdőívben felsorolt 10 lehetséges fejlesztési cél átlagai között a különbség csak néhány tized, azaz valamennyi célt közepes, vagy attól kisebb mértékben meglévőnek tekintenek (42. Ábra). Megjelennek az emberi erőforrás fejlesztés újabb, stratégiai szemléletéhez kapcsolódó célok is, mint a cég értékeinek megismertetése (10. kérdés), a jövőre való felkészítés (5. kérdés) és az úgynevezett generalista képzés (9. kérdés), de hasonlóan közepesen fontos célnak tekintik a technikai hozzáértés növelését is (2. kérdés).

A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel nem áll összhangban a „B” szervezet munkaerő felvételi gyakorlata (31. Ábra), mivel a dolgozók véleménye szerint politikai szempontok (4. kérdés) és a technikai képességek megléte (1, 2, 7. kérdés) befolyásolja elsődlegesen a döntéseket. Kisebbségi hangsúlyt kapnak a kiválasztásnál a személyközi kapcsolatok minőségére utaló jellemzők (3, 6, 10. kérdés).

Ahogy azt a munkaerő fejlesztéssel kapcsolatban már említettem a teljesítményértékelésnél keverednek a hagyományos és stratégiai szemlélettel összhangban álló célok (33. Ábra). Harmadik és negyedik legfontosabb célnak tekintik az erős és gyenge pontok meghatározását (9. kérdés), és a fejlesztési tevékenység tervezését (3. kérdés), ugyanakkor a nézetek megvitatása (7. kérdés), és az érzések kifejezése (10. kérdés) a két legutolsó szempont a sorban. Meg kell azonban jegyezni, hogy nincs lényeges különbség az átlagok között.

A fizetési gyakorlat ennél a szervezetnél kicsit speciális, hiszen többségében köztisztviselőkről lévén szó törvényileg meghatározottak az illetmények (35. Ábra). Ennek ellenére a juttatások (2. kérdés) és fizetési ösztönzők arány (1. kérdés), a hosszú távú cél (4. kérdés) és a jövő orientált fizetés (8. kérdés) a funkcionális területre vonatkozó kérdések sorában az elsők közé került még a 2,4 2,7-es átlagokkal is. Ennek oka nem egyértelmű. Előfordulhat, hogy azért kerültek ilyen előkelő helyre ezek a jellemzők, mert más szempontok, nevezetesen a teljesítményfüggő bérezés kis mértékben sem jellemző a szervezetre.

A vezetés megítélése kedvező (38. Ábra). Több, a szervezetfejlesztéssel összhangban álló jellemző sorrendben az elsők között van, és ebben az esetben még az átlagok jelentése is a „nagy mértékben” és „közepes mértékben” közé esik. A vezetés stílusára vonatkozó eredmény nem kedvező a szervezetfejlesztés szempontjából.

A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó jellemző is fellelhető (40. Ábra). A horizontális kommunikáció (9. kérdés) és a hatáskör delegálás (8. kérdés) nem megfelelő volta, a túl sok hierarchiai szint (4. kérdés) nehezíthetik a szervezetfejlesztés alkalmazását.

Interjúk elemzése

A „B” szervezetnél 13 fővel készítettem interjút. A résztvevők kiválasztását körültekintően végeztem, hogy a szervezetre leginkább jellemző véleményekkel

megismerkedhessek. Több egységből, különböző szintekről kerültek ki interjú alanyaim. Az interjúkat az „A” szervezethez hasonlóan négyszemközt végeztem, és a beszélgetés során jegyzeteltem. Itt is az 5. Fejezetben bemutatott kérdéseket tettem fel valamennyi interjú alanynak.

Az elmúlt időszakban a szervezetnél bekövetkezett jelentősebb változások közül legtöbben (8 fő) a két éve bevezetett struktúra átalakítást említették, hárman az ISO minősítés bevezetését, ketten pedig más, saját osztályukat, területüket jobban érintő eseményeket választottak.

Ezt követően megkértem beszélgető partnereimet, hogy beszéljenek a változásról. Ez a kérdés alkalmas volt arra, hogy ki-ki saját elgondolása, szempontjai, és vérmérséklete szerint számoljon be az eseményekről. Volt, aki hosszan részletesen mesélt, mások szűkszavúan tömondatokban, de általában jellemző volt, hogy mindenki igyekezett a tényekhez ragaszkodni. Ketten tettek értékelő megjegyzést, de rögtön korrigálták is valamilyen pozitív hatással: „fenekestől felfordult minden, de racionálisabb lett”, vagy „az adminisztráció megszigorodott, nyűgnek éreztük, de szervezettebb, tudatosabb lett a munkavégzés”.

A két éve lezajlott struktúra átalakítás, illetve az ISO bevezetés okát két fő kivételével az ésszerűsítésben, hatékonyság és koordináció javításában látták. Egy válaszadó új feladatokkal indokolta a változást, egy másik véleménye szerint pedig az új vezetés máshogy képzelte a feladatok megvalósítását. Két interjú alany más példát hozott fel a változásokra, ezeket külső okokkal, a jogszabályok változásával indokolták. Senki nem kérdőjelezte meg a változás szükségességét.

Egybehangzó vélemény volt, hogy valamennyi említett változást a felső vezetés kezdeményezte, és irányította.

10 fő véleménye szerint bizonyos értelemben mindenkit érintett a változás, hárman viszont úgy vélték, hogy csak a vezetői réteget.

Arra a kérdésre, hogy miben történt változás még ugyanazon esemény esetén is többféle válasz érkezett, attól függően, hogy melyik területhez, szinthez tartozott a megkérdezett. A két éve lezajlott struktúra átalakítás során egyik vélemény szerint minden megváltozott, a személyi, pozícióban bekövetkezett változások mellett a szervezet strukturális felépítése más lett (egy új felső szint született és egy középvezetői szint megszűnt), ennek eredményeként változott a koordináció is. Mások a jogszabályok módosulását említették, több lett a munka, nagyobb lett az egység, bővült a feladatkör, a helyszín és a munkarend, sőt a munka jellege is

változott. Az ISO minőségbiztosítás bevezetésénél elsősorban adminisztratív változásokat említettek, az ügyiratkezelést precízebben, pontosabban kell végezni, szigorúbbá vált az ellenőrzés is, és a határidőket jobban be kell tartani.

Egyhangú vélemény volt, hogy a felső vezetés vett részt a változásokban. Eltervezték, megszervezték és a többi érintett tudomására hozták a tennivalókat. Utólag lehetőség volt apróbb indokolt változtatások megtételére.

A struktúra átalakítása során nem hívtak tanácsadót a változások menedzseléséhez, de ebben nem volt minden megkérdéztet biztos. Az ISO minőségbiztosítási rendszert külső - erre szakosodott - tanácsadó cég segítségével vezették be.

A megkérdéztettek közül két fő aktív, irányító szerepet játszott a változásokban, miután tagja a felső vezetésnek. A többiek inkább végrehajtói teendőket láttak el, de közülük is volt két fő, aki saját területén jelentős mértékben beleszóllhatott a változásokba. Ketten szenvedő alanyai lettek a változások során bekövetkezett személycseréknek, s alacsonyabb pozícióba kerültek a változásokat követően.

A változás nyilvános volt, tudtak róla, számítottak rá, mert előzőleg vezető csere történt. A közvetlenül érintetteket személyesen tájékoztatták, a szervezet többi tagja pedig hivatalosan egy értekezleten értesült a változások bevezetéséről. Több megkérdéztet véleménye szerint rossz volt a kicsengése az eseményeknek. Nem kérdeztek senkit, politikai jelleget is tulajdonítottak a személycseréknek, bár szakmai változásokat is szükségesnek ítélték. 20 főt elküldtek, vagy magától elment. A struktúra átalakítással kapcsolatban nem szerveztek továbbképzéseket, tréningeket.

A minőségbiztosítási rendszer bevezetése során viszont sok tájékoztatóra, továbbképzésre megbeszélésre került sor, és jobban be is vonták az egységeket saját ügyrendjük leírásába, leszabályozásába.

A változást követően kialakult rendszer szerint a felső vezetés hetente tart értekezletet, ahol megfogalmazzák a következő heti feladatokat. Az itt elhangzottakról további tájékoztatót tartanak a középvezetés részére, s onnan már nem feltétlen megbeszélések formájában megy tovább az információ. E szerint a felülről lefelé történő kommunikációnak jól kiépített útja van. Nem működik ilyen jól ellenkező irányban a kommunikáció. Lehet javaslatokat tenni, és azt a középvezetésnek előadni, de a megvalósítás nem egyértelmű.

A közvetlenül érintetteken kívül a szervezet tagjai általában informális úton értesültek a változásokról, s csak később az új rendszer bevezetésekor került sor hivatalos tájékoztatásra.

A megkérdezettek úgy vélték, hogy a felső vezetés készített előzetes tervet a változások menedzselésére. A vezetők ezt megerősítettek.

Négy csoportba sorolhatók a válaszok arra vonatkozóan, hogy hogyan érezték magukat a változások idején. Azok a vezetők, akik kezdettől fogva aktívan közreműködtek a változások menedzselésében érdekesnek, kihívónak eseménydúsnak tekintették ezt az időszakot, bár közöttük is akadt, akiben időnként megfogalmazódtak kételyek. Három olyan személy, aki ekkor kapott új megbízatást, már kicsit nehezebbnek ítélte a helyzetet, érezte, hogy bizonyítania kell, s ez némi stresszt is okozott. Többen bizonytalanul érezték magukat, mert nem tudták, hogy van-e biztos helyük, s megbirkóznak-e az esetleges új feladatokkal. Olyanok is akadtak, akik visszagondolva úgy emlékeznek, hogy számukra semmi különös érzést nem okozott a változás.

A megkérdezettek közül 11-en úgy nyilatkoztak, hogy a szervezet tagjaiban feszültség, bizonytalanság volt érezhető, de kirívó reakciót senkin sem tapasztaltak. Egy fő kitérő választ adott erre a kérdésre, egy másik véleménye szerint senkit sem ráztak meg az események.

A strukturális változás hosszát 0,5-2,5 évre, az ISO bevezetését ettől rövidebbre értékelték.

Alapvető változást nem tapasztaltak az emberek egymáshoz való viszonyában, talán kicsit pezsgőbbé eseménydúsabbá vált az élet, s javult az emberek munkához való viszonya. Volt, akit kellemes meglepetés ért, mert jó, kollegiális, egymást segítő légkör alakult ki. A vezetést közvetlenebbnek tartják, s tettek követik az ígéreteket. Cserébe viszont aktívabb magatartást várnak mindenkitől.

A változásokat a többség eredményesnek ítéli, s a közvélemény is alátámasztja ezt.

Az interjúkból a változások menedzselésére vonatkozóan a következő megállapítások tehetők. A példaként felhozott változások alapvető, radikális változások, melyek a szervezet több szintjét érintették. A vezetők irányításával zajlottak a folyamatok, és viszonylag hosszúnak tekinthetők. Ennek ellenére nem állíthatjuk, hogy szervezetfejlesztés történt. Egyik esetben nem hívtak tanácsadót, másik esetben pedig nem azt a szerepet töltötte be, amit szervezetfejlesztés esetén

kéne. A külső tanácsadóra nem is lenne feltétlen szükség, ha a szervezet tagjai tisztában lennének a módszerrel. A legnagyobb hiányosságot abban látom, hogy nem vonták be a szervezet tagjait a folyamatokba, nem vehettek részt a döntésekben, nem számolhattak be az őket érintő problémákról. Nem volt jellemző a csoport munka és a hatalom delegálása sem. A magatartástudomány módszereinek alkalmazása nem ismerhető fel a beszélgetésekből.

A következőkben a kívánatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlat elemzésével arra keresem a választ, hogy vajon megvan-e a szervezet tagjaiban a szándék, hogy olyan képességeket alakítsanak ki, melyek elősegítik a szervezetfejlesztés alkalmazását.

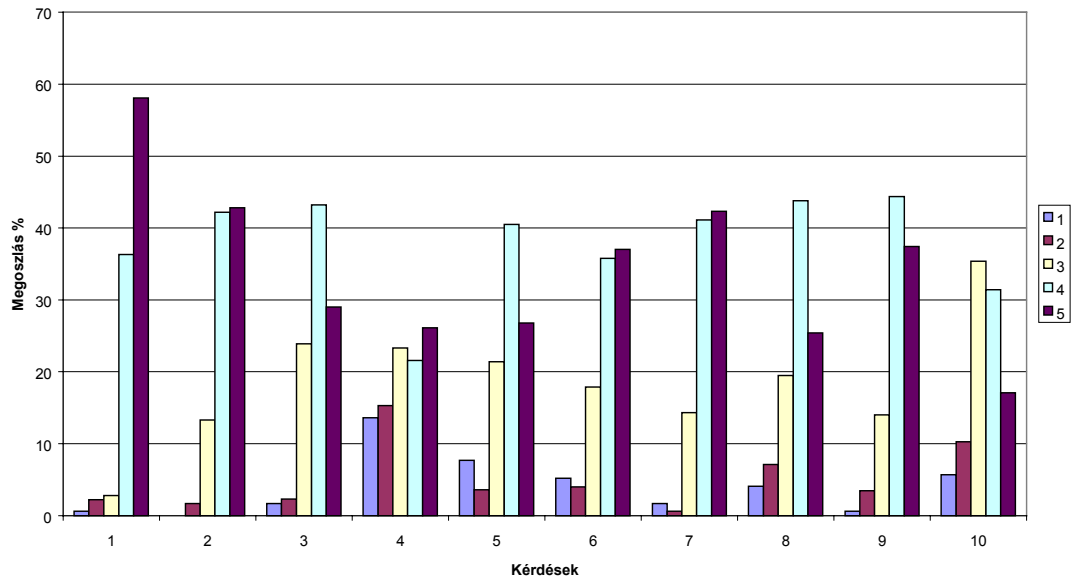
A „B” szervezet dolgozói a munkaerő felvételt befolyásoló tényezőknél annak figyelembevételét tartanák a legfontosabbnak a döntés meghozatalánál, hogy a személy képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek (31. Ábra, 1. kérdés, átlag 4,49). Második helyre a személyes elbeszélgetés került (2. kérdés, átlag 4,26), ami elsősorban az első benyomás kialakítására alkalmas, de odafigyeléssel talán a személyközi képességek megismerését is elősegítheti. A következő fontos szempont a „bizonyított szakmai tapasztalat egy hasonló állásban” (7. kérdés, átlag 4,22). Szervezetfejlesztés szempontjából fontosnak tartanám, hogy ne csak szakmai, hanem a kapcsolatteremtés szempontjából lényeges jellemzők (3, 8, 10. kérdések) is befolyásolják a döntéseket. Ezek a szempontok viszont csak az 5, 7, 9. helyre kerültek a kívánatos döntést befolyásoló tényezők sorában.

Legnagyobb változást a felvételi teszt (6. kérdés, 1,74-al magasabb kívánatos átlag) és a leendő munkatársak véleményének figyelembe vételénél (10. kérdés, 1,23-al magasabb kívánatos átlag) szeretnék a dolgozók.

A munkaerő felvétel kívánatos gyakorlatára vonatkozó válaszok megoszlását a 45. Ábra mutatja. Látható, hogy a 4-es kérdés kivételével főleg a 4-es és 5-ös válaszok dominálnak, s az 1-es, 2-es válaszok arány elenyésző.

Ennél a szervezetnél nincs még jól kidolgozott teljesítményértékelési rendszer. E tevékenység inkább csak adminisztratív célokat szolgál, illetve a továbblépési, fejlesztési lehetőségekre is rámutat. Érthető tehát, hogy a szervezet tagjai elsősorban e funkció értékelő célját kívánják erősíteni. Első helyekre a beosztott elismerése a jól végzett munkáért (33. Ábra, 5. kérdés, átlag 4,53) és a megfelelő fizetés meghatározása (1. kérdés, átlag 4,45) került. A teljesítményértékelés fejlesztési céljai (3, 9. kérdések), és azok, amik őszinte, nyílt

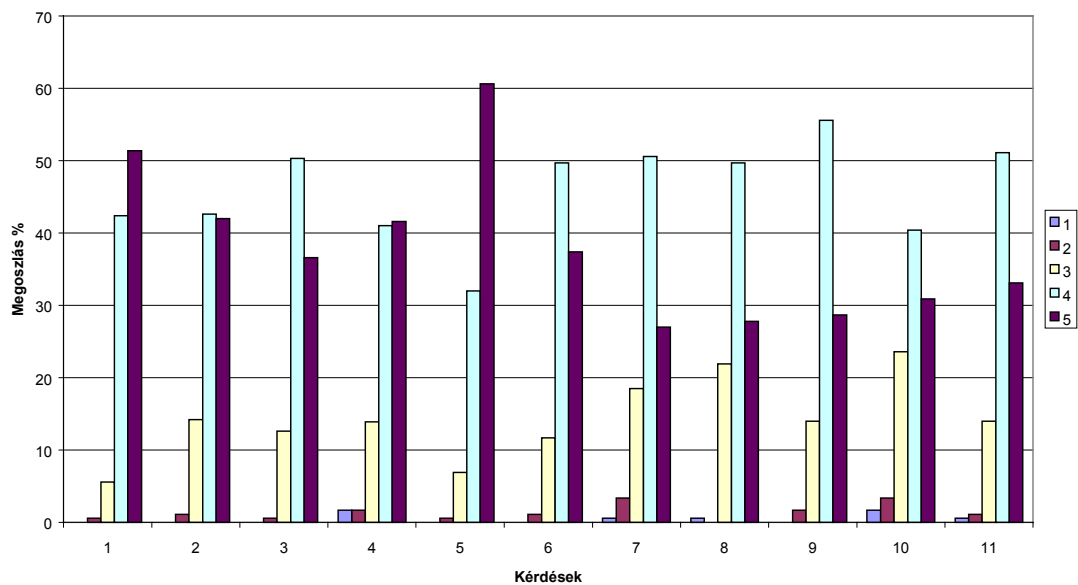
45. Ábra: "B" szervezet munkaerő felvétele kívánatos



kommunikációt biztosítanak (7, 10. kérdések), a hátsó helyekre kerültek. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ezeket a szempontokat is nagymértékben figyelembe kívánják venni a szervezet dolgozói.

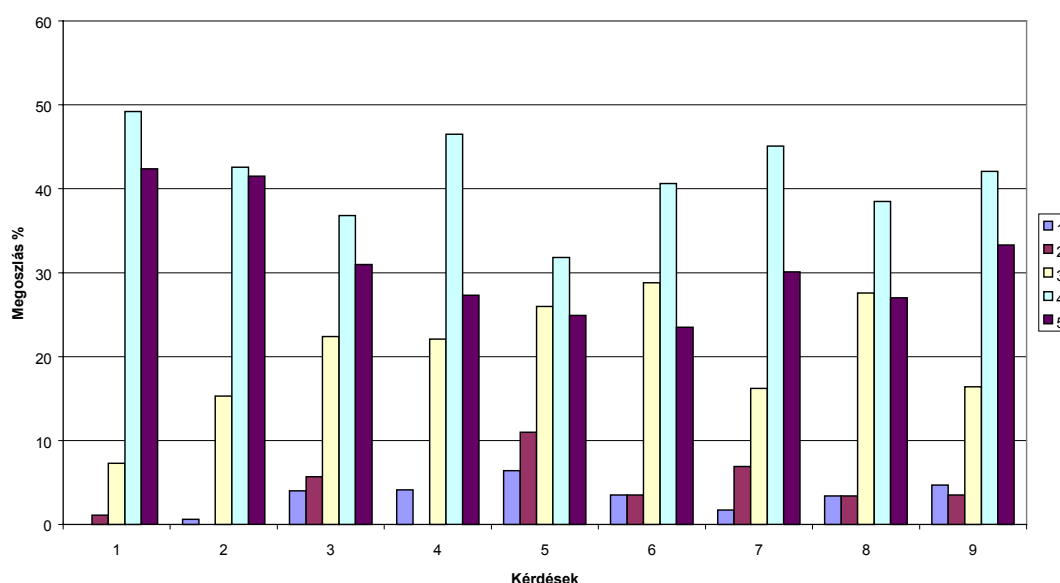
Legnagyobb változást a beosztottak elismerése (5. kérdés, 1,83-al magasabb kívánatos átlag) és a fizetések meghatározása (1. kérdés, 1,68-al magasabb kívánatos átlag) terén szeretnék. A 46. Ábra jól szemlélteti, hogy a válaszadók döntő hányada nagy, vagy teljes mértékben egyetért a felsorolt teljesítményértékelési célokkal.

46. Ábra: "B" szervezet teljesítményértékelése kívánatos



Az emberi erőforrás funkciók gyakorlatában legnagyobb változást a fizetések terén szeretnék (35. Ábra, 1,40-2,09-el magasabb kívánatos értékek). Egyedül az alkalmazottak életkorának figyelembevételét nem kívánják jelentősen változtatni (5. kérdés, 0,17-al magasabb kívánatos érték). Ezek a változtatások általában összhangban lennének a szervezetfejlesztéssel is, hiszen ösztönző, teljesítmény alapú, hosszú távú célokat figyelembevevő, jövőre orientált fizetési gyakorlatot szeretnék, de az átlagértékek sem túl magasak és a válaszok megoszlása (47. Ábra) sem olyan egyértelmű, mint az előző funkció esetén.

47. Ábra: "B" szervezet fizetési gyakorlata kívánatos

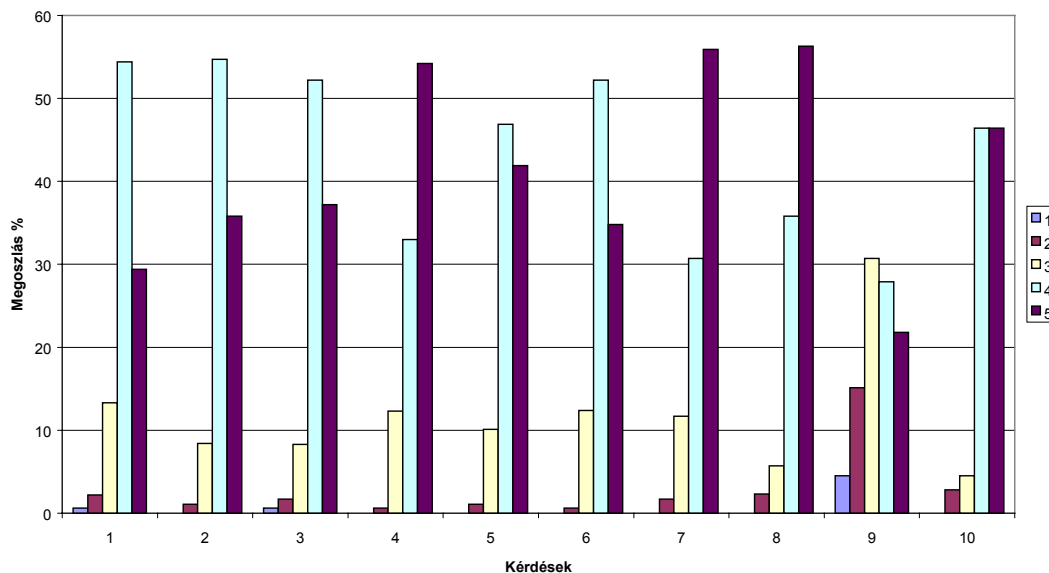


A vezetés stílusában a konzultatív irányba kívánnak elmozdulni (37. Ábra), a 36%-os jelenlegi aránnyal szemben 62% tartja kívánatosnak a „C” (3-as) stílust. Az ilyen vezető „általában konzultál a beosztottakkal, mielőtt döntésre jut. Meghallgatja a javaslataikat, átgondolja azokat, majd meghozza a döntést. Elvárja, hogy mindannyian lojálisan dolgozzanak a megvalósításnál függetlenül attól, hogy a döntés javaslatukkal összhangban van, vagy sem”. Érdekes eredmény, hogy az igazán demokratikus stílust a válaszadók 6,5%-a tartja csak kívánatosnak.

A vezetők legfontosabb magatartásának azt tekintik, hogy tisztelettel bánjon a beosztottakkal (38. Ábra, 8. kérdés, átlag 4,46), barátságos legyen (4. kérdés, átlag 4,41), hallgassa meg a dolgozók problémáit (7. kérdés, átlag 4,41), korrekten értékeljen (10. kérdés, átlag 4,36). Ezek a jellemzők összhangban állnak a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel, technikákkal. Viszont a 48.

Ábrából is jól kitűnik, hogy nem tartják kívánatosnak az ellenőrző tevékenység fokozását.

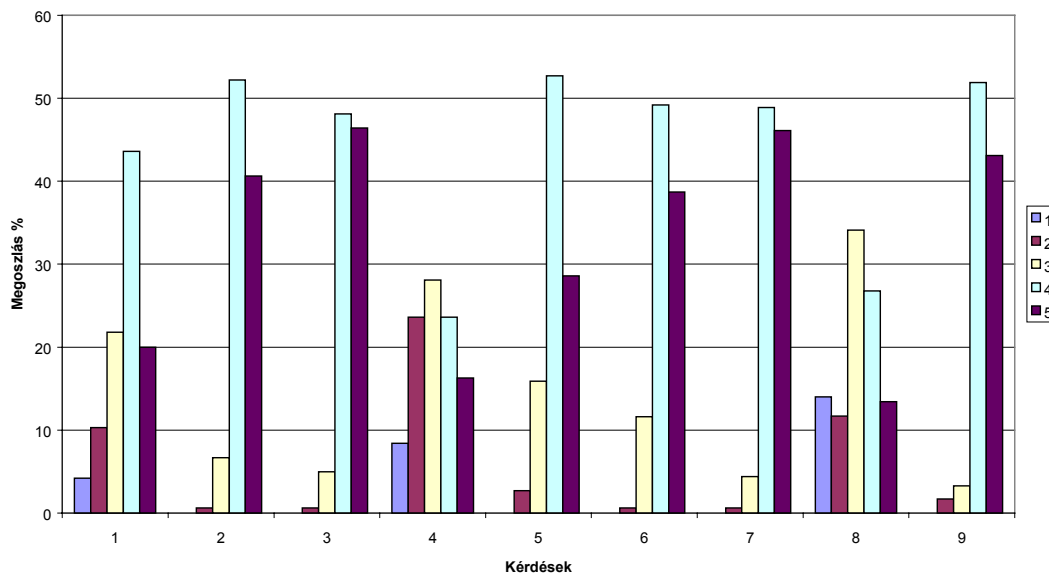
48. Ábra: "B" szervezet vezetési gyakorlata kívánatos



A kommunikáció területén a szervezeti célok világos megfogalmazását és közlését szeretnék (40. Ábra, 7. kérdés, átlag 4,41), fontosnak tartják, hogy a vezető bizon meg a beosztottakban (3. kérdés, átlag 4,40), s a jó horizontális kommunikációt is jelentősen fejleszteni kívánják (9. kérdés, átlag 4,36). A túl sok emberrel való konzultálás (4. kérdés, átlag 3,15) és a hatáskör delegálás (8. kérdés, átlag 3,14) kerültek az utolsó helyekre ennél a funkcionális területnél.

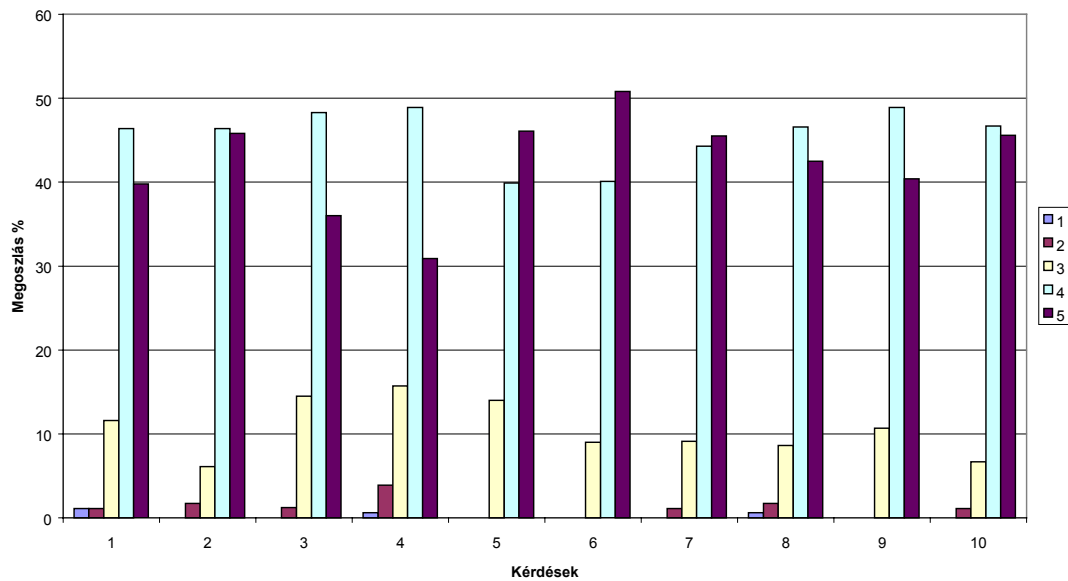
A kommunikációs gyakorlatra vonatkozó válaszok megoszlása nem egyöntetű. Ezt a 49. Ábra jól szemlélteti.

49. Ábra: "B" szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos



Elég nagy különbség van a munkaező fejlesztés jelenlegi és kívánatosnak tartott válaszai között (42. Ábra), ami arra utal, hogy a kérdőívben felsorolt emberi erőforrás fejlesztési célokat általában fontosnak ítélik. Ezt támasztja alá az 50. Ábra is. Látható, hogy bizonyos kérdéseknél 1-es és 2-es választ nem is adtak a válaszadók. A kívánatos célok sorrendjéből azonban nem válik egyértelművé, hogy a szervezetfejlesztéssel szoros összhangban szeretnék változtatni a jelenlegi gyakorlatot.

50. Ábra: "B" szervezet munkaező fejlesztése kívánatos



Összefoglalva a következők állapíthatók meg a „B” szervezetről:

A Humán Politikai Csoport tevékenységét közepesen, illetve bizonyos kérdések esetén attól kedvezőbben ítélik meg, de a válaszadók jelentős része tájékozatlan erről az egységről. Az elégedettségét illetően két jól elkülöníthető részre oszthatók a tényezők. A munkakörrel, felettséssel, szervezettel, és az állás biztonságával a középeztől jobban meg vannak elégedve, míg a karrierrel, előléptetéssel és fizetéssel kevésbé. A két csoport átlagértékei között több esetben egy egész különbség is van. A szervezet általános megítélése a középeztől kicsit jobb.

Az erőforrás biztosítás területén feltételezhető, hogy a „B” szervezet a külső piacra épít, a kiválasztás területén a technikai képességek fontossága dominál. A teljesítményértékelés adminisztratív, rutin jellegű, a fizetéseknel az életkor elsődleges befolyásoló. A vezetésről alkotott kép igen pozitív, annak ellenére, hogy autokratikusnak ítélik a közvetlen vezetőket, a kommunikációs gyakorlat jól

illeszkedik a többi funkcióhoz. Az emberi erőforrás fejlesztés területén sem jelentek meg olyan eredmények, amelyekből annak kiemelt fontosságára lehetne következtetni.

Az interjúk azt jelzik, hogy nem történt a szervezetnél a magatartástudomány eszközeit is felhasználó szervezeti változtatás.

A kívánatos vélemények között már feltűnnek a fejlesztéssel, illetve szervezetfejlesztéssel összhangban álló tényezők, de azok súlya nem olyan, hogy abból messzemenő következtetésekre lehessen jutni.

6.3. „C” szervezet elemzése

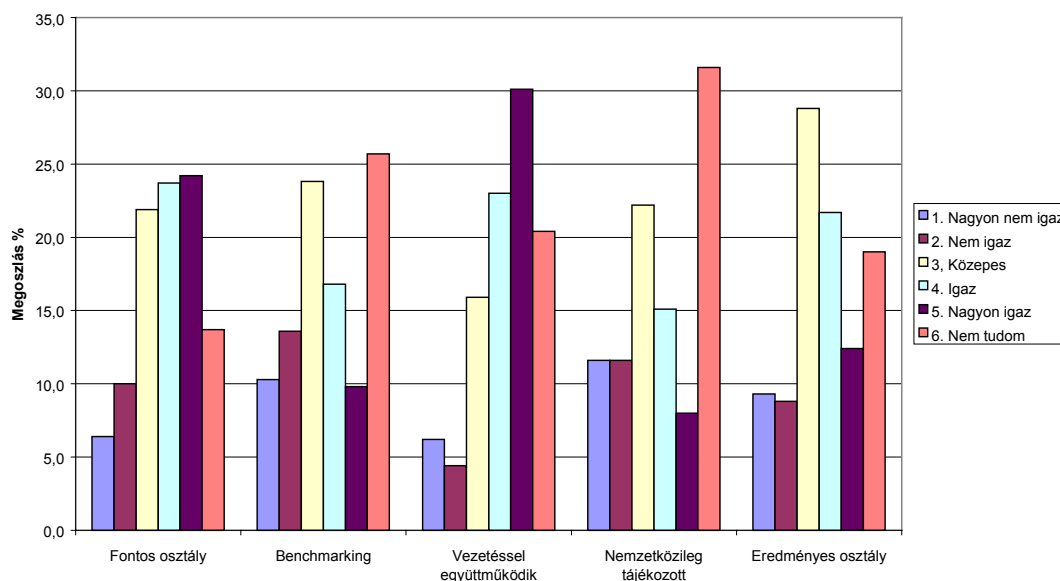
„C” szervezet egy nagy Hajdú-Bihar megyei szolgáltató vállalat, amelyben az államnak 50% +1 szavazat részesedése van.

Az adatgyűjtést 2001 tavaszán végeztem. A teljes körű adatfelvétel eredményeként 264 értékelhető kérdőívet kaptam vissza. A visszaküldött kérdőívek összetétele jól reprezentálja a szervezet felépítését.

A vállalat önálló Humánpolitikai és Szervezési Igazgatósága végzi az emberi erőforrás menedzselését. A válaszadók 92%-a tud róla, hogy van ilyen önálló egység a szervezetnél, és közel 70% helyesen meg is nevezte azt.

Az egység általános megítélésénél elsőként szembetűnő dolog, hogy az öt-fokozatú Likert skála mellett viszonylag sokan (14-32%) választották a „nem tudom” 6-os választ. Különösen az egység nemzetközi tájékozottságáról és a benchmarking alkalmazásáról nyilatkoztak kevesen. Legtöbbször azzal értenek egyet, hogy az egység szorosan együttműködik a vezetéssel (a válaszadók több mint fele adott erre a kérdésre „igaz” vagy „nagyon igaz”, 4-es vagy 5-ös választ) 48% tartja fontos osztálynak és 34 % eredményesnek (4-es 5-ös válaszok). A válaszok megoszlását az 51. Ábra mutatja. Az értékelhető (1-5-ig) válaszok átlaga 3-3,8 között mozog, tehát a közepestől kicsit magasabbra értékeli különösen az egység együttműködését a

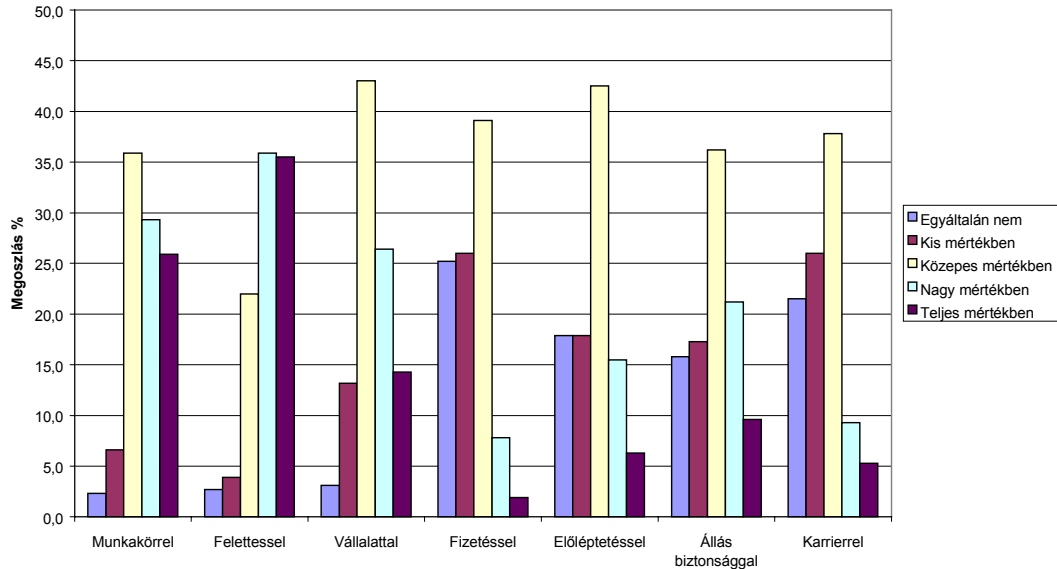
51. Ábra: A "C" szervezet emberi erőforrás osztályának megítélése



vezetéssel, valamint fontosságát és eredményességét.

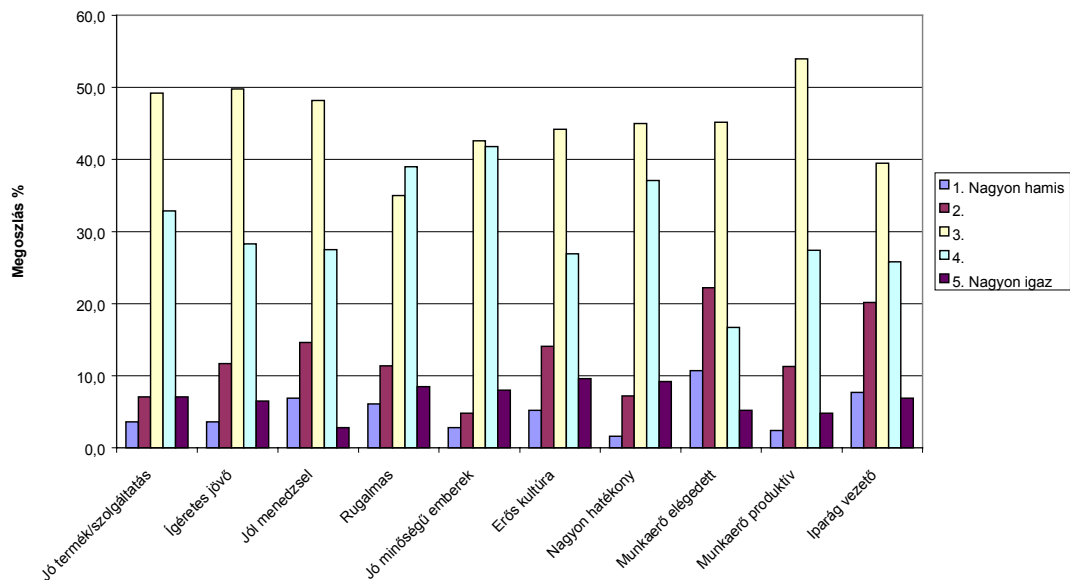
Lényeges tájékoztatóadat a válaszadók megelégedettsége. A munkakörrel és a közvetlen felettséssel 26, illetve 36% teljesen elégedett, és hasonló az elégedettek aránya is, ugyanakkor ezek az értékek jóval 10% alatt maradnak a fizetéssel, illetve a karrier lehetőségekkel kapcsolatosan (52. Ábra).

52. Ábra: A "C" szervezet dolgozóinak megelégedettsége



A vállalat általános megítélése közepes. A kérdésekre az öt-fokozatú skálán adott válaszok átlaga 3 körül alakul. A megoszlásokat vizsgálva a munkaerőt, a hatékonyságot és a rugalmasságot ítélik arányaiban legtöbbször jónak (53. Ábra).

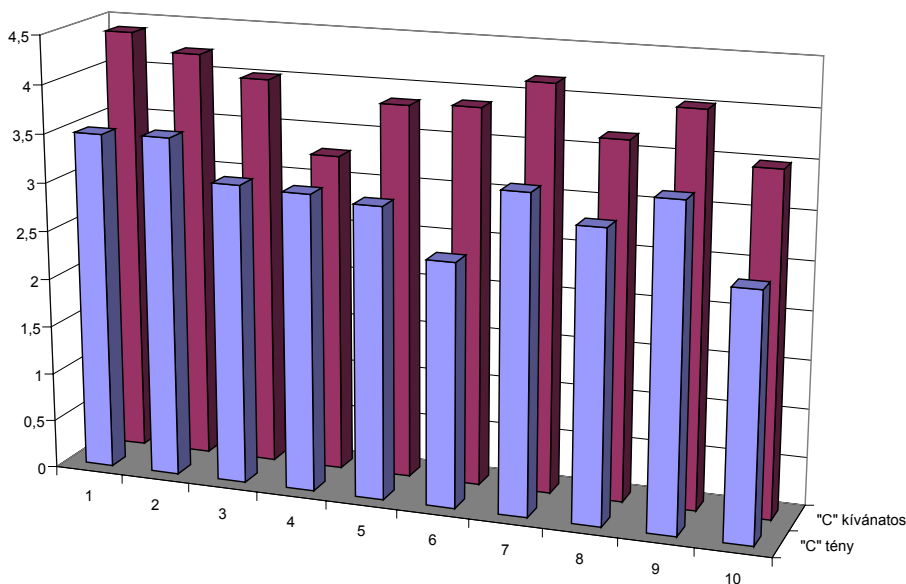
53. Ábra: A "C" szervezet általános megítélése



Az emberi erőforrás menedzsment funkciókkal kapcsolatos kérdések esetén a jelenlegi helyzetre vonatkozó válaszok átlaga az 1,8 és 4,0-es szélső értékek között mozog, melyből arra következtetnek, hogy a kérdőív alkalmas a jelenség differenciált mérésére. Egy-egy kérdéskörön belül nincsenek túl nagy különbségek, ezért főleg a válaszok egymáshoz viszonyított értékéből illetve a megoszlásokból vontam le következtetéseket.

A „C” szervezetnél jelenleg a munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseket a szervezet tagjai szerint legnagyobb mértékben az interjú (54. Ábra, 2. kérdés, átlag 3,51), és az befolyásolja, hogy a jelentkező képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek (1. kérdés, átlag 3,49). Legkevésbé a teszt eredményeket (6. kérdés, átlag 2,51), és a leendő munkatársak véleményét (10. kérdés, átlag 2,52) veszik figyelembe a munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseknél.

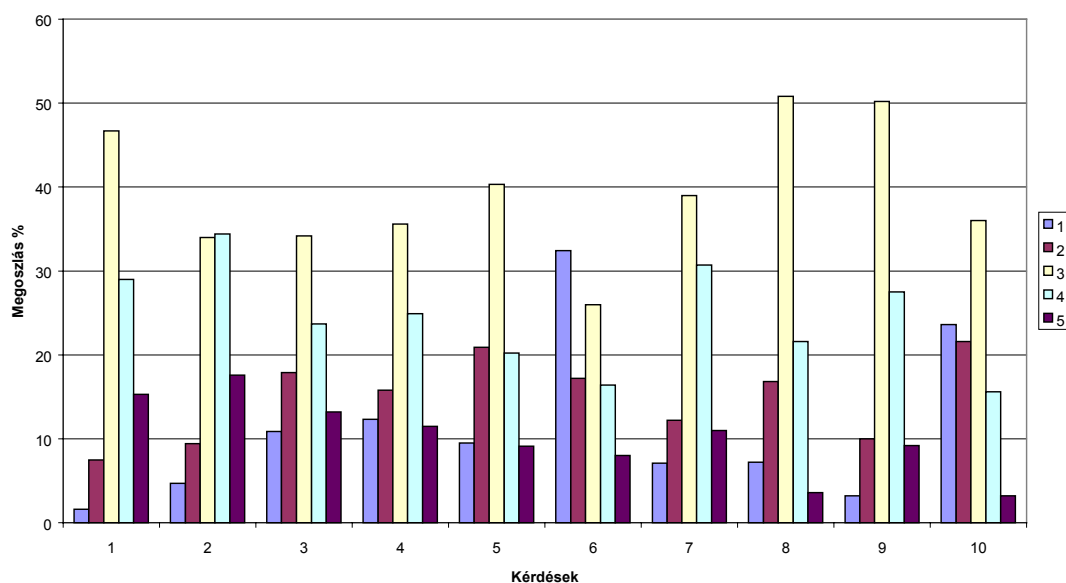
54. Ábra: "C" szervezet munkaerő felvétele



A jelenlegi gyakorlatra vonatkozó válaszok átlagai 2,51 és 3,51 közé esnek, aminek jelentése, hogy a dolgozók közepes mértékben értenek egyet a megállapításokkal. A 6-os és 10-es kérdésre adott válaszok megoszlása jelentősen eltér a többitől (55. Ábra), az 1-es válaszok (egyáltalán nem) aránya itt 30, illetve 20% fölötti szemben a más kérdéseknél jellemző 5-10%-al.

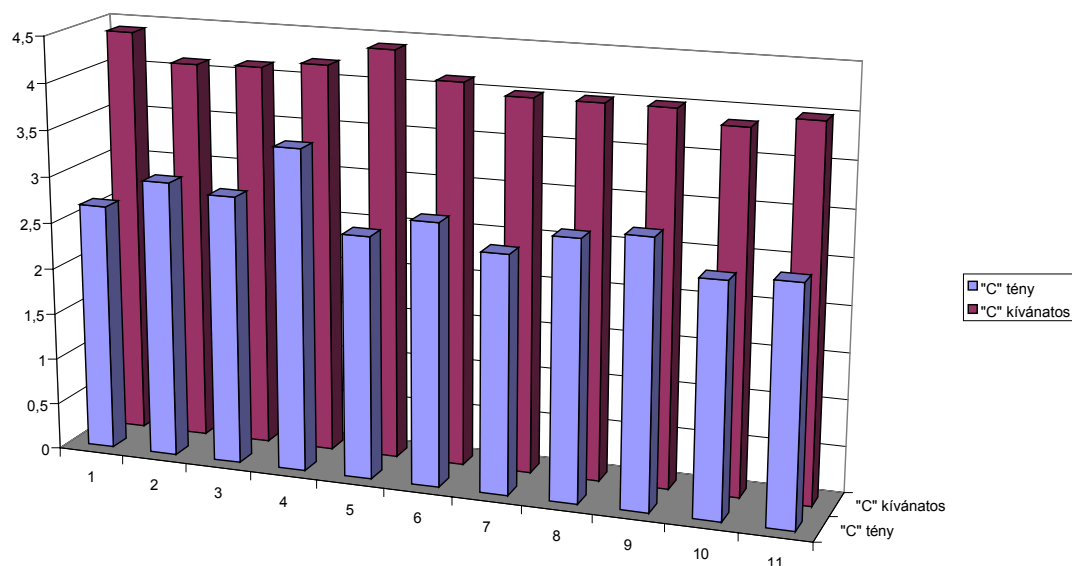
A teljesítményértékelési eljárások lehetséges céljai közül legjellemzőbbnek a fizetések adminisztrálását (56. Ábra, 4. kérdés, átlag 3,47) és a teljesítmények dokumentálását (2. kérdés, átlag 2,99) tekintik. A válaszadók véleménye szerint

55. Ábra: "C" szervezet munkaerő felvétele tény



legkevésbé annak lehetővé tételét szolgálják ezen eljárások, hogy a beosztottak érzéseiket kifejezhessék (10. kérdés, átlag 2,50), hogy ez alapján határozzák meg a beosztottak előléptethetőségét (11. kérdés, átlag 2,55) és hogy nézeteiket megvitassák (7. kérdés, átlag 2,56). Az átlagok ennél a funkciónál a közepes körül alakulnak.

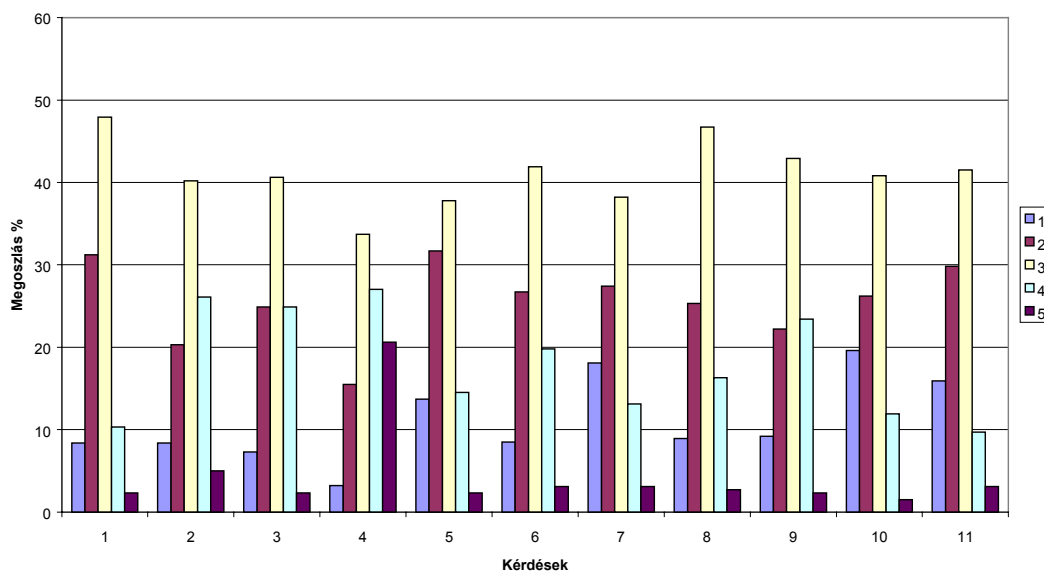
56. Ábra: "C" szervezet teljesítményértékelése



A válaszok megoszlását kérdésenként az 57. Ábra tartalmazza.

A jelenlegi fizetési gyakorlatra vonatkozó megállapítások közül legmagasabb átlagot a 4-es kijelentés eredményezte: „Fizetési politikánk elismeri, hogy a hosszú-

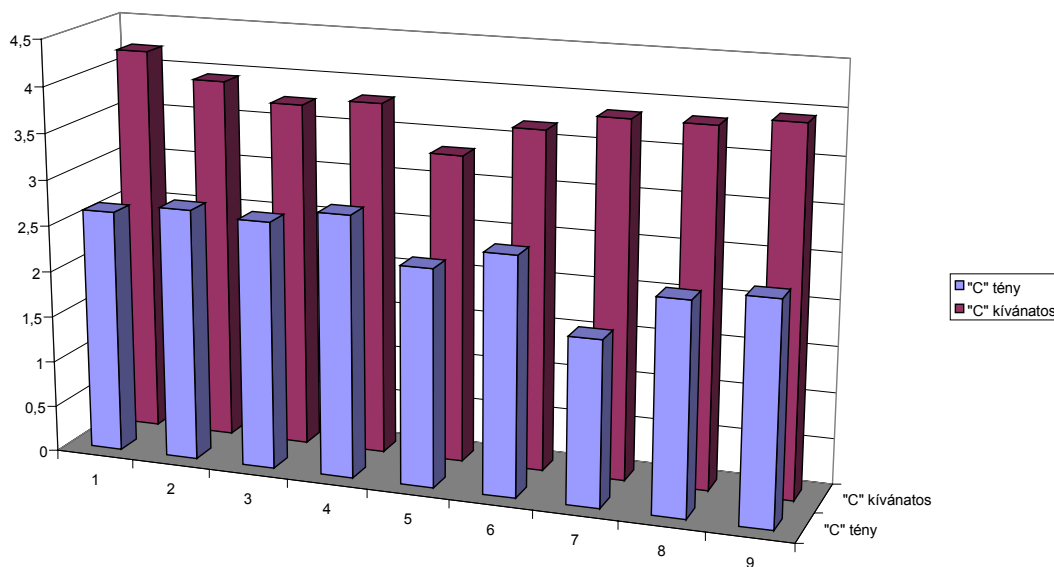
57. Ábra: "C" szervezet telejsítményértékelése tény



távú eredmények fontosabbak a rövidtávú eredményeknél” (58. Ábra, átlag 2,84), pedig még közepes mértékben sem értenek ezzel a kijelentéssel egyet a válaszadók.

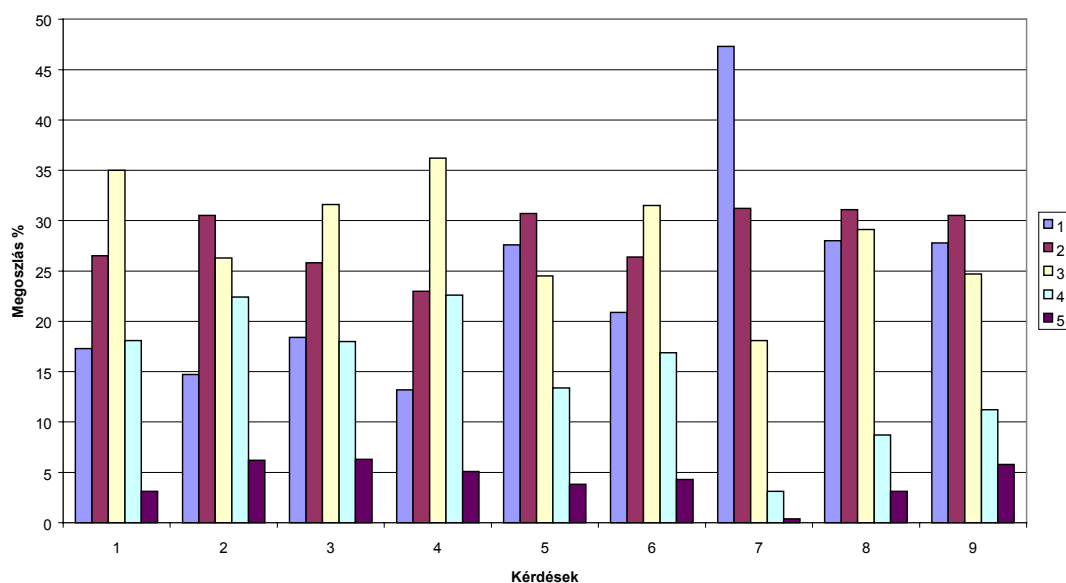
Legkevésbé azt tartják igaznak, hogy: „Az alkalmazotti juttatások bőkezűek ahhoz képest, hogy milyenek lehetnének” (7. kérdés, átlag 1,79). A fizetések jövőorientáltságával (8. kérdés, átlag 2,29) is csak kis mértékben értenek egyet.

58. Ábra: "C" szervezet fizetési gyakorlata



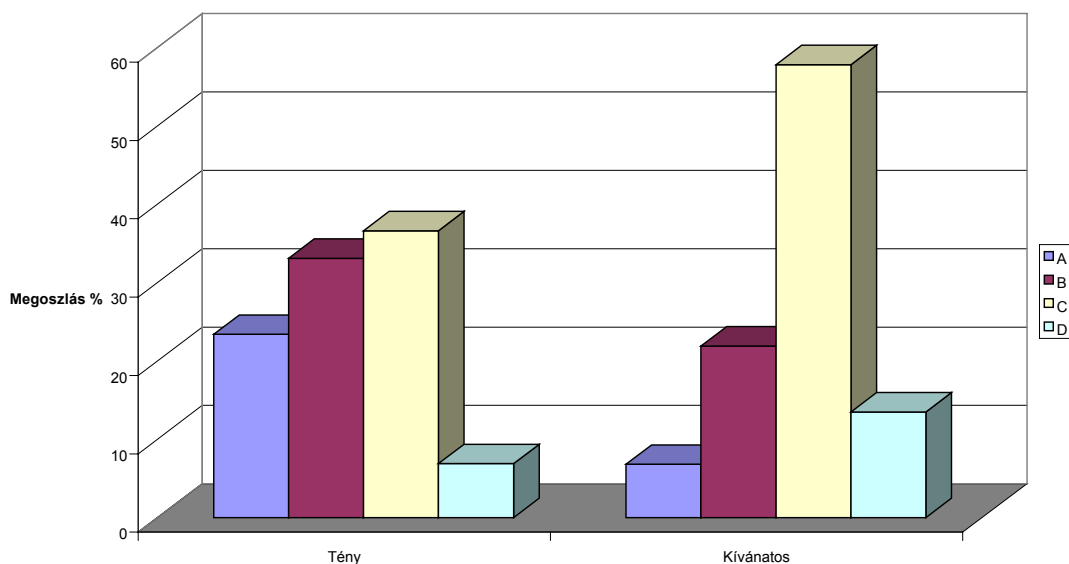
A válaszok megoszlását az 59. Ábra szemlélteti. Ennél a szervezetnél is erre a funkcionális területre jellemzőek a legalacsonyabb átlagok, melyet az 1-es és 2-es válaszok szokatlanul magas aránya indokol.

59. Ábra: "C" szervezet fizetési gyakorlata tény



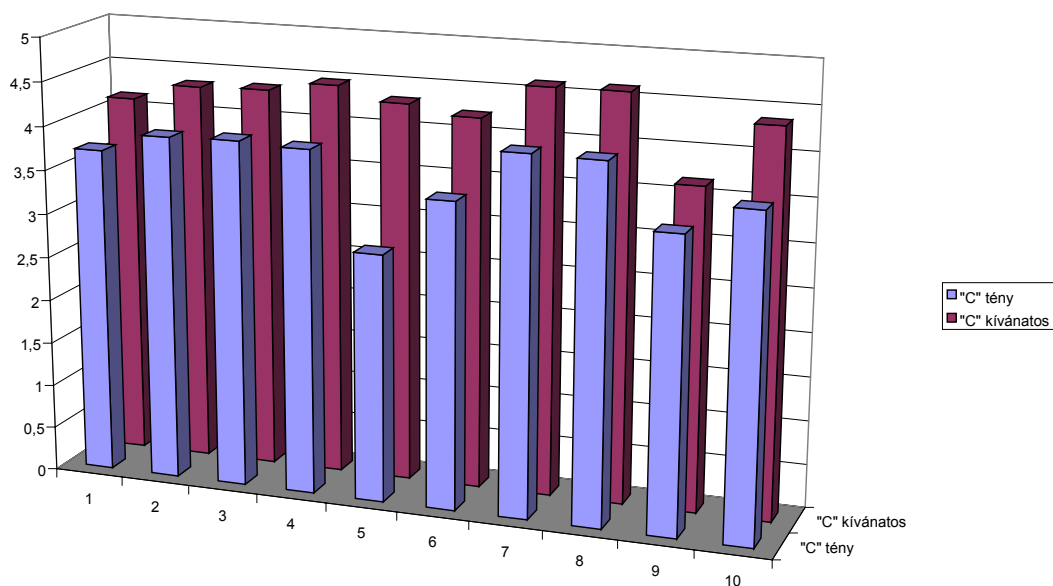
A négy különböző vezetési stílusra vonatkozó válaszokból legmagasabb arányt a konzultatív vezetés kapta, de jelentős a két autokratikus stílusra voksolók aránya is. A válaszok átlaga 2,27. A válaszok megoszlását a 60. Ábra mutatja.

60. Ábra: A "C" szervezet vezetési stílusa



A közvetlen főnök magatartására vonatkozó megállapítások közül legjellemzőbbnek azt tartják, hogy a vezető hajlandó meghallgatni problémáikat (61. Ábra, 7. kérdés, átlag 4,06), és tisztelettel bánik velük (8. kérdés, átlag 4,05). Legalacsonyabb átlagot (2,82) az „azonnal elismeri és jutalmazza a jó teljesítményt” megállapítás kapta (5. kérdés). Ennél a kérdéscsoportnál a válaszok átlagai más

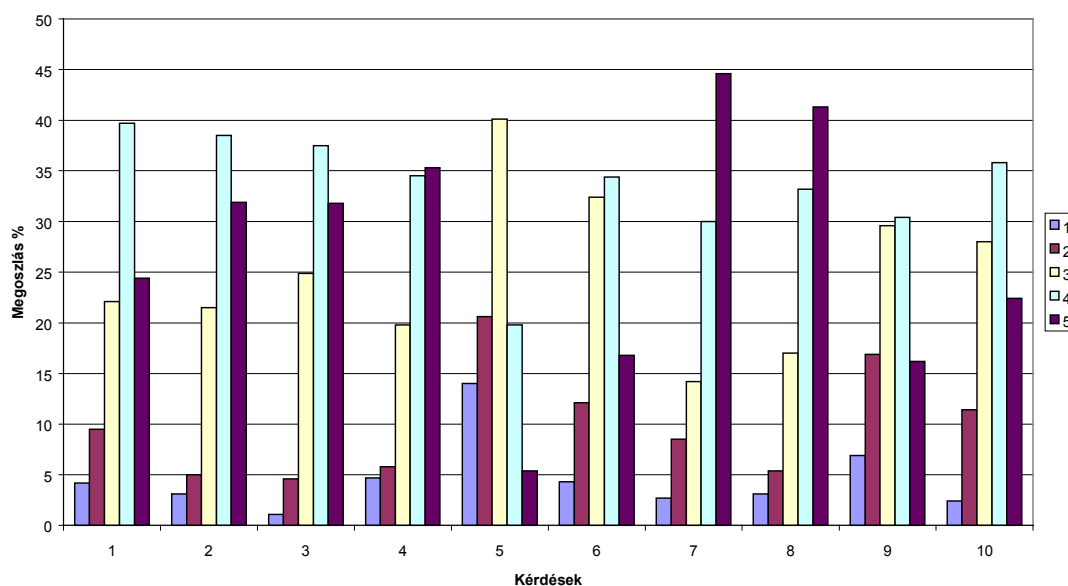
61. Ábra: "C" szervezet vezetési gyakorlata



funkcionális területekhez viszonyítva magasabbak, amiből arra következtethetünk, hogy a dolgozók vezetőikkel elégedettek.

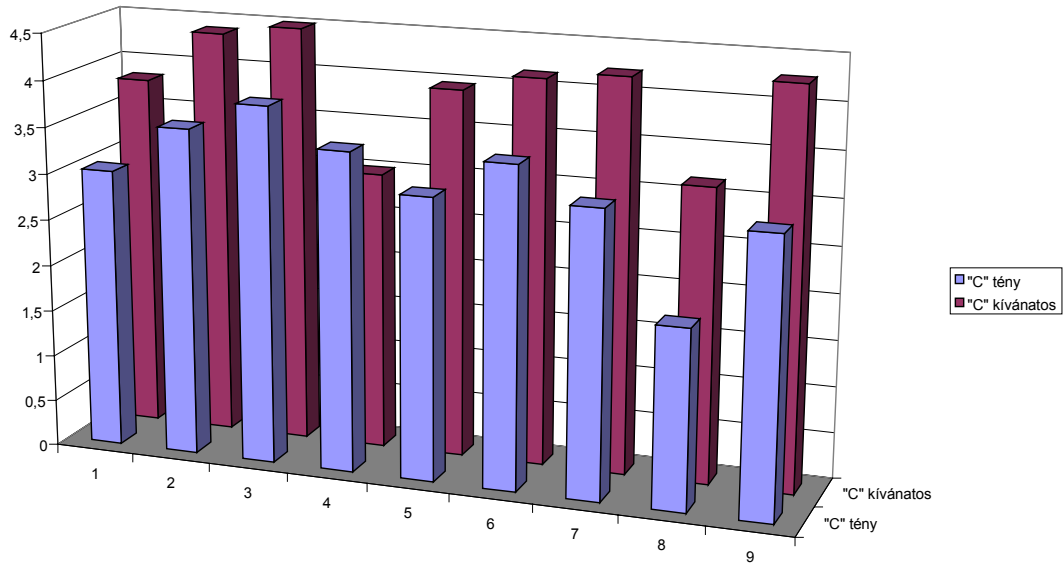
A válaszok megoszlását a 62. Ábra mutatja. Az ábrából egyértelműen látszik, hogy a válaszok igen nagy hányada 4-es illetve 5-ös.

62. Ábra: "C" szervezet vezetési gyakorlata tény



A kérdőív kommunikációval kapcsolatos kérdései közül a legmagasabb értéket (63. Ábra, 3. kérdés, átlag 3,85) a „Közvetlen főnököm megbizik bennem”, illetve a „Közvetlen főnököm méltányolja munkámat” (2. kérdés, átlag 3,54)

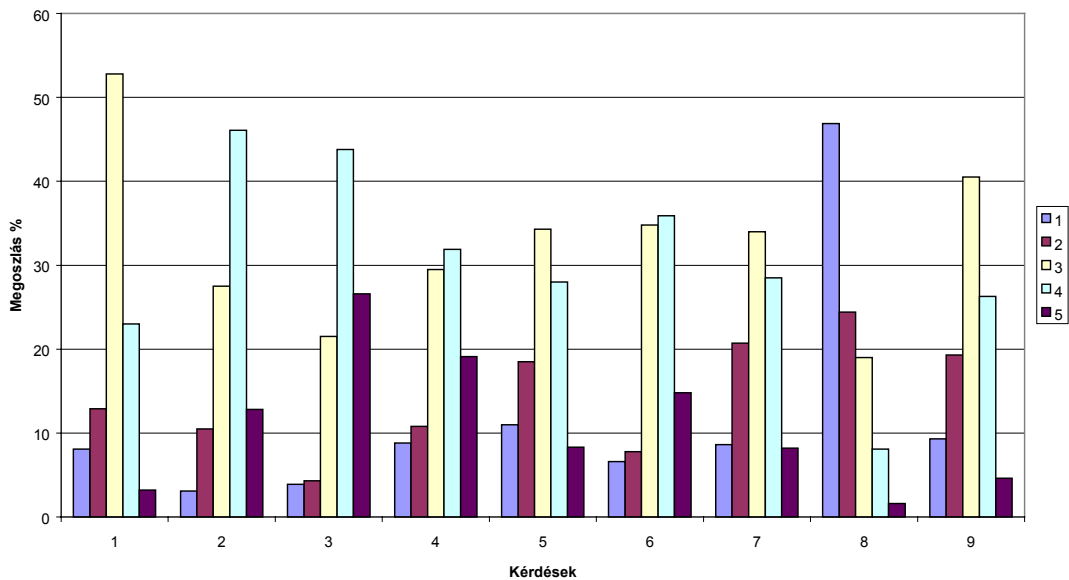
63. Ábra: "C" szervezet kommunikációs gyakorlata



kijelentések kapták. A hatáskör delegálást (8. kérdés, átlag 1,94) még kis mértékben sem tartják jellemzőnek a szervezetre.

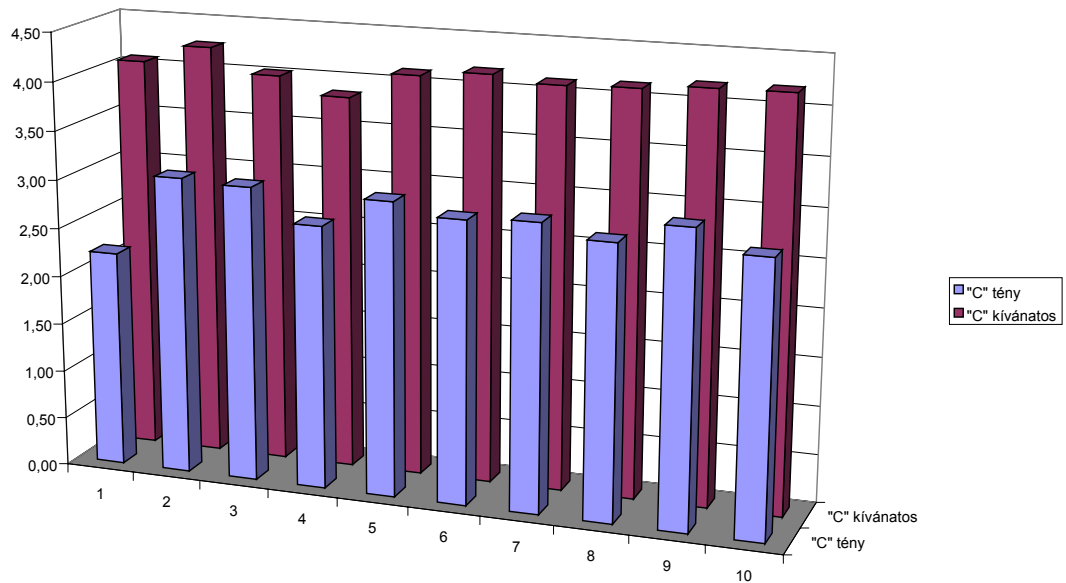
A válaszok megoszlását a 64. Ábra tartalmazza.

64. Ábra: "C" szervezet kommunikációs gyakorlata tény



A munkaerő fejlesztés gyakorlata egészen kiegyenlített képet mutat (65. Ábra). Jelenlegi céljának leginkább a technikai hozzáértés növelését (2. kérdés, átlag 3,07), a személyközi képességek javítását (3. kérdés, átlag 3,04), az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítését (9. kérdés, átlag 3,02) és a jövőre való felkészítést (5. kérdés, átlag 3,02) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (1. kérdés, átlag 2,23), a múltbeli gyenge teljesítmények orvoslását (4.

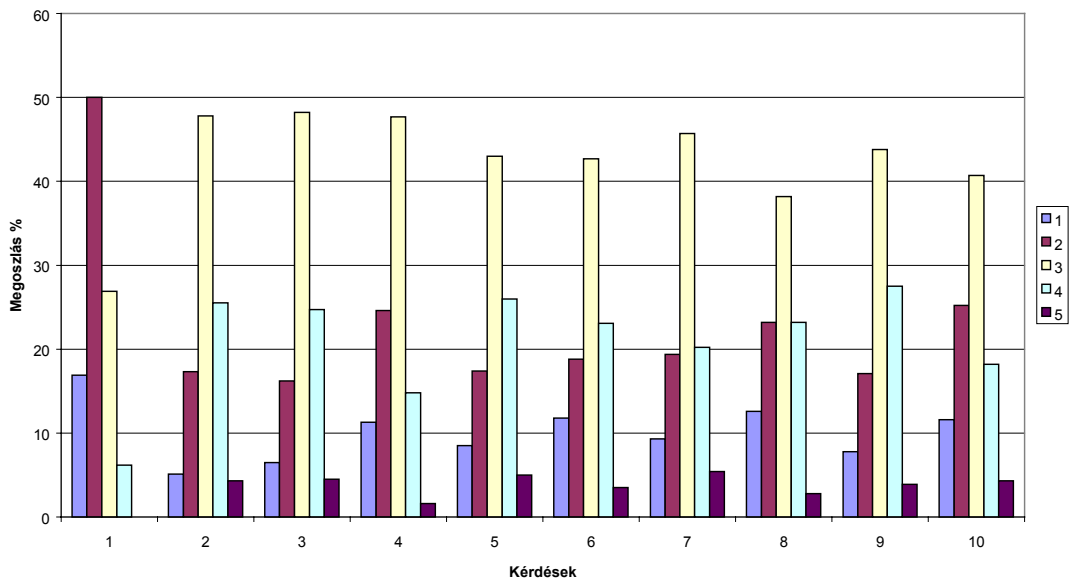
65. Ábra: "C" szervezet munkaerő fejlesztése



kérdés, átlag 2,71) és a cég értékeinek megismertetését (10. kérdés, átlag 2,80) tartják fontosnak.

A kiegyenlített átlagokat a válaszok megoszlásának hasonlósága jól alátámasztja (66. Ábra). Egyedül az 1-es kérdésre adott válaszoknál van számottevő eltérés.

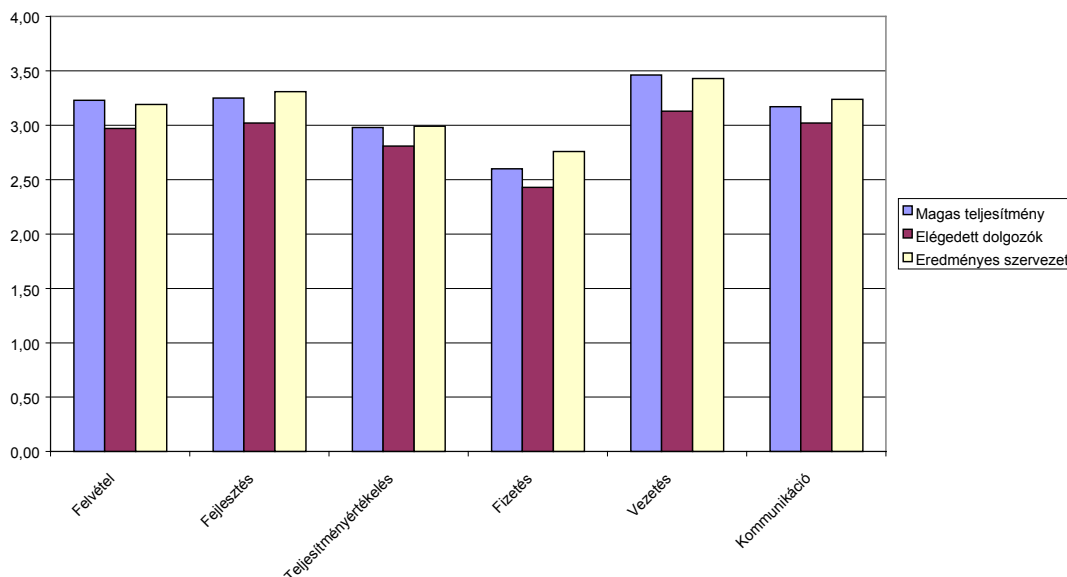
66. Ábra: "C" szervezet munkaerő fejlesztése tény



A hat emberi erőforrás funkció általános megítélésére vonatkozó válaszok között ennél a szervezetnél sincs lényeges különbség (67. Ábra). A fizetési gyakorlat megítélése néhány tizeddel kedvezőtlenebb, míg a vezetés megítélése hasonló

mértékben kedvezőbb. Az adatok szerint a vállalat emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában közepes jelentősége van a fejlesztésnek.

67. Ábra: A "C" szervezet EEM funkcióinak általános megítélése



Indirekt mutatók is utalhatnak arra, hogy mekkora figyelmet fordít egy szervezet az emberi erőforrás fejlesztésére.

A munkaerő felvétel területén ennél a vállalatnál nem tulajdonítanak kitüntetett figyelmet a jelölt potenciális képességeinek (54. Ábra, 8. kérdés) – közepes mértékben tekintik a felvételt befolyásoló tényezőnek (átlag 2,98) – sokkal inkább a jelölt aktuálisan meglévő, főleg technikai képességei szolgálnak a kiválasztás alapjául. Feltételezhető tehát, hogy munkaerő biztosításuknak nem a belső fejlesztés az elsődleges stratégiája, azaz a munkaerő biztosítása szempontjából nem létfontosságú a fejlesztésre fordított kiemelt figyelem.

Egy másik indirekt mutató a szervezet teljesítményértékelésének célja. A kérdőívben felsorolt 11 lehetséges teljesítményértékelési cél közül a „fejlesztési tevékenység tervezése” a harmadik a sorrendben (56. Ábra, 3. kérdés, átlag 2,90), tehát sorrendiségét illetően elég fontos területnek tekintik a teljesítményértékelés ilyen célra történő igénybevételét. Hozzá tartozik azonban e mutató értelmezéséhez, hogy, a szervezet dolgozói a közepestől kisebb mértékben tartják igaznak ezt a megállapítást.

Néhány számszerűsíthető mutató is segít a fejlesztés súlyának meghatározásában. Ebben a szervezetben az emberi erőforrás fejlesztésre fordított összeg a bértömeg 0,69%-a. Az egy főre eső képzési napok száma 3,8nap/fő. 100

dolgozóra eső tanulmányi szerződés 2,1darab. Ezek a mutatók a szakirodalmi értékekhez viszonyítva azt jelentik, hogy nem fordítanak kiemelt figyelmet a fejlesztésre.

Az emberi erőforrás fejlesztés irányának elemzéséből is hasznos következtetésekre juthatunk a szervezetfejlesztéssel való kapcsolatának vizsgálata szempontjából. A stratégiai szemlélet megjelenésével a múltbeli gyenge teljesítmény orvoslása, a technikai hozzáértés növelése helyett sokkal inkább jövőorientált célok kerülnek előtérbe. Nagyobb hangsúlyt kap a dolgozók személyközi képességeinek fejlesztése, a csoportmunka elősegítése, a szervezet kultúrájának megfelelő magatartás begyakoroltatása.

Az „C” szervezetnél a fontosabbnak tekintett fejlesztési célok közül több ehhez az újabb szemlélethez áll közelebb: a személyközi képességek javítása (65. Ábra, 3. kérdés), az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítése (9. kérdés), a jövőbeli munkaköri megbízatásokra való felkészítés (5. kérdés) ilyen újabb céloknak tekinthetők. Viszont mindezek a célok a megkérdezettek szerint csak közepes mértékben jellemzőek a szervezetre.

Annak érdekében, hogy a kérdőív adataiból a szervezetfejlesztésre vonatkozó következtetéseket is megfogalmazhassak megvizsgáltam, hogy a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerek megjelennek-e a különböző emberi erőforrás funkciók gyakorlatában.

Szervezetfejlesztés során nagyon fontos, hogy jó kapcsolat legyen a dolgozók között. Ennél a cégnél a munkaerő felvétel ötödik legfontosabbnak ítélt szempontja volt, hogy a kiválasztott személy jól kijön-e a már ott dolgozókkal (54. Ábra, 3. kérdés, átlag 3,09, ami közepes mértékű befolyást jelent), viszont a munkatársak véleményére a közepestől is kisebb mértékben építenek (10. kérdés, átlag 2,52). Abból, hogy a vállalat értékrendjét, szokásait is figyelembe veszik a jelentkező kiválasztásánál (9. kérdés, átlag 3,31, közepes mértékű befolyás) egyrészt arra következtethetünk, hogy a szervezetnél felismerték a kultúra jelentőségét. Nem mellékes viszont a szervezetfejlesztés szempontjából, hogy milyen ez az értékrend, mennyire segíti a szervezeti tanulást, a változást.

A teljesítményértékelési célok közül a fejlesztés irányára illetve a dolgozók ösztönzésére vonatkozó megállapítások is kapcsolatba hozhatók a szervezetfejlesztéssel. Első két helyre ennél a szervezetnél az adminisztrálással kapcsolatos célok kerültek (56. Ábra, 4, 2. kérdések), melyek a szervezetfejlesztés

szempontjából nem kedvezőek. A fejlesztési tevékenység tervezése a harmadik (3. kérdés), a beosztottak erősségeinek és gyenge pontjainak feltárása a negyedik (9. kérdés), a teljesítmény fokozás lehetőségeinek feltárása (6. kérdés) az ötödik helyre került a célok sorrendjében. Ezek már a szervezetfejlesztés szempontjából kedvező célok lennének, de az átlagok 3 alattiak, tehát a dolgozók közepes mértékben tekintik jelenlévőnek ezeket a célokat. Annak lehetővé tétele, hogy a dolgozók érzéseiket kifejezhessék (10. kérdés), nézeteiket megvitathassák (7. kérdés) a célok sorrendjébe az utolsó helyre kerültek, ami a nyílt légkör hiányára utal.

A fizetési gyakorlatnál a szervezetfejlesztés szempontjából fontosnak tekinthető jellemzők (ösztönző, hosszú távú, és csoport célokat előtérbe helyező tényezők) ugyan előkelő helyen állnak, de az átlag értékek alacsony volta miatt túlzottan pozitív következtetésekre hiba lenne jutni (58. Ábra).

A vezetés megítélése elég pozitív, az átlagok 3 feletti. A válaszok alapján kimondottan jónak tekinthető a vezető beosztott viszonya, viszont az autokratikusnak értékelt vezetési stílus nehezítheti a szervezetfejlesztés alkalmazását (60, 61. Ábrák).

A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó jellemző is fellelhető. A hatáskör delegálás (63. Ábra, 8. kérdés, átlag 1,94) és a horizontális kommunikáció közepes alatti szintje (9. kérdés, átlag 2,94), a túl sok hierarchiai szint (4. kérdés, átlag 3,44) nem segítik e változásmenedzselési módszer alkalmazását.

Interjúk elemzése

A „C” szervezetnél 11 fővel készítettem interjút. A résztvevők kiválasztását a reprezentativitás figyelembevételével végeztem, de arra is odafigyeltem, hogy a szervezetben nem mindenki tájékozott egyformán a változással, változtatással kapcsolatos kérdésekben. Interjú alanyaim több egységből, különböző beosztásból kerültek ki, férfiak és nők, fiatalabbak és idősebbek egyaránt voltak közöttük. Ennél a szervezetnél is az 5. Fejezetnél felsorolt kérdéseket tettem fel, négyszemközt beszélgettem és jegyzeteléssel rögzítettem a hallottakat.

Az elmúlt néhány évben nem voltak jelentősebb egész szervezetet érintő változások a vállalatnál. Az utolsó ilyen 1993-ban élték át, de ezt túl réginek tartottam ahhoz, hogy ebből próbáljak következtetéseket levonni. Kisebb, csak bizonyos egységeket érintő változásokat mindenki tudott említeni, így megállapításaimat ezek segítségével vontam le. Voltak közöttük a technikai háttérrel érintő változások,

költségelszámolással, gépüzemeltetéssel kapcsolatosak, de előfordultak kisebb átszervezések a szervezeti egységeken belül és egymás között is. Három fő a minőségbiztosítás bevezetését említette, de nem tekintette ezt az egész szervezetre kiterjedő változásnak.

A megkérdezettek karakterüktől, lelkesedésüktől érintettségüktől függően eltérően számoltak be az eseményekről. Nagyon részletesen érzelmileg túlfűtötten senki nem beszélt, amiből arra következtettem, hogy bizonyára nem viselték meg őket túlságosan a változások. Beszámolójuk is ezt támasztotta alá. Egy fő kivételével mindenki tárgyilagosan inkább a tények közlésére szorítkozott. Egy válaszadó volt, aki rögtön kritikát is fűzött a beszámolójához.

A változások okát valamennyien a hatékonysággal, eredményességgel, jobb koordinálhatósággal, a feladatok egyszerűbbé tételével hozták kapcsolatba.

Hatan a vezérigazgatót nevezték meg kezdeményezőként, akitől az ötletek erednek hárman külső okokat említettek ketten pedig a középvezetőket tartották kezdeményezőnek.

A változások érintettjeinek kisebb szervezeti egységeket, dolgozói rétegeket tekintettek, egyedül az ISO bevezetésénél említették, hogy hosszabb távon valószínűleg mindenkit érinteni fog. (Az ISO bevezetése most van folyamatban a szervezetnél).

Mivel a megkérdezettek igen eltérő eseményekről beszéltek, érthető, hogy más-más dologban látták a változást. Egyik példánál a szervezeti egység stratégiai súlya változott, növekedett és más jellegűvé vált a tevékenység. Másik példa szerint a munkafolyamat egy része automatizálódott, így kevesebb adminisztrációra lett szükség. Ösztönző rendszer változását is felhozták példaként, a szolgáltatás során a fogyasztókkal való kapcsolattartás módja is változott egy vélemény szerint.

A változásokat általában felülről kezdeményezték, nem kértek véleményt a szervezet alacsonyabb hierarchiai szintjeiről, de mindig gyűjtöttek visszajelzést az érintettektől. Van egy jól bevált gyakorlat a szervezetnél, amit ha lehetséges alkalmaznak. Ennek lényege, hogy, ha valami új dolgot kívánnak bevezetni megpróbálják a régivel párhuzamosan beindítani, s összehasonlítják a tapasztalatokat. Azok, akik ilyen változásban részt vettek úgy nyilatkoztak, hogy érezték, érdekli a vezetőket a véleményük, van értelme, hogy ötletekkel, javaslatokkal álljanak elő.

Tanácsadó jelenlétéről öt fő nem tudott, hatan biztosak voltak benne, hogy nem hívtak.

A változások egységes vélemény szerint tervszerűen, gyorsan, általában zökkenőmentesen zajlottak. A vezetők bejelentették, hogy mit terveznek, kinek mi lesz a feladata, milyen ütemezéssel kell megvalósítani, a dolgozók pedig megvalósították azt. Általában senkinek nem okoztak ezek a feladatok megoldhatatlan problémákat.

Továbbképzéseket inkább csak technológia változtatáskor szerveztek, de szakmai tréningek a változásoktól függetlenül folyamatosan vannak. Magatartástudományhoz kapcsolódó tréningeket a közvetlenül ügyfelekkel foglalkozók részére szerveztek. A költségeket külső cég pályázati pénzekből finanszírozta.

A problémamegoldást, döntés előkészítést szolgáló megbeszélések rendszerek a vezetők részére. Alacsonyabb szinten dolgozók számára a szolgálati úton lehetséges javaslatokkal élni, és a különböző érdekképviselői szerveket is igénybe vehetik. Negyedévente rendszeres oktatásra kerül sor mely szintén fóruma a különböző szélesebb rétegeket érintő problémák megbeszélésének.

A szervezetben, az utóbbi időben lezajlott változások nem váltottak ki komolyabb ellenállást a dolgozók részéről. Ennek oka az lehet, hogy a lezajlott változások nem okoztak létbizonytalanságot. Attól függően, hogy ki milyen mértékben volt érintettje a folyamatoknak a kihívó izgatott érzéstől a közömbösségig sokféle hatásról számoltak be. Néhány példa elhangzott elégedetlenkedőkről, akik mindig kifogásokat keresnek, hogy miért nem lehet valamit megoldani ahelyett, hogy próbálkoznának, de ezt természetes emberi magatartásként könyvelték el.

A változások hosszát 1-3 hónapban határozták meg, s néhány kivételtől eltekintve eredményesnek ítélték azokat.

A szervezetben az emberek egymáshoz való viszonyában nem tapasztaltak jelentősebb változást, de a munkavégzésben mindenképpen minden szinten érzik a piacorientáció megjelenését, növekednek az elvárások a fogyasztók, és a szervezet vezetői részéről is, ami a szervezet kultúrájára is kihat.

A „C” szervezetnél megtartott interjúkból a következő általános következtetéseket vontam le a szervezetfejlesztésre vonatkozóan. Ennél a vállalatnál a beszámolók szerint nem volt jelentős, az egész szervezetet megrengető radikális változás, viszont több apróbb inkrementális jellegű változásról számoltak be. A

változások lebonyolításának módjából arra következtetek, hogy nem jellemző a szervezetfejlesztés módszerével történő változásmenedzselés. A változások kisebb horderejűek voltak, rövid idő alatt lezajlottak, nem avatkoztak be a megszokott döntéshozatali folyamatokba, nem vonták be aktívan a dolgozókat, és nem éltek a magatartástudomány adta eszközökkel, módszerekkel. Talán mégis egy előremutató példa, az új módszerek párhuzamos bevezetése, s a tapasztalatok összevetése. A vezetés ügyesen átlátta, hogy viszonylag kis ellenállással könnyebben lehet lépésről lépésre változtatni.

A kérdőívek és az interjúk elemzése során feltártam az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát, hogy mekkora figyelmet fordítanak az emberi erőforrás fejlesztésre, megvizsgáltam, hogy mennyire jellemző a szervezetfejlesztés, mint változásmenedzselési módszer a szervezetnél. Megfogalmaztam e tényezők között található kapcsolat jellegét. A kívánatos állapotra vonatkozó véleményekből a szervezeti tagok változtatási hajlandóságát, a változtatási szándék irányát igyekszem kideríteni.

Munkaerő felvételnél elsősorban a technikai képességek meglétének figyelembevételét tartanak legfontosabbnak a döntés meghozatalánál – hogy a személy képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek, hogy milyen benyomást keltett a jelölt a felvételi elbeszélgetés során és hogy hasonló állásban bizonyította-e szakmai tapasztalatait – (54. Ábra, 1, 2, 7. kérdések).

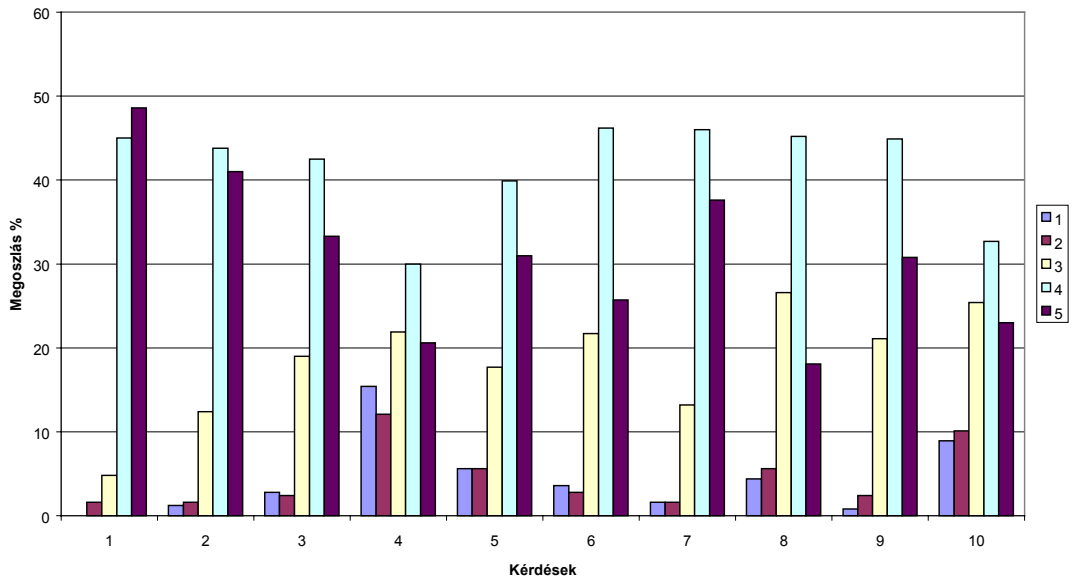
A jelenlegi állapothoz képest legnagyobb változást a felvételi teszt alkalmazása területén szeretnék (6. kérdés, 1,37 magasabb kívánatos érték).

Mindebből arra következtethetünk, hogy a szervezet a külső munkaerőpiacról kívánja a jelenleg legmegfelelőbb jelölteteket kiválasztani. Az emberi erőforrás fejlesztés szempontjából ezt úgy értelmezem, hogy a jelenre összpontosítják figyelmüket, s nem építenek a szervezeten belüli fejlesztésre.

A kívánatos helyzetre vonatkozó válaszok megoszlását a 68. Ábra szemlélteti. Általában az 1-es 2-es válaszok aránya alacsony, csak két kérdés esetén közelíti, vagy szárnyalja túl a 10%-ot. Az egyik ilyen kérdés pont a leendő munkatársak véleményének kisebb mértékű figyelembevételére utal, ami nincs összhangban a szervezetfejlesztés étékeivel.

Teljesítményértékelés területén a legmagasabb átlagértéket (4,40) a kívánatos célok közül „a beosztottak elismerése a jól végzett munkáért” kapta (56. Ábra, 5. kérdés), ami nagyon fontos szempont a szervezetfejlesztési beavatkozásoknál is.

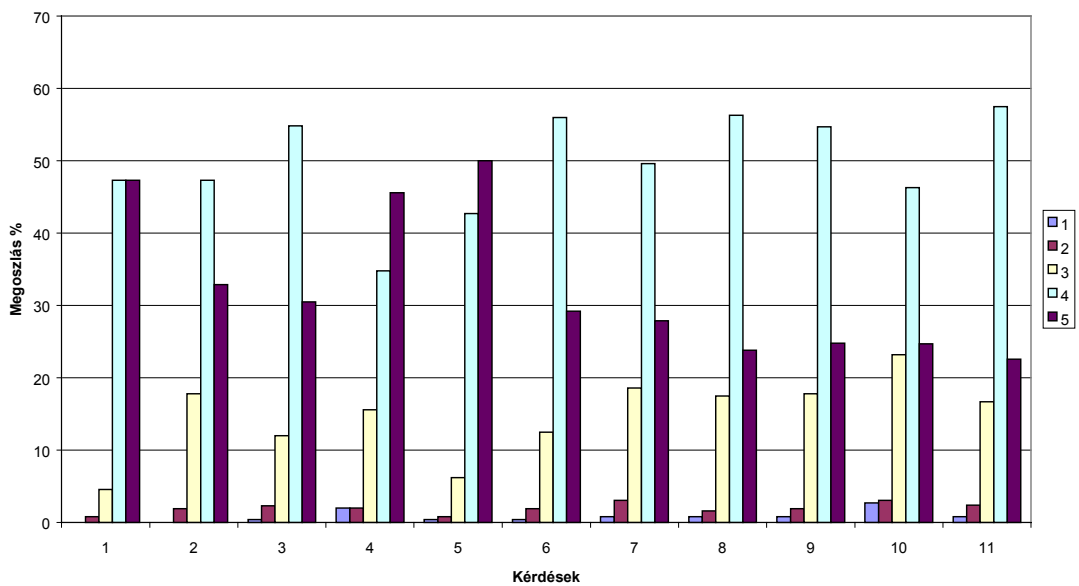
68. Ábra: "C" szervezet munkaeö felvétele kívánatos



Kevésbé tartják fontos célnak a beosztottak nézeteinek megvitatását (7. kérdés, átlag 3,92), valamint annak lehetővé tételét, hogy a beosztottak érzéseiket kifejezzék (10. kérdés, átlag 3,98), bár ezekkel a célokkal is a dolgozók nagymértékben egyetértenek, és a jelenlegi helyzethez képest jelentős változást szeretnének. Elöléptetések és fizetésemelés esetén is nagyobb jelentőséget szeretnének tulajdonítani a teljesítménynek.

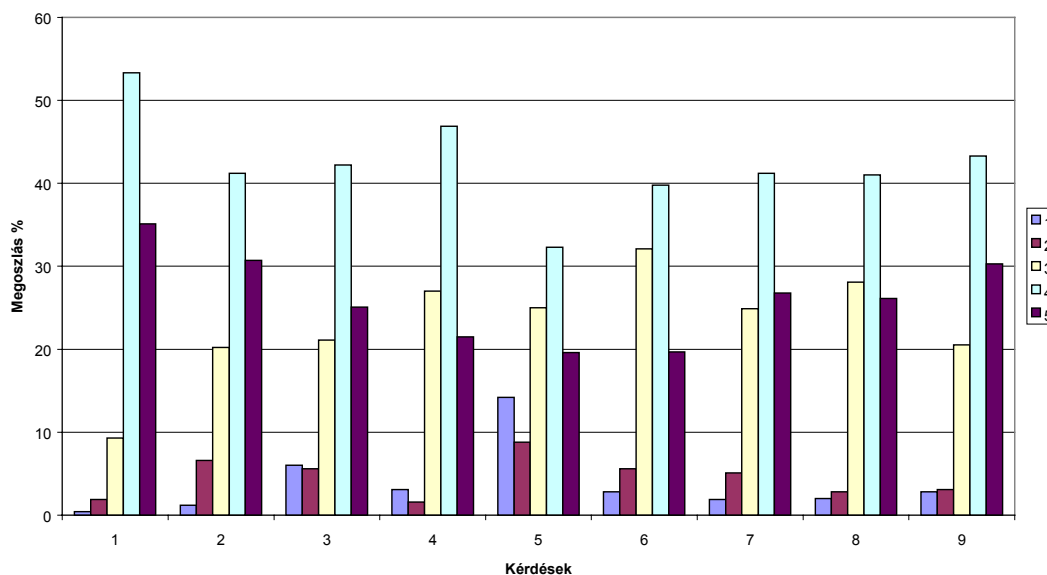
A 69. Ábra mutatja, hogy valamennyi kérdés esetén a 4-es 5-ös válaszok aránya a legnagyobb, ami általánosan a teljesítményértékelés fontosságára utal.

69. Ábra: "C" szervezet teljesítményértékelése kívánatos



Az emberi erőforrás funkciók közül legnagyobb változásokat a fizetési gyakorlatban tartanak kívánatosnak (58. Ábra, 0,9-2,1-el magasabb kívánatos átlagok), s ezek a változások összhangban állnak a szervezetfejlesztés jellemzőivel, azonban a válaszok ennél a funkcionális területnél jobban megoszlanak (70. Ábra).

70. Ábra: "C" szervezet fizetési gyakorlata kívánatos

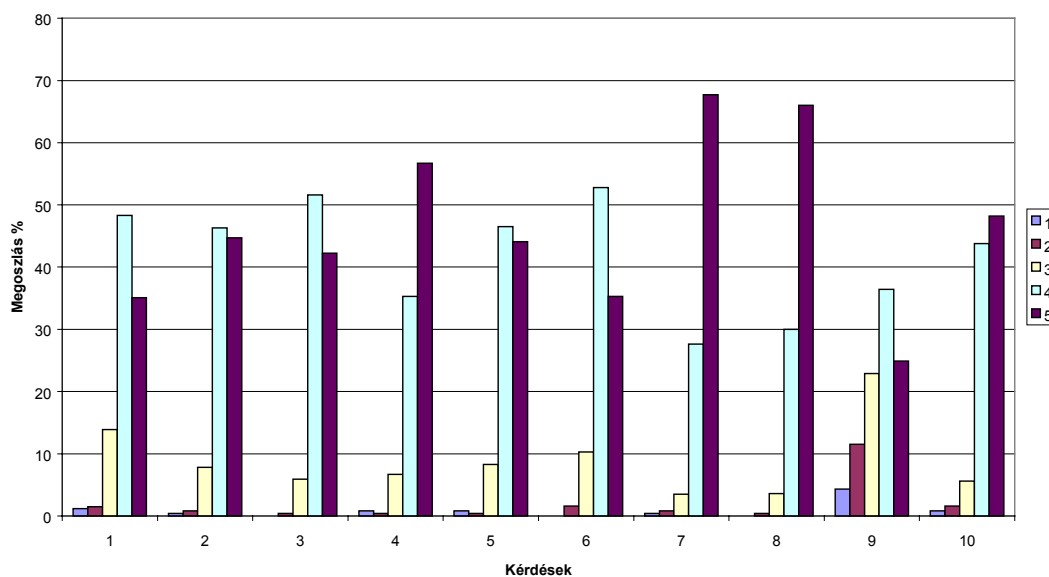


A vezetés stílusát illetően a válaszadók 63%-a demokratikusabb vezetést kívánna. Az átlag az úgynevezett konzultatív típusú vezetésre voksolt. A demokratikus vezetőt, aki a beosztottaival együtt hozza meg a döntést a megkérdezetteknek csak 24%-a tartaná ideálisnak (60. Ábra).

A vezetők részéről legfontosabbnak azt tartják, ha tisztelettel bánik a beosztottakkal (61. Ábra, 8. kérdés, átlag 4,48), és hajlandó meghallgatni a problémákat (7. kérdés, átlag 4,48). Ezek a jellemzők már a jelenlegi vezetéskor is fellelhetők, de további erősítését szeretnék ennek a magatartásnak. Nem veszik jó néven, ha a vezető mindent ellenőriz, és nem bíz bennük. Ezt a válaszok megoszlását szemléltető 71. Ábra is jól mutatja.

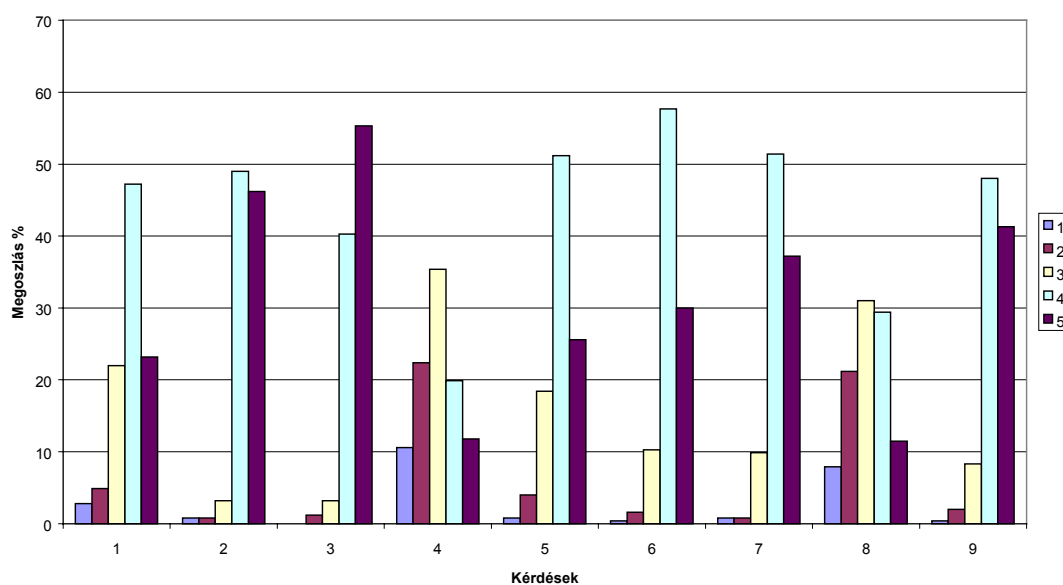
Összhangban a kívánatos vezetési stílusnál leírtakkal, a hatáskör delegálást (63. Ábra, 8. kérdés) csak közepes mértékben tartják szükségesnek a szervezet dolgozói. A többi kommunikációval kapcsolatos kérdésnél a szervezet tagjainak változtatási szándéka összhangban áll a szervezetfejlesztéssel. A bizalom és a méltánylás (3, 2. kérdések), valamint a jó horizontális kommunikáció megteremtése (9. kérdés) a leginkább kívánatosnak tartott értékek ennél a funkcionális területnél. A válaszok megoszlása is jól mutatja ezt (72. Ábra).

71. Ábra: "C" szervezet vezetési gyakorlata kívánatos



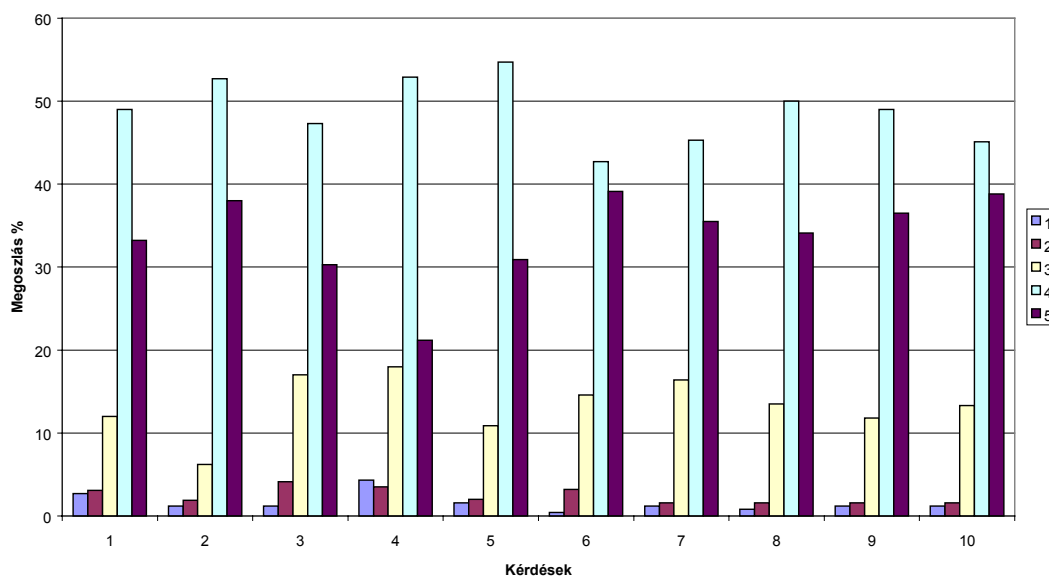
Az emberi erőforrás fejlesztés fontosságát – úgy tűnik – felismerték a

72. Ábra: "C" szervezet kommunikációs gyakorlata kívánatos



szervezet tagjai, hiszen jelentősen változtatni szeretnék a jelenlegi gyakorlaton. A kívánatos értékek 0,98-1,84-el magasabbak a tény adatoknál. A 73. Ábra mutatja, hogy 1-es 2-es választ alig, de még 3-as választ is viszonylag kevesen adtak a felsorolt kérdésekre. Viszont a szervezetfejlesztéssel szorosabb kapcsolatba hozható fejlesztési célok nem tűnnek ki más célok közül, tehát nem állíthatjuk, hogy az emberi erőforrás fejlesztésre fordított nagyobb figyelem szándéka párosul a szervezetfejlesztéssel összhangban álló gyakorlattal.

73. Ábra: "C" szervezet munkaerő fejlesztése kívánatos



Összefoglalva a „C” szervezet elemzését a következőket állapíthatjuk meg:

Mindent összevetve a dolgozók átlagos megítélése a szervezet egészéről közepes körüli, csak néhány kérdésben térnek el ettől jelentősebben a vélemények. Az elégedettség kérdéskörében nagyobb különbségek tapasztalhatók. A fizetés karrier és előléptetés olyan területek, ahol még a közepes elégedettség sem jellemző. A Humánpolitikai és Szervezési Igazgatóság tevékenysége sokak számára ismeretlen, ezért jelentős a 6-os (nem tudom) választ adók száma.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata azt mutatja, hogy a szervezet a munkaerő biztosítás területén inkább a külső forrásra épít, a teljesítményértékelésnél az adminisztratív szempontok dominálnak. A fizetésekkel kapcsolatos kérdések megítélése a hat terület közül a legkedvezőtlenebb, a vezetés megítélése viszont jó. A kommunikációval kapcsolatban adott válaszok összhangban állnak a többi funkcionális terület megítélésével.

Az interjúkból olyan következtetésre jutottam, hogy a szervezetnél hosszú idő óta nem történt jelentősebb, egész rendszerre kiterjedő változás. A vezetés inkább a kis lépések stratégiáját választotta. Ezeket az inkrementális jellegű változásokat a bevált rutinnak megfelelően felülről vezérelve hajtják végre. Nem jelennek meg a változások során a szervezetfejlesztést támogató magatartástudományi módszerek.

A szervezet tagjaiban egységes kép van a kívánatos helyzetről, amiben több helyen megjelennek a szervezetfejlesztésre jellemző értékek, de nem olyan mértékben, hogy ebből további következtetésekre juthatnánk.

7. A HÁROM SZERVEZET EREDMÉNYEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A három szervezet összehasonlítása igen érdekes eredményekre vezetett. Az adatgyűjtés helyszíneinek választásakor az a cél vezérelt, hogy lehetőség szerint eltérő tevékenységű tulajdonviszonyú, eltérő iparágban tevékenykedő szervezeteket válasszak, hogy a közöttük lévő különbségeket is feltárhassam. Így sikerült egy termelő, egy szolgáltató és egy közigazgatásban tevékenykedő szervezetet találnom. (Rendkívül nehéz feladat volt olyan kutatási terepet találni, ahol vállalták a teljes körű adatfelvételt, és hozzájárultak a szervezet tagjaival folytatott interjúk lebonyolításához.) A három szervezet közül az egyik külföldi, a másik 50%-ig állami, a harmadik pedig 100%-ig önkormányzati tulajdonban van.

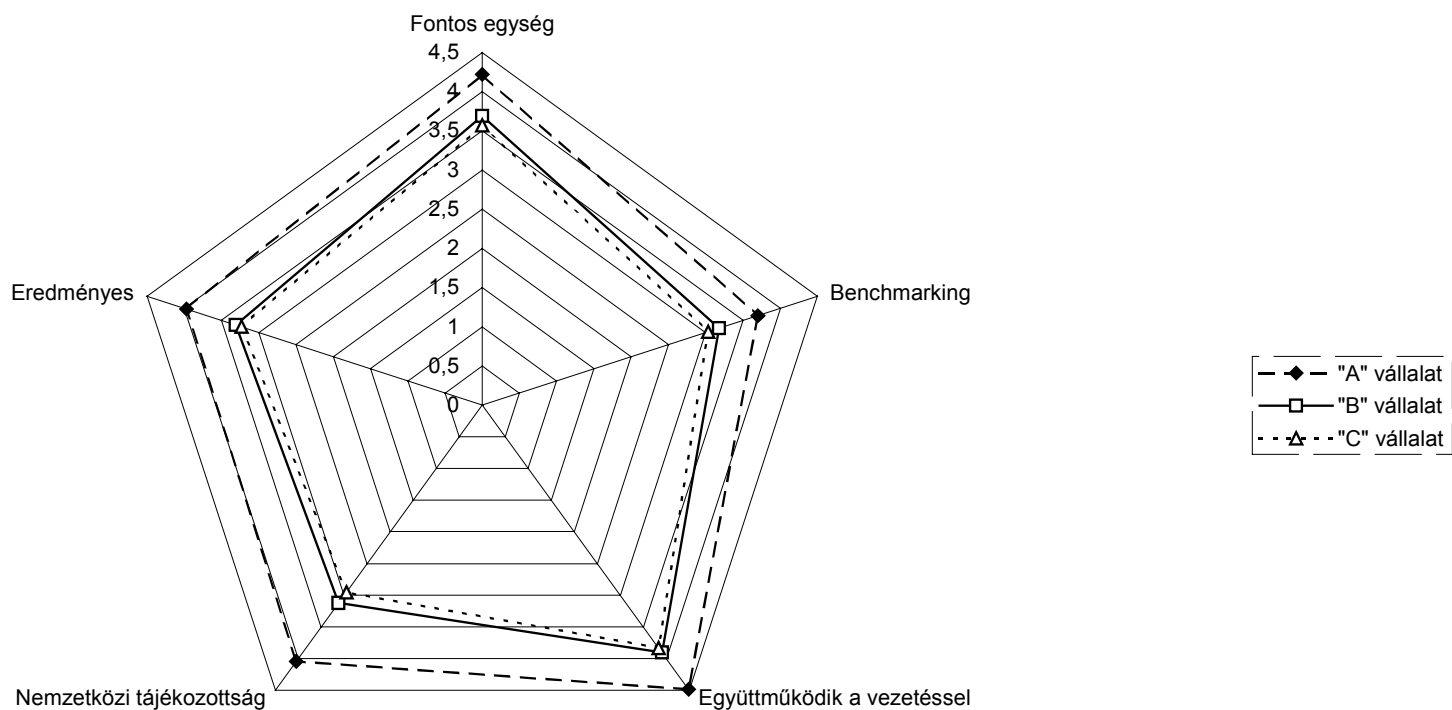
A dolgozói létszám tekintetében hasonlóak a szervezetek 500-1000 fő körüli a foglalkoztatottak száma.

Az emberi erőforrás egységek megítélésénél az „A” szervezetről kedvezőbb képet alkottak a dolgozók. 0,6-1,1-el is magasabb átlagokat mutatnak az adatok (74. Ábra). Különösen magas a különbség a szervezetek nemzetközi megítélésénél, ami érthető. A „B” és „C” szervezetek esetén többen választották a „nem tudom” 6-os választ az állásfoglalás helyett. Érdekes viszont, hogy ez utóbbi két szervezet válasza teljesen együtt mozognak, csupán egy tized a különbség a „B” szervezet javára.

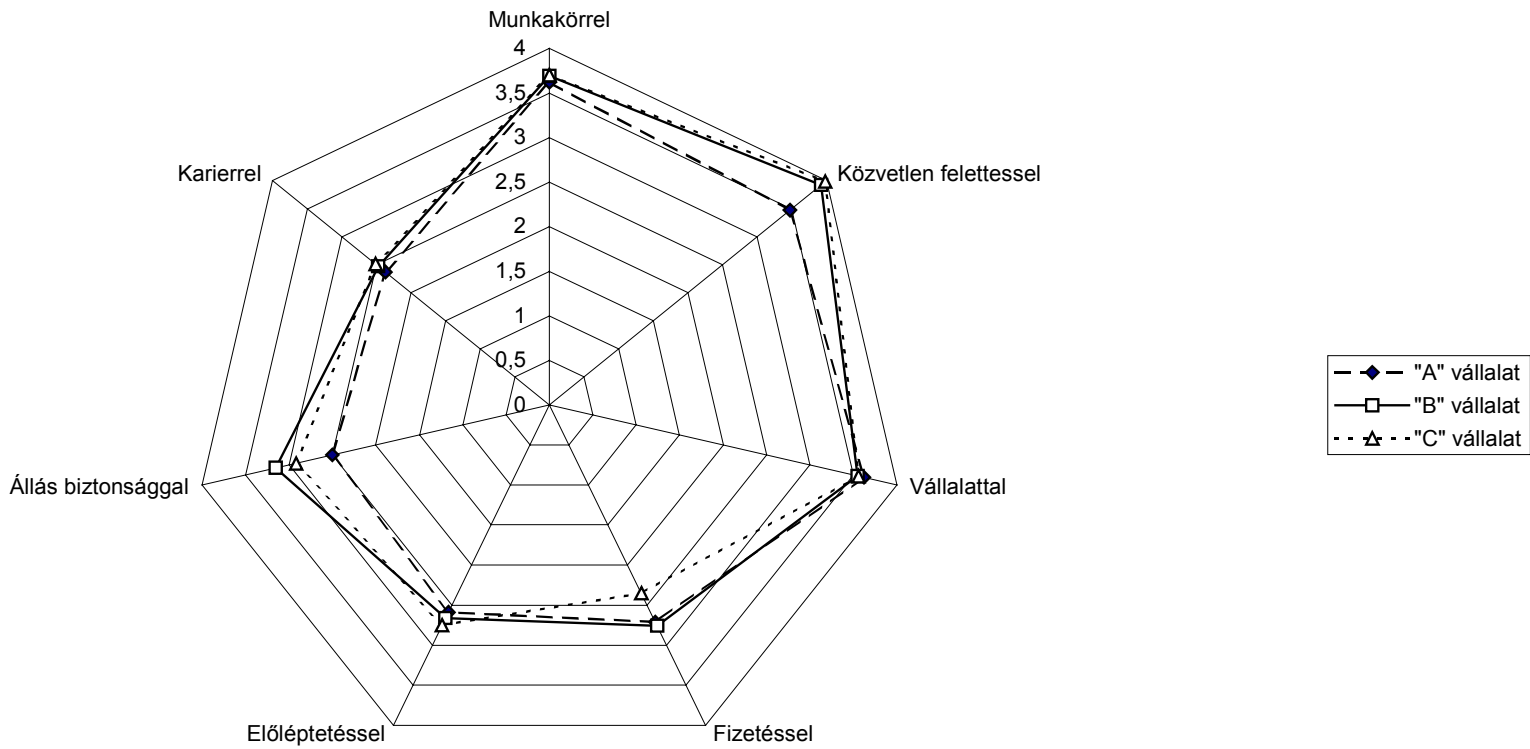
A dolgozók megelégedettségénél eltűnik az előbbi különbség (75. Ábra). A munkakörrel és vállalattal szinte egyformán elégedettek mindhárom szervezetben (3,6 körüli átlagok), az előléptetéssel és karrier lehetőségekkel viszont egyformán elégedetlenek (2,4-2,7 közötti átlagok, melyek jelentése kis és közepes mértékben között) a dolgozók. A további három kérdés esetén valamelyik szervezet kicsit kilóg a sorból. A szolgáltató és közigazgatási szervezetnél nagymértékben elégedettek a közvetlen felettséssel, és közepes mértékben az állásuk biztonságával, ezzel szemben a külföldi tulajdonú cégnél ezek az elégedettségi mutatók 0,5-el kedvezőtlenebbek. A fizetésekkel a szolgáltató cég emberei a legelégedetlenebbek.

A szervezetek általános megítélésénél – ha nem is olyan nagymértékben, mint az emberi erőforrás osztálynál – az „A” vállalat néhány tizeddel rendre kedvezőbb választ kapott a másik kettőnél (76. Ábra). Érdekes a közigazgatási és szolgáltató cégről alkotott vélemények ilyen szoros együttmozgása.

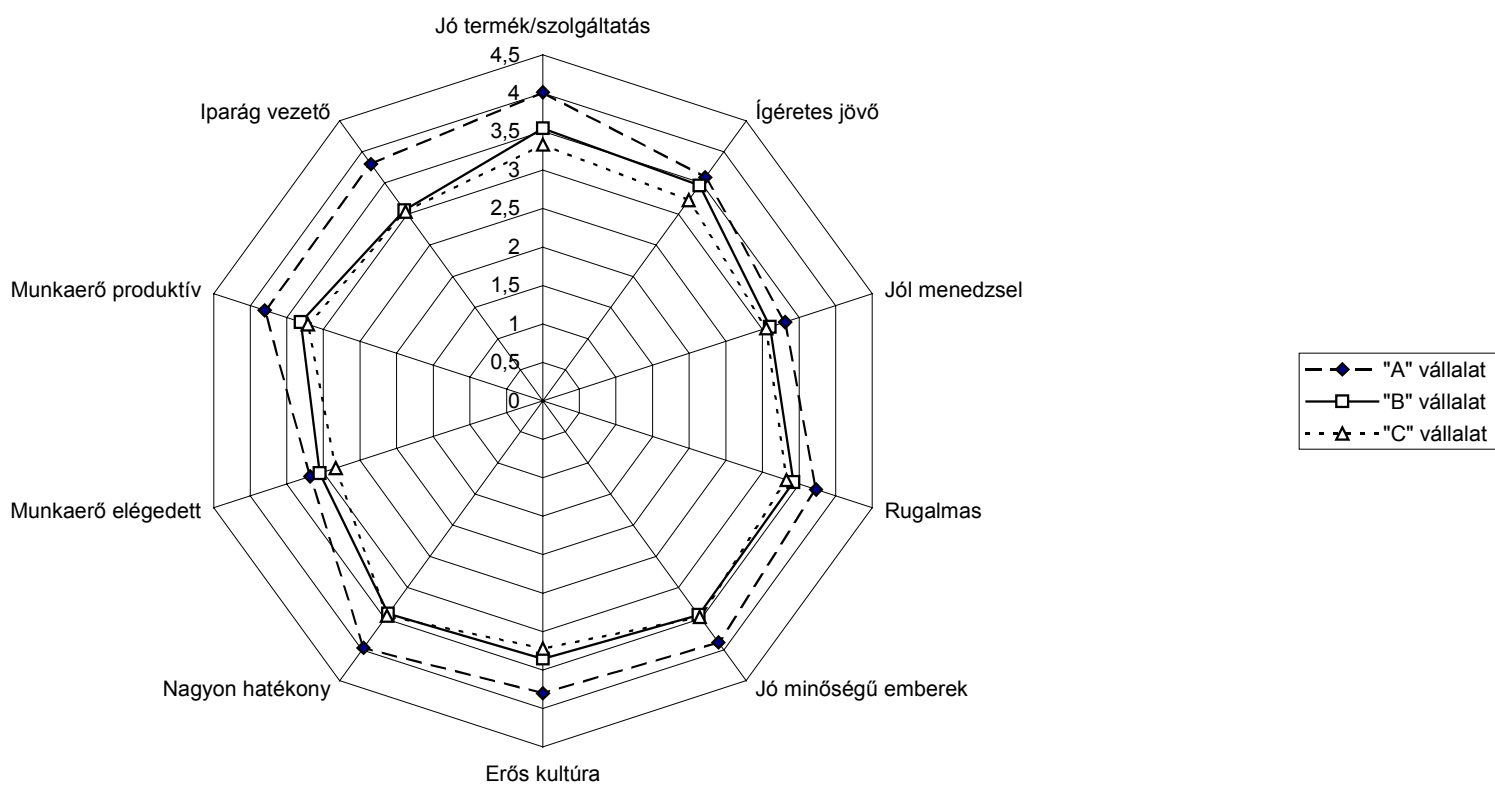
74. Ábra: Az emberi erőforrás egységei megítélése (átlagok)



75. Ábra: A dolgozók megelégedettsége (átlagok)



76. Ábra: A szervezetek általános megítélése (átlagok)



Az általános adatok kiértékelését követően meglepő hogy az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat – profiljuk különbözőségének ellenére – mennyire hasonlóan alakul a három szervezetnél, s a kívánatos helyzetre vonatkozó elképzelések pedig kísértetiesen egyformák (77. – 83. Ábrák).

A munkaerő felvétel gyakorlatánál különösen az interjú és a felvételi teszt döntést befolyásoló hatásának megítélésénél van jelentősebb (néhány tizedes) eltérés a szervezetek között. A kívánatos gyakorlat viszont szinte teljesen egyforma mindhárom cégnél (77. Ábra).

A teljesítményértékelés esetén a tény és a kívánatos adatok egyaránt együtt mozognak (78. Ábra). Ezt egy külföldi érdekltségű piacorientált cég esetén rendkívül meglepőnek tartom. Azt gondoltam, hogy a privatizáció óta eltelt több mint tíz év elég volt arra, hogy többek között nyugati mintára egy új teljesítményértékelési rendszert bevezessenek, de a helyzet nem ez. Hasonlóan a másik két szervezethez úgy ítélték, hogy a teljesítményértékelési eljárások a fizetések adminisztrálását szolgálják, s nem alkalmasak arra, hogy rajta keresztül a jól végzett munkát elismerjék.

Az ábrákat áttekintve látható, hogy leginkább a jelenlegi fizetési gyakorlat megítélésénél vannak különbségek a három szervezet között (79. Ábra). Ezen belül az alkalmazottak életkorának figyelembevétele a fizetési döntéseknél (5. kérdés) nagyon eltérő.

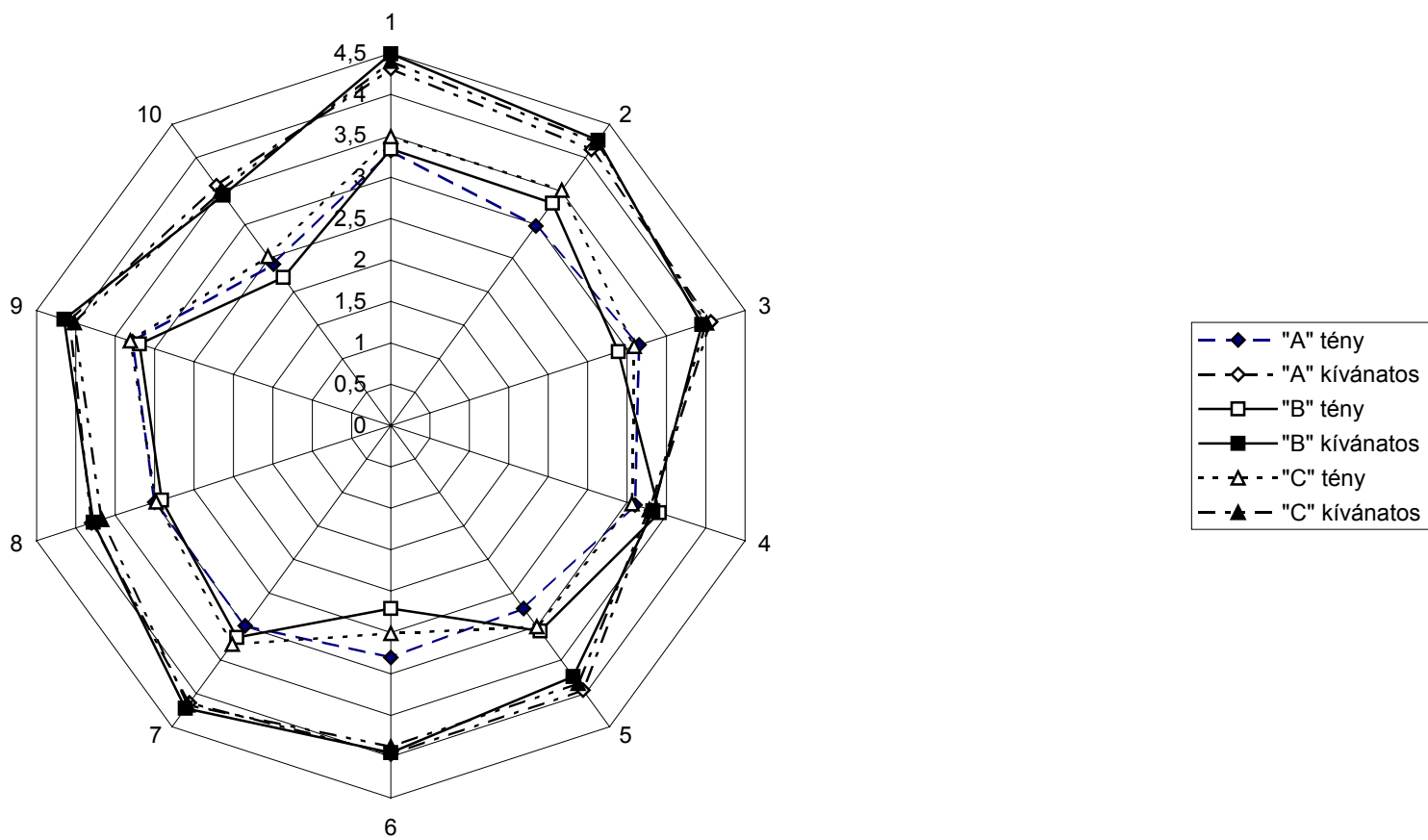
Vezetési stílusban leginkább az „A” szervezet szeretne változtatni és a konzultatív stílus irányába lépni (80. Ábra), bár itt is szorosan együtt mozognak a válaszok. Meglepő, hogy a demokratikus vezetési stílust mennyire kevesen tartják kívánatosnak.

A közvetlen vezetés megítélése a legkedvezőbb valamennyi szervezet esetében, s itt a legkisebbek a különbségek a jelenlegi és kívánatos gyakorlat között (81. Ábra).

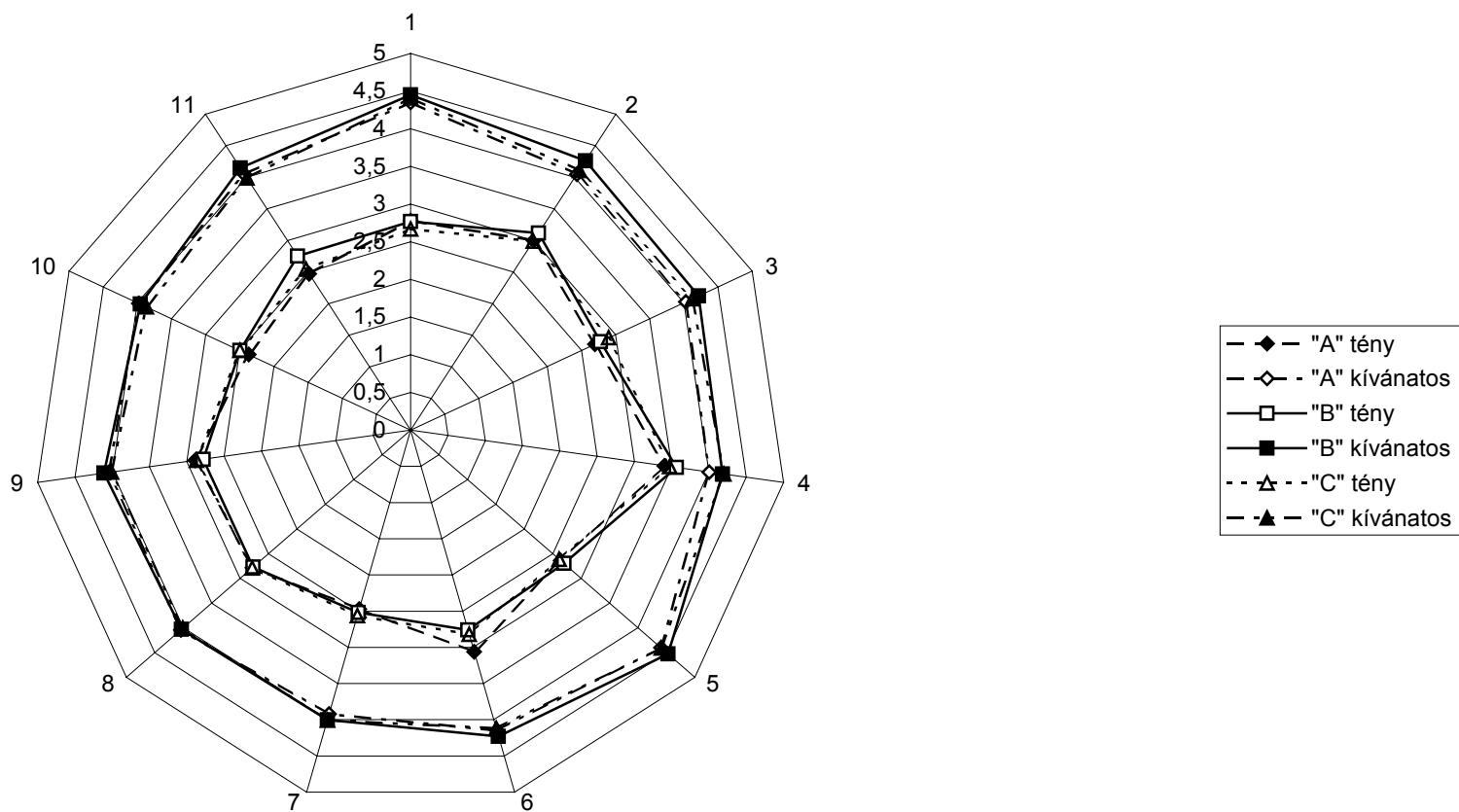
A kommunikációs gyakorlat megítélésénél a három vállalat jelenlegi és kívánatos átlagai egyaránt szorosan együtt mozognak (82. Ábra), csak néhány tizedes különbségek fordulnak elő 4-5 kérdés esetén.

Utoljára a munkaerő fejlesztés gyakorlatának elemzését hagytam (83. Ábra). Itt több kérdésnél van néhány tizednyi eltérés a jelenlegi helyzet megítélésében, de a kívánatos adatok ismét nagyon hasonlóak. Szembetűnő a viszonylag jelentős változtatási szándék a jelenlegi gyakorlathoz képest.

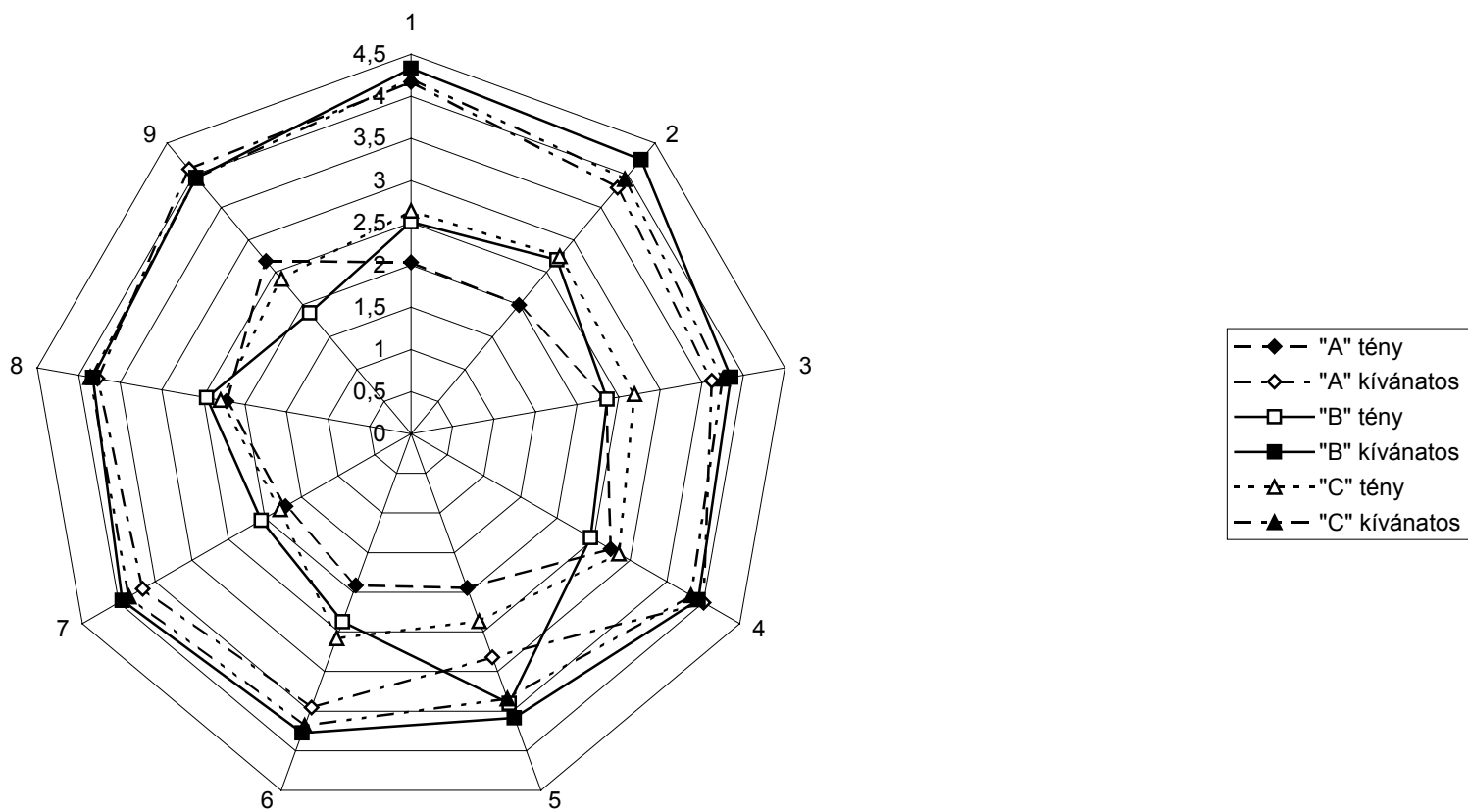
77. Ábra: Munkaerő felvétel tény és kívánatos



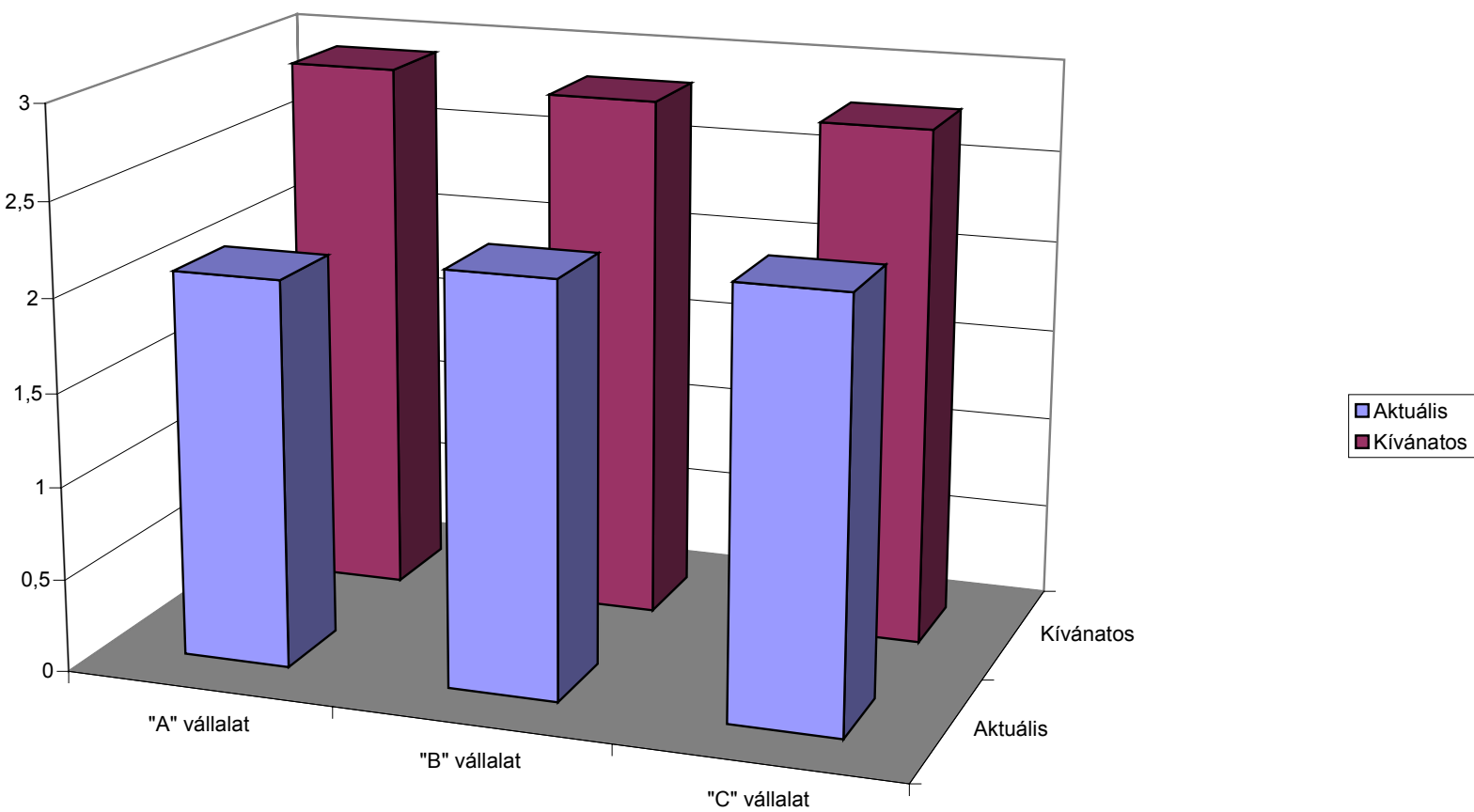
78. Ábra: Teljesítményértékelés tény és kívánatos



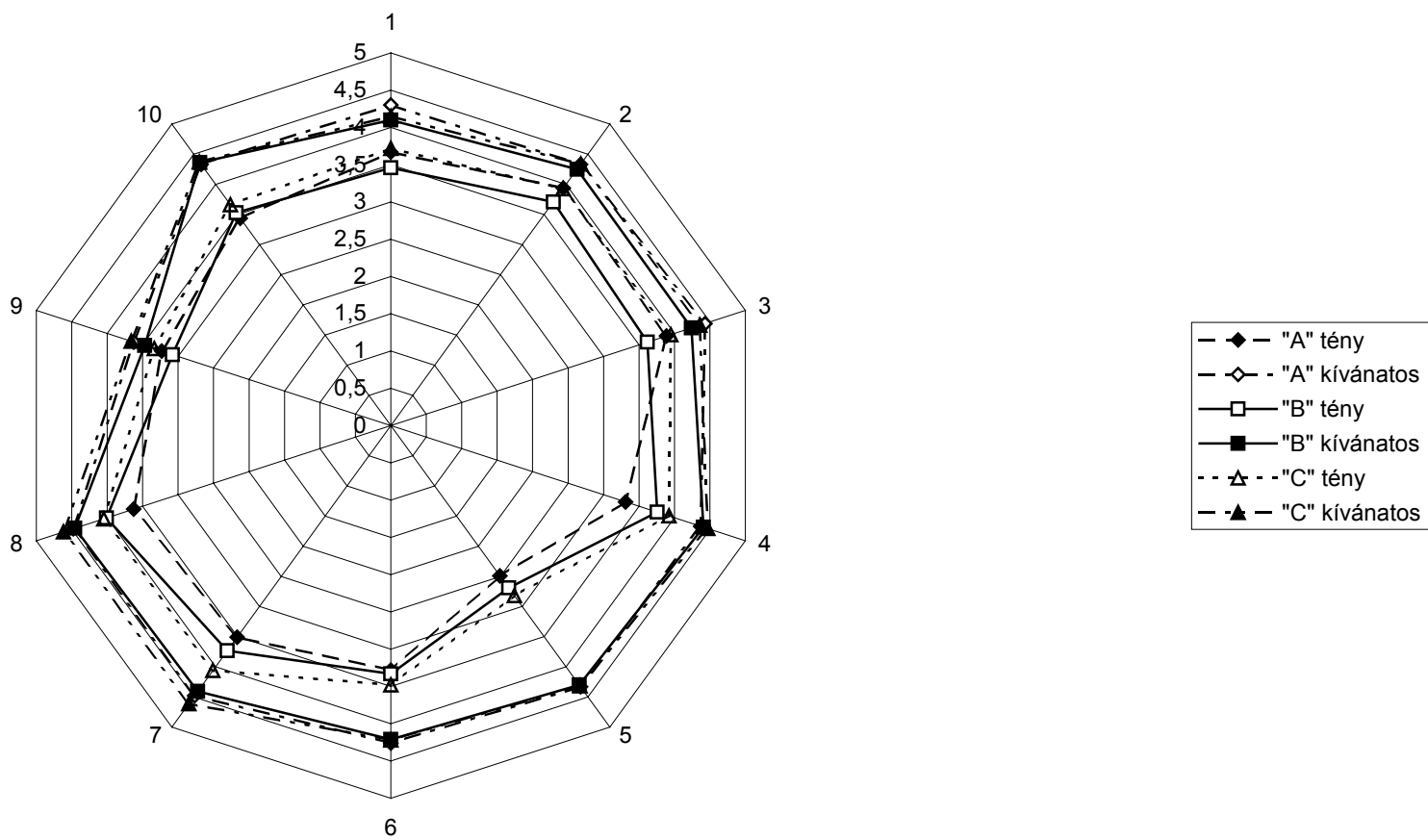
79. Ábra: Fizetési gyakorlat tény és kívánatos



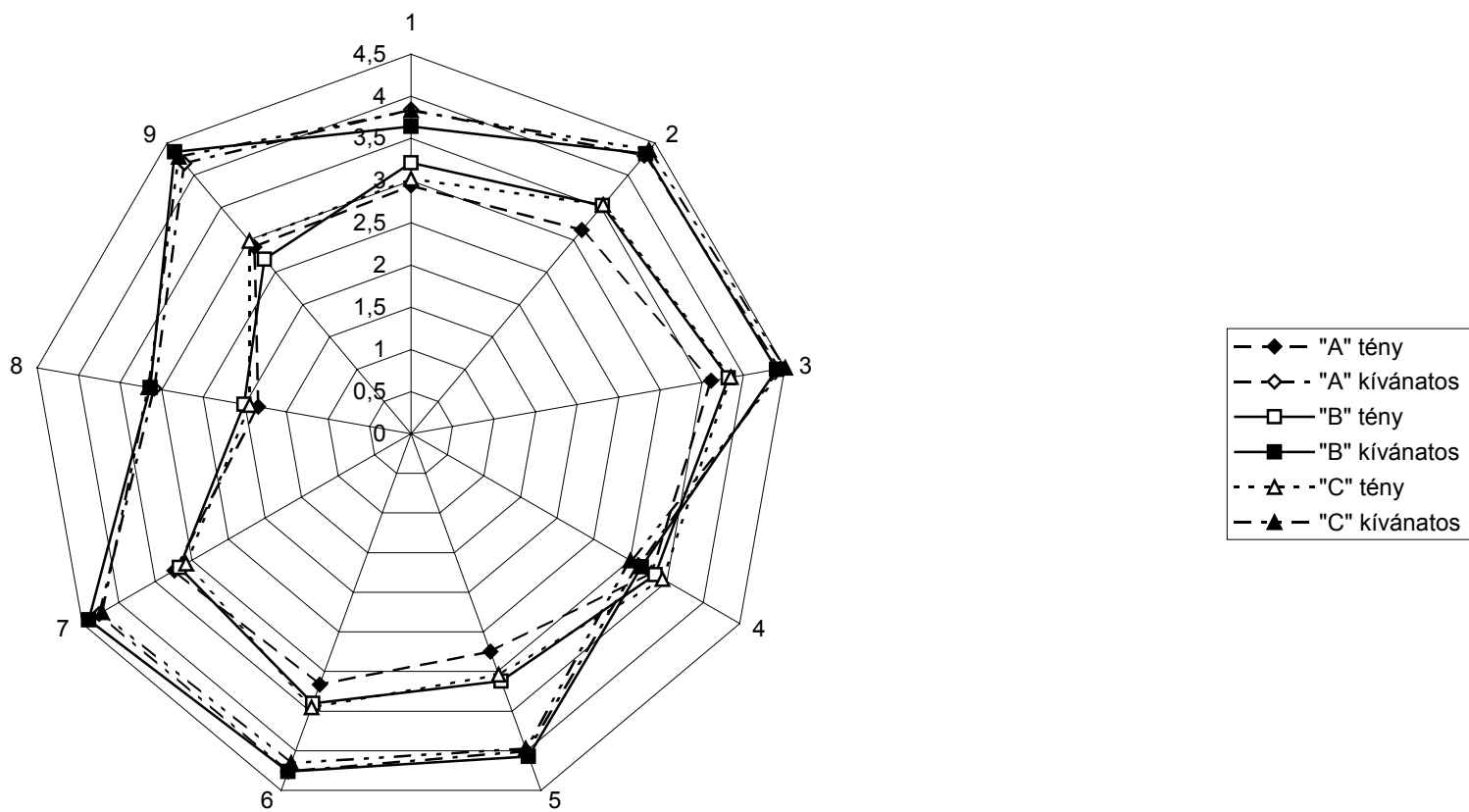
80. Ábra: Vezetési stílus tény és kívánatos



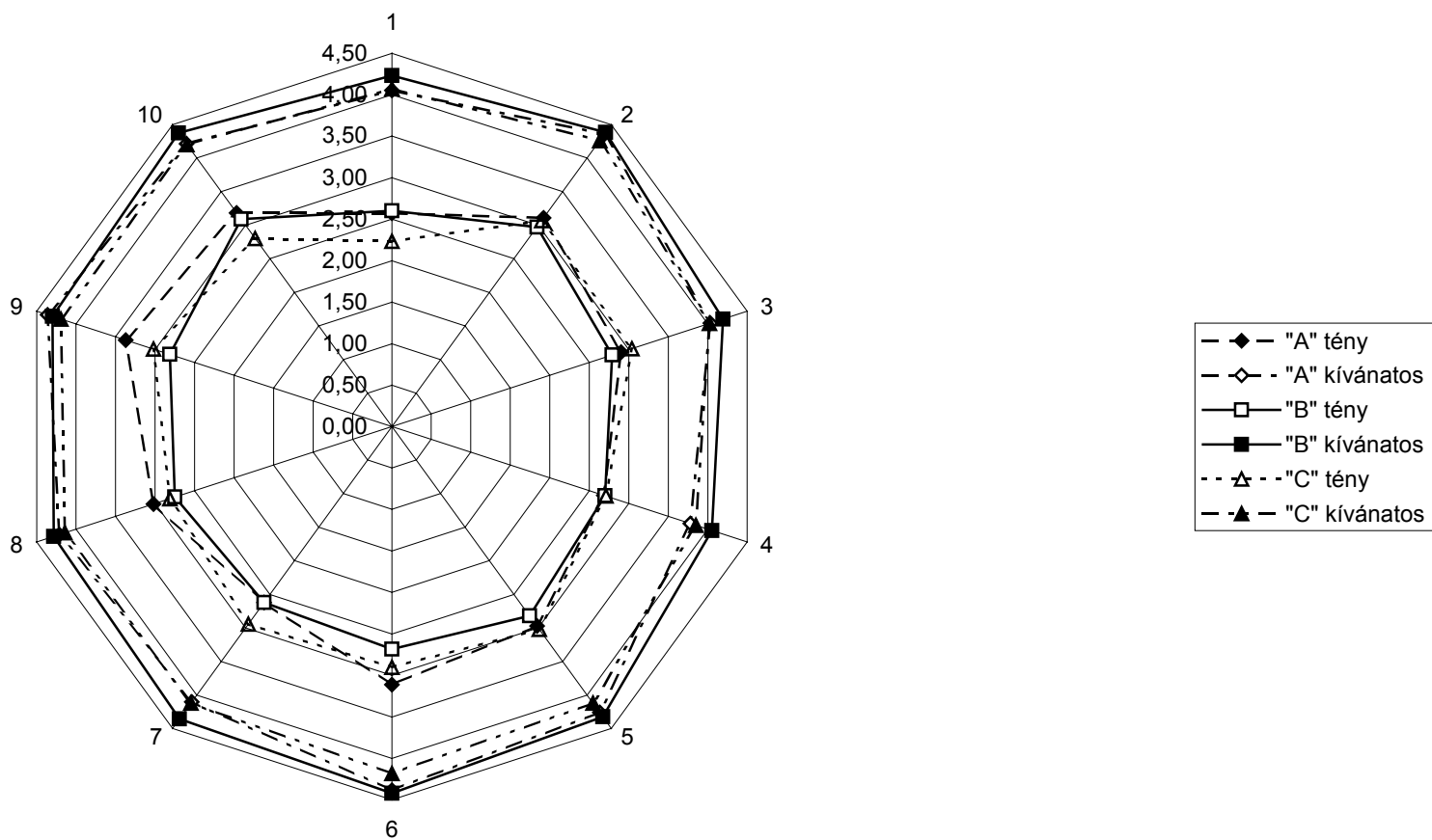
81. Ábra: Vezetési gyakorlat tény és kívánatos



82. Ábra: Kommunikációs gyakorlat tény és kívánatos



83. Ábra: Munkaerő fejlesztés tény és kívánatos



A három szervezet emberi erőforrás funkcióinak általános megítélését összehasonlítva a következőket tapasztaltam.

A jelenlegi emberi erőforrás menedzsment gyakorlat szemmel láthatólag elsődlegesen nem a dolgozók megelégedését szolgálja. Összehasonlítva a másik két általános mutatóval itt a legalacsonyabbak az eredmények. Az átlagértékek 3 körüliek, aminek jelentése, hogy „közepes mértékben” tartják jellemzőnek a szervezetre (84. Ábra).

A magas teljesítmények elérésére már egy kicsit jobban hatást gyakorol az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat (85. Ábra). Az átlagok 3-3,5 közé esnek, kivéve a fizetés gyakorlatát, ahol a három szervezet adata jobban szóródik, és 0,5-el alacsonyabb átlagokat produkált (2,5-3 közötti átlagok).

Legpozitívabb az emberi erőforrás menedzsment szervezeti eredményességre gyakorolt hatásának megítélése (86. Ábra), de a fizetési gyakorlat értékelése itt is negatívabb.

A szervezetek emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelmének nagyságát és irányát indirekt mutatók, és a kérdőív válaszainak segítségével mértem.

Mindhárom szervezet külső forrásból igyekszik pótolni munkaerő igényét, ha egyáltalán előfordulnak megüresedések, s nem jellemző rájuk, hogy jól kialakult belső továbbképzési rendszerre építenének.

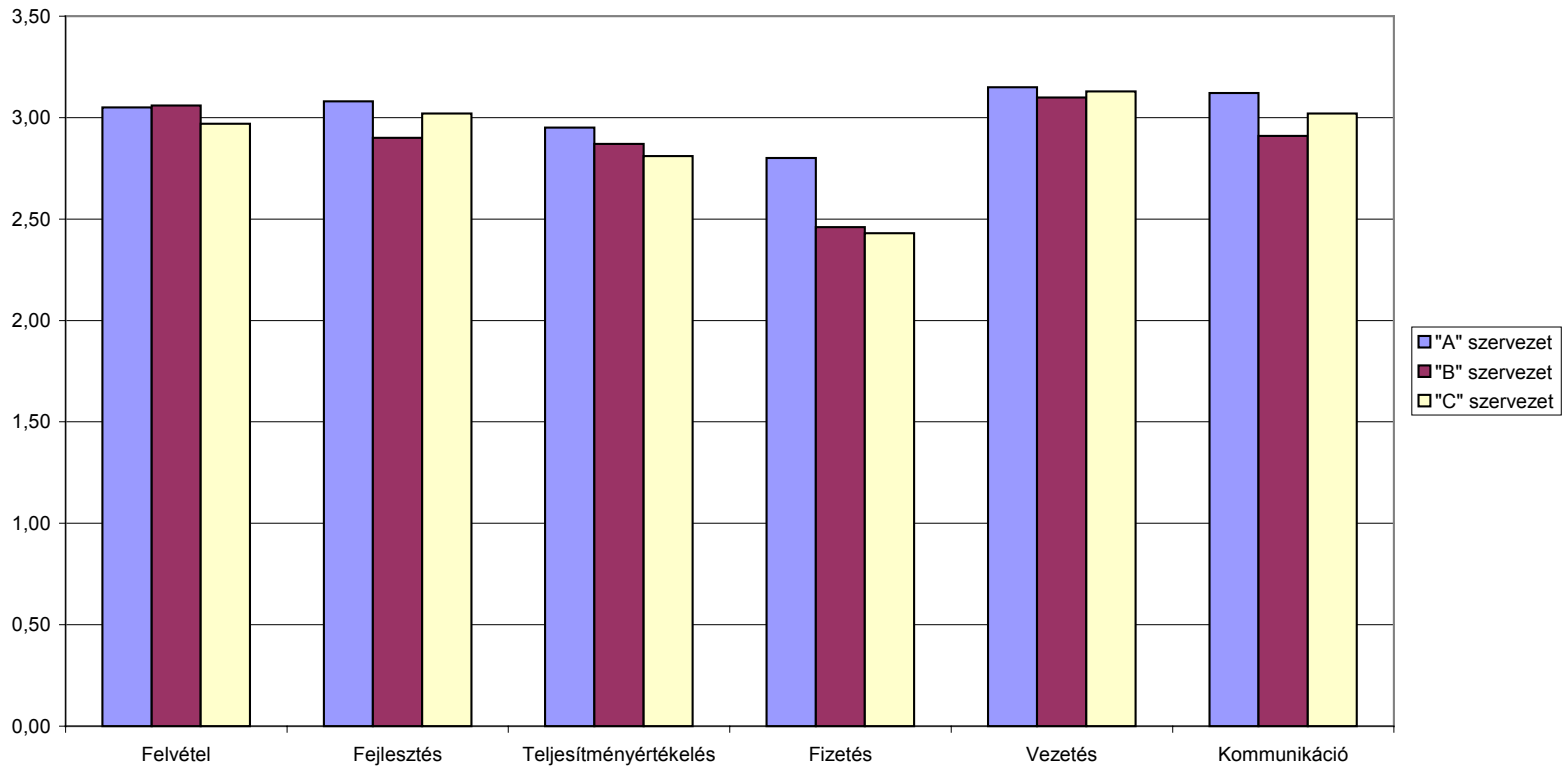
A teljesítményértékelés gyakorlatában általánosan az adminisztratív célokat helyezik előre. Az „A” cégnél 7., a másik kettőnél 3. legfontosabb cél a teljesítményértékelés fejlesztési célja, de általában csak közepes fontosságot tulajdonítanak neki.

A rendelkezésre álló számszerű adatokat összevetve a „B” szervezet fejlesztési célra fordított erőforrásai jóval meghaladják a másik két szervezetét. Bértömegük 1,89%-át fordítják fejlesztésre, szemben a két másik szervezet 0,5, 0,69%-val. Az egy főre eső képzési napok számát illetően a „C” szervezet van kedvezőbb helyzetben, 3,8 nappal, s a tanulmányi szerződések arány is itt a legkedvezőbb.

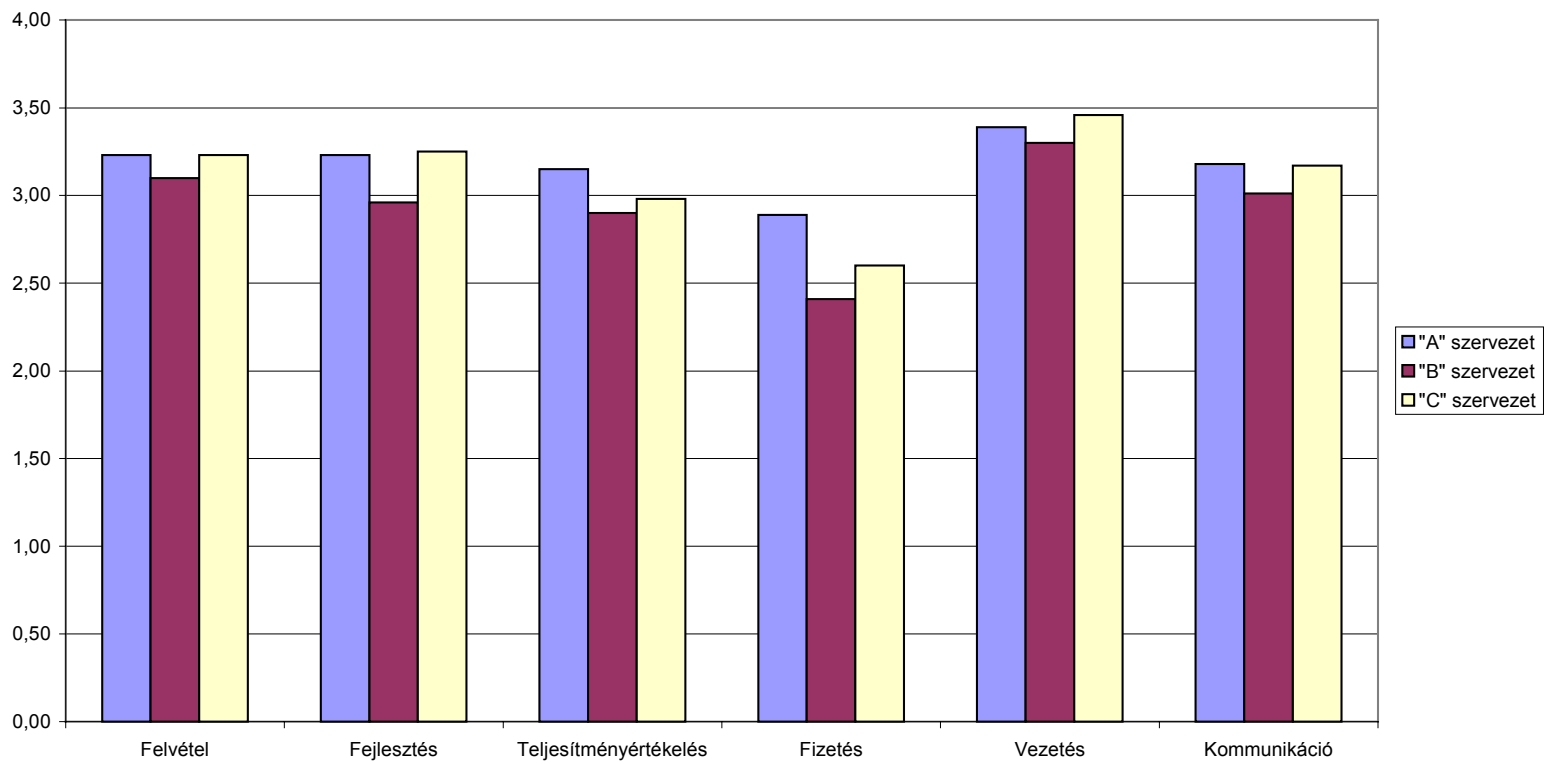
A szakirodalomban található mutatókhoz képest megállapíthatjuk, hogy különösen abszolút értékét illetően még a jobb hazai eredmények is alul maradnak a nemzetközi adatokhoz képest.

Az emberi erőforrás fejlesztési célok között megjelennek az újabb szemlélettel összhangban álló irányok, de a dolgozók általában csak közepesen értenek egyet ezekkel a célokkal.

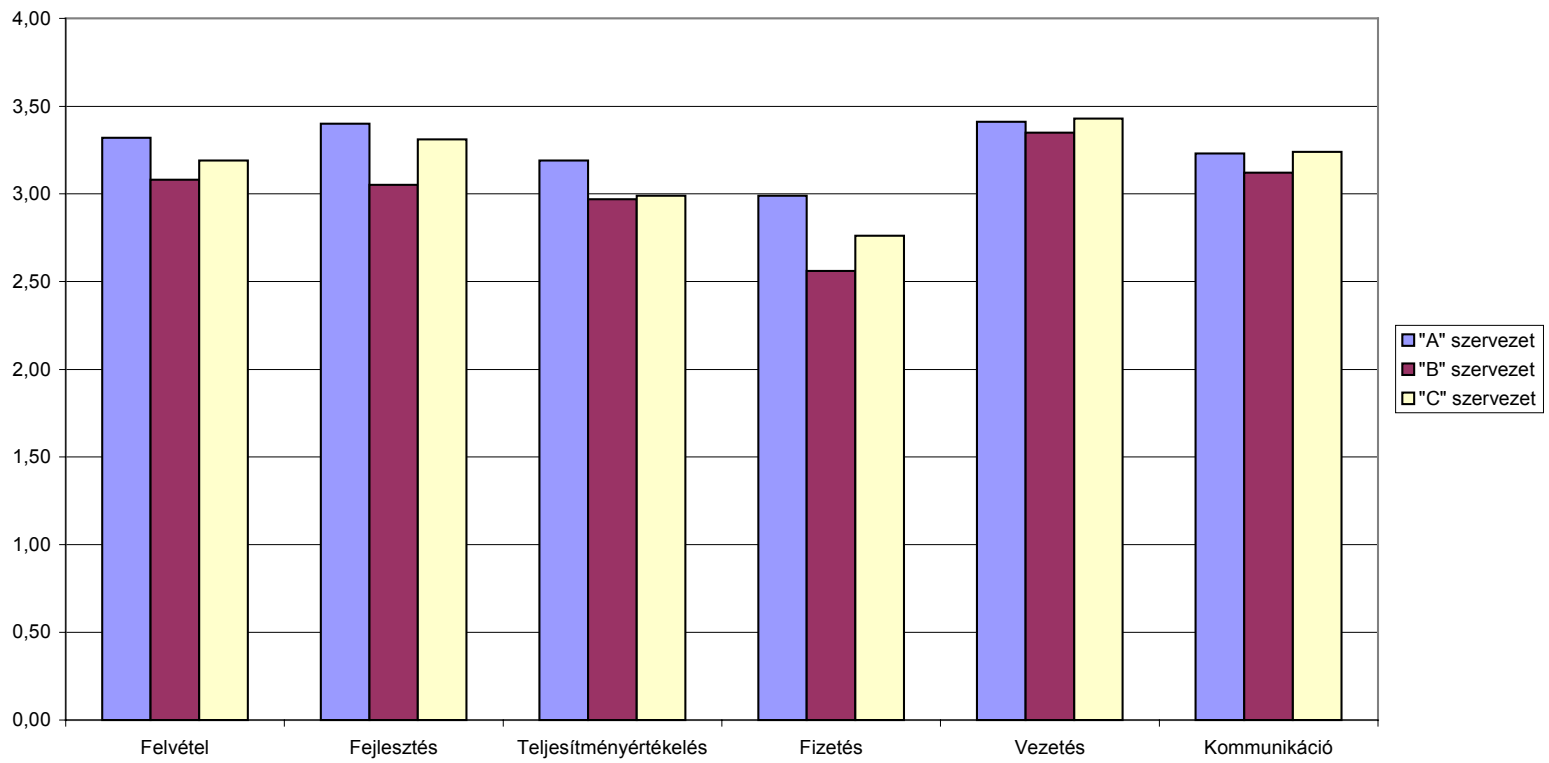
84. Ábra: Az EEM gyakorlat hozzájárulása a dolgozók elégedettségéhez



85. Ábra: Az EEM hozzájárulása a magas teljesítményhez



86. Ábra: Az EEM hozzájárulása a szervezet eredményességéhez



A szervezetfejlesztési gyakorlattal kapcsolatba hozható tényezők terén is elég hasonlóan alakult a helyzet a három szervezetnél. A munkaerő felvételénél nem kérték ki a leendő kollégák véleményét, teljesítményértékelésnél keverednek a célok, vezetés terén a vezető-beosztott viszony kedvező, de nem jelenik meg a demokratikus döntéshozatal, s viszonylag gyenge a horizontális kommunikáció.

Az interjúk megerősítették az indirekt eszközökkel kialakított képet. Annak ellenére, hogy a példák alapján nem volt egyforma a változásmenedzselési stratégia a három szervezetnél – kettőnél radikális struktúra átalakítás történt, a harmadiknál pedig inkrementális jellegű változtatások, zajlottak le – egyiknél sem jelentek meg a magatartástudományi módszerek, technokratikus eszközökkel, felülről vezényelték a változásokat.

A kívánatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlat valamennyi funkcionális területnek nagyobb jelentőséget szán.

Wilcoxon-féle előjeles rangösszeg próbával összehasonlítottam valamennyi tény és kívánatos változópárt, és vizsgáltam a változás irányát. Csupán néhány olyan kérdést találtam, ahol a válaszadók jelentősebb aránya (10%-nál többen) negatív irányú változást tartanak szükségesnek. Az „A” szervezetnél három ilyen változó volt:

- Munkaerő felvételénél annak figyelembe vétele, hogy a jelölt milyen jó kapcsolatokkal rendelkezik
- Az életkor figyelembe vétele a fizetési döntéseknél
- Túl sok emberrel kell konzultálni, mielőtt bármit tehetsz ennél a szervezetnél

A „C” szervezetnél e három változó mellé egy negyediket is bejelöltek:

- A vezető mindent ellenőriz, nem bízik bennem

Legtöbb változót a „B” szervezetnél lehetett kiemelni. Az előző négy mellé a következőket:

- Konkrét célokat tűz ki számomra, amiket meg kell valósítanom
- Az informális kommunikáció jobban működik, mint a formális

A válaszadók legnagyobb arányban pozitív irányú változást szeretnének, de 25-30 % körül alakul azoknak a száma is, akik nem akarnak változtatni a jelenlegi gyakorlaton.

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat összehasonlításakor bemutatott ábrákról látszik, hogy a három szervezet kívánatos adatai kísértetiesen hasonlítanak, de nem rajzolódik ki olyan kép a kívánatosnak ítélt helyzetről sem, hogy az emberi erőforrás fejlesztésre, illetve a szervezetfejlesztéssel összhangban álló gyakorlatokra nagyobb igény lenne a szervezet tagjaiban.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban azt a célt tűztem ki, hogy a szakirodalom és empirikus vizsgálatok segítségével feltárom, van-e összefüggés az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértéke, és iránya, valamint a szervezetfejlesztés, mint alkalmazott változásmenedzselési módszer között.

A szakirodalom tanulmányozása bizonyította számomra, hogy e két terület egyre közelebb kerül egymáshoz. A tréning programok között a technikai fejlesztések mellett megjelentek a magatartásra, személyközi kapcsolatokra irányuló kurzusok. A tréning modellek között az utóbbi időben terjednek a szisztematikus, tervszerű a szervezet stratégiai céljaival összhangban álló megközelítések. Egyre gyakrabban előfordul, hogy a csoportok és szervezet is célpontjává válik az emberi erőforrás fejlesztésnek, s érvényesülhet a tanuló szervezeti megközelítés. Átfedések vannak a két tevékenység között.

A szervezetfejlesztésnek ugyan nem elsődleges, direkt célja az egyéni képességek fejlesztése, de a magatartástudományi beavatkozások – amelyek a szervezetfejlesztést jellemzik – majdnem mindig azt eredményezik, hogy a tevékenységek során az egyéni képességek is javulnak.

Az emberi erőforrás menedzsment könyvek egyre gyakrabban külön fejezetként, vagy a fejlesztés részeként tárgyalják a szervezetfejlesztést. Burke (1997) pedig nagyobb szervezetek esetén a változás menedzselésében kiemelt szerepet szán az emberi erőforrás menedzsmentnek.

Mindezek a szakirodalom szempontjából igazolják, hogy egyre szorosabb kapcsolat van az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között.

Kutatási stratégiámnak több módszer együttes használatát választottam. A kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel és statisztikai elemzés mellett kvalitatív módszert is alkalmaztam.

Az általam vizsgált témakörökben még nincsenek letisztult elméletek. Összetett mérési módszereket alkalmaznak, bonyolult kérdésfeltevések jellemzik a kutatásokat, amik egyenlőre a feltáró szakaszban vannak. Nem vártam tehát vizsgálataimtól, hogy ok-okozati összefüggésekre derítsen fényt, integrált modell megalkotására sem törekedtem. Tapasztalati tényekre alapozva megkíséreltem

feltárni az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés lehetséges összefüggéseit.

Disszertációm újszerűségét ez a kérdésfeltevés jelenti. Nincsenek olyan hazai vizsgálatok, melyeknek ez lenne a fókusza.

Empirikus kutatásomban a vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatából indultam ki. Megvizsgáltam, hogy mennyire van összhangban, mennyire támogatja az emberi erőforrás fejlesztést. Indirekt mutatók segítségével szemléltettem a fejlesztésre fordított figyelem mértékét és irányát. A kérdőív adatai alapján vizsgáltam, hogy megjelennek-e az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatban olyan magatartások, amelyek a szervezetfejlesztés során jellemzőek. Strukturált interjúkon beszélgetést folytattam vállalatonként 11-13 szervezeti taggal, akiket a szervezetekben lezajlott változásokról, azok folyamatáról, jellemzőiről kérdeztem. Végül a kérdőívek kívánatos helyzetre vonatkozó adatainak elemzésével következtettem a szervezeti tagok változtatási szándékának irányára.

Kutatási eredményeim a következők:

Empirikus elemzésem alátámasztotta előfeltevésemet, hogy van összefüggés az alkalmazott emberi erőforrás menedzsment és fejlesztési gyakorlat valamint a választott változásmenedzselési gyakorlat között.

A három vizsgálatba vont szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, s az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértéke és iránya nincs összhangban a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel, viszont e három szervezetnél nem is jelent meg változásmenedzselési megoldásként a szervezetfejlesztés.

A munkaerő felvétel terén a külső munkaerő piacra összpontosítanak a szervezetek, a teljesítményértékelésnél főleg adminisztratív célok azonosíthatók be. A fizetési gyakorlattal a hat vizsgált terület közül legkevésbé, míg a vezetéssel leginkább elégedettek a szervezetek tagjai. A kommunikáció nem igazán nyílt, sok szintet kell végigjárni, s inkább a felülről lefelé irányuló információáramlás jellemző

EE fejlesztésre fordított figyelem mértéke nem kimagasló. Az adatokból és kérdésekre adott válaszokból nem rajzolódott ki olyan kép, ami e terület kiemelt fontosságát bizonyítaná. A fejlesztés irányát illetően véletlenszerűen megjelenik néhány a szervezetfejlesztéssel is összhangban álló érték, magatartás, de nem egységes ez a gyakorlat.

Az interjúk egyértelműen bizonyították, hogy nem jellemző a három megvizsgált szervezetre a szigorú értelemben vett szervezetfejlesztés. A változások menedzselésre jellemző hogy felülről kezdeményezik, főleg a strukturális, adminisztratív átalakításokra koncentrálnak. Csak egy szűk vezetői rétegnek van lehetősége beleszólni, véleményezni az elképzeléseket. Nem fordítanak túl nagy hangsúlyt az ellenállás csökkentésére, a beosztottak tájékoztatására sem. Nagyobb változásokat is viszonylag rövid idő alatt lebonyolítanak.

Annak ellenére, hogy az interjúkban voltak kritikai vélemények a változásokról, a kívánatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlat a szervezetfejlesztéssel összefüggésbe hozható fejlesztési irányokat nem tekinti elsődlegesnek. Nagyobb figyelmet kívánnak fordítani a fejlesztésre, de inkább a hagyományos szemléletnek megfelelő módon.

Ebből azt a következtetést vontam le, hogy ha a szervezetek el is jutnának a kívánatosnak ítélt szituációba, akkor sem biztos, hogy a szervezetfejlesztést választanák változásmenedzselési módszerként.

Dolgozatom elején fordítva is feltettem a kérdést, valószínűsíthető-e, hogy ha egy szervezetben szervezetfejlesztés folyik, akkor az emberi erőforrás fejlesztés is kiemelt szerepet kap.

Sajnos a megvizsgált három szervezet egyikében sem folyt szervezetfejlesztés, így ezt az összefüggést nem tudom konkrét gyakorlati példával alátámasztani.

A három szervezetnél végzett vizsgálat alátámasztja azt a feltételezésemet, hogy Magyarországon, s különösen annak keleti felén nem általános a magatartástudományi alapú szervezetfejlesztés alkalmazása. Tisztában vagyok azzal, hogy három szervezet elemzése nem bizonyító erejű, de alkalmas arra, hogy további ötleteket adjon, utat mutasson a kutatások folytatásához.

A három szervezet kérdőíves felmérésének összehasonlítása számomra meglepő eredményt hozott. A szervezetek eltérő iparágban elérő tevékenységgel foglalkoznak, eltérő a tulajdonosi háttérük, mindezek ellenére az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatra vonatkozó válaszaik és még inkább a kívánatosnak tartott gyakorlatra vonatkozó nézeteik megegyeznek egymással.

A tények megengedik azt a feltételezést, hogy valamilyen külső hatás mérsékli a szervezetek eltérő jellegét. E külső hatás mögött lehetséges, hogy a kultúra húzódik meg. Ezt nyilvánvalóbbá tenni nem ennek a dolgozatnak a célja,

viszont érdemes lenne egy újabb kutatás keretében ezen a szálon továbbindulni, az adatgyűjtést kiszélesíteni, és a feltételezéseket alátámasztani, vagy cáfolni. Ha bebizonyosodna, hogy a Magyarországon működő szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlata ennyire hasonló, akkor nem az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés összehasonlításánál, hanem sokkal mélyebben a kulturális gyökerekben kellene keresni a szervezetfejlesztés alkalmazásának előfeltételeit.

Kutatásom egyik gyakorlati jelentősége, hogy az oktatás területén is hasznosítható. A dolgozat eredményeinek tükrében fel lehet mutatni, hogy van hatása a fejlesztésnek a szervezet átalakítására. Az emberi erőforrás fejlesztés gyakorlatából következtetni lehet a változás menedzselésének módjára. Olyan esetekben, amikor a teljesítményértékelés adminisztratív, követő célokat szolgál, amikor a fejlesztés célja múltbeli hibák javítása, nem lehet arra számítani, hogy a magatartástudomány eszközeit, módszereit hívják segítségül a szervezeti átalakításokhoz.

A vállalati gyakorlat számára is hasznosíthatók az eredmények. Ha a vezetők kialakítanak egy emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot, nagy valószínűséggel az azzal konform technikákat alkalmazzák a változásmenedzselés során is. Ha viszont magatartástudományi alapú szervezetfejlesztést szeretnének segítségül hívni szervezeti problémáik megoldására, akkor az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot is meg kell erősíteniük olyan elemekkel, amelyek segítik annak alkalmazását, javítják a szervezeti tagok fogadókészségét.

MUNKAERŐ FELVÉTEL

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának munkaerő felvételi gyakorlatát? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi munkaerő felvételi gyakorlatának. (**JELENLEG**)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt munkaerő felvételi dolgokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (**HOGYAN KELLENE**)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
1	2	3	4	5

A munkaerő felvétellel kapcsolatos döntéseket befolyásolja:

	<u>JELENLEG</u>									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. A személy képességei mennyire felelnek meg az állás technikai követelményeinek										
2. Személyes elbeszélgetés (interjú)										
3. A személy képességei, hogy jól kijön-e a már ott dolgozókkal										
4. Jó kapcsolatokkal rendelkezik (pl. iskola család, barátok, vallás, kormány, stb.)										
5. A vállalat mit gondol, hogy a jelentkező meddig fog a vállalatnál maradni										
6. Felvételi teszt, melyben a jelentkező megmutatja képességeit										
7. Bizonyított szakmai tapasztalat egy hasonló állásban										
8. A potenciális lehetősége annak, hogy a jelentkező kiváló munkát fog végezni, annak ellenére, hogy induláskor nem olyan jó										
9. A személy mennyire felel meg a vállalat értékrendjének, működési szokásainak										
10. A leendő munkatársak véleménye a személy felvételéről										

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk munkaerő felvételi gyakorlata mennyire eredményes.

1. Vállalatunk munkaerő felvételi gyakorlata segíti, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezünk	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk munkaerő felvételi gyakorlata segíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A munkaerő felvételi gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

MUNKAERŐ FEJLESZTÉSI ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI CÉLOK

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának munkaerő fejlesztési és továbbképzési céljait? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi munkaerő fejlesztési és továbbképzési gyakorlatának. (JELENLEG)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt munkaerő fejlesztési és továbbképzési dolgokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (HOGYAN KELLENE)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
1	2	3	4	5

A továbbképzés és munkaerő fejlesztés lehetséges céljai:

	<u>JELENLEG</u>																		
	<u>JELENLEG</u>					<u>HOGYAN KELLENE</u>													
1. Az alkalmazottakat jutalmazása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
2. Technikai hozzáértésük növelése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
3. Az alkalmazottak személyközi képességeinek javítása, pl. hogy milyen jó kapcsolatban vannak másokkal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
4. Az alkalmazottak múltbeli gyenge teljesítményének orvoslása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
5. Az alkalmazottakat felkészítése jövőbeli munkaköri megbízatásokra	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
6. A csapatmunka építése a vállalaton belül	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
7. Érdemi képzés biztosítása a vállalatnál először munkába álló alkalmazottaknak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
8. Az alkalmazottak segítése, hogy megértsék az üzletet, a versenytársakat, az új módszereket	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
9. Az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítése, hogy ne csak egy bizonyos tevékenységet tudjanak végezni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
10. Az alkalmazottak megismertetése a cég értékeivel, működési módjával	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk képzési és munkaerő fejlesztési gyakorlata mennyire eredményes.

1. Vállalatunk továbbképzési gyakorlata segíti, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezünk	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk továbbképzési gyakorlata segíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A továbbképzési gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

A TELJESÍTMÉNY-ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK CÉLJAI

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának teljesítmény-értékelési céljait? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi teljesítmény-értékelési gyakorlatának. (JELENLEG)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt teljesítmény-értékelési dolgokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (HOGYAN KELLENE)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
1	2	3	4	5

A teljesítmény-értékelési eljárások lehetséges céljai:

	<u>JELENLEG</u>						<u>HOGYAN KELLENE</u>				
1. A megfelelő fizetés meghatározása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2. A beosztottak teljesítményének dokumentálása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3. Fejlesztési tevékenységek tervezése a beosztottak számára (továbbképzés, új feladatok)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4. Fizetések adminisztrálása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5. A beosztott elismerése a jól végzett munkáért	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6. Azon lehetőségeknek a feltárása, ahol a beosztott fokozhatja a teljesítményét	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7. A beosztott nézeteinek megvitatása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8. A beosztotti cél-megvalósítás értékelése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9. A beosztott erősségeinek és gyenge pontjainak a meghatározása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
10. Lehetővé tenni a beosztott számára, hogy érzéseit kifejezze	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11. A beosztott előléptethetőségének meghatározása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk teljesítmény-értékelési gyakorlata mennyire eredményes.

1. Teljesítmény-értékelési gyakorlata segíti vállalatunkat, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezünk	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk teljesítmény-értékelési gyakorlata segíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A teljesítmény-értékelési gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

FIZETÉSI GYAKORLAT

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának fizetési gyakorlatát? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi fizetési gyakorlatának.

(JELENLEG)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt fizetési gyakorlatokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (HOGYAN KELLENE)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
	1	2	3	4	5
	<u>JELENLEG</u>			<u>HOGYAN KELLENE</u>	
1. A fizetési ösztönzők, mint a prémium, vagy az osztalék fontos részei a vállalat kompenzációs stratégiájának	1	2	3	4	5
2. A juttatások fontos részét képezik a teljes fizetési csomagnak	1	2	3	4	5
3. Ebben a szervezetben az alkalmazottak keresetének bizonyos hányada a csoport, vagy szervezeti célkitűzések elérésétől függ	1	2	3	4	5
4. A fizetési politikánk elismeri, hogy a hosszú távú eredmények fontosabbak, mint a rövid távú eredmények	1	2	3	4	5
5. A fizetési döntéseknél figyelembe veszik az alkalmazottak életkorát	1	2	3	4	5
6. A fizetési ösztönzőket úgy tervezték a szervezetnél, hogy az alkalmazottak teljes keresetének jelentős hányadát jelentsék	1	2	3	4	5
7. Az alkalmazotti juttatások bőkezűek ahhoz képest, hogy milyenek lehetnének	1	2	3	4	5
8. A fizetési rendszer ennél a szervezetnél jövőorientált. Az alkalmazottak figyelmét a hosszú távú (2 vagy több éves) célokra koncentrálja	1	2	3	4	5
9. Ennél a szervezetnél a fizetésemelést főleg az alkalmazottak teljesítménye határozza meg (Nagy az eltérés az alacsony és a kiemelkedő teljesítményű alkalmazottak keresete között.)	1	2	3	4	5

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk fizetési gyakorlata mennyire eredményes.

1. A fizetési gyakorlat segíti vállalatunkat, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezzen	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk fizetési gyakorlata elősegíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A fizetési gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

VEZETÉS

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának vezetési gyakorlatát? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi vezetési gyakorlatának. (JELENLEG)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt vezetési gyakorlatokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (HOGYAN KELLENE)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
	1	2	3	4	5
	<u>JELENLEG</u>			<u>HOGYAN KELLENE</u>	

KÖZVETLEN FŐNÖKÖM:

1. Konkrét célokat tűz ki számomra, amiket meg kell valósítanom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Hangsúlyozza a magas teljesítmény színvonalat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Kiemeli a munkahelyi célok fontosságát	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Barátságos és könnyű megközelíteni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Azonnal elismeri és jutalmazza a jó teljesítményt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Hangsúlyozza a csoportok/egységek magas színvonalú teljesítményét	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Hajlandó meghallgatni a problémáimat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Tisztelettel bánik velem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Mindent ellenőriz. Nem bíz az egyéni véleményekben, döntésekben	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. A felső vezetésnek készített javaslatokat korrekt módon értékeli	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk vezetési gyakorlata mennyire eredményes.

1. A vezetési gyakorlata segíti vállalatunkat, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezünk	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk vezetési gyakorlata segíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A vezetési gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

KOMMUNIKÁCIÓ

Milyen pontosan írják le az alábbi állítások vállalatának vezetési gyakorlatát? Mindegyik állításra két választ adjon.

Először használja a bal oldali oszlopot arra, hogy megjelölje véleménye szerint a felsorolt állítások milyen mértékben felelnek meg vállalatuk jelenlegi kommunikációs gyakorlatának. (**JELENLEG**)

Másodszor használja a jobb oldali oszlopot arra, hogy kifejtse véleményét arról, hogy milyen mértékben kellene használni a felsorolt kommunikációs gyakorlatokat a szervezet eredményességének fokozása érdekében. (**HOGYAN KELLENE**)

Kérjük, használja a következő skálát a válaszadásnál:

	Egyáltalán nem	Kis mértékben	Közepes mértékben	Nagy mértékben	Teljes mértékben
	1	2	3	4	5
	<u>JELENLEG</u>			<u>HOGYAN KELLENE</u>	
1. Az informális kommunikáció jobban működik a vállalatnál, mint a formális	1	2	3	4	5
2. Közvetlen főnököm méltányolja munkámat	1	2	3	4	5
3. Közvetlen főnököm megbízik bennem	1	2	3	4	5
4. Túl sok emberrel kell konzultálni, mielőtt bármit tehetsz ennél a vállalatnál	1	2	3	4	5
5. A közvetlen főnököm gyakran kérdezi meg a véleményem, kéri javaslataimat	1	2	3	4	5
6. A közvetlen főnököm gyakran ad információt, javaslatot vagy visszajelzést.	1	2	3	4	5
7. A célokat a vállalatnál világosan közlik és megértik	1	2	3	4	5
8. Időnként hozhatok olyan döntést, amit általában magasabb szinten hoznak	1	2	3	4	5
9. Az osztályok közötti kommunikáció jó a vállalatnál	1	2	3	4	5

Kérjük, használja ugyanazt a skálát annak értékelésére, hogy vállalatuk kommunikációs gyakorlata mennyire eredményes.

1. A kommunikációs gyakorlat segíti vállalatunkat, hogy magas teljesítményű alkalmazottakkal rendelkezünk	1	2	3	4	5
2. Vállalatunk kommunikációs gyakorlata segíti, hogy alkalmazottaink elégedettek legyenek munkájukkal	1	2	3	4	5
3. A kommunikációs gyakorlat pozitívan járul hozzá a szervezet általános eredményességéhez	1	2	3	4	5

Vezetési stílus

1. Az alábbi leírások négy különböző típusú vezetőre vonatkoznak. Először kérem, olvassa el a leírásokat.

Vezető A: Általában gyors döntéseket hoz és világosan, határozottan közli azokat a beosztottakkal. Elvárja tőlük, hogy a döntéseket lojálisan, akadályok állítása nélkül hajtsák végre.

Vezető B: Általában gyors döntéseket hoz, de mielőtt tovább lépne, megpróbálja megmagyarázni azokat a beosztottaknak, aztán elmondja a döntés okait, majd megkérdezi, milyen kérdéseik vannak.

Vezető C: Általában konzultál a beosztottakkal, mielőtt döntésre jut. Meghallgatja a javaslataikat, átgondolja azokat, majd meghozza a döntést. Elvárja, hogy mindannyian lojálisan dolgozzanak a megvalósításnál függetlenül attól, hogy a döntés javaslatukkal összhangban van, vagy sem.

Vezető D: Általában gyűlést hív össze, ha döntést kell hozni. A problémát a csoport elé terjeszti és megbeszélést kezdeményez. Elfogadja a többség véleményét döntésként.

Kérem, jelölje be azt az egyet a fenti négy típus közül, aki mellett beosztottként a legszívesebben dolgozna.

1. Vezető A _____ 2. Vezető B _____
3. Vezető C _____ 4. Vezető D _____

2. A fenti négy menedzser típus közül melyikre hasonlít legjobban a jelenlegi főnöke?

1. Vezető A _____ 2. Vezető B _____
3. Vezető C _____ 4. Vezető D _____

3. Munkahelyén milyen gyakran félnek a beosztottak a feletteseikkel való egyet nem értést kinyilvánítani? (Karikázza be a megfelelő választ.)

1	2	3	4	5
Nagyon gyakran	Gyakran	Néha	Ritkán	Soha nem érzem így

Általános értékelés

Milyen pontosan írják le a következő állítások vállalatát?	Nagyon hamis					Nagyon igaz				
1. Jó minőségű termékeket/szolgáltatásokat állít elő	1	2	3	4	5					
2. Ígéretes jövő előtt áll	1	2	3	4	5					
3. Jól menedzseli az embereit	1	2	3	4	5					
4. Elég rugalmas ahhoz, hogy változni tudjon, ha szükséges	1	2	3	4	5					
5. Jó minőségű emberanyag dolgozik itt	1	2	3	4	5					
6. Erős vállalati kultúrája van	1	2	3	4	5					
7. Összességében nagyon hatékony	1	2	3	4	5					
8. Munkaereje nagyon elégedett	1	2	3	4	5					
9. Munkaereje nagyon produktív	1	2	3	4	5					
10. Az iparág vezetőjének tartják	1	2	3	4	5					

Az alábbi skálát használva kérem, jelölje be, milyen fontosak az Ön számára a következők:

Nagyon kicsit, vagy nem fontos	Kicsit fontos	Közepesen Fontos	Nagyon fontos	Legfontosabb
1	2	3	4	5
1. A kitartás, állhatatosság			1 2 3	4 5
2. Az "arcának" védelme (önbecsülés és presztízsz, a méltóság és látszat fenntartása)			1 2 3	4 5
3. A hagyomány tisztelete			1 2 3	4 5

Kérem, gondoljon egy ideális állásra - függetlenül jelenlegi beosztásától. Egy ideális állás kiválasztásakor milyen fontos lenne Önnek az, hogy:

1. Elegendő ideje maradjon egyéni, vagy családi életére	1	2	3	4	5
2. Jó fizikai munkakörülmények (jó szellőzés és világítás, megfelelő munkaterület, stb.) között dolgozhasson	1	2	3	4	5
3. Olyan emberekkel dolgozzon, akik jól együttműködnek egymással	1	2	3	4	5
4. Olyan környéken lakjon, ami vonzó Önnek és családjának	1	2	3	4	5

5. Milyen gyakran érzi munkahelyén idegesnek, vagy feszültnek magát? (Jelöljön meg egy állítást a következők közül)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Mindig így érzem magam _____ | 2. Általában _____ |
| 3. Néha _____ | 4. Ritkán _____ |
| 5. Soha nem érzem magam így _____ | |
6. Egy vállalat vagy szervezet szabályai nem rúghatók fel - még akkor sem, ha az alkalmazott úgy gondolja, hogy ez a szervezet érdeke.

1	2	3	4	5
Teljesen egyetért	Egyetért	Határozatlan	Nem ért egyet	Határozottan nem ért egyet

7. Mit gondol, meddig fog még annál a szervezetnél vagy vállalatnál dolgozni, ahol jelenleg van? (A következő négy lehetőség közül válasszon egyet.)

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. Maximum két évig _____ | 2. Kettőtől öt évig _____ |
| 3. Több mint öt évig _____ | 4. Amíg nem nyugdíjaznak _____ |

Van valami más amit szeretne elmondani szervezete emberi erőforrás menedzsmentjének gyakorlatáról? Például jelezheti, hogy véleménye szerint melyek a figyelemre méltó emberi erőforrással kapcsolatos eljárások, vagy melyek azok, amiket megváltoztatna? Kérem a szabadon hagyott helyen fejtse ki véleményét.

HÁTTÉR INFORMÁCIÓK

Legyen szíves X-elje be, vagy karikázza be a leginkább megfelelő választ a következő kérdéseknél. Néhány esetben kérjük, töltsse ki az üresen hagyott helyet.

Kora 1. _____ 30 év alatt 2. _____ 30-39 év
 3. _____ 40-49 év 4. _____ 50-59 év
 5. _____ 60 év fölött

Neme 1. _____ férfi 2. _____ nő

Kérjük, jelölje meg a legmagasabb iskolai végzettségét:

1. _____ Általános iskola, vagy alacsonyabb 2. _____ Középiskolai érettségi
3. _____ Főiskolai diploma 4. _____ Egyetemi diploma
5. _____ Posztgraduális diploma 6. _____ Más

Munkahelyének a neve: _____

Mi a beosztása? _____

Mióta dolgozik a jelenlegi beosztásában? _____ éve

Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén? _____ éve

Van-e beosztottja? _____ igen _____ nem

Ha igen, hány közvetlen beosztottja van? _____

Mennyit tud elmondani beosztottairól, ha figyeli őket munka közben?

1	2	3	4	5
Pontosan meg tudom mondani, hogy jól, vagy rosszul végzik a munkájukat				Nagyon keveset tudok mondani arról, hogy mennyire jól vagy rosszul végzik a munkájukat

Milyen mértékben múlik az Ön teljesítménye azon, hogy milyen jól dolgoznak mások?

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem				Nagyon nagymértékben

Mennyi jelenleg a bruttó fizetése évente? Kérjük X-elje be a megfelelő tartományt.

1. _____ 500.000 Ft alatt 2. _____ 500.000-1 millió Ft
3. _____ 1-1.5 millió Ft 4. _____ 1.5-2 millió Ft
5. _____ 2 millió Ft fölött

KÖSZÖNJÜK A SEGÍTSÉGÉT!

9.2. Összefoglaló táblázatok

Általános adatok átlagainak összehasonlítása

Vezetési stílus

	Kívánatos	Aktuális
"A" vállalat	2,91	2,08
"B" vállalat	2,83	2,21
"C" vállalat	2,78	2,27

Személyzeti osztály megítélése

	Fontos osztály	Benchmarking	Együttműködik a vezetéssel	Nemzetközi tájékozottság	Eredményes osztály
"A" vállalat	4,22	3,70	4,48	4,04	3,97
"B" vállalat	3,69	3,18	3,90	3,12	3,31
"C" vállalat	3,57	3,03	3,83	2,95	3,23

Elégedettség

	Munkakörrel	Közvetlen felettel	Vállalattal	Fizetéssel	Előléptetéssel	Állás biztonsággal	Karrierrel
"A" vállalat	3,62	3,47	3,62	2,71	2,59	2,50	2,37
"B" vállalat	3,69	3,92	3,55	2,76	2,66	3,15	2,47
"C" vállalat	3,70	3,98	3,56	2,35	2,75	2,92	2,51

Vállalat megítélése

	Jó termék/ szolgáltatás	Ígéretes jövő	Jól menedzsel	Rugalmas	Jó minőségű emberek	Erős kultúra	Nagyon hatékony	Munkaerő elégedett	Munkaerő produktív	Iparág vezető
"A" vállalat	4,01	3,59	3,31	3,73	3,88	3,80	3,97	3,18	3,80	3,80
"B" vállalat	3,54	3,46	3,10	3,42	3,44	3,35	3,42	3,05	3,31	3,06
"C" vállalat	3,33	3,22	3,05	3,33	3,47	3,22	3,45	2,83	3,21	3,04

Összefoglaló táblázat az "A" szervezet kérdőíveinek kiértékeléséről

Megnevezés			Kérdés		Érték
			sorszám	röviden	
Munkaerő felvételt befolyásolja	Aktuális	legalacsonyabb	10.	munkatársak véleménye	2,41
	átlag	legmagasabb	1.	technikai képesség	3,32
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	4.	jó kapcsolatai vannak	3,31
		legmagasabb	1.	technikai képesség	4,31
	Különbség	legkisebb	4.	jó kapcsolatai vannak	-0,20
		legnagyobb	5.	meddig marad a cégnél	-1,22
	Szórás intervallum	aktuális			
	kívánatos				0,60-1,29
Munkaerő fejlesztés célja	Aktuális	legalacsonyabb	1.	jutalmazás	2,57
	átlag	legmagasabb	9.	generalista képzés	3,37
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	4.	gyenge telj javítása	3,78
		legmagasabb	6.	csapatmunka építés	4,38
	Különbség	legkisebb	9.	generalista képzés	-0,99
		legnagyobb	1, 7.	jutalmazás, beillesztés	-1,48
	Szórás intervallum	aktuális			
	kívánatos				0,62-0,98
Teljesítmény értékelés célja	Aktuális	legalacsonyabb	11.	érzések kifejezése	2,37
	átlag	legmagasabb	4.	fizetés adminisztrálása	3,40
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	7.	nézetek megvitatása	4,40
		legmagasabb	5.	elismerés	4,40
	Különbség	legkisebb	4.	fizetés adminisztrálása	-0,59
		legnagyobb	5.	elismerés	-1,76
	Szórás intervallum	aktuális			
	kívánatos				0,57-1,02
Fizetés	Aktuális	legalacsonyabb	9.	juttatások bőkezűek	1,72
	átlag	legmagasabb	4.	hosszútávú cél	2,73
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	5.	életkor figyelembevétele	2,81
		legmagasabb	1.	ösztönző fontos	4,17
	Különbség	legkisebb	5.	életkor figyelembevétele	-0,88
		legnagyobb	1.	ösztönző fontos	-2,14
	Szórás intervallum	aktuális			
	kívánatos				0,75-1,34
Vezetés közvetlen főnök jellemzője	Aktuális	legalacsonyabb	5.	azonnal jutalmaz	2,49
	átlag	legmagasabb	2.	teljesítményt hangsúlyoz	3,94
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	9.	mindent ellenőriz	3,63
		legmagasabb	8.	tisztel	4,48
	Különbség	legkisebb	2.	teljesítményt hangsúlyoz	-0,39

		legnagyobb	5.	azonnal jutalmaz	-1,84
	Szórás	aktuális			0,86-1,15
	intervallum	kívánatos			0,56-1,13
Kommunikáció	Aktuális átlag	legalacsonyabb	8.	hatáskör delegálás	1,84
		legmagasabb	3.	főnököm bízik bennem	3,61
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	8.	hatáskör delegálás	3,09
		legmagasabb	3.	főnököm bízik bennem	4,44
	Különbség	legkisebb	4.	túl sok szint	0,18
		legnagyobb	9.	jó horizontális komm.	-1,29
	Szórás	aktuális			0,81-1,06
intervallum	kívánatos			0,58-1,16	

Összefoglaló táblázat az "B" szervezet kérdőíveinek kiértékeléséről

Megnevezés		Kérdés			Érték
		sorszám	röviden		
Munkaerő felvételt befolyásolja	Aktuális	legalacsonyabb	6, 10.	teszt, mt véleménye	2,21
	átlag	legmagasabb	1.	technikai képesség	3,34
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	4.	jó kapcsolatai vannak	3,33
		legmagasabb	1.	technikai képesség	4,49
	Különbség	legkisebb	4.	jó kapcsolatai vannak	0,08
		legnagyobb	6.	teszt eredmény	-1,74
	Szórás	aktuális			0,83-1,21
intervallum	kívánatos			0,72-1,37	
Munkaerő fejlesztés célja	Aktuális	legalacsonyabb	1.	jutalmazás	2,60
	átlag	legmagasabb	10.	értékek megismertetése	3,09
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	4.	gyenge telj javítása	4,05
		legmagasabb	6.	csapatmunka építése	4,42
	Különbség	legkisebb	10.	értékek megismertetése	-1,28
		legnagyobb	7.	beillesztés	-1,73
	Szórás	aktuális			0,81-1,03
intervallum	kívánatos			0,65-0,82	
Teljesítmény értékelés célja	Aktuális	legalacsonyabb	10.	érzések kifejezése	2,50
	átlag	legmagasabb	4.	fizetés adminisztrálása	3,56
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	10.	érzések kifejezése	3,96
		legmagasabb	5.	elismerés	4,53
	Különbség	legkisebb	4.	fizetés adminisztrálása	-0,62
		legnagyobb	5.	elismerés	-1,83
	Szórás	aktuális			0,90-1,06
intervallum	kívánatos			0,63-0,91	
Fizetés	Aktuális	legalacsonyabb	9.	emelés telj függő	1,87
	átlag	legmagasabb	5.	életkor	3,40
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	5.	életkor	3,58
		legmagasabb	1.	ösztönző fontos	4,33
	Különbség	legkisebb	5.	életkor	0,17
		legnagyobb	9.	emelés telj függő	-2,09
	Szórás	aktuális			0,95-1,19
intervallum	kívánatos			0,66-1,16	
Vezetés közvetlen főnök	Aktuális	legalacsonyabb	5.	azonnal jutalmaz	2,69
	átlag	legmagasabb	8.	tisztel	4,01
	Kívánatos	legalacsonyabb	9.	mindent ellenőriz	3,47

jellemzője	átlag	legmagasabb	8.	tisztel	4,46	
	Különbség	legkisebb	9.	mindent ellenőriz	-0,40	
		legnagyobb	5.	azonnal jutalmaz	-1,61	
	Szórás intervallum	aktuális				1,00-1,21
		kívánatos				0,65-1,12
Kommunikáció	Aktuális	legalacsonyabb	8.	hatáskör delegálás	2,01	
	átlag	legmagasabb	3.	főnököm bízik bennem	3,82	
	Kívánatos	legalacsonyabb	8.	hatáskör delegálás	3,14	
		átlag	legmagasabb	7.	világos vállalati célok	4,41
	Különbség	legkisebb	4.	túl sok szint	0,19	
		legnagyobb	9.	jó horizontális komm.	-1,67	
	Szórás intervallum	aktuális				0,82-1,13
		kívánatos				0,60-1,21

Összefoglaló táblázat az "C" szervezet kérdőíveinek kiértékeléséről

Megnevezés			Kérdés		Érték
			sorszám	röviden	
Munkaerő felvétel befolyásolja	Aktuális	legalacsonyabb	6, 10.	teszt, mt véleménye	2,51
	átlag	legmagasabb	2.	interjú	3,51
	Kívánatos	legalacsonyabb	4.	jó kapcsolatai vannak	3,28
		átlag	legmagasabb	1.	technikai képességek
	Különbség	legkisebb	4.	jó kapcsolatai vannak	-0,22
		legnagyobb	6.	teszt eredmény	-1,37
	Szórás intervallum	aktuális			
kívánatos					0,66-1,34
Munkaerő fejlesztés célja	Aktuális	legalacsonyabb	1.	jutalmazás	2,23
	átlag	legmagasabb	2.	technikai hozzáértés	3,07
	Kívánatos	legalacsonyabb	4.	gyenge telj javítása	3,85
		átlag	legmagasabb	2.	technikai hozzáértés
	Különbség	legkisebb	3.	kapcsolatok javítása	-0,98
		legnagyobb	1.	jutalmazás	-1,85
	Szórás intervallum	aktuális			
kívánatos					0,74-0,93
Teljesítmény értékelés célja	Aktuális	legalacsonyabb	10.	érzések kifejezése	2,50
	átlag	legmagasabb	4.	fizetés adminisztrálása	3,47
	Kívánatos	legalacsonyabb	10.	érzések kifejezése	3,87
		átlag	legmagasabb	1.	fizetés meghatározása
	Különbség	legkisebb	4.	fizetés adminisztrálása	-0,73
		legnagyobb	5.	elismerés	-1,80
	Szórás intervallum	aktuális			
kívánatos					0,62-0,91
Fizetés	Aktuális	legalacsonyabb	7.	juttatások bőkezűek	1,79
	átlag	legmagasabb	4.	hosszú távú cél	2,83
	Kívánatos	legalacsonyabb	5.	életkor	3,34
		átlag	legmagasabb	1.	ösztönző fontos
	Különbség	legkisebb	5.	életkor	-0,98
		legnagyobb	7.	juttatások bőkezűek	-2,07
	Szórás intervallum	aktuális			
kívánatos					0,72-1,29
Vezetés	Aktuális	legalacsonyabb	5.	azonnal jutalmaz	2,82

közvetlen főnök jellemzője	átlag	legmagasabb	7.	meghallgat	4,06	
	Kívánatos	legalacsonyabb	9.	mindent ellenőriz	3,66	
	átlag	legmagasabb	8.	tisztel	4,62	
	Különbség	legkisebb	9.	mindent ellenőriz	-0,32	
		legnagyobb	5.	azonnal jutalmaz	-1,50	
	Szórás intervallum	aktuális				0,91-1,13
kívánatos					0,58-1,10	
Kommunikáció	Aktuális átlag	legalacsonyabb	8.	hatáskör delegálás	1,94	
		legmagasabb	3.	főnököm bízik bennem	3,85	
	Kívánatos átlag	legalacsonyabb	4.	túl sok szint	3,00	
		legmagasabb	3.	főnököm bízik bennem	4,50	
	Különbség	legkisebb	4.	túl sok szint	0,44	
		legnagyobb	9.	jó horizontális komm.	-1,29	
	Szórás intervallum	aktuális				0,89-1,17
		kívánatos				0,62-1,15

**A három szervezet válaszainak átlaga
Munkaerő fejlesztés**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
"A" tény	2,57	3,11	2,90	2,68	2,97	3,11	2,62	3,02	3,37	3,18
"A" kívánatos	4,05	4,35	4,03	3,78	4,26	4,38	4,10	4,21	4,36	4,21
"B" tény	2,60	2,97	2,79	2,70	2,82	2,68	2,62	2,75	2,81	3,09
"B" kívánatos	4,23	4,38	4,19	4,05	4,32	4,42	4,35	4,28	4,30	4,37
"C" tény	2,23	3,07	3,04	2,71	3,02	2,90	2,94	2,81	3,02	2,80
"C" kívánatos	4,07	4,26	4,02	3,85	4,12	4,18	4,12	4,14	4,19	4,20

Munkaerő felvétel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
"A" tény	3,32	2,98	3,15	3,1	2,73	2,8	2,99	3	3,28	2,41
"A" kívánatos	4,31	4,12	4,06	3,31	3,95	3,97	4,14	3,8	4,08	3,58
"B" tény	3,34	3,32	2,89	3,41	3,07	2,21	3,16	2,91	3,19	2,21
"B" kívánatos	4,49	4,26	3,95	3,33	3,75	3,95	4,22	3,78	4,15	3,44
"C" tény	3,49	3,51	3,09	3,06	3	2,51	3,26	2,98	3,31	2,52
"C" kívánatos	4,4	4,22	4,01	3,28	3,85	3,88	4,17	3,67	4,02	3,5

Teljesítményértékelés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
"A" tény	2,78	3	2,7	3,4	2,64	3,06	2,47	2,78	2,89	2,37	2,47
"A" kívánatos	4,35	4,05	4,03	4	4,4	4,15	3,92	4,04	4,05	3,98	4,05
"B" tény	2,77	3,12	2,78	3,56	2,7	2,76	2,52	2,77	2,78	2,5	2,75
"B" kívánatos	4,45	4,26	4,22	4,18	4,53	4,23	4	4,03	4,11	3,96	4,15
"C" tény	2,67	2,99	2,9	3,47	2,61	2,82	2,56	2,79	2,87	2,5	2,55
"C" kívánatos	4,41	4,11	4,13	4,2	4,41	4,12	4,01	4,01	4,01	3,87	3,99

Fizetés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
"A" tény	2,03	1,99	2,35	2,73	1,94	1,91	1,72	2,22	2,67
"A" kívánatos	4,17	3,81	3,62	4	2,82	3,45	3,67	3,77	4,09
"B" tény	2,51	2,69	2,36	2,46	3,4	2,37	2,05	2,46	1,87
"B" kívánatos	4,33	4,24	3,85	3,93	3,58	3,77	3,95	3,83	3,96
"C" tény	2,64	2,74	2,69	2,84	2,36	2,58	1,79	2,29	2,39
"C" kívánatos	4,21	3,94	3,75	3,83	3,34	3,68	3,86	3,86	3,95

Vezetés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
"A" tény	3,67	3,94	3,89	3,31	2,49	3,28	3,51	3,63	3,23	3,44
"A" kívánatos	4,3	4,33	4,43	4,37	4,33	4,26	4,48	4,48	3,63	4,33
"B" tény	3,46	3,71	3,62	3,76	2,69	3,33	3,73	4,01	3,08	3,53
"B" kívánatos	4,1	4,25	4,24	4,41	4,3	4,21	4,41	4,46	3,47	4,36
"C" tény	3,72	3,93	3,95	3,92	2,82	3,48	4,06	4,05	3,34	3,66
"C" kívánatos	4,15	4,34	4,36	4,47	4,32	4,22	4,61	4,62	3,66	4,37

Kommunikáció

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
"A" tény	2,94	3,15	3,61	3,29	2,75	3,16	3,24	1,84	2,89
"A" kívánatos	3,84	4,3	4,44	3,11	4	4,26	4,27	3,09	4,18
"B" tény	3,21	3,53	3,82	3,34	3,12	3,4	3,17	2,01	2,7
"B" kívánatos	3,64	4,33	4,4	3,15	4,07	4,26	4,41	3,14	4,36
"C" tény	3,02	3,54	3,85	3,44	3,04	3,45	3,08	1,94	2,98
"C" kívánatos	3,83	4,39	4,5	3	3,97	4,15	4,23	3,16	4,28

**Az Emberi Erőforrás Menedzsment funkciók
általános megítélése**

Magas teljesítmény

	Felvétel	Fejlesztés	Teljesítményértékelés	Fizetés	Vezetés	Kommunikáció
"A" szervezet	3,23	3,23	3,15	2,89	3,39	3,18
"B" szervezet	3,10	2,96	2,90	2,41	3,30	3,01
"C" szervezet	3,23	3,25	2,98	2,60	3,46	3,17

Elégedett dolgozók

	Felvétel	Fejlesztés	Teljesítményértékelés	Fizetés	Vezetés	Kommunikáció
"A" szervezet	3,05	3,08	2,95	2,80	3,15	3,12
"B" szervezet	3,06	2,90	2,87	2,46	3,10	2,91
"C" szervezet	2,97	3,02	2,81	2,43	3,13	3,02

**Eredményes
szervezet**

	Felvétel	Fejlesztés	Teljesítményértékelés	Fizetés	Vezetés	Kommunikáció
"A" szervezet	3,32	3,40	3,19	2,99	3,41	3,23
"B" szervezet	3,08	3,05	2,97	2,56	3,35	3,12
"C" szervezet	3,19	3,31	2,99	2,76	3,43	3,24

10. HIVATKOZÁSOK

Ackerman, L. S. (1986): Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations, *OD Practitioner, A Publication of the OD Network*, Vol. 18 No. 4 December,

Anderson, G. C. (1993): *Managing Performance Appraisal Systems*, Oxford, Blackwell,

Ansoff, I. H. and McDonnell, E. J. (1990): *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice –Hall,

Armstrong, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*, sixth edition, London, Kogan Page, p.

Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, p. 479.

Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,

Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K. és Takács S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17. p. 99-120.

Basil, D. C. and Cook, C. W. (1974): *The Management of Change*, McGraw-Hill Book Company, London

Beardwell, I. and Holden, L. (1994a): An Introduction to Human Resource Management, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 4-10.

Beardwell, I. and Holden, L. (1994b): Developing the Human Resource, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 267-270.

Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, p. 9.

Beer, M., Eisenstat, R. A. and Spector, B. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change, *Harvard Business Review*, November-December

Bennis, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company,

Blumenthal, B. and Haspeslagh, P. (1994): Toward a Definition of Corporate Transformation, *Sloan Management Review*, Spring p. 101-106.

- Bratton, J. and Gold, J. (1994): *Human Resource Management Theory and Practice*, London: Macmillan,
- Burke, W. W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Second Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company,
- Burke, W. W. (1997): What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-first Century, *Human Resource Management*, Spring Vol. 36, No. 1 pp71-79 John Wiley & Sons, Inc.
- Burnes, B. (1992): *Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*, London, Pitman Publishing,
- Bushe, G. R. and Shani, A. B. (1991): *Parallel Learning Structures, Increasing Innovation in Bureaucracies* Reading, Mass., Addison Wesley Publishing Company
- Cascio, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, third edition, Singapore, McGraw-Hill,
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. and Williams, R. E. (1989): Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74.
- Collin, A. (1994): Learning and Development, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 271.
- Cummings, L. L. and Schwab, D. (1973): *Performance in Organisations: Determinants and Appraisals*, Glenview, IL., Scott Foresman,
- Csernyánszki, M. (1998): A munkahelyi képzés motivációi és hatásvizsgálata, *Humánpolitikai Szemle*,
- Day, G. S. (1999): Creating a Market-Driven Organization, *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, Volume 41. Number 1, Fall,
- Dirks, K. T., Cummings, L. L. and Pierce, J. L. (1996): Psychological Ownership in Organizations: Conditions under Which Individuals Promote and Resist Change, In: Woodman, R. W. and Pasmore, W. A. (eds.): *Research in Organizational Change and Development, An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, Volume 9, pp. 1-23.
- Dobák M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
- Donnelly, E. (1987): The Training Model, Time for Change, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 19. No 3 pp. 6-14.
- Dunphy, D. and Stace, D. (1993): The Strategic Management of Corporate Change, *Human Relations*, Vol. 46, No. 8, pp. 905-20.

- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: an Assessment and Review, *Academic Management Review*, 14, p. 57-74
- Elbert, N. F., Karoliny, M., Farkas, F. és Poór, J. (2000): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft
- Farkas, F. (2001): Változások menedzselése nonprofit szervezetekben, *Vezetéstudomány*, 6. szám, p. 2-8.
- Farkas, F., Karoliny, M. és Poór, J. (1994): *Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
- Fordyce, J. K. and Weil, R. (1989): Methods for Finding out What's Going on in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.
- French, W. L. and Bell, Jr. C.H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
- Garavan, T. N., Costine, P. and Heraty, N. (1997): *Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice*, Dublin, Oak Tree Press,
- Guest, D. (1990): Human Resource Management and the American Dream, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4.
- Guttridge, T. G. (1976): Commentary: A comparison of perspectives, In Dyer, L. (Ed.), *Careers in Organisations*, Ithaca, N.Y.: School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Heraty, N. (1992): *Training and Development: A study of Practices in Irish-Based Companies*, MBS thesis, University of Limerick
- Holland, J. L. (1973): *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Needham Heights, Mass.: Allyn and Bacon
- Honey, P. and Mumford, A. (1989): *Manual of Learning Styles*, Second edition Maidenhead, Honey
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments, *Annual Review of Psychology*, Vol. 46. p. 237-264.
- Karoliny, M-né. (1994): Emberi erőforrás menedzsment – Az új divat? *Vezetéstudomány*, 5. Szám, p.20-23.

Karoliny, M-né., Poór, J. és Spisák, Gy. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál – *Vezetéstudomány*, 5. szám. p. 13-22.

Kieser, A. (1995): *Szervezetelmélet*, Budapest, Aula Kiadó Kft. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Koncz, K. (2000): A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, In Tóthné Sikora G. (szerk.) *Humán erőforrások gazdaságtana*, Miskolc, Bíbor Kiadó

Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1992): Choosing Strategies for Change,. In: Gabarro, J. J. (ed.): *Managing People and Organisation*, Boston, MA, Harvard Business School Press,

Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, p. 59-67.

Kotter, J. P. (1999): on What Leaders Really Do, *A Harvard Business Review Book*, Harvard Business School Press,

Kövári, Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Országos Munkaügyi Központ

Larsen, H. H. (1994): Key Issues in Training and Development, In.: Brewster, C. and Hegewisch, A. (eds.): *policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, Routledge,

Levie, J. (1993): Paradigmák a vezetéstudományban, *Vezetéstudomány*, 1-2 szám, p. 92-98.

Losey, M. R. és Minchan, M. (1997): Anticipated changes in American Human Resource Management *Personnel* 379 sz. máj. p. 15-16.

Marshak, R. J. (1993): Managing the Metaphors of Change, *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No. 1, p. 44-56.

Mathis, R. L. és Jackson, J. H. (1994): *Human Resource Management*, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Corporation, p. 310.

Matiscsákné Lizák, M. (2000) Személyzetbeszerzés In Tóthné Sikora G. (szerk.) *Humán erőforrások gazdaságtana*, Miskolc, Bíbor Kiadó

McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill

Miles, M. B. and Schmuck, R. A. (1989): The Nature of Organization Development in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.

Miller, V. A. (1987): The History of Training, In: Craig, R. L. (ed.): *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development*, Third Edition New York, McGraw-Hill Book Company

- Milliman, J. F., Nason, S., Lowe, K., Kim, N. and Huo, P. (1995a): An Empirical Study of Performance Appraisal Practices in Japan, Korea, Taiwan and the U.S., *Manuscript to the National Academy of Management Conference, International Management Division*
- Milliman, J. F., Nason, S., Von Glinow, M. A., Huo, P., Lowe, K. and Kim, N. (1995b): In Search of “Best” Strategic Pay Practices: An Exploratory Study of Japan, Korea, Taiwan and the United States, *Advances in International Comparative Management*, Volume 10, p. 227-252
- Miner, B. I. B. J. and Miner, G. M. (1977): *Personnel and Industrial Relations*, Macmillan Publishing Co., p. 4.
- Mintzberg, H. (1975): The Managers Job: Folklore and Facts, *Harvard Business Review*, July-August.
- Mohrman, A. L., Resnick-West, S. M. and Lawler, E. E. (1989): *Designing Performance Appraisal Systems*, San Francisco, Jossey-Bass,
- Morley, M., Moore, S., Heraty, N. and Gunnigle, P. (1998): *Principles of Organisational Behaviour: An Irish Text*, Dublin, Gill & Macmillan,
- Pease, A. (1989): *Testbeszéd, Gondolattolvasás gesztusokból*, Budapest, Park Kiadó
- Peters, T. I. és Watermann, R. H. (1986): *A siker nyomában*, Budapest, Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Polonyi, I. (1997): *Humánmenedzsment, Jegyzetpótló segédanyag az előadásokhoz*, Debrecen, Kossuth Lajos Tudományegyetem
- Porras, J. I., Harkness, J. and Kiebert, C. (1983): Understanding Organization Development: A Stream Approach, *Training and Development Journal* 37, No. 4. April,
- Robbins, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall,
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, p. 68.
- Roberts, I. (1994): Remuneration and Reward, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 499-557.
- Robertson, I. T. and Smith, M. (1989): Personnel Selection Methods, In: Smith, M. and Robertson, I. (eds.) *Advances in Selection and Assessment*, Chichester, John Wiley,
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change, Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin

- Scarpello, V. G., Ledvinka, J. and Bergmann, T. J. (1995): *Human Resource Management: Environments and Functions*, second edition, Cincinnati, South-Western College Publishing, p. 2-12.
- Schein, E. H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Mass. Addison- Wesley
- Schuler, R. S. and Huber, V. L. (1993): *Personnel and Human Resource Management*, Fifth Edition, St Paul, Minn., West Publishing,
- Schultz, T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Senior, B. (1997): *Organisational Change* London, Pitman Publishing
- Smith, A. (1959): *A nemzetek gazdasága*, Budapest, Akadémia Kiadó
- Sparrow, P. and Hiltrop, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Hertfordshire, Prentice Hall, p. 3-26.
- Stacey, R. (1996): *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London, Pitman
- Storey, J. (1992): *Development in the Management of Human Resources*, Oxford, Basil Blackwell,
- Super, D. E. (1953): A theory of vocational development, *American Psychologist*, 3, p. 185-190.
- Super, D. E. (1957): *The Psychology of Careers*, New York, Harper Brothers
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. (1994): *Becoming a Learning Organization, Beyond the Learning Curve*, Workingham, Addison- Wesley Publishing Company,
- Szabó, K. (2000): Társaságok a “gyorsító sávban” – A “posztmodern” tanuló vállalat természetéről – *Vezetéstudomány*, 2. szám, p. 2-14.
- Tannenbaum, S. I. and Yukl, G. (1992): Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, Vol: 43, p. 399-441.
- Teagarden, M. B., Glinow, M. A., Bowen, D. E., Frayne, C. A., Nason, S., Huo, Y. P., Milliman, J., Arias, M. E., Butler, M. C., Geringer, J. M., Kim, N-H., Scullion, H., Lowe, K. B. and Drost, E. A. (1995): Toward A Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of the Best International Human Resources Management Project, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, p. 1261-1287.
- Tóthné Sikora, G. (2000): Elméleti alapok, In Tóthné Sikora G. (szerk.) *Humán erőforrások gazdaságtana*, Miskolc, Bíbor Kiadó

Tushman, M., Newman, W. H. and Romanelli, E. (1986): Convergence and Upheavals: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 28.

Weisbord, M. R. (1976): Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, *Group and Organization Studies*, 1. p. 430-447

Weisbord, M. R. (1973): The Organization Development Contract, *OD Practitioner*, 5 p. 1-4.

Williamson, O. E. (1981): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, 19, p. 1537-1568.

Wright, P. M. and Snell S.A. (1991): Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1. p. 203-225.

Wright, M. and Storey, J. (1994): Recruitment, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 191-230.

11. A TÉMÁBAN SZÜLETETT PUBLIKÁCIÓK

Ujhelyi, M. (1992): Lehetőségek a Master of Business Administration képzésben, *Munkaerőpiac – Eszközrendszer – Érdekegyeztetés*, Az Emberi Erőforrások Fejlesztése alapítvány nemzetközi konferenciája, Gödöllő, szeptember 3-5

Castle, E. N., Becker, M. H., Nelson, A. G. (1992) *Farmgazdálkodás Farm Business Management*, 13. Fejezet: *Munkaerő gazdálkodás*, Fordítás, Budapest, Mezőgazda Könyvkiadó

Ujhelyi, M. (1994): *The Impact of Business Education on the Economic Growth of a Country, Implementation Framework for the Development of the Economics and Business Faculty in Debrecen*, Cooperation in Science and Technology with Central and Eastern European Countries, Research Report

Ujhelyi, M. (1997): Az emberi erőforrás funkció gyakorlatának elemzése Kutatási jelentés a Versenyben a világgal Kutatási Programban

Ujhelyi, M. (2001): *Szervezetfejlesztés* Jegyzetpótló segédanyag a tárgy oktatásához, Debrecen, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Ujhelyi, M. (2001): The Connection between Human Resource Development and Organizational Development Manuscript for the International Symposium Economics and Management of Transformation Timisoara, Romania May 11-12, 2002