

Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba
Gelei András–Kovács Klaudia–Takács Sándor

**STRATÉGIAI
EMBERI
ERŐFORRÁS
MENEDZSMENT**

3.

Munkavégzési rendszerek

Ahhoz, hogy a munkavállalók egy adott szervezet, vállalat valóban stratégiai erőforrásai legyenek, nem elegendő pusztán megtalálni a lehetséges jelentkezőket és kiválasztani közülük a legmegfelelőbbeket. Szükséges, hogy dolgozóink a szervezet érdekében akarják kibontakoztatni mindazt a fizikai és szellemi energiát, képességet és tudást, amivel rendelkeznek. Ennek előfeltétele viszont, hogy a dolgozók találják meg munkájukban az értelmet és a kihívást, fontossá váljon számukra mind a szervezeti cél, mind a napi feladat.

Ha a vezetőket megkérdezzük, hogy milyen az ideális munkavállaló, legtöbbször a következő választ kapjuk:

- megbízható, elkötelezett a cég és munkája iránt,
- önálló és kezdeményező munkájában,
- hajlandó és képes is felelősséget vállalni,
- együttműködik munkatársaival,
- innovatív és rugalmas, olyan, aki képes alkalmazkodni az új helyzetekhez,
- magasan képzett, ugyanakkor tud és akar folyamatosan továbbfejlődni, tanulni.

Ezzel szemben a valóságban gyakran találkozunk frusztrált vagy apatikus munkavállalókkal, akik úgy érzik, sokkal többre lennének képesek, és alig várják, hogy a munkaidő végeztével otthon azt tehessék, amihez valóban kedvük van. Meglepően sokszor ezek a munkatársak szakértői, néha vezetői beosztásban vannak. Más esetekben viszont azért nem érzik jól magukat a munkában, mert az túlságosan nagy terhet és túlzott felelősséget jelent számukra.

Ahhoz, hogy a dolgozókat elégedetté és elkötelezetté tegyük a mindennapokban, az ő igényeiket is figyelembe véve kell létrehozni a munkavégzési rendszert. A megfelelően kialakított munka a munkavállalói elégedettségen túl magas munkateljesítményt, azaz hatékony és jó minőségű munkavégzést is eredményez. Emellett bízhatunk abban, hogy a munkatársak szoros ellenőrzés nélkül is gyors és jó döntéseket fognak hozni. A jól kialakított egyéni munkavégzés szervezeti összehangolása pedig a stratégiai célok elérésének kiindulópontja.

A fejezet célja, hogy összefoglalja azokat a legfontosabb stratégiai és gyakorlati kérdéseket, amelyek megválaszolása hozzásegíti a vezetőket a munkavégzési rendszerekről szóló tudatos döntésekhez. Ennek érdekében célunk, hogy áttekintést adjunk a kialakítás eltérő lehetőségeiről, az egyes alternatívák előnyeiről és hátrányairól, sikeres alkal-

mazásuk feltételeiről és tapasztalatairól. Fontosnak tartottuk azt is, hogy bemutassuk a munkavállalói elkötelezettségre, önállóságra és felelősségvállalásra épülő munkavégzési rendszer megközelítést, hiszen napjaink és a jövő megoldásai ebbe az irányba mutatnak.

A fejezet elolvasása után a következő kérdésekre kaphatunk választ:

- 1. Mi a munkavégzési rendszer fogalma, mi a jelentősége, mi a hasonlóság és a különbség a munkakör és a munkavégzési rendszer megközelítés között?*
- 2. Mit jelent és hogyan zajlik a munkakörelemzés, miben más a munkavégzési rendszer elemzés?*
- 3. Mi a kompetenciákra alapozott megközelítés lényege, és melyek az alkalmazás lehetőségei, legfőbb tapasztalatai?*
- 4. Az egyéni munkavállalók és munkacsoportok szintjén miként lehet a munkát úgy kialakítani, hogy az magas szintű elégedettséghez és elkötelezettséghez, egyben hatékony és jó minőségű munkavégzéshez vezessen?*
- 5. Vezetőként milyen stratégiai kérdésekre kell választ adnunk a munkavégzési rendszerek kialakításakor, és melyek a megvalósítás eltérő lehetőségei?*
- 6. Milyen alternatív munkaidőrendszerek léteznek, melyek ezek előnyei és hátrányai?*
- 7. Az elkötelezettségre alapuló munkavégzési rendszer mennyiben más, mint a hagyományos munkavégzési rendszerek, és mire kell különös figyelmet fordítanunk a megvalósításakor?*

A fejezetben először tisztázzuk néhány alapfogalom jelentését, majd megfogalmazzuk a munkavégzési rendszerekkel kapcsolatos legfontosabb szemléleti és gyakorlati, stratégiai dilemmákat. Ezután bemutatjuk a munkakörelemzés lényegét és folyamatát, és összehasonlítjuk a munkakör megközelítést a munkavégzési rendszer megközelítéssel. Ezt követően bővebben is tárgyaljuk a kompetencia alapú megközelítést, majd szót ejtünk az egyén alapú megoldásokról. Mindezt a munkavégzési rendszer tervezés hagyományos, korszerű és jövőbe mutató megoldásainak részletesebb bemutatása követi, végül áttekintést adunk a munkavállalói elkötelezettségre épülő rendszerről¹.

3.1. Alapfogalmak: munkafeladat, munkakör, pozíció

A munkavégzési rendszer részletes bemutatása előtt szükséges tisztázni néhány alapfogalmat². A kifejezések mellett szerepeltjük az angol megfelelőt, a fogalmak jelentését pedig példákkal illusztráljuk.

Munkafeladat (task)

A munkavégzés során egyes tevékenységek egymás utáni, koordinált folyamata, melynek eredményeként azonosítható output (termék, szolgáltatás) jön létre (például minőség-ellenőrzés, karbantartás, műszaki szerkesztés, számítógépes adatrögzítés, a beosztott teljesítményének értékelése).

Pozíció (position)

A szervezetben különféle munkafeladatok és felelősségek együttese, melyeket egyének látnak el (töltenek be). Egy szervezetben annyi pozíció van, ahány munkavállaló.

Munkakör (job)

A szervezetben egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető pozíciók csoportja (például minőségellenőrök, karbantartók, műszaki szerkesztők, programozók, emberi erőforrás vezetők).

A fenti fogalmak mindegyike „személytelen”, független a munkavállaló konkrét személyétől. A pozíciókban, munkakörökben és munkafeladatokban való gondolkodás sokkal inkább *rendszerben* és *struktúrákban* való gondolkodást jelent, mintsem a munkavállalók személye vagy az általuk végzett munka felőli megközelítést. A Fayol-i „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet³ felidézve a munkavégzési rendszer középpontjában inkább a „hely”, mint az „ember” áll. Ez az eltérés a valóságban soha nem ilyen élesen jelentkezik, a különbségtétel a gyakorlózó vezetők és tanácsadók számára mégis fontos, például a munkaköri rendszer átalakításakor, vagy adott munkakör betöltéséhez szükséges készségek és elvárt magatartásformák meghatározásakor.

A szervezetekben különféle pozíciók vannak, ezek nagy része betöltött, de néha megüresedik – például előléptetéskor vagy kilépéskor. A hasonló feladatokkal jellemezhető pozíciók összességét *munkakörnek* nevezzük, a gyakorlatban azonban a pozíciót és munkakört sokszor nem különböztetik meg élesen.

Ezzel szemben két okból is érdemes különbséget tennünk a munkafeladatok és a munkakörök között.

1. *Adott feladat – eltérő munkakörök*: egy adott feladatot különféle munkakörök betöltő munkavállalók is ellátnak. Például több munkakörhöz kapcsolódó feladat a számítógépes adatrögzítés (bár néha erre a feladatra külön munkakört is létrehoznak), vagy a beosztott teljesítményének értékelése (hiszen ez minden vezetői munkakör része). De a munkakörből munkafeladattá válás is számos példával illusztrálható: ma egyre gyakoribb, hogy a minőség-ellenőrzés vagy a karbantartás feladata (legalább részben) minden dolgozó munkakörének részévé válik. Ez nem zárja ki, hogy a termelő üzemekben továbbra is legyenek kifejezetten karbantartói és minőség-ellenőri munkakörök.
2. *Azonos munkakör – eltérő feladatok*: azonos munkakört betöltő munkavállalók sokszor igen eltérő feladatokat (is) végeznek. A karbantartók különféle műszaki berendezések karbantartására specializálódhatnak, ami nagyon eltérő munkafeladatokat jelent. Vagy míg az egyik divízió emberi erőforrás vezetőjének feladata elsősorban a már működő emberi erőforrás rendszer továbbfejlesztése, addig egy másikban éppen a hiányzó rendszer felépítése, kialakítása jelentheti a legfőbb feladatot.

3.2. Munkavégzési rendszer

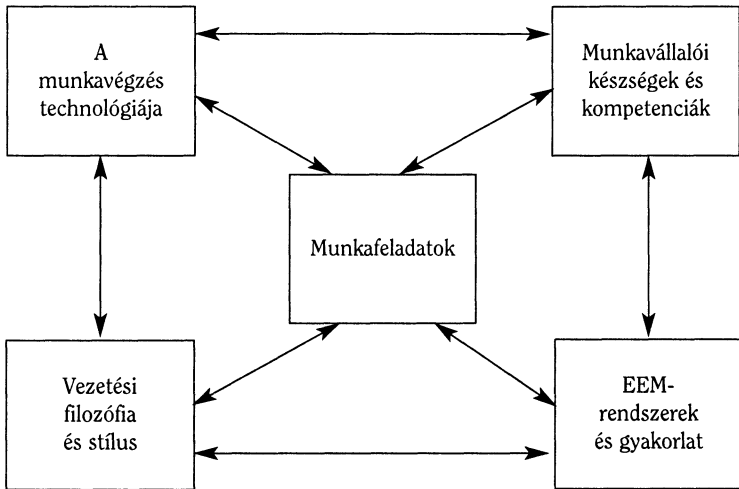
A munkavégzési rendszer (work system) tartalmilag és fogalmilag épít a munkakörre és az azt alkotó munkafeladatokra, de több is azoknál: bekapcsolja mind a munkavállaló, mind a vezető magatartási jellemzőit (készségeit, kompetenciáit, stílusát) úgy, hogy a munkakörök és feladatok kialakítása során tekintettel van a folyamatokra, va-

lamint a vezetés és EEM kialakult gyakorlatára, elveire, rendszereire is. A munkavégzési rendszer tehát nem más, mint (1) a munkafeladatok, (2) a munkavégzés technológiája, (3) a feladat ellátásához szükséges munkavállalói készségek és kompetenciák, (4) a végrehajtást irányító vezető vezetési filozófiája és stílusa, valamint (5) a tágabb EEM-elvek és gyakorlat egy adott kombinációja, rendszere⁴. Egységes munkavégzési rendszerről akkor beszélhetünk, ha mindezek az elemek szervesen illeszkednek egymáshoz.

A munkavégzési rendszer modelljét a 3.1. ábra mutatja.

3.1. ábra

A munkavégzési rendszer modellje



Forrás: BEER et al., 1985.

Az alábbiakban sorra vesszük és részletesebben kifejtjük a munkavégzési rendszer definícióban említett alkotóelemeit.

Munkafeladatok

A munkavégzési rendszer központi alkotóelemét az egymáshoz kapcsolódó, egymással összerendezhető munkafeladatok együttese jelenti. A megfelelő kialakításhoz fontos szempont egyrészt a munkafeladatok elvégzésének (folyamatának) helyes megszervezése, másrészt a munkafeladatok tartalma (természete, jellege).

A munkafeladatok *folyamatának* megszervezése kapcsán azt kell vizsgálnunk, hogy

- mely feladatokat érdemes együtt kezelni,
- milyen az egyes feladatok sorrendisége, kapcsolódása,
- a kapcsolódó feladatokat külön-külön egyénekhez vagy csoporthoz érdemes-e hozzárendelni.

A kapcsolódó munkafeladatok *tartalmának* kialakításakor pedig azt kell meghatároznunk, hogy

- egyszerű és sűrűn ismétlődő rutinfeladatokról, vagy összetett, nagy újdonságtartalmú, nagyobb komplexitású feladatokról van-e szó,
- a feladatokat elvégző munkavállaló vagy munkacsoport szigorúan behatárolt, szűken megszabott, vagy ellenkezőleg, szélesen definiált szabadságfokkal rendelkezik a feladat elvégzésére,
- a meghatározott feladatok pusztán végrehajtásán túl a hatáskör kiterjed-e más tevékenységekre (például a munkafolyamatok tervezése, minőségbiztosítás, termelési célok vagy szervezeti folyamatok befolyásolása).

Egy hitelügyintézésnél elképzelhető például, hogy a fix feladatok és a szűk hatáskörök miatt más veszi át a hitelkérelmet, mint aki a hitelképesség-vizsgálatot végzi és döntést hoz, megint más foglalkozik a díjkalkulációval, a szerződés összeállításával, s végül egy ötödik munkatárs adja át a szerződést az ügyfélnek. Munkavégzési rendszerben gondolkodva több alternatív megoldás is adódik: minden munkatárs adott ügyfélcsoportra szakosodva maga végzi a teljes hitelszerződés-elbírálási folyamatot, vagy teamként, a feladatokat maguk között önállóan megosztva és rotálva teszik ezt⁵.

A munkavégzés technológiája

A munkavégzés rendszere, a munkakörök kialakítása szempontjából az adott technológia lehetőséget, de korlátot is jelenthet. Itt például célszerű tekintetbe venni azt, hogy

- a technológiai kapcsolatok következtében az egyes munkavállalók egymásra vannak-e utalva és ezért csoportmunkában együtt kell-e működniük, vagy egyedül hatékonyabb a munkavégzés;
- mekkora a technológiából származó bizonytalanság (például futószalagos gyártás esetén eleve kötött, mit, mikor és hogyan kell tenni, más komplexebb technológiák ugyanakkor nagyobb bizonytalanságot hordoznak, amely megkövetelheti a nagyobb szabadságot, a munkavállalók önálló döntésére és cselekvésére épülő munkavégzést);
- kötött-e a technológia, vagy rugalmasan alakítható az eltérő feladatok igényeinek megfelelően.

A munkavállalói készségek és kompetenciák

Az előző fejezetekben szóltunk arról, hogy a hozzáadott érték teremtésben felértékelődnek a munkavállaló „magával hozott” mentális, interperszonális, technikai képességei és készségei, szakismerete és tudása, hozzáállása és motivációja, személyisége. Annak megragadására, hogy egy adott munkavállaló a munkafeladat elvégzésében vagy a munkakör betöltésében mennyire lesz sikeres, napjainkban leginkább a kompetencia-megközelítést alkalmazzák⁶ (erről részletesebben lásd a 3.7. alfejezetet). A munkavégzési rendszer kialakításakor mindezeket figyelembe kell venni, s ez például az alábbi kérdések eldöntését igényli:

- a szervezeten kívülről vonzzuk magunkhoz a megfelelő készségekkel és kompetenciákkal rendelkező munkatársakat, vagy jelenlegi munkavállalóink meglévő készségeire és kompetenciáira alapozzuk-e a rendszert;
- a stabil készségekkel és kompetenciákkal rendelkező, vagy a magukat folyamatosan továbbfejlesztő munkatársakra építjük-e a rendszert.

Vezetési filozófia és stílus

A vezetés filozófiát és stílust hagyományosan nem szokták figyelembe venni a munkakörök kialakításakor, pedig ez a tényező nagy hatással van arra, milyen munkavégzési rendszer működhet sikeresen. A vezetői filozófia és stílus alatt értjük

- egyrészt a vezető emberi természetére vonatkozó explicit (megfogalmazott) és implicit (nem tudatos) előfeltevéseit (például a munkavállalók önálló döntéshozatali képességéről, felelősségvállalási hajlandóságáról, motiválhatóságáról és irányíthatóságáról);
- másrészt azt, hogy a vezető miként fogja fel saját szerepét és befolyását, illetve, hogy ezek eredményeként
- a munkatársak irányítására vezetőként milyen magatartást tart helyesnek és célravezetőnek.

Vannak vezetők, akik hisznek és bíznak a munkavállalók önirányítási, önellenőrzési és felelősségvállalási képességében⁷. Ezek a vezetők a lehetőségekhez mérten igyekeznek bevonni a munkatársakat a döntéshozatalba, sőt, törekszenek a döntések delegálására, a hatáskör- és a felelősségátruházásra; a dolgozók számára kihívást jelentő célokat és feladatokat fogalmaznak meg, és fejlesztő módon támogatják, segítik őket azok önálló elérésében (empowerment). Más vezetők igyekeznek minél szűkebbre szabni a beosztottak mozgásterét (feladat-, hatás- és felelősségi körét), munkavállalóikat közvetlen módon irányítják és ellenőrzik.

EEM-rendszerek, elvek és gyakorlat

A munkavégzési rendszer kialakítása nem lehet független más EEM-rendszerekben elfogadott elvektől és a követett gyakorlattól. A kiválasztási és a fejlesztési rendszer például közvetlenül befolyásolja a munkavállalói készségeket és kompetenciákat, míg a teljesítményértékelési és kompenzációs rendszer egyes esetekben az egyéni munkavégzést ösztönzi a csapatmunka rovására, máskor a csoportos teljesítményt preferálja. Itt most csak utalunk az EEM többi elkülönült és önálló rendszerére, ezeket könnyünk további fejezeteiben tárgyaljuk, visszautalva a munkavégzési rendszerre gyakorolt hatásukra is.

A munkavégzési rendszerek révén a szervezet struktúráját „alulról”, az elvégzendő feladatok felől tudjuk megérteni és befolyásolni. Az egyes munkakörök és ezek együttese, vagy a munkacsoportok külön-külön és együtt is vizsgálhatók munkavégzési rendszerekként. Ez alapján kimondhatjuk, hogy a szervezetben számos munkavégzési rendszer van, s a szervezet – a munkavégzés szempontjából – felfogható az egymással kölcsönösen kapcsolatban lévő munkavégzési rendszerek hálózataként is. A munkavégzési rendszer megközelítés ennek megfelelően a szervezeti hierarchia minden szintjére és tevékenységére, így például a fizikai munkásokra, az irodai/adminisztratív dolgozókra, a törzskari/szakértői tevékenységekre, és a vezetői feladatokra is vonatkozik. A funkcionális területek vezetése, a konzern szervezet vagy valamelyik divízió irányítása, a mátrix szervezetben való vezetői tevékenység vagy egy projekt irányítása⁸ ebben az értelemben mind-mind vezetői munkavégzési rendszerként írható le.

Miben ragadható meg a munkavégzési rendszer jelentősége?

Az előzőek alapján látszik, hogy a munkavégzés rendszerének helyes kialakítása több, mint pusztán technikai vagy módszertani kérdés: több szempontból is „hidat” jelent egyén és szervezet között.

Munkavégzési rendszer és szervezeti struktúra. A munkavégzési rendszer kapcsolatot jelent a szervezet formális struktúrája és az egyéni munkavégzés között. A munkavégzési rendszerek kialakításával „mozgásba hozzuk” a szervezet struktúráját, hiszen konkrét (és munkavállalókhöz vagy munkacsoportokhoz rendelhető) feladatokra, hatáskörökre és felelősségi körökre bontjuk le azt.

Munkavégzési rendszer és szervezeti kultúra. A szervezet/szervezeti egység kultúrája mélyen otthagyja lenyomatát a választott munkavégzési rendszeren, éppen ezért a munkavégzési rendszer megjeleníti, tükrözi az adott szervezet vagy szervezeti egység kultúráját. A csoportmunkára épülő munkavégzés például egészen más kulturális értékekre enged következtetni, mint az erősen specializált munkakörök. Ebből következik, hogy azok a szervezeti kultúraváltási törekvések, amelyek érintetlenül hagyják a korábbi munkavégzési rendszert, szükségszerűen felemásak lesznek⁹.

Munkavégzési rendszer és szervezeti stratégia. A munkavégzési rendszer jellege alapvetően befolyásolja a szervezet céljainak és stratégiájának megvalósulását, illetve stratégiai alkalmazkodóképességét is.

Egyrészt ahhoz, hogy a stratégiában megfogalmazott célok és akciók ne maradjanak pusztán „szavak” (vagy ami talán még rosszabb: „álmok”), azokat le kell bontani kisebb összetevőkre, elvégzendő feladatokra. A legkitűnőbb stratégia is csak a szervezet tagjainak mindennapi munkavégzése, erőfeszítése révén valósulhat meg. A mindennapi munkavégzés irányát, intenzitását és minőségét viszont a megfelelően kialakított munkavégzési rendszer biztosítja.

Másrészt, ha a szervezet jövőbeni versenyképességét az emberi erőforrásra mint kritikus és nehezen másolható erőforrásra akarjuk építeni (az erőforrás alapú stratégiai megközelítésről a 2. fejezetben bővebben szoltunk), ezt a munkavégzési rendszerek megfelelő kialakításával kell megalapoznunk. Olyan munkavégzési rendszerekre van szükség, amely munkájuk iránt elkötelezetté teszi a munkavállalókat. A 3.9.2. és a 3.9.3. pontban bemutatott modern munkavégzési rendszerek éppen a dolgozói önrányításra, felelősségvállalásra és elkötelezettségre épülnek.

Harmadrészt, a szervezeteknek ma egyre magasabb szintű, tehát strukturális és stratégiai válasz-képességgel kell rendelkezniük¹⁰, azaz a környezeti változásokhoz struktúrájuk, stratégiájuk és kultúrájuk módosításával kell alkalmazkodniuk. A környezeti kényszerek mellett ugyanakkor a folyamatos fejlesztés, a megújulás és tanulás belső igénye is ösztönözheti a változást. A rugalmas szervezeti változásokat viszont csak rugalmas munkavégzési rendszerek támogatják. A szigorúan szabályozott folyamatok, a szűken definiált és specializált munkakörök merevek, nagyon nehezen változnak; ugyanakkor a tágan és lazán megfogalmazott és gazdagított munkakörök, vagy a csapatmunkára és önrányításra épülő autonóm munkacsoportok képesek az új helyzetnek megfelelően rugalmasan változni.

A munkavégzési rendszerek kialakításával tehát lényegében eldől az is, hogy vezetőként

- miként tervezzük és szervezzük meg a munkavégzést (miként „hozzuk mozgásba” a struktúrát);
- miként irányítjuk, vezetjük az alkalmazottakat (milyen vezetési elvekkel, filozófiával és stílussal);
- milyen szervezeti kultúrát, milyen értékeket közvetítünk a munkavállalók felé s mindezek következményeként:
- milyen légkört teremtünk,
- az emberek miként fogják megélni a munkát, hosszú távon mennyire lesznek elkötelezettek,
- és milyen szinten fognak teljesíteni (hatékonyság, minőség, innovativitás);

azaz komoly hatással lesz a szervezet stratégiai célmegvalósító képességére, valamint alkalmazkodó-, fejlődő- és tanulóképességére is.

3.3. A munkavégzési rendszerek eldöntendő kérdései

A munkavégzési rendszerek megfelelő kialakításakor számos választási lehetőséget és kényszert kell figyelembe vennünk. Ezek az alapvető választások nem egyszerűen klasszikus EEM-dilemmák, hanem egyben átfogó szervezettervezési-szervezetfejlesztési kérdések is. A munkavégzési rendszer kialakítása a vezetői filozófia (és szervezeti kultúra) érvényesítésének az eszköze is, éppen ezért e döntések sok esetben a legfelső vezetés hatáskörébe tartoznak.

A fő kérdés az, hogy a stratégia megvalósítása és a stratégiai versenyelőny tartós biztosítása érdekében miként rendeljük egymáshoz a munkavállalókat, a feladatokat és a technológiát, azaz miként szervezzük meg hatékonyan és eredményesen a munkát, és hogyan használjuk fel a rendelkezésre álló emberi tudást és energiát. Hogyan tegyük meg mindezt úgy, hogy az emberi szükségletek és igények magas szinten kerüljenek kielégítésre, egyszersmind a választott megoldás jelenítse meg a számunkra fontos vezetői szemléletet és értékeket, a kívánatos szervezeti kultúrát?

A fenti általános dilemmából számos – a munkavégzési rendszerek tervezésére és kialakítására vonatkozó – átfogó elvi kérdés következik. Ezen elvi kérdések megválaszolása után térünk rá a munkavégzési rendszerek kialakításának konkrétumaira, majd a munkavégzési rendszer logikát összehasonlítjuk a munkakör logikával. Az alfejezet lezárásaként bemutatjuk a kompetenciákat középpontba állító, valamint az egyén alapú megközelítéseket.

3.3.1. A munkavégzési rendszerek kialakításának elvi kérdései

Lényeges, hogy a rendszerkialakításra vonatkozó stratégiai és konkrét döntéseket megelőzően tisztázzunk néhány szemléleti-megközelítésbeli dilemmát.

3.3.1.1. A technológia és/vagy az ember elsődlegessége?

Stratégiai szempontból lényeges kérdés, hogy mennyiben a technológiai rendszer és folyamatok, és mennyiben a munkavállalói elkötelezettség és erőfeszítés a tartós versenyképesség alapja: az emberek egyéni és kollektív tudása, vagy inkább a technológiai rendszerekben és folyamatokban intézményesült tudás a stratégia szempontjából nélkülözhetetlen kritikus tudás. Az e kérdésre adott vezetői válasz a munkavégzési rendszerek kialakítására nézve döntő, hiszen meghatározza a munkavállalók és a technológia illeszkedését, ez pedig visszahat a dolgozók tanúsított magatartására, elkötelezettségére és munkateljesítményére is.

A technológiát és az embert sokáig mereven különválasztva kezelték, és a mérnöki szemléletnek megfelelően a technológiai rendszer volt a domináns¹¹. Számos iparágban ma is a technológia az elsődleges a termelésben vagy az adminisztratív munkáknál, a dolgozó feladata a technológia és a munkafolyamat által diktált feladatok előírászerű végrehajtása, a technológiai rendszer kialakításakor pedig a legkritikább esetben veszik figyelembe az emberi szükségleteket vagy a munkának a munkavállalókra gyakorolt hatását.

Az automatizációhoz, majd a számítógéppel integrált termelési rendszerekhez (CIM) fűzött kezdeti remények is arról szóltak, hogy a hatékonyság érdekében a technika előbb-utóbb felválthatja az emberi munkát¹². A tapasztalatok szerint viszont ez utópisztikus elképzelés, hiszen a technológia nem működhet hatékonyan az emberi szakértelem nélkül. Manapság ez különösen igaz, hiszen a magas és gyorsan változó fogyasztói elvárások és az éles verseny miatt rugalmas technológiai megoldásokat kell alkalmazni, annak működtetéséhez viszont felkészült és rugalmas munkavállalókra van szükség. Ebben az esetben egyértelmű, hogy a munkavégzési rendszer nem épülhet szigorúan specializált és szabályozott munkakörökre, és a külső kontrollt is ki kell egészítse a dolgozó belülről jövő elkötelezettsége, önirányítása és önellenőrzése¹³.

A számítógép jelentősen megváltoztatja a munkavégzést. A számítógéppel vezérelt termelés esetében például a „termelési” dolgozó feladata sokkal inkább a monitor figyelése és a beérkező információk értelmezése, mint a klasszikus termelésre jellemző fizikai munkavégzés. Vajon ennek milyen hatása van a munka motivációs erejére? Egyes vélemények szerint a munka komplexitása és változatossága, valamint a megnövekedett felelősség miatt érdekesebbé és tartalmasabbá teszi azt; más tapasztalatok szerint viszont a számítógép elidegenedést eredményez, hiszen nincs közvetlen munkavégzés, nincs kapcsolat sem a munkatársakkal, sem az ügyfelekkel. A dolgozók sok esetben indokoltan tartanak attól is, hogy a számítógép bevezetése miatt korábbi tudásuk feleslegessé válik és korábbi státuszuk leértékelődik. A vezetői információrendszerek és a szakértői rendszerek kapcsán pedig fokozottan felmerül a kérdés, hogy a számítógép a növekvő felelősségvállalás, a participáció és az önirányítás, vagy ellenkezőleg, a fokozott vezetői ellenőrzés eszköze-e. Látnunk kell azonban, hogy a válasz nem annyira a technológiától függ, hanem attól, hogy a vezetők azt mire használják¹⁴.

Az emberi munka feleslegessé válásáról viszont semmi esetre sincs szó. Éppen ezért a munkavégzési rendszerek kialakításakor a cél nem az emberi tényező kiküszö-

bölése, hanem a technológia és az ember optimális illesztése. Stratégiai szempontból ez azért is fontos, mert a fejlett technikai eszközöket a versenytársak is beszerezhetik, a fejlett technológia és az azt hatékonyan működtetni képes motivált munkaerő kombinációja viszont mások számára másolhatatlan stratégiai erőforrás lehet.

A technológia és az ember optimális illesztését *szociotechnikai megközelítésnek* nevezzük. A munkavégzési rendszerek kialakításakor a szociotechnikai szemlélet egyaránt törekszik a technológiai hatékonyságra valamint a munka érdekessé és motiválóná tételére (a megközelítés hívei ennek gyakorlati megvalósítására általában az önirányító, illetve autonóm munkacsoportokat javasolják, amelyekről a 3.9.3.2. pontban lesz szó). Amennyiben pedig a két szempontot együtt kívánjuk érvényesíteni, nélkülözhetetlen, hogy a munkavégzési rendszer kialakításában és a technológia „design”-jában a vezetők és mérnökök mellett magatartás-tudományi szakemberek is részt vegyenek. Mi több, a szociotechnikai megközelítés szerint magukat a munkavállalókat is be kell vonnunk már a kialakítás folyamatába is, hiszen csak így biztosítható a dolgozói elvárások és szükségletek széles körű figyelembevétele¹⁵.

A technológia és az ember illeszkedésének kérdése a klasszikus termelő/szolgáltató szektorokhoz képest mást jelent a tudás alapú iparágakban. Itt ugyanis a technológia éppen az a specializált tudás, amellyel problémákat lehet megoldani, illetve amellyel problémamegoldó módszereket lehet kialakítani¹⁶. A vállalati tanácsadásban például a tanácsadási (problémamegoldó és szervezetfejlesztői) módszerek jelentik a technológiát. Ezek egy része formalizálható és a vállalat tudásbázisában elraktározható, más részük személyhez kötött tudás. A tudás alapú iparágakban a munkavégzési rendszer kialakításakor a munkavállalói szükségletek maximális kielégítésére kell törekednünk, hiszen csak az elkötelezett, munkája által is motivált munkavállaló fogja a személyéhez kötődő tudástechnológiát kreatívan alkalmazni, és csak az elégedett munkavállaló lesz hajlandó arra, hogy tudását a kollektív tudásbázis fejlesztése érdekében másokkal is megossza.

Szintén speciális értelemben vetődik fel a kérdés a Business Process Reengineering (BPR) elveinek megfelelően újraszervezett munkavégzési rendszerek esetében¹⁷ (erről bővebben a 3.9.3.3. fejezetpontban lesz szó). A munkavégzés szintjén itt nem annyira a technológia és a munkavállalók, inkább a folyamatok és a munkavállalók illeszkedése szempontjából értelmezhető a fenti dilemma. Bár a BPR-ben a kiindulópontot nyíltan is az újjáalakított *folyamatok* jelentik, a szerzők hangsúlyozzák, hogy az új rendszer az egyensúlyra épül, hiszen az újraszervezett folyamatok szerint a szervezet csak elkötelezett és motivált munkavállalókkal működhet kielégítően. A vezetők és tanácsadók számára a kihívást itt az jelenti, hogy sikerül-e megőrizni ezt az egyensúlyt, vagy – amint azt egyes tapasztalatok mutatják – az túlzottan elbillen a folyamatok elsődlegessége felé, mely esetben az emberi szükségletek kielégítése alárendeltté, másodlagossá válik.

Összefoglalva, a stratégiai dilemma lényege az, hogy a munkavégzési rendszerek kialakításakor a technológiai és az emberi szempontokat hogyan kezeljük. A dilemma látszólagosnak tűnhet, hiszen a közös optimalizáció hangsúlyozásával meg is adtuk kérdésünkre a választ. Túl sok olyan megoldásról lehet azonban tudni napjainkban is, amikor kizárólag a technológiai szempontokat vesszük figyelembe a munkavégzési

rendszer kialakításakor, és amelyeknél maga a technológia által diktált rendszer teszi lehetetlenné a dolgozói elkötelezettség kialakulását. A kérdés újrafogalmazva tehát az, hogy vezetőként szabad-e különválasztanunk a két szempontot és az egyiket hangsúlyozni a másik rovására, vagy fontosnak tartjuk-e az integrációt, és képesek vagyunk-e együtt kezelni az emberi és a technológiai oldalt.

3.3.1.2. Mennyire építünk a belső motivációkra?

Az 1. fejezet egyik központi gondolata volt az alacsony, illetve magasabb szintű szükségletek paradigmameghatározó szerepe. A munkavégzési rendszer kialakítása jelentős hatást gyakorol a munkavállalók alapvető és magasabb szintű szükségleteinek ki-elégítettségére.

Az alapvető emberi szükségletek kielégítése szempontjából fontos fizikai biztonság garantálását és a megfelelő munkafeltételek megteremtését törvény írja elő. Bár manapság is találkozhatunk az egészséget közvetlenül károsító munkakörülményekkel (például a termelésben balesetveszélyes munka, meleg, zaj és levegőtlenység), a vállalatok igyekeznek automatizálással kiváltani a fizikailag megterhelő és az emberre veszélyes munkát. A munkavégzés kialakításakor emellett ergonómiai szempontokat is vizsgálnak, a számítógép egészséges munkavégzésre gyakorolt hatását is tanulmányozzák¹⁸.

A fizikai veszélyeztetésről azonban fordítsuk figyelmünket az emberi egészséget mentális-pszichológiai oldalról károsító tényezők felé. A stressz mind a szakirodalomban, mind a köznyelvben gyakran emlegetett fogalom, ismertek a hozzá köthető, fizikai egészséget is károsító hatások. A stressz tulajdonképpen a feladatokból származó igények és az ember válaszadó-képessége (tudása, képességei) közötti egyensúlytalanságra utal¹⁹. A pontos definíciók és hatásmechanizmusok mellőzésével annyi kijelenthető, hogy sem a túl magas, sem a túl alacsony igénybevétel nem felel meg az ember szükségleteinek.

Az egyik véglelet a minden változatosságot nélkülöző monotonía jelenti, amely unalmat, fáradságérzetet és álmodást okoz (s ezzel növeli a balesetveszélyt is). Hosszú távon pedig apátiát, közönyt és a munkától való elidegenedést szül, egyben csökkenti a munkavállaló önmagába vetett hitét és önértékelését. A másik véglelet az emberi kapacitást meghaladó igénybevétel, a teljesíthetetlennek észlelt feladat jelenti. Ekkor a biztonságérzetet a meg nem felelés, a helyzet feletti kontroll elvesztése, a hibázástól való félelem váltja fel, szélsőséges esetben pánik is kialakulhat. Ilyenkor is csökken az egyén önértékelése, teljesítménye pedig radikálisan visszaesik²⁰. A túlzott igénybevételből fakadó stressz ma tipikus „menedzserbetegség”. A szervezetek karcúsítására és radikális hatékonyságnövelésre épülő – az autópárhuzban széles körben alkalmazott – ún. lean-konceptiót²¹ többen a stressz általi vezetés („management by stress”) elvének nevezik²².

Az alapvető emberi szükségletek kielégítése, a fizikai és pszichikai biztonságérzet megteremtése azonban nem elegendő a magas teljesítményhez. Herzberg különbséget tesz a külső jutalmak (higiéniás tényezők) és a belső jutalmak (motivátorok) kö-

zött. Véleménye szerint csak az utóbbi tényezőkkel (például elismertség, felelősségvállalás, személyes fejlődés) lehet valódi motivációt elérni, amelyek nagy része viszont közvetlenül a munkavégzésből származik. Mint arról a kompenzációról szóló fejezetben bővebben is lesz szó, a szervezet iránti elkötelezettség külső motivációs eszközökkel is megteremthető. A *valódi, belső motivációhoz és elkötelezettséghez* ennél több kell: az csak a munkából magából származhat²³. Valakit akkor nevezhetünk belülről motivátnak, ha „azért fordít figyelmet munkájára, mert pozitív belső érzései saját jó teljesítményéből származnak, nem pedig külső tényezőkből (mint például a teljesítményéért járó bér vagy a főnök dicsérete)”²⁴

Belső motiváció esetén a munka kedvéért akarunk egyre jobban dolgozni, munkánkkal azonosulunk, szinte a „hobbinkká” válik. A sportolók vagy a művészek kézenfekvő példái ennek, de hasonló elkötelezettség elérhető a szervezetek világában is. Ehhez azonban a munkavégzési rendszert úgy kell kialakítani, hogy a munkavégzés mozgósítsa a magasabb szintű szükségleteket, illetve azok kielégítése magából a munkavégzésből származhasson. A munkakör-gazdagítással a 3.9.2. pontban részletesen foglalkozunk.

Más szakirodalmi források az ún. *növekedési szükséglet* szerepét emelik ki. A növekedési szükséglet az egyén önálló teljesítmény felmutatására és személyes fejlődésre vonatkozó vágyát fejezi ki²⁵. Akinél ez nagy, annál a munka változatosabbá tétele, a felelősség növelése és az önrányítás fokozása növeli a belső motivációt. Ha azonban a növekedési szükséglet alacsony, a munkavállaló az előírt feladatok végrehajtását preferálja, elutasítja munkakörének gazdagítását, és nem szívesen vesz részt önrányító vagy autonóm munkacsoportokban.

Hogyan lehet a növekedési szükséglet nagyságát megállapítani? Erre egy speciális kérdőívet is kidolgoztak (lásd később a munkakör-gazdagítás kapcsán), de vezetőként a mindennapokban a dolgozókkal való beszélgetés vagy a tőlük érkező visszajelzések (például panaszok, munkával kapcsolatos sikerélmények, nehezebb feladatokra való reagálásuk és a munkához való hozzáállásuk) is sokat elárulhatnak igényeikről. Ennél azonban sokkal pontosabb képet kaphatunk a teljesítményértékelő-fejlesztő beszélgetések, vagy az időről időre elvégzett attitűdfelmérések eredményeiből.

Fontos, de egyértelműen nem megválaszolt kérdés, hogy az egyén növekedési szükséglete fejleszthető-e, és ha igen, milyen időtávon és milyen mértékben. Vajon az alacsony növekedési szükséglet elsősorban a korábbi kedvezőtlen munkatapasztalatokból, éppen a merev és beszabályozott munkavégzésből származik-e, mert ebben az esetben a keretek megváltoztatása a növekedési szükséglet erősödését eredményezheti. A ma divatos empowerment koncepció például arra a meggyőződésre épül, hogy a változatosabb munka szeretete és a felelősségvállalás vágya *tanulható és tanítható*²⁶. Ha azonban erre nincs időnk vagy lehetőségünk, akkor az elkötelezettségre és felelősségvállalásra épülő munkavégzési rendszert megfelelően kiválogatott, már eleve magas növekedési szükséglettel jellemezhető munkavállalókkal – például zöldmezős beruházásként – kell létrehozni.

Vajon minden esetben a belső motivációra kell-e törekedniük dolgozóinknál? A munka iránti lelkesedés helyett nem elég-e, ha dolgozóink a biztos állás és megfelelő fizetés fejében az előírásoknak megfelelően, korrekt módon végrehajtják az előírt feladatokat?

A válasz függ a szervezet versenyhelyzetétől, stratégiájától, profiljától és technológiai adottságaitól, s a dolgozók motivációi sem egyformák. Sok múlik azonban a vezetőkön is: olyanná teszik-e a munkát, amely kielégíti a dolgozók értelmes munkavégzés iránti – általános – igényét, vagy nem. Fontosnak tartják-e azt is, hogy a dolgozók munkájukból sikerélményekhez juthassanak, hogy növelhessék önbecsülésüket, hogy kibontakoztathassák képességeiket? Ennek lehetnek humánus indítékai (az emberhez méltó munka igénye, a munkavállalók személyes fejlődésének ösztönzése), de nagyon célracionális indokai is. A dolgozók többségénél ugyanis kedvező hatása lesz hozzáállásukra és teljesítményükre (elégedettség, elkötelezettség, aktív problémamegoldás, kezdeményezőkézség, tenni- és fejleszteniakarás, innovativitás, jó minőségű és megbízható munkavégzés). Az ilyen munkahely egyben vonzóbb is a kihívó munkát kereső és fejlődni vágyó munkavállalók számára. Mindez fontos a tudásintenzív iparágakban, és a rugalmasságot és innovativitást igénylő versenyszituációban is.

Még az éles verseny körülményei között sem szükségszerű azonban, hogy a munkavégzés rendszere a dolgozói elkötelezettségre, a magasabb szintű belső motivációra épüljön. Nem egy régióinkban megtelepedett multinacionális vállalat gyakorlata az, hogy bár a vezetők és a kulcsfontosságú munkatársak esetében az elkötelezettségre és belső motivációira építenek, a termelésben dolgozó nagyobb tömegű olcsó munkaerőt vagy az adminisztratív állományt specializált rutinmunka előírászerű elvégzésére alkalmazzák – ennek motivációs hatását az 1. fejezetben bemutattuk.

A stratégiai kérdés tehát az, hogy a munkavégzési rendszer kialakításával – az alapvető szükségletek kielégítésén túl – mennyire ösztönözzük a magasabb szintű emberi szükségletek kielégítését is, és ennek nyomán mennyire kívánunk építeni a munkavállalók belső motivációira. Fontos eldöntenünk azt is, hogy e tekintetben különbséget teszünk-e, és ha igen, mi alapján teszünk különbséget az egyes munkakörök, illetve munkavállalók között.

3.3.1.3. Hogyan kezeljük a munkavégzési rendszer kialakítását befolyásoló (kontextuális) tényezőket?

Nyilvánvaló, hogy a külső környezeti, szervezeti, technológiai és emberi adottságoktól független, minden helyzetre ideális munkavégzési rendszer nem létezik. Kérdés viszont, hogy mely tényezőket milyen súllyal vegyünk figyelembe, s az is, hogy a munkavégzés megtervezésekor ezeket adottságként kezeljük, vagy befolyásolásukra, megváltoztatásukra törekedjünk.

A munkavégzési rendszer tervezésének egyik kiindulópontját a stratégia jelenti: a folyamatos termékfejlesztésre és innovációra épülő stratégiának más munkavégzési rendszer felel meg, mint a költséghatékonyságra épülőnek. A stratégiai alkalmazkodóképességet, a szervezeti rugalmasságot és a szervezeti tanulást magas szinten támogató munkavégzési rendszer például csak a munkavállalók elkötelezettségére, fokozott beleszólására és önrendelkezésére épülhet (ennek részletes bemutatását lásd a 3.11. fejezetpontban).

A struktúrát tekintve jelentős kérdés, hogy a differenciáltság elvének megfelelően²⁷ eltérő megoldásokat alkalmazunk-e a szervezetben, vagy általános érvénnyel vezetünk

be egy adott munkavégzési rendszert. A termelési funkciót például hagyományosan sokkal nagyobb fokú munkamegosztás és szabályozottság jellemzi, mint a marketinget vagy a kutatás-fejlesztést. Az újabb koncepciók azonban ezen túllépni látszanak: az empowerment filozófia például az önrányító munkacsoportok kiterjesztését, gyakran teljes teamszervezetet hirdet²⁸, a vállalati folyamatok újrászervezése (BPR) pedig folyamatlogikára építi a munkavégzés teljes rendszerét²⁹. Ez a tendencia sem cáfolja azonban azt, hogy nincs általánosan elfogadható munkavégzési rendszer, a helyes döntéshez mérlegelni kell az alternatívák előnyeit és hátrányait, alkalmazhatóságuk feltételeit.

A feltételrendszer elemzésekor a technológiai lehetőségeket és kötöttségeket is vizsgálni kell, hiszen – ahogy azt már fentebb kifejtettük – a meglévő technológia ritkán alakítható teljesen rugalmasan (más kérdés, hogy beruházási döntéseinknél vagy a technológia kialakításakor az emberi szempontokat egyáltalán figyelembe vesszük-e).

Nem feledkezhetünk el a nemzeti és szervezeti kultúra hatásáról sem. A ma egyre szélesebb körben terjedő teammunkáról például a kutatások azt mutatják, hogy az angolszász kultúrkörben sikeres teamkonceptió más kultúrákban változó sikerrel működik, sőt, maga a team fogalom is mást jelent, más a siker kritériuma, s így az eltérő kultúrákban más módon lehetnek sikeresek³⁰.

3.3.1.4. Milyen vezetési filozófia és szemlélet alapján alakítjuk a munkavégzési rendszert?

Nem véletlen, hogy a munkavégzési rendszer korábban bemutatott modelljében a vezetői filozófia és stílus hangsúlyos elemként szerepel. A munkavégzési rendszerek vezetői szemléletet, alapvető meggyőződéseket és értékeket jelenítenek meg³¹. Nem csak maga a rendszer, de a kialakítás folyamata is tükrözi, hogy milyen szerepet tulajdonítunk a technológiának, mennyire bízunk az emberekben, milyen önállóságot várunk el tőlük, milyen magatartást tartunk helyesnek stb. Döntéseinkkel egyúttal a szervezeti kultúrát is befolyásoljuk.

Az előzőekben bemutatott stratégiai dilemmákra adott válaszok is jórészt személyes vezetői megközelítésünktől függenek. Nem tagadva a környezeti és szervezeti adottságok sokszor kényszerítő erejét, úgy gondoljuk, hogy elsősorban az „Y” szemlélettel rendelkező vezetők fogják fontosnak tartani

- a magasabb szintű munkavállalói szükségletek kielégítését,
- a dolgozók belső motiváción alapuló elkötelezettségét,
- az emberi szempontok technológiai racionalitással egyenrangú érvényesítését, valamint
- a munkavállalók növekedési és fejlődési vágyának mozgósítását.

Talán nem túlzás azt állítani, hogy vezetői hozzáállásunk még azt is befolyásolja, hiszünk-e a magasabb szintű (felelősségvállalási, önrányítási, növekedési) igények fejleszthetőségében, vagy ezek szintjét változtathatatlannak fogjuk fel.

Az első lépést saját vezetési szemléletünk őszinte feltárása és tudatosítása jelentheti. Meggyőződésünk szerint a jövő és jelen kihívásainak a teljes munkavál-

lalói potenciál kibontakoztatását támogató vezetői felfogás és az SEEM felel meg, egyúttal hiszünk a vezetési stílus – egyénenként eltérő mértékű – fejleszthetőségében is.

3.3.2. A munkavégzési rendszerek kialakításának konkrét kérdései

Az általános, elvi jellegű dilemmák után vegyünk sorra néhány gyakorlati döntési problémát is.

3.3.2.1. A specializáció kívánatos mértéke

Fentebb rámutattunk a túlzott munkamegosztásból (és a hozzá kapcsolódó rutinmunkából, monotóniából, a hatáskör hiányából és a munkavégzés szigorú szabályozásából) fakadó káros hatásokra. Téves lenne azonban azt állítani, hogy a specializációt teljes mértékben kerülni kell, hiszen abból mind a munkavállaló, mind a szervezet számára számos előny is származhat. A munkavállalók szempontjából a biztonságérzet, a munkafeladat „uralásának” érzete, a rossz döntésekért való mérsékelt felelősség, vagy a munkába állás minimális képzettségbeli előfeltétele. A szervezet szempontjából pedig a specializációból fakadó hatékonyság, a kieső dolgozók könnyű helyettesíthetősége, a dolgozók felvételének egyszerűsége, a gyors betanítás, alacsony munkabér, a munkafolyamat és termelés jó tervezhetősége említendő³². Az igazi döntési kérdés az, hogy milyen mértékű specializáció esetén nagyobbak az előnyök a hátrányoknál.

A munka túlzott változatossága, a megnövekedett felelősség és a túl nagy autonómia is hátrányos lehet a munkavállalók számára: a korábbi tudás elvesztésének érzése, a stabilitás és ezzel együtt a feladatok feletti „kontroll” elvesztése, a rossz teljesítmény miatti konfliktusok, stressz, romló önértékelés lehet a következmény.

Az eltérő munkakörök és a különböző munkavállalók esetében a specializáció, a változatosság kívánatos mértéke más és más, amit a munkavégzés kialakításakor fokozottan figyelembe kell vennünk.

3.3.2.2. Egyéni munkavégzés és/vagy csoportmunka

A csoportmunkának több szervezeti megjelenési formáját ismerjük: keresztfunkcionális teamek, feladatcsoportok, projektek, döntés-előkészítő bizottságok, minőségi körök, hagyományos termelési munkacsoportok, önrányító és autonóm munkacsoportok³³. A továbbiakban munkacsoport alatt a szervezetben adott munkafeladatok ellátására létrehozott állandó vagy tartósan fennmaradó csoportot értjük.

A csoportmunka sikere számos egyéni, csoport- és szervezeti tényezőtől függ, itt most csak néhány tényezőt emelünk ki. Általános válasz nem adható arra a kérdésre, hogy az egyéni vagy a csoportmunka-e az előnyösebb. A 3.1. táblázatban összevetjük a csoportos munkavégzés előnyeit és hátrányait³⁴.

3.1. táblázat

A csoportmunka előnyei és hátrányai

A csoportmunka előnyei	A csoportmunka hátrányai
<p><i>A csoporttagok szempontjából:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• a csoporthoz tartozás és elismertség iránti szükséglet kielégítése,• identitást nyújt,• az egyéni támogatása, segítség és biztonság nyújtása,• közvetlen visszacsatolás a magatartásról,• a személyes tanulás és fejlődés közvetlen segítése. <p><i>A szervezet szempontjából:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• az egyének számára túl bonyolult feladatok elvégzésének lehetősége,• a tagok egyéni tudásának, képességeinek és készségeinek kombinálása,• a feladatok és a munkavállalók változatos összerendezhetőségéből fakadó nagyobb alkalmazkodóképesség és rugalmasság,• döntéseknél és problémamegoldásnál szinergikus hatások, a szinergia eredményeként nagyobb kreativitás, innovativitás,• erős csoportidentitás esetén nagyobb elkötelezettség,• fokozott egyéni erőfeszítés és jobb teljesítmény (amely az egyén csoport általi elismerésének vágyából származik),• a csoport egyéni magatartást befolyásoló hatása.	<p><i>A csoporttagok szempontjából:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• az állandó együttlétből és komplex interakciókból fakadó stressz lehetősége,• a személyes konfliktusok nagyobb esélye,• a felfokozott működés eredményeként kiégés lehetősége,• csoportnyomás, konformitás lehetősége. <p><i>A szervezet szempontjából:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• egymásra mutogatás, a felelősség elhárítása,• potyautas effektus, társas lógás,• csoportgondolkodás (groupthink) lehetősége:<ul style="list-style-type: none">■ a túl erős kohézióból fakadó rossz döntések,■ befelé fordulás, a szervezeti érdek alárendelése a csoportérdeknek,■ MI-ŐK mentalitás, a másik csoport, mint ellenség• lassabb döntéshozatal

A csoportmunka az összetettebb, a közös erőfeszítést és az egyéni tudás kombinálását igénylő feladatoknak felel meg, az egyszerűbb vagy egyének által is elvégezhető feladatoknál a csoportmunka kevésbé hatékony. Fontos, hogy a csoport egy teljes, jól azonosítható feladatot végezzen. Mindezeket árnyalja a technológiai feltételrendszer, amely meghatározó az egymásrautaltság és a feladat azonosíthatósága tekintetében is.

Lényeges a csoport megfelelő összetétele és struktúrája is: a szükséges szakmai-technológiai ismeretek legyenek jelen a csoportban. A teljesítményt jelentősen javíthatja, ha rendszeres visszacsatolás érkezik a csoport teljesítményéről, és ha ennek talaján a csoport – elemezve és értékelve a munkavégzés tapasztalatait – tudatosan keresi az új megoldásokat³⁵. A csapatszellem és a közös identitás kialakulását segíti a fizikai értelemben vett „saját tér” létezése.

3.3.2.3. A munkavállalói autonómia, a döntési jogkörök és a felelősség

A munkavégzési rendszerek kialakításakor döntünk arról is, hogy mennyi lesz a munkavállalók autonómiája, kihez milyen döntési jogkört és felelősséget delegálunk. Mindez szorosan összefügg a munkamegosztás fokával: szűken definiált munkakörök általában közvetlen vezetői irányítással és ellenőrzéssel járnak; változatos és összetett feladatkör esetében viszont a közvetlen munkavégző jobb döntést hozhat, hiszen legjobban ő ért a munkához és nála van az információ is. Mindez egyéni és csoportos munkavégzésre egyaránt igaz.

Az egyének esetében az autonómia képzeletbeli skáláján a feladatok előírászerű végrehajtása (szűk feladatkör, rutinmunka) jelenti az egyik végpontot, innen a munkakörbővítésen és a rotáción, majd a munkakör-gazdagításon keresztül jutunk el az empowermensthez. A csoportok esetében a tradicionális munkacsoporttól a minőségi körökön keresztül érkezünk el az önirányító (félautonóm) és az autonóm munkacsoporthoz (ezeket később részletesen is bemutatjuk).

Bár a taylori rendszerben a munkásokat elsősorban a hatékonyságnövelés szándéka miatt zárták ki a munkával kapcsolatos döntésekből, úgy tűnik, hogy még viszonylag alacsonyan képzett munkaerő esetében is nagyobb hatékonyságot érhetünk el, ha a döntések egy részét delegáljuk. Az angliai szénbányákban elsőként alkalmazott önirányító munkacsoportok például rövid időn belül jelentős teljesítményjavulást értek el³⁶. A munkavállalók képzettségi szintjének napjainkra jellemző növekedése, valamint a felelősségvállalás és az önálló döntéshozatal iránti növekvő igény biztos talajt jelenthet a jogkörök és a felelősség fokozott átadásához. Ennek eredményeként pedig gyorsabb és jobb döntéseket, nagyobb munkavállalói elkötelezettséget, kezdeményezőkézséget és innovativitást, valamint laposabb, tehát olcsóbb struktúrát kapunk, nem beszélve az egyéni és szervezeti tanulóképesség növekedéséről.

A körülményektől független maximális autonómia természetesen ezúttal sem ajánlható, hiszen az éppúgy függ a technológiai lehetőségektől és korlátoktól, mint a szervezet formális struktúrájától vagy a kultúrától. A munkavállalók esetében különösen növekedési szükségletük és szakmai képzettségük szintje, a munkacsoport esetében a szakmai tudás mellett a csoport fejlettségi szintje lényeges³⁷. Komoly hiba, ha olyan munkavállalóknak vagy munkacsoportoknak adunk nagyfokú önállóságot, akik/amelyek pszichológiailag még nem elég érettek az önirányításra és felelősségvállalásra (amint arra az 1. fejezetben a „jelen” paradigmája kapcsán már utaltunk).

A munkavállalói beleszólásnak, az önirányításnak eltérő szintjei vannak. *Egyéni munkavállalók esetében* – az átadott döntési és felelősségi körök egyre növekvő mértéke alapján – a fokozatok a következők³⁸:

- a saját munkavégzésre vonatkozó döntések (a munkafolyamat tervezése, a megfelelő módszerek kiválasztása, a munkaidő tervezése),
- a saját munka minőségének ellenőrzése,
- önálló kapcsolattartás a belső ügyfelekkel (a szervezet többi egysége) és külső ügyfelekkel (szállítók, vevők),
- a munka feltételrendszerének befolyásolása (például szabadságolással, teljesít-

ményértékeléssel, kompenzációval, képzéssel/tréninggel kapcsolatos döntések); és különlegesebb esetekben:

- a teljes vállalat működésének és stratégiájának befolyásolása (például részvétel vállalati szintű fejlesztési teamekben, beleszólás adott üzem belső kialakításába, új telephely választásába, termelési rendszer kialakításába, a versenyző beszállítók közötti választásba).³⁹

A munkacsoportok esetében mindez a következőkkel egészülhet ki:

- belső munkaosztás, a rotáció rendjének meghatározása,
- termelési célok befolyásolása,
- új csoporttagok kiválasztása, a munkacsoport összetételének megváltoztatása,
- belső teljesítményértékelés, a teljesítménybér önálló felosztása,
- a csoport vezetésének eldöntése,
- a munkacsoport céljainak megváltoztatása.

Minél nagyobb autonómiát adunk munkatársainknak, annál fontosabb, hogy a megvalósítás ne hirtelen váltással, hanem lépésről lépésre történjen. Munkavállalók és vezetők elkötelezettsége lassú folyamatban teremthető meg, melynek során fel kell készíteni őket megváltozott szerepeikre (a megváltozott vezetői szerepről bővebben lásd a 3.11. fejezetpontot). Fontos az is, hogy a munkavállalók számára minél inkább önkéntessé tegyük a részvételt, hiszen a kötelező jelleg ellentmond az önrendelkezés elvének, s a kényszer ellentétes hatást, komoly ellenállást szülhet.

3.3.2.4. Az átfedések, redundanciák kezelése

A hagyományos munkavégzési rendszerekben az eltérő feladatokra külön-külön munkakörököt hoznak létre, és igyekeznek a szükséges készségeket is specializálni. Ennek eredményeként sok munkakörből álló munkaköri struktúra alakul ki. Az újabb megoldások viszont az átfedések, a jó értelemben vett redundanciák felé mutatnak mind a feladatok terén (tágan és lazán definiált munkakörök), mind a tudás és készségek terén (rotációs programok, keresztirányú képzés). A kompetenciarendszerek a sikerhez vezető magatartás definiálásával sokszor egyenesen az egységesítést célozzák meg. Az önrányító és autonóm munkacsoportokban is elvárás a tagoktól, hogy a változatos feladatok ellátásához szükséges széles körű készségekkel és kompetenciákkal rendelkezzenek, és a belső rotáció révén nagymértékben átfed feladatkörük, a közös döntések révén pedig hatáskörük is.

A specializáltság visszaszorítását a szervezetek és egyének számára nyújtott előnyök indokolják. *Az átfedő készségek és képességek* a szervezetet és az egyént alkalmazkodóképesebbé, rugalmasabbá és innovatívabbá teszik. Ennek okai: a kieső dolgozók könnyebb helyettesíthetősége, hatékonyabb kommunikáció és tudásmegosztás a munkavállalók között – jobb szervezeti tanulás és tudás, környezeti változások esetén könnyebb reagálás és változás az egyének szintjén. *A feladatkörök átfedése* emellett biztosítja a szélesebb, átfogóbb szemléletet és csökkentheti a káros konfliktusokat. *Az átfedő hatáskörök* pedig szükségessé teszik a közös, csoportos döntéshozatalt, s így jobb és kreatívabb megoldások szülehetnek. Mindez érdekesebbé és változato-

sabbá teszi a munkát, az újabb és újabb készségek elsajátítása pedig a személyes fejlődésen túl a hierarchiában való előmenetel és a munkaerő-piaci érték növekedése miatt is kedvező.

Hátrány viszont, hogy a készségek folyamatos bővítése állandó képzési-fejlesztési igényt jelent, a feladatkörök és hatáskörök átfedéséből pedig sok konfliktus származhat. A szervezet stratégiáját és a helyi lehetőségeket figyelembe véve kell eldöntenünk, hogy milyen mértékű átlapolást, redundanciát építünk be a munkavégzési rendszerbe.

3.3.2.5. Az együttműködés és a tudásmegosztás előmozdítása

A stratégia megvalósítása mindig is igényelte a munkavállalók közötti kooperációt. Az alapvető szervezeti képességek és a tudás alapú verseny azonban ma minden eddiginél erősebben veti fel azt a kérdést, hogy miként lehet a munkavállalók személyes tudását és tapasztalatait közössé, szervezativé tenni. A munkavégzési rendszerek ezt az együttműködés ösztönzése révén támogatják.

A csoportos munkavégzés magától értetődő megoldás, hiszen itt törvényszerű a tagok közös tevékenysége. Emellett minél jobban átfednek a feladatkörök és a szükséges készségek, annál könnyebbé válik a tagok közötti kommunikáció és tudásmegosztás is. A rotáció is hatékony eszköz: a szakterületen/munkacsoporton belüli rotáció a belső, az eltérő szakterületekre és munkacsoportokra is kiterjedő rotáció pedig a szervezeti szintű együttműködést és tudásmegosztást mozdítja elő. A funkcionális területek közötti kooperáció ösztönzésére különféle problémamegoldó, keresztfunkcionális teameket szoktak létrehozni. A termelésben alkalmazott önirányító és autonóm munkacsoportok esetében viszont – a munkacsoporton belüli stabilitás érdekében – ritkán alkalmazzák a csoportok keveredését vagy a csoportközi rotációt. A tudásmegosztás lehetőségét ezért itt más módon kell biztosítani, például azzal, hogy az eltérő munkacsoportok közel azonos feladatot végeznek, így az egyik munkacsoportban bevált megoldás – vezetői közvetítés révén – jól használható tudást jelent a többi munkacsoportban is.

A funkcionális területek közötti korlátok lebontásában a vállalati folyamatok újratervezése (BPR) megy a legtovább azzal, hogy az eltérő funkcionális területek képviselőiből ún. folyamatteameket hoznak létre, amelyek felelősek egy-egy jól azonosítható, teljes folyamatért (lásd 3.9.3.3. pontban). A kooperációt a munkavégzési rendszerek megfelelő kialakításán túl természetesen más EE-rendszerekkel, technológiai megoldásokkal, és szervezeti-vezetési eszközökkel is támogatni kell.

3.3.2.6. A munkavégzési rendszer alakításának folyamata: a dolgozói részvétel kívánatos mértéke

A létező munkavégzési rendszerek átalakítása vagy egy új rendszer létrehozása történhet tisztán felülről lefelé (top-down), a munkavállalók képviselőinek bevonásával, vagy a dolgozók többségének részvételével is. A felülről lefelé történő bevezetéssel általában szakértőket (például mérnököket, ergonómusokat, ritkábban magatartástu-

dományi szakembereket) bíznak meg. Ők a folyamatba rendszerint bevonják az érintett alsóbb szintű vezetőket is, ami nélkülözhetetlen a támogatásuk elnyerése és a helyes döntések meghozatala szempontjából is.

A kutatási eredmények és a bevezetésben komoly tapasztalatokra szert tett szakemberek véleménye szerint fontos biztosítani a munkavállalók szélesebb köreinek részvételét is, legfőképpen akkor, ha később építeni szeretnénk a munkavállalók motiváltságára és szervezeti elkötelezettségére: számos ellenérzés, később kiderülő hiányosság és konfliktus elkerülhető, ha az érintetteket nem csak a már véglegesen kialakított rendszerrel szembesítik, hanem ötleteiket, tapasztalataikat még a kialakítás során figyelembe veszik⁴⁰. Egyes vélemények szerint a munkavállalók magasabb szintű beleszólási és önrányítási igényeinek kielégítése (így tehát valódi empowerment) nem is képzelhető el a kialakításba történő bevonásuk nélkül.⁴¹

A motivációs szempontokon túl az érintettek bevonása a folyamat során hozott döntések minőségét is javítja. A participáció emellett elvezethet a rendszer elveinek és összefüggéseinek mélyebb megértéséhez is, amely egyrészt elősegíti a megfelelő magatartásformák gyorsabb kialakulását, másrészt alapul szolgál a későbbi technológiai-munkavégzésbeli innovációknak⁴².

Az intenzív dolgozói részvétel hátrányai közé tartozik, hogy lassabb, több konfliktussal jár, és látszólag költségesebb, mint a top-down (tisztán szakértői) megvalósítás. Hosszú távon azonban a működő megoldásból származó előnyök kárpótolnak a rövid távú költségekért. Belső és/vagy külső szakemberek részvétele azonban minden esetben szükséges a sikerhez.

A tisztán szakértői versus részvételi kialakítás szorosan összefügg azzal a kérdéssel is, hogy egy általunk legjobbnak gondolt munkavégzési megoldást akarunk-e változtatások nélkül bevezetni („konfekció”), egy létező modellt illesztünk-e a helyi körülményeknek megfelelően („mérethez igazítás”), vagy az elképzelések és a körülmények alapján helyi megoldást dolgozunk-e ki („testre szabás”). Véleményünk szerint csak az utóbbi két megoldás vezethet tartós eredményre, s a kialakítást meg kell előznie a munkavégzési rendszer elemzésének (lásd később). Mivel azonban a vezetés és a tanácsadók mindig rendelkeznek elképzeléssel a kívánatos megoldást illetően, általában a másodikként említett modell („mérethez igazítás”) valósul meg.

3.3.3. Munkakör és/vagy munkavégzési rendszer

Végezetül egy olyan dilemmát vetünk fel, amely a fentebb tárgyalt elvi és konkrét gyakorlati kérdések megválaszolása után fennmaradó alapvető stratégiai kérdés: *eleget-e pusztán munkakörökben gondolkodnunk? A munkakört tekintjük-e továbbra is kiindulópontnak a munkavégzési rendszerek elemzésekor és kialakításakor?*

Mint arról már szó volt, a hagyományos EEM-szemlélet egyértelműen a munkakört tartja a munkavégzési rendszer kiindulópontjának, nem véletlen, hogy a tanácsadók – az általános vállalati gyakorlatnak megfelelően – munkakörelemzésről és munkakörtervezésről szólnak. A mai gyakorlatban a munkakörök jelentik a jól felépített emberi erőforrás rendszer alapját, ez az uralkodó szemlélet. Több érv szól azon-

ban amellet, hogy érdemes új megoldásokat keresnünk. A tapasztalatok szerint nagyobb *változások* esetén a körülírt munkakörök stabilizálják, merevvé teszik a szervezetet. Nem lehet véletlen, hogy a változásokhoz gyorsan alkalmazkodni képes és innovatív (többnyire kisebb vagy közepes méretű) szervezetekben csak lazán definiálják a feladatokat, és szándékoltan tartózkodnak a személyre szóló állandó munkakörök kialakításától és leírásától.

A stratégia megvalósításáért felelős vezetőként azonban érdemes elgondolkodnunk azon is, hogy a munkakörre alapozott megközelítés minden szempontból megfelel-e vezetői igényeinknek. A fejezetben bemutatott „munkavégzési rendszerek”-ből való kiindulás elsősorban szemléleti különbséget jelent: ez a megközelítés véleményünk szerint:

- egyrészt jobban megfelel a stratégiai nézőpontnak,
- másrészt átfogóbb és tágabb (s mint ilyen, magába foglalja a munkakörön alapuló megközelítést is),
- harmadrészt pedig új, a klasszikus értelemben vett munkaköri megközelítést ténylegesen is módosító vagy megkérdőjelező gyakorlati megoldások is indokolják a fókuszváltást. (Ide tartozik a munkakör és az egyén kapcsolatának újragondolásával létrejövő úgynevezett „egyénelapú megközelítés”, illetve a munkakörnél/munkavégzési rendszereknél a szükséges kompetenciákat középpontba helyező, úgynevezett „kompetenciarendszerek”).

A fejezet hátralevő részében először a munkakörelemzésről és annak outputjairól, a munkaköri leírásról és munkakör-specifikációról lesz szó, majd összehasonlítjuk a munkakör-logikát a munkavégzési rendszer szemlélettel. Ezután bemutatjuk a kompetenciafelfogást és szólunk az egyén alapú megközelítésről. Előljáróban megjegyezzük, hogy megítélésünk szerint az egyes megoldások nem mondanak szükségszerűen egymásnak ellent, ezért a kizárólagos „vagy-vagy” helyett sokkal inkább az „is-is” megközelítést tartjuk célravezetőnek.

3.4. Munkakörelemzés

A munkavégzés szervezeti alapegységei a munkafeladatok. Az átfogó stratégiai célokat csak az egyes munkafeladatok helyes illesztése és megfelelő elvégzése révén érhetjük el. A munkafeladatokat sokféle módon lehet összerendezni. Az egymással kapcsolatba hozott feladatokat, illetve az ezek elvégzéséhez szükséges hatásköröket és felelősséget általában úgy alakítják ki, hogy azokhoz egyéni munkavállalók legyenek hozzárendelhetők. Ilyenkor munkakörök jönnek létre, a munkakörök főbb jellemzőit pedig munkaköri leírások mutatják.

A szervezeti célok megvalósulásához azonban nem elegendő az egyes munkakörök megfelelő kialakítása, a különböző munkaköröket illeszteni kell egymáshoz. Csak a teljes munkaköri rendszer tudatos megszervezése és a munkafolyamatok koordinálása biztosíthatja a stratégiai célok elérését. Ehhez viszont legelőször is meg kell értenünk az egyes munkaköröket, ami munkakörelemzéssel lehetséges⁴³.

A munkakörelemzés (job analysis): az a folyamat, amely feltárja és meghatározza a munkakör tartalmát (célját és funkcióját), a munkakörbe tartozó feladatokat, a kap-

csolódó hatáskört és felelősséget), kapcsolatrendszerét, valamint a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciákat (képeéseket és készségeket, elvárt magatartást, tudást és tapasztalatot).

A munkakörelemzés révén a következő kérdésekre kaphatunk választ:

- Milyen munkafeladatok alkotják együtt a munkakört?
- Hogyan kell a feladatok egymásutánosságát megszervezni?
- Milyen – a közvetlen feladatkör ellátásához szükséges, vagy azon túlmutató – hatásköröket célszerű a munkakörhöz rendelni?
- A munkavállalónak milyen konkrét magatartást kell tanúsítania a munkakör sikeres betöltéséhez, és milyen teljesítményszintet várunk el tőle?
- Milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal, képességekkel és készségekkel rendelkező munkavállaló lehet sikeres az adott munkakörben?
- A munkakörelemzésből nyert információk miként hasznosíthatóak az egyéb EEM-rendszerek/tevékenységek fejlesztéséhez?

3.4.1. A munkakörelemzés eredményei: munkaköri leírás, munkakör-specifikáció

A munkaköri leírás és a munkakör-specifikáció a munkakörelemzés folyamatának legfontosabb eredményei.

3.4.1.1. Munkaköri leírás

A munkaköri leírás az adott munkakör legfontosabb elemeit mutatja meg, segítve ezzel a munkakör azonosíthatóságát. Bár rengetegféle megoldás létezik, a munkaköri leírás általában a következő elemeket tartalmazza:

1. *A munkakör megnevezése:*

2. *Szervezeti elhelyezkedése:*

3. *Közvetlen felettes:*

4. *A munkakör célja:* egy-két mondatos összefoglaló a munkakör lényegéről, funkciójáról, elsődleges eredményéről.

5. *Feladatkör:* a munkakörbe tartozó feladatok, a feladatok végrehajtásához szükséges döntési, javaslati, véleményezési stb. jogkörök rövid bemutatása (esetleg utalás az egyes feladatok időráfordítás szerinti arányára, százalékban).

6. *Felelősség:* annak összefoglalása, hogy a munkaköri feladatok elvégzésének milyen következményei, milyen eredményei lesznek. Ebből derül ki, mi az, amit számon lehet majd kérni a munkakör betöltőjétől.

Emellett a munkaköri leírás számos további tényre is kitérhet, mint például:

- *munkakapcsolatok:* utal a munkakör más munkakörökkel való együttműködésére,
- *az irányítottak köre:* a munkakör alárendeltségébe tartozó munkakörök megnevezése,

- *fő kihívások*: általában valamely átfogó, nagyobb léptékű feladat külön is megjelenítve,
- *fő sikermutatók*: a teljesítményértékelés legfőbb szempontjai,
- *mennyiségi jellemzők*: például fizikai munkavégzés, vagy irodai munka esetén az előírt/elvárt teljesítmény,
- *a munkavégzés helye*: melyik osztályon, melyik üzemben kell a munkát végezni,
- *bérezési forma*: a kompenzáció főbb elemeit tartalmazza,
- *munkaidő, munkarend*: utalás például a rugalmas munkaidőre, vagy a több műszakos munkavégzésre,
- *a munkakör környezete*: információ a munkacsoportról, amelybe az adott munkakör betöltője tartozik,
- *munkakörülmények*: például felhasználandó munkaeszközök, munkavégzés közbeni pihenés stb.

Bár jelentéktelen részletnek tűnik, mégis fontos formai kellék, hogy a munkaköri leírást mind a munkavállaló, mind annak közvetlen felettese, és lehetőség szerint a szervezeti egység vezetője is lássa el kézjegyével, hiszen ez a feltételek kölcsönös megértését és elfogadását mutatja.

A munkaköri leírás akkor éri el célját, ha teljes és átfogó képet nyújt a munkakör-ről, ehhez képest a konkrét formátum másodlagos.

3.4.1.2. Munkakör-specifikáció

A munkakör-specifikáció (amelyet szokás munkakörprofilnak, személyspecifikációnak is nevezni – angolul: job specification) azt mutatja, hogy a munkakör sikeres betöltéséhez milyen tapasztalatok, képességek, készségek és ismeretek szükségesek. Ma ezek mellett vagy helyett egyre gyakrabban a sikeres munkavégzéshez szükséges kompetenciákat és kompetenciaszinteket jelenítik meg (lásd a 3.7. fejezetben). A munkakör-specifikáció természetesen a munkaköri leírásból következik, és nagy segítséget nyújt a toborzás és kiválasztás számára.

A munkakör-specifikáció utalhat a munkakör ellátásához szükséges speciális végzettségre, képesítésre, engedélyre, elvárt tapasztalatra is. A felsorolt elvárások közül gyakran csak a minimumszintet határozzák meg, hiszen nem cél, hogy túlképzett munkavállalók töltsék be a munkakört. Kivételt jelent, ha tudatosan szeretnék szűkíteni a jelentkezők körét, vagy magas értéket, ezáltal magas szintű kompenzációt kívánnak a munkakörhöz társítani⁴⁴. Ez olyan esetekben lehet jellemző, amikor az adott munkakört újonnan definiálták, korábban nem létezett a szervezetben (például stratégiaileg kiemelt feladatok kerülnek hozzá). Sok hazai vállalatnál manapság stratégiai fontosságúvá válik a humánpolitikarendszer megújítása, ami legtöbbször maga után vonja az emberi erőforrás menedzser szerepének átértékelését. Magas elvárásokat támasztanak a munkakör betöltőjével (vagy az új jelentkezőkkel) szemben, ami a munkakör-specifikációban is kifejezésre jut (más kérdés, hogy a tapasztalatok szerint ezeknél a vállalatoknál sokszor a munkakörök, így a munkaköri leírások és munkakör-specifikációk is hiányoznak, és éppen ennek megteremtése lesz az emberi erőforrásért felelős vezető egyik első számú feladata).

A munkakörelemzésből származó információk, illetve a munkaköri leírás és munkakör-specifikáció jelenti az alapját szinte az összes EEM-funkciónak.

Munkakörtervezés. A munkakörelemzés inputot jelent a munkakörtervezés, azaz az egyedi munkakörök és azok kapcsolatrendszerének kialakítása számára. A munkafeladatok megfelelő elvégzése nemcsak a hatékonyság és a dolgozói elégedettség, hanem például a biztonságos munkavégzés szempontjából is lényeges. (A munkavégzési rendszer tervezésének részeként a munkakörtervezés e fejezet központi témája, az egyes kialakítási lehetőségeket részletesen a 3.9. pontban mutatjuk be.)

Toborzás és kiválasztás. A munkakörelemzésből származó információkat felhasználják az új munkatársak toborzásakor és a megfelelő jelöltek kiválasztásakor. A munkakörbe tartozó feladatok, valamint a munkakör ellátásához kívánatos személyes jellemzők meghatározása egyrészt segíti a toborzással és kiválasztással foglalkozó munkatársakat a megfelelő jelölt megtalálásában, másrészt a jelentkezők számára is információt ad a munkáról. Az álláshirdetések megfogalmazása általában épít a munkaköri leírásra. A munkakörelemzés a hosszabb távú igények előrejelzésével segíti a megfelelő toborzási terv összeállítását is.

Karriermenedzsment. A munkakörhöz tartozó feladatok, felelőségek és kompetenciák meghatározása nemcsak az előmenetelben gondolkodó munkavállalók érdeklődésére tarthat számot, de fontos információ a karrierutak kialakításával, karriertervezéssel és karrierfejlesztéssel foglalkozó emberi erőforrás munkatárs számára is.

Képzés, fejlesztés. A munkakörelemzés a jelenbeni és jövőben lényegessé váló készségek, képességek, ismeret és kompetencia meghatározásával nélkülözhetetlen a képzési-fejlesztési programok összeállításakor (mind az aktuális programok szervezésékor, mind a jövőre vonatkozó képzési-fejlesztési tervek készítésekor).

Teljesítményértékelés. A dolgozók teljesítményértékeléséhez meg kell tudnunk határozni a munkakörhöz tartozó feladatokat, valamint az elvárt teljesítményszintet – ez az információ részben a munkakörelemzésből származik.

Munkakör-értékelés és kompenzáció. A munkakör-értékelés a szervezeti célokhoz való hozzájárulás szempontjából a munkakörök egymáshoz viszonyított, relatív fontosságát, súlyát határozza meg. A fizetés általában szorosan kapcsolódik az adott munkakör értékéhez. A munkakörelemzésből nemcsak a munkakörhöz tartozó feladatkör nehézsége és fontossága, hanem a kapcsolódó felelősség nagysága is meghatározható, ezáltal a munkakörelemzés segíti egy méltányos kompenzációs rendszer kialakítását.

3.4.2. A munkakörelemzés folyamata

A munkakörelemzés konkrét folyamata függ az adott szervezet/szervezeti egység nagyságától, az érintett munkakörök számától, a tevékenységek komplexitásától, a rendelkezésre álló időtől, az anyagi erőforrásoktól és számos további befolyásoló tényezőtől. Ezek figyelembevételével felvázolható egy általános folyamatmodell, melyet alább tömören összefoglalunk.⁴⁵

1. *A munkakörelemzés céljának meghatározása.*

2. *A munkakörelemzést végzők körének kijelölése* a munkakörelemzés céljának megfelelően. Fontos a tapasztalt szakértő részvétele, aki ismeretekkel rendelke-

zik mind a munkaszervezéssel és szervezettervezéssel kapcsolatban, mind a munkavégzés emberi oldalát illetően. A munkakörelemzést azonban nem egyedül a szakértő végzi, hanem egy munkakörelemző bizottság, melynek tagjai az EEM képviselői és az érintett terület munkatársai is.

3. *A szervezeti struktúra* (szervezeti ábra, létező munkaköri struktúra) és *a szervezeti folyamatok* (a munkavégzés folyamatábrájának) *vizsgálata*. A munkakörelemzés történhet olyan szervezetben, ahol a létező munkaköri rendszer valamiért nem felel meg a követelményeknek, míg változó, növekedésben lévő vállalkozásoknál éppen a munkaköri rendszer létrehozása lehet a feladat.
4. *Az elemzésre kerülő munkakörök kiválasztása*. A választást a munkakörelemzés céljai és feltételei, valamint a szervezeti struktúrából nyert információk határozzák meg. Amennyiben az adott szervezetben még nem léteznek munkakörök, a munkavégzés módjára és az eltérő munkafeladatokra kell koncentrálnunk.
5. *Háttérvizsgálat*, amely a munkakörelemzésen már túljutott más szervezetek tapasztalatainak összegyűjtését jelenti. Ennek az ún. *etalon vagy benchmark munkakörök* teremtik meg az alapját. Ezek olyan munkakörök, amelyeknek profiltól és szervezettől független egységes munkaköri jellemzőik vannak (például titkárnő, irodavezető), ezért lehetővé teszik az összehasonlítást. Háttérvizsgálatra kerül sor például akkor, ha a munkakörelemzésből származó információkat munkakör-értékeléshez kívánják felhasználni.
6. *A munkakörök elemzése: módszerválasztás és alkalmazás*. A munkakörök konkrét elemzésekor kíváncsiak lehetünk egyrészt a munkakör formális jegyeire, a kapcsolódó munkafeladatokra vagy felelősségi körre, amely a munkaköri leíráshoz nyújt információt (munkakör-orientált elemzés), másrészt a munkakör sikeres betöltéséhez szükséges kívánatos magatartásra, amely a munkakör-specifikáció szempontjából fontos (munkavégzés-orientált elemzés)⁴⁶. Fontos, hogy a munkakörökről az érvényes és megbízható, ún. kritikus információkat tudjuk meg, amelyek lehetővé teszik az összehasonlítást.
A helyes módszerválasztáshoz tisztában kell lennünk a különféle technikák előnyeivel és hátrányaival, majd ezek ismeretében, céljaink és a költség/haszon megfontolások alapján kell választanunk. A munkakörelemzés során alkalmazható módszerek a következők: megfigyelés, mintavételes munkanapfelvétel, interjú, kérdőív, munkavégzési napló, szerepelemző technikák – ezeket használhatjuk külön-külön, vagy kombinálva is⁴⁷.
7. *Az eredmények felhasználása, frissítés*. A munkakörelemzés eredményeként létrejövő egyedi munkakörök csoportosíthatóak: a részben hasonló feladatokkal és specifikációval jellemezhető munkakörökből ún. *munkakörcsaládokat* képezhetünk. Mivel ezek hasonló értéket képviselnek a szervezet számára, elsősorban a munkakör-értékelésben van jelentőségük. Emellett döntenünk kell arról is, hogyan fogjuk az eredményeket felhasználni, illetve milyen gyakorisággal aktualizáljuk, frissítsük a munkakörelemzésből nyert információkat.

3.4.3. *Hogyan növelhető a munkakörelemzés sikere?*

Az alkalmazottak kezdetben többnyire ellenérzéssel fogadják a munkakörelemzést. Ellenállásuk érthető, hiszen volt rá példa, hogy ennek eredményeként leépítésekre, a munkaterhek fokozására, vagy a normák szigorításán keresztül a fizetések csökkentésére került sor. Éppen ezért nagy a szerepe a kommunikációnak: egyrészt a vezetőket és a dolgozókat minden lehetséges módon tájékoztatni kell a folyamat céljáról és menetéről; másrészt – s ez még lényegesebb – a lehető legnagyobb mértékben be kell vonni őket a folyamatba. A dolgozók részvétele vonatkozhat az információgyűjtésre, a munkaköri leírások elkészítésére, de – személyesen, vagy képviselőik révén – a fontos döntések meghozatalára is.

Külön figyelmet kell fordítani a vezetők megnyerésére. A felső vezetés egyetértése nélkül munkakör-elemzési folyamat nem indítható. Az egyetértés azonban nem elég, hiszen csak az jelent biztosítékot, ha elkötelezettek, figyelmük és idejük egy részét erre fordítják. Ennek hiányában sem a munkaköri leírások, sem a munkamegosztást, hatáskörmegosztást (s ezen keresztül a szervezeti hatalmi viszonyokat) érintő fontos szervezeti döntések nem fognak soha megszületni.

A vonalbeli vezetés viszont feleslegesnek és időpocsékolásnak tarthatja a munkakör-elemzést és a munkaköri leírások elkészítését mindaddig, amíg nem látja annak célját és hasznát. Emellett a vezetők gyakran érzik úgy, hogy amit ők vagy munkatársaik csinálnak, az teljesen egyedi, ezért arról „nem lehet munkaköri leírást készíteni”. Ilyenkor tudatosítanunk kell, hogy csak a főbb munkaköri jellemzőket akarjuk megragadni, a munkaköri leírásnak nem az aprólékos szabályozás a célja. Ez a szempont egyébként a résztvevők oktatásának és kiképzésének fontosságára is felhívja a figyelmet.

Az érintettek sokszor saját „szabadságuk” elvesztésétől, mozgásterük korlátozásától tartanak a leginkább, főleg olyan esetekben, amikor a szervezetben korábban még nem voltak munkakörök és munkaköri leírások. Pedig ilyenkor nem a munkakör-elemzés vagy munkaköri leírás, hanem a korábban vagy a munkakörelemzés során meghozott szervezet-átalakítási döntések szűkítik a mozgásteret, amelyeket viszont más vezetői megfontolások indokolhatnak. A munkakörelemzés és munkakörtervezés hozzájárul a szervezeti struktúra, a feladatkörök és a hatáskörök tisztázásához.

Amellett, hogy ki készíti el és ki hagyja jóvá, technikainak tetsző, de fontos kérdés az is, hogy a munkaköri leírások mennyire legyenek egységes szerkezetűek és formátumúak. Általában preferált az egységesség, hiszen ezzel a munkakörök összehasonlíthatóvá válnak, de ettől egyedi esetekben el lehet térni.

További dilemma, hogy mennyire részletesen legyenek kibontva a feladat- és felelősségi körök. Általános válasz nem adható, a döntést mindig a célok és a kontextus alapján kell meghozni. A nagyon részletes és aprólékos megfogalmazások túl merevé tehetik a munkakört, és kibúvót kínálnak el nem végzett feladatok esetén.

Mindezek miatt érthető, miért is fontos, hogy a munkakörelemzést és a munkaköri leírások elkészítésének folyamatába tapasztalattal rendelkező szakembert vonjunk be, aki képes fontos döntéseket meghozni. Számít az is, hogy elfogadott, elismert személyek támogassák a folyamatot.

3.5. Munkakör és munkavégzési rendszer

Fentebb megfogalmaztuk a kérdést, hogy a megszokott, munkakörre alapozott megközelítés (munkakörelemzés, munkakörtervezés) helyett miért, mikor érdemes a munkavégzési rendszerre alapozott közelítésmódot választani. Egyáltalán, mi a hasonlóság és mi az eltérés a kétféle logika között? Hiszen a munkavégzési rendszer lényegéről mondtak a munkakörre is igazak: a munkafeladatok lebontása és személyekhez való hozzárendelése révén kapcsolatot teremteni az egyéni munkavégzés és a szervezeti struktúra és a szervezeti stratégia között!

A különbség elsősorban szemléleti, ami a konkrét megvalósításban is megnyilvánul. Véleményünk szerint a munkavégzési rendszer tágabb fogalma és részben eltérő hangsúlyai jobban megfelelnek a vezetői-stratégiai szemléletnek, mint a munkakör logika hagyományos megközelítése. A hasonlóságokat és különbségeket a 3.2. táblázat mutatja be.

3.2. táblázat

A munkakör és a munkavégzési rendszer

Munkakör logika	Munkavégzési rendszer logika
A munkafeladatokat az egyén szintjére bontja le, azok elvégzését egyedi munkavállalókhoz rendeli hozzá.	A lényeg a munkafeladatok optimális elvégzése: a munkafeladatokat az egyén vagy a csoport szintjére bontja le, azokat egyedi munkavállalókhöz vagy munkacsoportokhoz rendeli hozzá
<ul style="list-style-type: none"> • Feladatkör, • hatáskör, • munkavállalói készségek és kompetenciák illesztése, (plusz az egyéb EEM-rendszerek illesztése és szervezeti illesztés).	<ul style="list-style-type: none"> • Munkafeladatok (feladatkör), • munkavállalói készségek és kompetenciák, • technológia, • vezetési stílus (hatáskör), és • EEM-rendszerek illesztése (plusz szervezeti illesztés).
Többé-kevésbé személytelen, kiindulópontot a formális szempontok jelentenek (feladatkör, hatáskör, felelősségi kör).	Kevésbé személytelen és formális, erőteljesebben integrálja a munkavállalók személyes jellemzőit és a társas kapcsolatok jellegét.
EEM szemléletet testesít meg.	(Felső) vezetői szemléletet testesít meg (SEEM).

Az első különbség abból adódik, hogy szigorú értelemben véve a munkakörök egyének számára készülnek. A munkakör logika egyrészt az egyéni munkavégzésre fókuszáló szemléletével közvetetten, másrészt – főleg szűken definiált és aprólékosan szabályozott munkakörök esetén – néha gyakorlatilag is gátja a csoportos munkavégzésnek. Nem véletlen ez, hiszen a munkakörök léte egészen a taylori tudományos munkaszervezésig vezethető vissza, márpedig Taylor kitartóan ellenezte a csoportos munkavégzést. A munkavégzési rendszer logika viszont az elvégzendő feladatok optimális megszervezéséből kiindulva szabad teret nyit mind az egyéni, mind a csoportos munkavégzés számára.

Ez a különbség azonban (legalábbis részben) látszólagos. Mivel a munkavégzési rendszerek az esetek többségében munkakörökre épülnek (többnyire ugyanis a munkacsoportokban is definiálnak munkaköröket), a két szemlélet nem zárja ki egymást. Éppen ellenkezőleg, a tágabb munkavégzési rendszer koncepciónak része a munkakörre alapozott megközelítés! Vagyis szemléleti és hangsúlybeli eltérésről van szó, aminek azonban közvetlen, nagyon is konkrét következményei vannak.

A második eltérés az, hogy a munkavégzési rendszer megközelítés a munkakörre alapozott szemléletnél tágabb, hiszen explicit módon is figyelembe veszi a technológiához és az egyéb EE-rendszerekhez történő illesztést. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a munkakörök kialakításakor is figyelembe kell venni ezeket a tényezőket, ezért itt is inkább csak hangsúlybeli különbségekről van szó (ezt azzal jeleztük, hogy a munkakör logika esetében zárójelbe tettük a szervezeti és az EEM-rendszerekhez történő illesztést).

Lényeges eltérést jelent azonban a munkakör-logikához képest az, hogy a munkavégzési rendszer modellben nyíltan is helyet kapott a vezető (felettes) vezetési stílusa. A munkakörre fókuszáló szemléletből ez az elem teljesen hiányzik, olyannyira, hogy a valóságban munkakörtervezés esetén a legritkább esetben veszik figyelembe, hogy a munkakört betöltő dolgozó felettese milyen stílusban fogja irányítani a munkavégzést. Márpedig az legalább annyira (de megkockáztathatjuk, erősebben) fogja befolyásolni a munkavállaló mindennapi tevékenységét, mint az, hogy a munkaköri leírásában milyen konkrét feladatok vannak felsorolva. A munkafeladat természete mellett a felettes vezetési stílusa fogja meghatározni azt is, hogy a valóságban mennyire szűk, vagy mennyire széles hatáskörrel rendelkezik a munkavállaló (bár a hatáskör explicit módon nem szerepel a modellben, ezért zárójelbe tettük).

A harmadik különbség ismét lényeges, és szemléleti eltérésre utal. Bár mind a munkaköri, mind a munkavégzési rendszer megközelítés nagy hangsúlyt helyez a szervezet formális oldalára, a munkavégzési rendszer logikában benne van az informális (személyes és személyközi) dimenzió is. Mint már említettük, hagyományos értelemben véve a munkakörtervezés (az EEM más területeivel együtt) sokkal inkább strukturákban és rendszerekben való gondolkodást jelent, mint a munkaköröket betöltő konkrét személyekben való gondolkodást. A munkavégzési rendszer megközelítésben viszont explicit módon is szerepel egy, a vezető és a beosztottak személyéhez, valamint a vezető–beosztotti kapcsolatokhoz közvetlenül kötődő elem: a vezetési stílus. A munkavégzési rendszer szemlélet az informális oldalt együtt kezeli a „keményebb” szempontokkal (munkafeladat, a munkavégzés technológiája). S már most említsük meg: míg a munkakör szemléletbe nehezen, a munkavégzési rendszer megközelítésbe gond nélkül belefér az a korszerű gyakorlat, hogy ne a feladathoz rendeljük hozzá az embert, hanem az emberhez a feladatot (lásd az „egyén alapú” megközelítést a 3.8. pontban).

A negyedik pont a kétféle szemlélet közötti különbségek összegzéseként is felfogható. Az egyedi munkakörök rendszerének megfelelő kialakítás klasszikus EEM-megközelítés, azaz stratégia-megvalósítói szemléletet testesít meg. A legfelső vezetés általában nem foglalkozik ezzel a kérdéssel, stratégiai értelemben vett vezetési feladatot ritkán jelent, inkább operatív-technikai színezetet kap. A munkavégzési rendszer

megközelítésben erősen megjelenik a vezetői szemlélet, kétféle értelemben is. Egyrészt, ahogy azt a szervezeti kultúrával való kapcsolatnál bemutattuk, a munkavégzési rendszer vezetői előfeltevéseket és értékeket jelenít meg, így a munkavégzési rendszerek kialakításával a vezetés dönt arról is, milyen filozófiát, milyen szemléletet kíván közvetíteni. A People Express vagy a Hewlett–Packard önrányító munkacsoportjai ugyanúgy tükrözik az alapító első számú vezetők (Don Burr, illetve Bill Hewlett és Dave Packard) meggyőződéseit, mint Ford klasszikus futószalagjai. Másrészt viszont a munkavégzési rendszer konkrét vezetői eszközt jelent, hiszen a dolgozók tevékenységét szabályozza és koordinálja. Ez ugyanúgy igaz a futószalagra, mint az önrányító és autonóm munkacsoportra.

Az elmondottak után sem szeretnénk azt állítani, hogy a munkakör logikánál tágabb és eltérő hangsúlyokat kiemelő munkavégzési rendszer logika minden szempontból jobb az előbbinél. A munkavégzési rendszerre alapozott munkaszervezés elsősorban vezetői nézőpontot érvényesít, ezért felel meg az SEEM szemléletmódjának. Más szempontból továbbra is a munkakörököt érdemes a munkaszervezés alapjának tekinteni, ahogy azt a hagyományos EEM-megközelítés teszi.

3.6. Munkavégzési rendszerek elemzése

A munkakörelemzés a munkavégzési rendszerek egészén belül elsősorban az egyes munkakörök főbb jellemzőire és a munkakör ellátásához szükséges egyéni kompetenciákra koncentrálnak. A munkavégzési rendszerek átfogó elemzése (work system analysis) ennél többet jelent, bár ahhoz mindarra a tudásra és ismeretre szükségünk van, ami a munkakörelemzéshez is szükséges. A munkavégzési rendszer megközelítés azonban újabb szempontokra és hangsúlyokra is felhívja a figyelmet. Ezek a következők:

1. a csoportos munkavégzés lehetősége,
2. a munkavégzés technológiájának kiemelt kezelése,
3. a munka tartalmasságának vizsgálata,
4. a felettes vezetési stílusának hatása.

A munkakörelemzés által megválaszolt kérdéseken túl a munkavégzési rendszer elemzés a következő kérdésekre is választ ad⁴⁸:

1. A csoportmunkához kapcsolódó kérdések:

- Egyéni vagy csoportmunkában történik-e a munkavégzés? Csoportmunka esetén a munkacsoport milyen feladatok elvégzéséért felel? Miért felelősek az egyes csoporttagok?
- A feladatok elvégzése mennyire hatékony csoportmunkában?
- A munkavégzés milyen módon, milyen rendszerben került kialakításra a csoportban (például fix munkakörök, rotáció)? Az egyes feladatok hogy kapcsolódnak egymáshoz?
- A csoportmunka megszervezése kinek a feladat- és hatásköre (magáé a csoporté, a csoport vezetőjéé, másé)?
- Milyen készségekkel és kompetenciákkal rendelkező munkavállaló lehet sikeres a munkacsoportban? Milyen csoportjellemzők esetén lehet sikeres a munkacsoport?

2. A technológia kiemelt kezeléséből adódó kérdések:

- A technológia jellege milyen egymásra utaltságot eredményez az egyes munkakörök/munkavállalók között?
- A technológiai komplexitás és bizonytalanság mértékéből következően milyen döntési jogkörök tartoznak egyes munkakörökhoz/teamekhez?
- A munkavégzés technológiája mennyire enged meg rugalmas feladatkialakítást?

3. A munka tartalmasságához kapcsolódó kérdések:

- Milyen szükségletekkel jellemezhetők az adott munkaköröket betöltő/a munkacsoportban résztvevő munkavállalók?
- Mennyire motiváló az adott munkakör (mekkora a munkakör motivációs képessége)?
- Milyen módon lehet változatosabbá, kihívóbbá tenni a munkát?
- Milyen további hatásköröket és felelőségeket érdemes még adni az adott munkakör betöltőjének/a munkacsoportnak? Milyen hatáskört és felelőséget érdemes elvenni?

4. A felettes vezetési stílusához kötődő kérdések:

- A feladat- és hatáskörmegosztás szempontjából megfelelően illeszkedik-e a munkavállaló és felettesének munkaköre.
- A felettes vezetési stílusának megfelel-e a kialakult feladat- és hatáskörmegosztás? A felettes vezetési stílusa támogatja-e a kialakult hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A közvetlen felettes vezetési stílusa hogyan befolyásolja a feladat-végrehajtás sikerességét?
- Van-e a munkacsoportnak formális vezetője? Megfelelő-e a felelősségmegosztás?

Látható, hogy a fenti kérdések egyike-másika már szinte túlmegy a munkavégzési rendszerek elemzésén, és azok helyes kialakítását vizsgálja. Ha a fenti leíró jellegű, feltáró kérdéseket (Hogyan...?, Milyen módon...?) normatívabb módon tesszük fel (Hogyan kellene...?, Miként érdemes...?, Hogyan javítható...?), a munkakörtervezés, illetve a munkavégzési rendszer tervezés (work system design) területére jutunk.

A munkavégzési rendszerek különféle megoldásai – attól függően, hogy az adott megközelítés mire helyezi a hangsúlyt – további szempontokat és kérdéseket vetnek fel. A munkakör-gazdagítás egyebek mellett a munkavállaló növekedési szükségletét, a szociotechnikai megközelítés többek között a technológiai és társas (szociális) alrendszerek illeszkedését, míg a BPR például a vállalati folyamatok megfelelő kialakítását vizsgálja. A munkavégzési rendszerek eltérő megoldásairól a 3.9. pontban adunk áttekintést.

3.7. Kompetenciák

Az emberi erőforrás tervezés vagy a munkavégzés rendszereinek kialakítása során sok segítséget nyújt az EE-szakemberek és a vezetők számára, ha tisztában vannak azzal, hogy egy munkatársnak milyennek kell lennie ahhoz, hogy jó teljesítményt nyújtson az adott szervezet egy munkakörében. A jó teljesítményhez vezető személyes jellemzők meghatározására Taylor óta törekedtek a szervezési szakemberek, a munkavállaló

lók fizikai adottságainak, szaktudásának, pszichológiai jellemzőinek vizsgálata, értékelése a kezdetektől része volt a kiválasztási folyamatnak.

Ezek az értékelési eszközök (többnyire tesztek) elsősorban a kiválasztás során kerültek alkalmazásra és szinte kizárólag a munkavállalók ismereteit és képességeit vizsgálták, és alkalmazásuk arra a feltételezésre épült, hogy a vizsgákkal és tesztekkel mért tudás és képességek önmagukban alkalmasak a jó munkaköri teljesítmény előrejelzésére. Ugyanakkor több kutatás is megmutatta, hogy ezek az értékelési eszközök túlságosan nagy hangsúlyt adnak a tudásnak, miközben nem vesznek figyelembe más, a jó teljesítményhez, a megfelelő magatartáshoz ugyancsak szükséges tényezőket. Ennek következményeként egyes munkakörökbe pozitív értékelés után olyanok is bekerülnek, akik aztán nem válnak be, és a negatív értékelés alapján kiesnek olyanok, akik máskülönben beválnának.⁴⁹

Így a 70-es évektől megnőtt a vezetők igénye arra, hogy a jó teljesítményhez szükséges személyes jellemzőket az addig használt értékelő eszközöknél és értékelési kategóriáknál pontosabb, közérthetőbb eszközök és kategóriák jöjjenek létre.

3.7.1. A kompetenciák definíciója

A fenti igényre válaszul több kutató és gyakorlati szakember is a munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák meghatározását és az EE rendszerekben való integrált alkalmazását javasolta. A kompetenciák a hagyományos munkaköri megközelítéshez képest – az eltérő hangsúlyok miatt – új szemléletet jelentenek, a korábbi felfogás módosulását, változását eredményezik.

Az általánosan elterjedt definíció szerint azokat az *alapvető személyes tulajdonságokat* nevezzük *kompetenciáknak*, amelyek *eredményeként* adott munkakörben egy *munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt* nyújt.⁵⁰

Olyan alapvető személyes jellemzők ezek, amelyek többféle munkahelyi szituációban, különféle feladatok során egyaránt meghatározzák, „okozzák” egy munkatárs teljesítményét.

A jó/kiváló teljesítmény kritériumainak jól meghatározhatónak kell lennie, hogy ehhez a világosan megfogalmazott teljesítményelváráshoz a teljesítményt okozó kompetenciák egyértelműen társíthatók legyenek. Ugyanakkor különböző szervezetekben más és más lehet a jó/kiváló teljesítmény mércéje, sőt azonos cégen belül is változhat a jó teljesítmény kritériuma a piaci és szervezeti változások függvényében.

A kompetenciák EE-rendszerekben való alkalmazásától azt várhatjuk, hogy az *adott szervezetben való sikeres működéshez*, a munkafeladatok ellátásához szükséges *magatartás* leírásával, megfogalmazásával elősegíti az adott feladatokra legmegfelelőbb munkatársak kiválasztását és a teljesítményről való kommunikációt, a teljesítmény fejlesztéséhez szükséges akciók megfogalmazását.

3.7.1.1. A kompetenciák típusai

Többféle magatartási tényező lehet alkalmas arra, hogy a kiváló teljesítmény előrejelzésére szolgáljon: a motiváció, személyes és pszichikai jellemzők, személyes önképünk, tudásunk, képességeink és készségeink. Az észlelhetőség és fejleszthetőség szempontjából e típusok két csoportba sorolhatók: a készségek-képességek és a tudás konkrétan észlelhető jellemzők és fejlesztésük is könnyebb, míg a másik három jellemző csak indirekt módon, a magatartáson keresztül értékelhető és fejlesztésük is nehezebb, sőt a gyakorlatban sokszor adottságként értelmezik őket.

Motivációk

A motivációk meghatározott irányokba terelik a magatartást. A teljesítmény által motivált emberek kihívást jelentő célokat tűznek maguk elé és felelősséget vállalnak a célok elérésére, ami például az értékesítési pozíciókban dolgozó munkatársak kívánatos jellemzője.

Az intellektuális kíváncsiság, a mélyebb összefüggések feltárásának vágya a kutatói, fejlesztői jellegű feladatok ellátásához lehet szükséges kompetencia.

Személyes fizikai és pszichikai jellemzők

Bizonyos fizikai és pszichikai adottságok elengedhetetlenek egy feladat jó elvégzéséhez. A monotonia tűrése többféle helyzetben is fontos lehet: a futószalag mellett dolgozók esetében ugyanúgy, mint a hosszadalmas kísérleteket végző gyógyszerfejlesztőknél.

A gyors reakcióidő és döntési képesség például elengedhetetlen ahhoz, hogy valakiből jó berepülőpilóta vagy akár vízilabdakapus legyen.

Önkép

Ide tartoznak az attitűdök, értékek és egy ember saját magáról kialakított önképe. Az önbizalom alapvető hit abban, hogy valaki képes megbirkózni bizonytalan helyzetekkel is, enélkül aligha lehet valakiből hosszú távon sikeres felső vezető.

Tudás

Rendszerezett információk birtoklása valamilyen szakterületről. Az országúton szolgálatot teljesítő Sárga Angyalok szerelőinek ismerniük kell az elterjedt gépkocsitípusok alkatrészeit, működési elveit és azt, melyiket mivel lehet ideiglenesen pótolni. Az aktuálisan érvényes adószabályok pontos és kimerítő ismerete pedig az adótanácsadó vagy a könyvvizsgáló feladatainak sikeres ellátásához szükséges.

Képességek és készségek

Valamilyen tevékenységre, teljesítményre való testi-lelki adottság (képeség), illetve tanult gyakorlat (készség).⁵¹ Egy befektetési elemző több adatsor összehasonlításával képes trendek és belső összefüggések feltárására. A Forma-1-es szerelő zuhogó esőben is képes 4 másodpercen belül kicserélni a versenyautó kerekét.

3.7.1.2. A kompetenciák szerepe az EE-rendszerekben

A kompetenciák nagy szerepet játszanak az integrált stratégiai EE-rendszerek kialakításában. Az üzleti stratégia részeként megfogalmazzák, hogy melyek a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák, és ezek megjelennek az összes EE-

rendszerben, ezzel is támogatva azok integrált működését. A jó kompetenciák legfontosabb jellemzője, hogy az alkalmazók számára érthető, világos megfogalmazással az adott szervezet sikere érdekében legfontosabb jellemzőket foglalják össze.

A munkavégzési rendszerek kialakításakor az egyes munkakörökhez rendelve megjelenhetnek munkaköri követelményekként, majd erre alapozva a kiválasztási rendszerben a kiválasztás szempontjai között is.

A teljesítményértékelési rendszerben kitzűzhető a kompetenciákra vonatkozó célok és teljesülésük értékelésére is sor kerülhet. Azaz a kompetenciák olyan vezetői eszközök jelentenek, melynek segítségével a teljesítménycélok kitzűzésekor az eredménymutatók mellett azt is egyértelműen megfogalmazhatják, hogy az eredmények eléréséhez milyen magatartás kívánatos.

A képzés/fejlesztés során a kritikus kompetenciákra irányuló fejlesztési célok fogalmazhatók meg.

A kompetenciák és a kompenzációs rendszer összekapcsolására elsősorban külföldi példák ismertek. A kompenzációs rendszerben való alkalmazástól várt előny az, hogy ez által nagyobb támogatást kap a kívánatos viselkedési minták elterjesztése és erősítése, és lehetségessé válik az egyének közötti magatartás alapú jövedelem differenciálás is. A kompetenciák és az egyéni jövedelmek szoros összekapcsolása ugyanakkor nehezítheti fejlesztési célok megfogalmazását, mert ekkor a munkavállalók nem feltétlenül érdekeltek gyengeségeik, fejlődési szükségleteik feltárásában.

3.7.2. Kompetenciarendszerek

Több kutatás is irányult általános, minden szervezetben felhasználható kompetenciák definiálására, ezek közül részletesebben Spencer és Quinn modelljét mutatjuk be. Az általános célú modellek mellett megfigyelhető ugyanakkor egyedi, szervezetspecifikus kompetenciarendszerek kialakítása is, erre a folyamatra is mutatunk példát.

3.7.2.1. Spencer és társai modellje

Spencer és munkatársai egy általános kompetenciaszótár kialakítása során a következő, 6 csoportba sorolt 21 alapkompétenciát határoztak meg⁵²: Ez a kompetenciaszótár az egyik legelterjedtebb az előzetesen kialakított szótárakkal dolgozó vállalatok között.

A „teljesítmény és cselekvés” kompetenciái:

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

A „támogatás és mások segítése” kompetenciái:

mások megértése,
ügyfélorientáció.

A „befolyásolás” kompetenciái:
 befolyásolás,
 szervezeti tudatosság,
 kapcsolatépítés.

Vezetői kompetenciák:
 mások fejlesztése,
 irányítás és asszertivitás,
 csapatmunka és együttműködés,
 csapatvezetés.

Kognitív kompetenciák:
 analitikus gondolkodás,
 fogalmi gondolkodás,
 szaktudás.

Személyes hatékonyság kompetenciái:
 önkontroll,
 önbizalom,
 rugalmasság,
 elkötelezettség a szervezet iránt.

E kompetenciák mindegyikéhez részletes meghatározás, és a kompetenciák értékeléséhez szükséges, a kompetenciák különböző szintjeit leíró példa tartozik. A kompetenciaszótár alapfeltevései szerint az egyes kompetenciák értékeléséhez a kompetenciákat szintekre tagolják, ahol a magasabb szinthez az összes alacsonyabb szintre jellemző magatartás folyamatos demonstrálása szükséges. A 3.3. táblázat erre mutat egy példát.

3.3. táblázat

Példa a Spencer-féle kompetenciamegfogalmazásra

Kompetencia	Csapatvezetés
-1. szint	Munkatársai kérése ellenére is visszautasítja célok és iránymutatás megfogalmazását.
0. szint	Nem alkalmazható, a munkakör nem kíván leadership készségeket.
1. szint	Értekezleteket vezet: megfogalmazza az értekező célját, kialakítja a napirendet, figyel az időre és a teendők kiosztására.
2. szint	Tájékoztatja munkatársait. A döntések által érintett munkatársakat tájékoztatja a történetekről. Biztosítja, hogy a csoport rendelkezzen minden szükséges információval. Szükség esetén elmagyarázza a döntések hátterét.
3. szint	Tekintélyét, hatalmát tisztességes módokon használja. A formális hatalmat és tekintélyt méltányosan használja, a csoport minden tagját korrekt módon kezeli.
4. szint	Fejleszti a csoport hatékonyságát. Összetett eszközökkel fejleszti a csapatszellemet és a termelékenységet.
5. szint	Gondját viseli a csoportnak. Védi a csoportot, a csoport reputációját a szervezet egészével és a tágabb közösséggel szemben, megszerzi a csoport számára szükséges erőforrásokat.
6. szint	Vállalja a vezetői pozíciót. Biztosítja, hogy a csoport tagjai csatlakozzanak a vezető missziójához, céljaihoz, a kialakított kultúrához. Példát mutat. Biztosítja, hogy a csoport elé állított feladatok teljesüljenek.
7. szint	Vonzó, elkötelezettséget teremtő víziót fogalmaz meg. Karizmatikus, lelkesedést és elkötelezettséget teremt a küldetés iránt.

Forrás: SPENCER–SPENCER, 1993., 65. old.

Spencerék modellje is lehetővé teszi testreszabott, egyedi, csak az adott szervezetre jellemző kompetenciák meghatározását, amihez eszközöket is kínál.

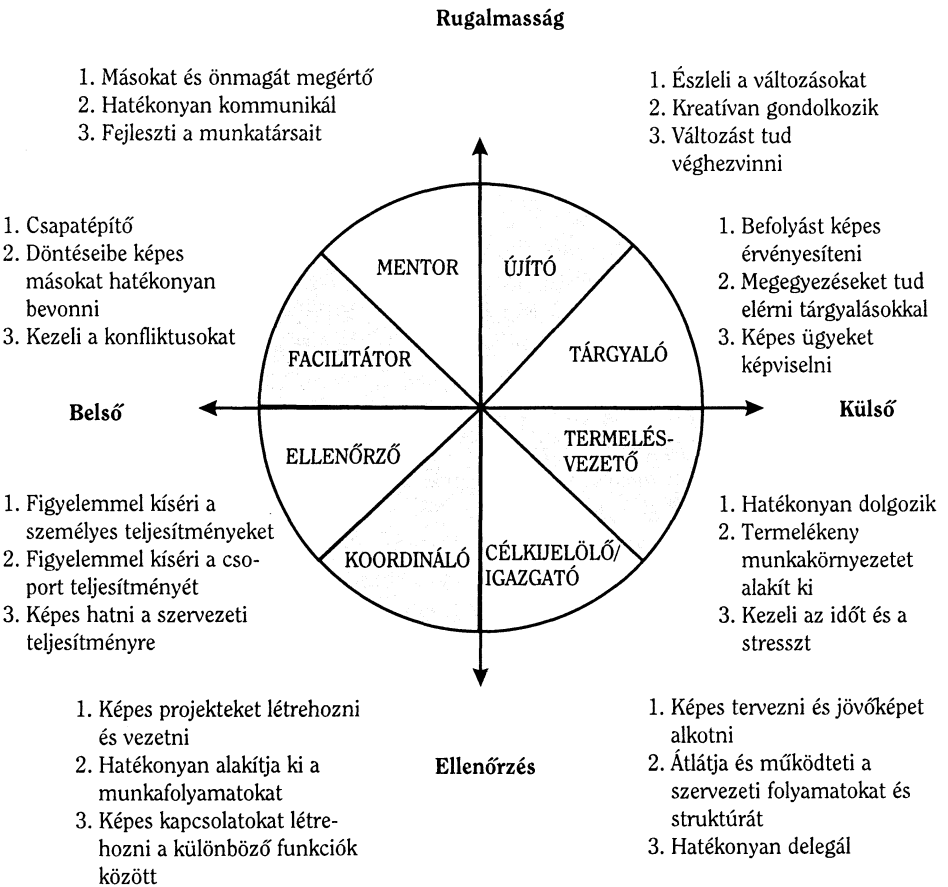
3.7.2.2. Quinn és társai modellje⁵³

Quinn és társai olyan, a vezetői funkciókat, a vezetői munkát átfogó modellt alakítottak ki, amely arra az alapfeltevésre épít, hogy egy hatékony vezetőnek egymással ellentmondásban lévő céloknek, elvárásoknak kell egyszerre megfelelnie munkájában. A modell keretét adó két ellentétpár a következő: Rugalmasság – Ellenőrzés és belső orientáció – Külső orientáció.⁵⁴

A fenti két dimenzió által kijelölt koordináta-rendszer síknegyedei egy-egy jellemző vezetői modellt jelenítenek meg (lásd 3.2. ábra). Mindegyik vezetői modellhez két meghatározó vezetői szerep tartozik, és ezek mindegyike 3-3 kompetenciával jellemezhető. Quinn szerint egy vezető munkájában mind a nyolc szerep egyszerre érvényesül.

3.2. ábra

Quinn kompetenciamodellje



A vezetők munkájának értékelésekor minden kompetenciában külön-külön értékelni kell teljesítményüket. Az értékelés alapvető szempontja az, hogy az adott vezető az adott kompetenciában a szükséges szinthez képest milyen szintet ér el: alacsonyabbat, megfelelőt vagy a szükségesnél többet (ez utóbbi ugyanolyan káros lehet, mint az alacsonyabb szint).

Az eredmények összefoglaló értékelése alapvető vezetési stílusokat tárhat fel, és alkalmas fejlesztési célkitűzések megfogalmazására is.

3.7.2.3. Egyedi kompetenciamodell kialakításának folyamata⁵⁵

Mint az előzőekben már utaltunk rá, a kompetenciák abban az esetben járulnak hozzá leghatékonyabban az EEM-hez és a vezetők munkájához, ha pontosan kifejezik az adott szervezetben a jó/kiváló teljesítményt okozó tulajdonságokat, és ha a szervezet tagjai értik, elfogadják és alkalmazzák őket mindennapi tevékenységük és kommunikációjuk során. Ennek érdekében javasolt az adott szervezet munkatársainak bevonásával az adott cégre jellemző egyedi kompetenciamodell kialakítása.

A kompetenciarendszer kialakításának első lépése a rendszer céljainak pontos tisztázása (munkakörtervezéshez és munkatársak kiválasztásához szükséges szempontok megfogalmazása és/vagy értékelési szempontok nyújtása a teljesítményértékelési rendszer számára). A céloktól függően ugyanis eltérő elvárások fogalmazódnak meg a kompetenciarendszerrel szemben.

A kompetenciák kialakításához kiindulópontot adhat a szervezet stratégiája, jövőképe, és a felső vezetés által megfogalmazott kívánatos kultúra értékei is.

A másik fontos forrást az egyes munkakörökben elismerten kiválóan teljesítő, illetve átlagosan és gyengén teljesítő munkatársakkal folytatott interjúk jelentik. Hasonló interjúk folyhatnak a szervezet külső ügyfeivel, felső vezetőkkel is. Ezeknek az interjúknak a célja a jó/kiváló teljesítményhez vezető magatartás minél pontosabb megfogalmazása konkrét munkahelyi helyzetekből „kritikus incidensekből” kiindulva.⁵⁶ A jövőkép és az interjúk eredményeinek feldolgozásából alakulnak ki az adott szervezet/munkakörökre jellemző kompetenciák.

Az egyes kompetenciák értékeléséhez többféle megközelítés létezik. Spencer modelljében a kompetenciákhoz több szint (6-8 is) tartozik. Adott munkakörökhöz megfogalmazzák, hogy az egyes kompetenciákból melyik az elvárt szint. Ezek után az erre és az összes alatta lévő szintre jellemző magatartási elvárások lesznek a teljesítmény mérésének és értékelésének alapjai.

Lehetséges ugyanakkor egyes szervezeti-vezetési szintekhez külön-külön kompetenciákat meghatározni. Hiszen az ügyfélorientáltság például egyaránt fontos egy áruházi eladó és az értékesítési igazgató esetében, de a kompetencia konkrét tartalma (azaz a sikeres működéshez szükséges tulajdonságok, magatartási jellemzők összefoglalása) egészen más lehet. Ekkor az adott kompetenciára (például ügyfélorientáltság a felső vezetői szinten) jellemző pozitív és negatív magatartási példák segítségével lehet egyértelművé tenni a kompetencia tartalmát és elősegíteni a gyakorlati alkalmazást (lásd 3.4. táblázat).

3.4. táblázat

A teljesítményértékelésben jól felhasználható kompetenciák jellemzői

Kompetencia megnevezése: együttműködés
Rövid egyértelmű definíciója: Másokkal együttműködve végzi munkáját, erőfeszítéseit a csoport elé kitűzött cél megvalósítására fordítja. Jó teljesítményre számít munkatársaitól, támogatja őket, és lehetőséget biztosít számukra a jó teljesítményhez.
Egyértelmű útmutatások, példák arra, hogy egy munkatárs magatartásában hogyan lehet értékelni az adott kompetenciát:
<i>A kompetenciát jelző pozitív magatartások:</i> <ul style="list-style-type: none">• Folyamatosan és naprakészen tájékoztatja munkatársait a team/projektmunkáról.• Munkatársaival minden rendelkezésre álló és hasznos információt megoszt.• Tiszteletet tanúsít mások (vezetők esetében a beosztottak is!) gondolkodásmódja iránt.• Értékeli mások befektetett munkáját és szakértelmét, hajlandó tanulni másoktól.• Igényt tart más szakterületek képviselőinek ötleteire és véleményére, hogy bizonyos döntések vagy tervek kialakításában segítsenek.• Úgy tevékenykedik, hogy barátságos légkör, jó hangulat és együttműködés kialakítására motiválja munkatársait.• Feltárja a csoportban lévő konfliktusokat és megkönnyíti a konfliktusok megoldását.
<i>A kompetenciával ellentétes magatartások:</i> <ul style="list-style-type: none">• Csak elszigetelve képes dolgozni.• Visszatart olyan információkat, melyek munkatársai számára szükségesek lennének.• A team/projektmunkában kompetitív (versengő) módon vesz részt.• A team/projekt céljai nem motiválják.• Munkatársaiban nem bízik, nincs jó véleménnyel róluk, hátuk mögött kibeszéli őket.• Nem igényli üzleti/szolgáltató partnerei véleményét, hozzájárulását az őket is érintő folyamatokhoz.• Munkacsoportjában konfliktusokat gerjeszt.
<i>A kompetencia értékelési szempontjai:</i> <ul style="list-style-type: none">• A munkatárs a kompetenciával Megfelelő szinten rendelkezik, munkája során csak a pozitív jellemzőket mutatja.• A munkatárs a kompetenciával Kielégítő szinten rendelkezik, ha munkája során az esetek több, mint 75%-ban a pozitív magatartási jellemzőket mutatja.• A munkatárs a kompetenciával Fejlesztendő szinten rendelkezik, ha munkája során az esetek 75-50%-ában a pozitív magatartási jellemzőket mutatja.• A munkatárs a kompetenciával Nem megfelelő szinten rendelkezik, ha munkája során az esetek kevesebb, mint 50%-ában mutatja a pozitív jellemzőket.

A kialakult kompetenciák érvényességének vizsgálata rendkívül fontos, hiszen ha nem a szervezeti sikert valóban támogató tulajdonságok kerülnek megfogalmazásra a kompetenciákban, akkor a kompetenciák alkalmazásától várt hatással pontosan el- lentétes hatást érhetünk el. *(Mintha egyre jobb kalapáccsal próbálnánk meg becsa- varni egy csavart.)*

Az érvényesség vizsgálata több szinten lehetséges. Minimálisan szükséges egy, a kompetenciák kialakításában nem érintett szakértői csoport véleményének kikérése, de kiválasztásra vagy teljesítményértékelésre használt kompetenciák érvényességének vizsgálatához szükséges lehet a kialakítási folyamat részleges megismétlése is, az ere- deti folyamatban részt nem vett munkatársakkal.

3.7.3. A kompetenciák alkalmazásai EE-rendszerekben

A fenti módon meghatározott kompetenciák, kompetenciarendszerek számos EE- rendszerbe épülnek be.

3.7.3.1. Munkakörtervezés (munkavégzési rendszertervezés) és kiválasztási rendszer

A kompetenciák alkalmazásának célja az, hogy minél pontosabban meghatározhassuk az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kiválasztási rendszerben pe- dig azt kell minél pontosabban előre jelezni, hogy egy adott személy (jelölt) egy adott munkakörben (munkavégzési rendszerben) milyen teljesítményt fog nyújtani. Az elő- rejelzéshez természetesen szükséges egy mérce, amihez a vizsgált jelölteket mérik. Ez a mérce az adott munkakörhöz tartozó követelményrendszerből származik.

A kompetenciák értékelői, alkalmazói legtöbbször szakképzett személyügyi mun- katársak, akik munkavégzésük során rendszeresen találkoznak a kompetenciákkal, szakmai képzettségükre és gyakorlatukra támaszkodva képesek az egyes munkakö- rökre jellemző kompetenciák pontos meghatározására, a keletkező mérési eredmé- nyek értelmezésére.

A rendszerek céljainak megfelelő kompetenciák a minél pontosabb leírás és előre- jelzés érdekében részletesek, alkalmasak a munkakör minél finomabb megragadásá- ra. Az általánosabb kompetenciák kisebb, pontosabban mérhető elemekre bontva je- lennek meg (pl.: analitikus gondolkodás – lényegi információ felismerése, különféle logikai összefüggések azonosítása, felismert szabályok alkalmazása stb.). A kompe- tenciákhoz pontos mérési skálák tartoznak, amelyek segítségével az egyes jelöltek összehasonlítását is lehetővé tevő mérési eredmények nyerhetők.

A kompetenciák alkalmazásának módja elsősorban a mérések során a „kompeten- ciapotenciál” értékelése tesztek és más eszközök segítségével. Az eszközök közül kü- lön kiemelendő az értékelő központ (ÉK, angolul: Assessment Center, AC), mivel ez ad lehetőséget a kompetenciák életszerű helyzetekben való megfigyelésre és értéke- lésére.

3.7.3.2. Teljesítménymenedzselési rendszer

A kompetenciák alkalmazásának céljai a munkatársak teljesítményének értékelésekor a kívánatos teljesítményszinthez vezető magatartás tudatosítása és fejlesztése, rendszeres visszacsatolás nyújtása a munkatársak részére a munkakörükben nyújtott teljesítményükről, így a szervezet sikere szempontjából fontos tulajdonságok és magatartás fejlesztése, valamint a vezető–beosztott közti kommunikáció fejlesztése.

A kompetenciák alkalmazói vonalbeli vezetők és beosztottaik, ezért a rendszer céljainak megfelelő kompetenciáknak közérthetőeknek, világos definíciók és szempontok szerint értékelhetőeknek kell lenniük. Fontos, hogy vezetők és beosztottak egyaránt könnyen értelmezni tudják és relevánsnak tartás az egyes kompetenciákat a mindennapi munkavégzésükre.

A kompetenciák alkalmazásának módja a kiválasztási helyzettől eltér. A vezetők és beosztottak évente ismétlődő alkalmakon értékelik a beosztott kompetenciáit, az értékelés eredményei alapján fejlesztési feladatokat és célokat fogalmaznak meg a beosztott számára. Az értékelés során a kompetenciák ténylegesen elért szintje kerül értékelésre.

A kompetenciák alkalmazásától várható előnyök a következők:

- a szervezet sikerét támogató magatartásformák elterjedése, a kívánatos irányba fejlődő szervezeti kultúra,
- a munkavégzés során a munkakörhöz szükséges magatartási jellemzők nagyobb hangsúlyt kapnak,
- a sikert nemcsak az eredmények, hanem az elérésükhöz vezető eszközök alapján is értékeli.

3.7.3.3. Fejlesztési/képzési rendszer

A kompetenciák alkalmazásának célja a munkatársak fejlesztési szükségleteinek megfogalmazása a szervezet stratégiájához illeszkedően. Az igények származhatnak a teljesítményértékelési rendszerből és egyedi szükségletfelmérésekből is.

A kompetenciák alkalmazói részben itt is vonalbeli vezetők és beosztottaik, de a szükségletfelmérést végezhetik alaposabb felkészültséggel rendelkező EE-szakemberek is.

A kompetenciák alkalmazásától várható előny, hogy a fejlesztési szükségletek valóban a stratégia megvalósításához kapcsolódóan fogalmazódnak meg, azaz egyértelmű kapcsolat teremthető egyrészt a stratégiai célok és a teljesítményértékelés, másrészt pedig a fejlesztési rendszer között.

3.8. A munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálása: „egyen alapú” megközelítés

A vállalatvezetés egyik hagyományos feladata a vállalat szervezeti felépítésének kialakítása és az ehhez kapcsolódó feladatelhárítás, azaz a megfelelő munka- és hatáskörmegosztás megteremtése. Ezek egyénekre lebontott szintje a munkakör. A klasz-

szikus emberi erőforrás menedzsment a munkakörökből indul ki: „A munkakör a szervezet legfőbb alkotóeleme”⁵⁷.

Más felfogások a különféle munkacsoportokat tekintik a szervezet építőköveinek, jóllehet általában a munkacsoportokon belül is vannak munkakörök, amelyek azonban lazán definiáltak, egymással nagymértékben átfednek.

A klasszikus értelemben vett, azaz specializált és egymással kiegészítő viszonyban lévő munkakörök újragondolását azonban más szempontok is indokolják⁵⁸.

A specializált munkakörök csökkentik a szervezet rugalmasságát. A dolgozók nem értenek egymás feladataihoz, nem rendelkeznek a szükséges ismeretekkel és készségekkel, így nem tudják rugalmasan helyettesíteni egymást. Nem rendelkeznek a rugalmassághoz szükséges szemlélettel, hisz nem látják a „teljes képet”, munkakörük egyben szemléleti és gondolkodási határukat is kijelöli.

A specializált munkakörök elvehetik a kezdeményező, tenni akaró munkavállalók kedvét is. A lehatárolt munkakör hallgatóságos üzenete a következő: „ez a te dolgod, ezzel foglalkozz, a többi pedig ne érdekeljen”, s ha „túl sok” ötlettel jelentkeznének, ezt a felettes sokszor egyértelművé is teszi. De igaz a fordítottja is: a passzív, önállótlan, nem kezdeményező dolgozók számára saját munkaköri leírásuk jó hivatkozási alapot jelent, hogy miért is nem oldották meg a felmerülő problémákat.

A szigorúan definiált munkakörök ellen szólnak a gyakori szervezeti változások is, hisz jóformán mindig újra kellene alkotni a teljes munkaköri rendszert.

Ma egyre kevésbé általános az „egy ember–egy munkakör” elv. Az egyes pozíciók határai nem jól elhatárolhatóak. A munkavállalók rugalmasan változó és bővülő feladatkört látnak el, rendszeres rotációban, csoportmunkában, vagy eseti beugrások, helyettesítések következtében. Több repülőgéptársaságnál bevett gyakorlat, hogy az alkalmazottak rugalmas munkamegosztásban légi és földi munkaköröket is betöltenek (Southwest, America West, People Express).

A szervezeti elkötelezettség vonatkozásában manapság egyre fontosabbá válik, hogy a munkavállaló a szervezet egésze iránt legyen elkötelezett, s ne saját munkaköréhez, konkrét feladatokhoz vagy munkakörhöz: karrierutak nyílnak meg a jól teljesítő munkatársak előtt és a korábbitól teljesen eltérő feladatokat kell ellátniuk. (De mások esetében is valószínűtlen, hogy a pályakezdéstől a nyugdíjig azonos képességeket és ismereteket hasznosítva egyetlen munkakörben dolgozzanak).

A kiemelkedő tudással és kompetenciákkal rendelkező munkavállalók nem csak azért fontosak a szervezet számára, mert ők tudják betölteni az éppen megüresedő munkakört. Fordítva: a kiindulópont az egyén, és ha nincs számára megfelelő munkakör a szervezetben, a meglévőket igazítják hozzá, vagy éppen „részabják” a munkakört (kialakítja magának saját munkakörét). A szervezeteknek többé nemcsak „kezekre és fejekre” van szükségük, hanem a szervezet kultúrájába beilleszkedő „egész emberre”, akinek tudását – akármilyen munkakörben – hasznosítani tudják.

A munkakör, és a ráépülő személyzeti és vezetői tevékenységek nem tűnnek el a gyakorlatból, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkaköröket egyre tágabban és lazábban definiálják, az eltérő munkaköröket pedig sokszor átfedésekkel alakítják ki.

3.9. Munkavégzési rendszer megtervezése: a munkavégzési rendszerek kialakításának eltérő lehetőségei

A munkakörök, illetve a munkavégzési rendszerek elemzéséből nyert információ segítségével tudatosan tervezhetjük, alakíthatjuk a munkavégzést. Ezt a szervezeti beavatkozást az EEM-szakirodalom hagyományosan a munkakörtervezés fogalma alatt tárgyalja.

Munkakörtervezés (job design):

A munkakör tartalmának, funkciójának és kapcsolatrendszerének megfelelő kialakítása az optimális teljesítmény és a munkavállalói elégedettség elérése érdekében.

Ehhez hasonló gondolatmenet alapján a *munkavégzési rendszertervezés (work system design)*:

A munkafeladatok, a munkavégzés technológiája, a munkavállalói készségek és kompetenciák, a vezetési filozófia és stílus, valamint a tágabb EEM-rendszerek és gyakorlat megfelelő illesztése az optimális teljesítmény és munkavállalói elégedettség elérése érdekében.

3.9.1. Hagyományos megoldások

A munkavégzési rendszer tervezés elsőként bemutatásra kerülő megoldásai a munkavégzési rendszer egyes elemeire összpontosítanak más tényezők rovására, ezért szükségyszerűen részlegesek, s nem képesek együtt érvényesíteni a teljesítmény és a munkavállalói elégedettség szempontjait. Most a mérnöki, a munkavállalói részvételen és a munkakörbővítésen alapuló megközelítéseket mutatjuk be.

3.9.1.1. A mérnöki megközelítés: taylorizmus, fordizmus

Egy amerikai becslés szerint a termelési munkakörök 50%-át még 1986-ban is a taylori racionális munkaszervezés elvei szerint alakították ki. A tudományos munkaszervezésről és az ezt továbbfejlesztő fordizmusról magyar nyelven is sokat olvashatunk⁵⁹, ezeket most a munkavégzési rendszerek szempontjából tekintjük át.

A taylori munkaszervezés elsődleges célja az olcsó, hatékony termelés, és mindent ennek rendel alá. A munkavégzési rendszer kialakítását a technológia határozza meg, a modell többi elemét ehhez illesztik. A munkaszervezés legfőbb elvei a következők:

- a munkafeladatok kis részfeladatokra bontása, maximális munkamegosztás,
- a munkavégzés és a munkafolyamatok aprólékos szabályozása és előírása (egészen addig, hogy kinek, mit, hol, és mennyi ideig kell csinálnia),
- a fizikai munka és a szellemi munka (például munkatervezés) szétválasztása (a munkás az utasítások végrehajtója, fontos, hogy munkavégzés közben ne gondolkodjon),
- a munkavégzés szigorú ellenőrzése.

Ebben a szemléletben a cél a szubjektív tényezők kiküszöbölése: az egyre növekvő hatékonyságot a nagyfokú specializáció biztosítja (amire a szakképzetlen munkás-

tömegek esetében a század elején szükség is volt). Ehhez illeszkedik a rendszer többi eleme is: a munkások (minimális) betanítása, a darabbérrendszer, a szoros ellenőrzés.

A fordí futószalagos gyártás ettől abban különbözik, hogy a munkafeladatok sorrendjét és elvégzésük ütemét nem programozó, hanem a technológiába kódolt program írja elő. Ami számunkra ennél még fontosabb: a fordizmus terméke az ún. *hagyományos munkacsoport*. Bár a futószalagos munkavégzésnél a taylori munkaszervezéshez hasonlóan a munkavállalók rutinmunkát végeznek, de ezek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. Ilyenkor a nagyobb feladatot (például egy autó összeszerelése) csoporthoz rendelik és azt lebontják egymásra épülő kisebb feladatokra, és azokat egyes munkavállalókhöz (munkakörökhöz) rendelik a munkavégzés szigorú előírásával együtt⁶⁰.

Az EEM konkrét eredményeket köszönhet a tudományos munkaszervezésnek: a tudományos munkakörelemzést és a munkaköri leírást, a tudományos kiválasztást (pszichológiai tesztek)⁶¹, valamint a teljesítmény alapú bérezést.

A kétségtelen eredmények ellenére a tudományos munkaszervezés negatív hatásai már a 30-as években kiderültek: unalmas munka, munkavállalói elégedetlenség, csökkenő morál, elidegenedés a munkától, növekvő fluktuáció és hiányzások, üzemi balesetek, és egyre hevesebb szakszervezeti ellenállás. Mivel a monoton munka nem köti le az emberek figyelmét, egyre kisebb energiával végzik a munkájukat, ami a minőség romlását eredményezi. Romlik a termelékenység is, hiszen az elvándorló munkaerő pótlása költséges. Elmaradó haszon értelemben „költséget” jelent az is, hogy ez a rendszer egyáltalán nem mozgósítja a munkavállalók ötleteit és kreatív energiáit. A mérnöki szemléletű munkaszervezés tapasztalata az, hogy a munkavégzési rendszer kialakításakor a munkafeladat és a technológia mellett figyelembe kell venni a munkavállalók igényét a társas kapcsolatokra, a felelősségvállalásra és az értelmes munkavégzésre⁶².

3.9.1.2. A vezetési stílus változása: munkavállalói részvétel

A Human Relations (HR) mozgalom eredményeként nagyobb figyelmet kezdtek fordítani a munkavállalók személyes és társas szükségleteire, és bevonták őket a munkavégzésükkel kapcsolatos döntésekbe is⁶³. McGregor X-Y elméletében azt hangsúlyozta, hogy a munkavállalókban jóval több szellemi és fizikai potenciál van, mint amennyit a szervezetek hasznosítanak. A legnagyobb vezetői kihívás az, hogyan lehet olyan munkaszervezetet kialakítani, amelyben kibontakozhat a dolgozók önirányítási és innovatívítási képessége⁶⁴.

A dolgozók minőségjavítással, költségcsökkentéssel és termelékenységnöveléssel kapcsolatos döntésekbe való bevonása további lendületet kapott a Japánból induló minőségi körök, valamint a munkaélet minősége (quality-of-work-life) mozgalommal⁶⁵.

Mindezek a megoldások azonban nem jelentenek valódi áttörést a munkavégzési rendszerek szempontjából. Nincs szó ugyanis lényeges hatáskör- és felelősségátruhá-

zásról, a dolgozói részvétel valódi célja csupán a munkavállalói elégedettség növelése, illetve a minőségi körök esetében a termelékenység további javítása. A munka természete nem válik tartalmasabbá.

3.9.1.3. A munkakör változatosságának növelése: munkakörbővítés, rotáció, keresztirányú képzés

A munkakörbővítés, a rotáció és a keresztirányú képzés arra a feltételezésre épül, hogy növelni kell a feladatok változatosságát, és bővíteni kell az igénybe vett képességek és készségek körét, ezzel csökkenthető a monotóniából fakadó elégedetlenség és növelhető a munka iránti érdeklődés.

A *munkakörbővítés* (job enlargement) esetében a munkavállalónak a korábbi szűk feladatkörhöz képest több feladatot kell elvégeznie. A specializált feladatkörök összevonásával szélesebb, összetettebb feladatkör jön létre. Mivel a többféle feladat ellátásához a munkavállalónak változatosabb képességeit és készségeit kell mozgósítania, csökken a munka egyhangúsága, unalmassága. A munkakörök összevonása révén egyszersmind teljesebb munkafolyamatért válik felelőssé, ami tovább növeli motiváltóságát. A termelésben például egy munkakörbe vonható össze egy munkagép beállítása, kezelése és karbantartása.

A *rotáció* (job rotation) lényege az, hogy a munkavállalók bizonyos rendszerességgel a specializált munkakörök között mozognak heti, napi, vagy akár néhány órás ciklusban. Így nem csak a munka monotonitása csökken számukra, de időről időre más készségeiket és képességeiket mozgósítják. Egy nagykereskedelmi egységben például a dolgozók lehetnek egy ideig a raktárban, majd a pénztárban és az értékesítésben is⁶⁶.

Keresztirányú képzésről (cross-training) akkor beszélünk, ha a vezetés tudatosan szorgalmazza, hogy a dolgozók tanulják meg munkatársaik munkakörét. Ez nemcsak a változatosság miatt jó a munkavállalóknak: az újabb és újabb feladatokhoz szükséges készségek elsajátítása folyamatos kihívást és fejlődési lehetőséget jelent. A Corning cégnél (USA) például minden munkavállaló munkaideje 5 százalékát új készségek elsajátításával tölti⁶⁷.

A bemutatott technikák a munkakör változatosságának növelésén és a készségek bővítésén túl a munkavállalók számára azért is előnyösek, mert a munkafolyamat nagyobb szeletére lesz rálátásuk, ami növeli előléptetési esélyeiket. A szervezet haszna pedig a hiányzásból vagy fluktuációból fakadó gondok mérséklődése. Az eredmények mégis ellentmondásosak. A rotációnak kevés a valódi motivációs hatása, ha csak az unalmas munkakörök közötti mozgást jelenti, sőt munkaszervezési-hatékonysági problémákhoz is vezethet⁶⁸. Nem véletlen, hogy akad olyan üzem, ahol maguk a dolgozók kérték a rotációs rendszer megszüntetését. A munkakörbővítés és a keresztirányú képzés sem feltétlenül motiváló, hiszen a munkavállalók zömének elkötelezettségét inkább a döntésekbe való nagyobb beleszólási joggal lehet megszerezni. Összefoglalva: a munkakör változatosságát célzó megoldások hasznosak ugyan, de nem érintik a munkavégzési rendszer több lényeges elemét.

3.9.2. Munkakör-gazdagítás: a munkakör motivációs képességének tényleges növelése

A munkavégzési rendszerek hagyományos megoldásaival nem sikerült elérni a munkavállalók magasabb motivációs szinthez kötődő elégedettségét, önálló, hatékony és jó minőségű munkavégzésüket. Ebben a munkakör-gazdagítás jelentett komoly előrelépést.

Munkakör-gazdagítás (job enrichment):

A munkakör olyan átalakítása, amelynek révén a munkavállaló azonosul a munkájával, hiszen a munkavégzés révén magasabb szintű (például növekedési, önirányítási) szükségleteit elégítheti ki. A munkakör-gazdagítás tehát a dolgozók belső motivációihoz kötődik.

A munkakör-gazdagítás elméleti megalapozása a Hackman–Oldham szerzőpáros-hoz fűződik⁶⁹, bár sokan azt Herzberg motivációs elméletéig vezetik vissza⁷⁰.

A munkavállalók elégedettségét és motiváltságát három ún. kritikus pszichológiai állapot határozza meg:

- *A munka értelme, átélt jelentősége:* az egyénnek az az érzése, hogy az általa végzett munka valamilyen szempontból értelmes, fontos, lényeges (az számít, hogy a munkavállaló milyenek észleli munkáját).
- *A munka eredményéért érzett felelősség:* az a munkavállalóban kialakuló érzés, hogy erőfeszítéseinek eredménye rajta múlik.
- *A munkavégzés eredményeinek ismerete:* annak ismerete, hogy mennyire ki-elégítő módon végezte el feladatait.

E három kritikus pszichológiai állapot megléte esetén a munkavállalóban pozitív érzés alakul ki mind magával, mind munkájával kapcsolatban, és lesz kedve folytatni azt. Ennek kedvező hatása lesz mind a személyre, mind a munkavégzésre: magas szintű belső motiváció, kiemelkedő minőségű munkavégzés, magas szintű elégedettség, kevés hiányzás és alacsony fluktuáció lesz az eredmény. (A szerzők egy golfozó példáját veszik, aki a kezdőütést gyakorolja. Számára a feladat mindenképp *értelmes, van jelentősége*, hiszen tudja, hogy ezáltal jobbá válhat. Azt is tudja, hogy az ütés minősége csak rajta múlik, *ő a felelős az eredményért*. És pillanatokon belül az ütés *eredményéről is lesz ismerete*.)

A 3.3. ábra jó áttekintést ad a modell egészéről.

Mindezek után „csak” az a kérdés, hogyan kell kialakítani a munkakört, hogy elérjük ezeket a kedvező pszichológiai állapotokat, és azok pozitív következményeit.

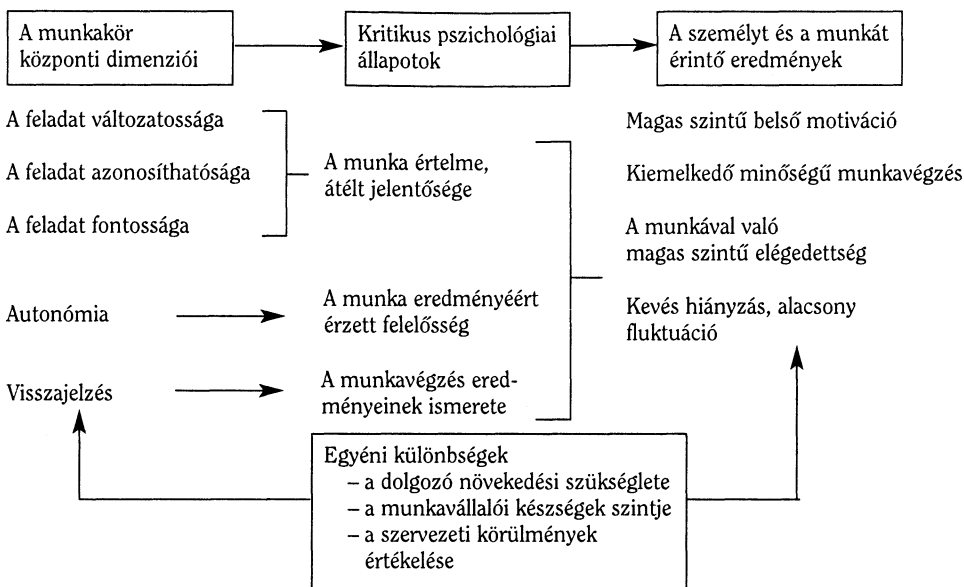
A szerzők a munkakör öt központi dimenzióját azonosítják, amelyekkel megmérhető egy munkakör motivációs ereje, és az adott munkakör ezek változtatásával gazdagítható.

1. A feladat változatossága

Annak mértéke, hogy a munkakörhöz tartozó munkafeladatok ellátása mennyire igényli, hogy a munkavállaló saját képességeinek és készségeinek minél szélesebb körét vegye igénybe (például a termék-előállítás mellett kifinomult minőségbiztosítási feladatok ellátása).

3.3. ábra

A munkakör-gazdagítás modellje



Forrás: HACKMAN-OLDHAM-JANSON-PURDY, 1975; CUMMINGS-WORLEY, 1993.

2. A feladat azonosíthatósága

Annak mértéke, hogy a munkakör ellátása mennyire nyújt lehetőséget a munkafolyamat „teljes” – kezdetektől a befejezésig történő – elvégzésére, látható eredménnyel (mint például egy reklámkampány teljes megszervezése és lebonyolítása, egy ügyfél teljes ügyintézése).

3. A feladat fontossága

Annak mértéke, hogy a munkakör milyen látható hatást gyakorol mások életére és munkájára, akár a szervezeten belül, akár azon kívül (az orvos, a repülőgépszerelő vagy a szervezeti tanácsadó munkája például ilyen szempontból fontosnak nevezhető).

4. Autonómia

A munkavállaló munkakör által biztosított szabadsága, függetlensége és önállósága munkájának ütemezésében és a munkamódszerek meghatározásában (például egy értékesítési munkatárs autonómiaérzése általában jóval nagyobb, mint egy hasonló szintű számviteli munkatársé).

5. Visszajelzés

Annak mértéke, hogy a munkavállaló mennyi információt kap saját munkavégzésének minőségéről, arról, hogy munkaköri feladatait milyen jól látja el. Annak van a legnagyobb ereje, ha a visszajelzés közvetlenül a munkából származik. (Közvetlen a visszajelzés például, ha a termelésben dolgozó munkás munkakörének része a minőség-ellenőrzés, vagy ha a tanár hallgatóitól visszacsatolást kér).

Az első három dimenzió mindegyike külön-külön is növelheti a munka átélt jelentőségét, de a munkavállaló akkor fogja igazán értelmesnek érezni munkáját, ha munkaköre mindhárom dimenzió mentén kedvező, azaz egy mondatban összefoglalva: ha jól azonosítható és fontos feladatkörének ellátásához készségeinek és képességeinek minél szélesebb körére kell támaszkodnia. Ezért ezeket a munka értelmét, átélt jelentőségét befolyásoló tényezőknél nevezzük. Az autonómia a munka eredményéért érzett felelősséget, a visszajelzés pedig a munkavégzés eredményeinek ismeretét meghatározó dimenzió.⁷¹

A munkakör-gazdagítás nem egyformán hat minden munkavállalóra. Azok, akiknek nagy a *növekedési szükséglete*, a munkakör-gazdagítást szívesen fogadják és az jól fog működni. Akiknél viszont ez az igény alacsony, a túlzott munkakör-gazdagítás akár káros is lehet, amint azt a 3.4. ábra mutatja.

3.4. ábra

Az egyéni igények és a munkakör-gazdagítás mértékének összefüggése

	A munkakör-gazdagítás vágya (növekedési szükséglet)	
	magas	alacsony
magas	<ul style="list-style-type: none"> • Jó teljesítmény • Elégedettség • Alacsony hiányzás, fluktuáció 	<ul style="list-style-type: none"> • Túlterheltség, stressz • Alacsony teljesítmény • Hiányzás, fluktuáció
A munkakör-gazdagítás mértéke		
alacsony	<ul style="list-style-type: none"> • Unalom, alacsony elégedettség • Magas fluktuáció, hiányzás 	<ul style="list-style-type: none"> • Külső eszközök, fizetés motivál • Magas teljesítmény lehet

Forrás: WANOUS, J. P.: *Who Wants Job Enrichment?* S.A.M. Advanced Management Journal, Summer 1976, 15–22. old. In: IVANCEVICH–GLUECK, 1986., 152. old.

Bár egyes pszichológiai kutatások szerint az alacsony növekedési szükséglet fejleszthető, Hackman és Oldham tapasztalatai szerint csak a már eleve magas növekedési szükséglettel rendelkező munkavállalók fogadják szívesen a munkakör-gazdagítást. Azaz, a magas növekedési szükséglettel rendelkező munkavállalókban nagyobb eséllyel alakulnak ki kedvező érzések a munkájukról, és hamarabb fog mindez teljesítményükben is megmutatkozni⁷². A növekedési szükségletben tapasztalt egyéni különbségek két módon befolyásolják a munkakör-gazdagítás sikerét:

- a munkakör objektív jellemzőinek észlelésén keresztül (a munkakör központi dimenziói – kritikus pszichológiai állapotok kapcsolatban),
- a kritikus pszichológiai állapotok teljesítményre gyakorolt hatásán keresztül (kritikus pszichológiai állapotok – személyt és munkát érintő eredmények kapcsolatban).

További tapasztalatok azt mutatják, hogy a növekedési szükségleteken túl *a munkavállaló készségeinek és kompetenciáinak szintje*, valamint egyéb *szervezeti ténye-*

zők (például ösztönzési rendszer, vezetési stílus, munkatársi kapcsolatok) is befolyásolják a munkakör-gazdagítás sikerességét. Az a munkavállaló, aki nem rendelkezik a gazdagított munkakör sikeres elvégzéséhez szükséges készségekkel, vagy aki nem elégedett fizetésével, nem fog tágabb feladat- és felelősségi körének örülni⁷³.

3.9.2.1. A munkakör-gazdagítás kialakításának alaptechnikái

Helyzetfelmérés

Bármilyen változtatás előtt alapos diagnózissal kell alátámasztani, hogy valóban a munkakör gazdagítására van-e szükség. Hackman és Oldham kidolgoztak egy kérdőívet (JDS – job diagnostic survey), amely külön-külön méri az öt munkaköri dimenziót, a munkakör teljes motivációs képességét, valamint az egyén növekedési szükségletét.

Munkakörtervezés

A munkakör gazdagítása érdekében konkrét munkakör-tervezési javaslatokat is meg lehet fogalmazni. Ezek a következők.

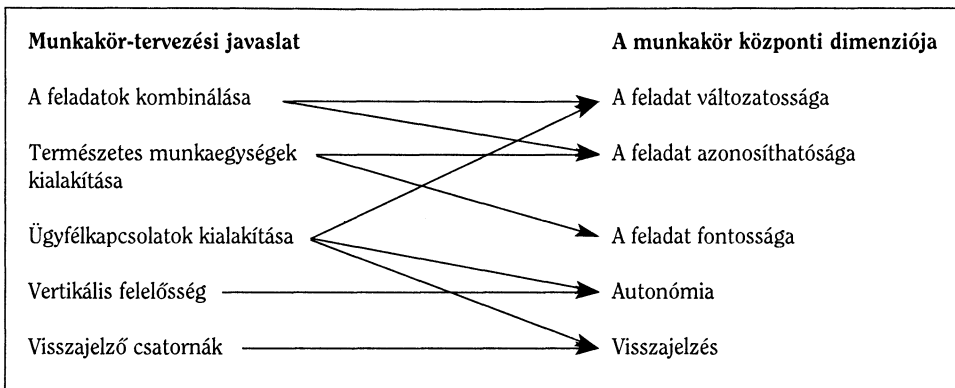
1. *A feladatok kombinálása.* A munkakörbővítés elveinek megfelelően az eltérő feladatok összevonásával, a feladatkör bővítésével változatosabbá és azonosíthatóbbá tehetjük a munkát.
2. *Természetes munkaegységek kialakítása.* A feladatok olyan csoportosítása, melynek révén olyan meghatározható munkaegység jön létre, mellyel a munkavállaló azonosulni tud. A természetes munkaegység kialakítására példa, ha egy egyetemi tanszéken a titkárnők felosztják egymás között a feladatokat és felelőségeket (például oktatási ügyek intézése, pályázatok kezelése, közös rendezvények szervezése stb.), és azokat ezután „magukénak érzik”.
3. *Ügyfélkapcsolatok kialakítása.* A legtöbb munkavállaló soha sem találkozik azokkal, akik az általa előállított terméket/szolgáltatást használják. Egyes hazai számítógépes rendszerfejlesztő cégeknél viszont már az a szokás, hogy az ügyfélnek maguk a fejlesztők prezentálják a rendszert.
4. *Vertikális felelősség.* A vertikális felelősség a munkakör-gazdagítás elvei közül a legfontosabb: a pusztá végrehajtáson túl megnő a munkavállaló hatás- és felelősségi köre. A gazdagított munkakörben olyan döntéseket hozhat, melyeket korábban más hozott meg (például saját munkavégzés ütemezése, munkamódszerek kiválasztása, zavarelhárítás, fejlesztés), és a korábbiaknál nagyobb lesz a felelősségi köre is (például minőségbiztosítás, költséggazdálkodás). A nagyobb vertikális felelősség növeli a munkavállaló önirányítását, felelősség-érzetét, ezáltal motiváltabb és kezdeményezőbb lesz. Ez az elv motivációs töltetén túl előnyös a szervezetnek is, gyakran mégsem alkalmazzák: sokszor a munkásoknak órákig kell várniuk a karbantartókra, pedig könnyedén meg tudnák javítani a meghibásodott berendezést, csak éppen nem nyúlhatnak hozzá.
5. *Visszajelző csatornák.* Igen sok lehetőség van arra, hogy a dolgozó információt kapjon munkája minőségéről, de a leghatékonyabb, ha – szemben a külső, vezetői visszajelzéssel – maga a munka nyújt számára közvetlen visszacsatolást.

Ez fokozhatja kontrollérzését, azt, hogy munkáját ő irányítja. A számítógép megkönnyíti a munkavállalók információhoz jutását.

A munkakör-gazdagítási technikák munkakörre gyakorolt hatását a következő ábra mutatja.

3.5. ábra

A munkakör-gazdagítási technikák hatása a munkakör központi dimenzióira



Forrás: HACKMAN-OLDHAM-JANSON-PURDY, 1975.; BEER et al., 1985.

A munkakör-gazdagítás választ adhat arra a különös jelenségre, hogy a nagyvállalatok központjában dolgozó magasan képzett (és sokszor vezetői szintű) munkatársak gyakran jóval elégedetlenebbek munkájukkal és szervezetükkel, mint az alacsonyabb hierarchikus szinten lévő területi dolgozók. Ennek az lehet az oka, hogy – szemben például az értékesítési munkatársakkal – a központiak közvetlenül nem érzik saját munkájuk fontosságát, és nem kapnak rendszeres visszajelzést az ügyfelektől sem⁷⁴. Vagy egyáltalán nincsenek is ügyfeleik, vagy vannak ugyan belső ügyfeleik, de tőlük semmiféle (elismerő vagy negatív) visszajelzést nem kapnak munkájuk minőségéről. Éppen ezért fontos, hogy a központiak teljesítményét is rendszeresen értékeljék, és arról időről időre kapjanak visszacsatolást. A teljesítményhez kötött jutalmazás is növeli a motivációt, azonban a jutalmakkal a belső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások minőségét kell értékelni, mivel a központban lévők szerepe elsősorban a területen lévők támogatása.

3.9.2.2. A munkakör-gazdagítás korlátai

A munkakör-gazdagítás sikeres alkalmazását több szervezeti tényező gátolhatja, ezek felismeréséhez segítséget nyújt a munkavégzési rendszer modellje.

A munkavégzés technológiája határt szabhat a munkakör-gazdagítási lehetőségeknek, például a futószalag rögzíti a munkafolyamatot. A szigorú biztonsági előírások miatt elképzelhető az is, hogy nem kerülhet sor lényeges feladat- és hatáskörök átadá-

sára. Mivel ilyen esetekben a munkakört nem lehet gazdagítani, *a munkavégzés környezetét gazdagítják* (context enrichment). A McDonald's például nemcsak standardizált munkafolyamatairól híres, hanem a munkavállalók részére szervezett programokról és vetélkedőkről is. A környezet gazdagításához tartoznak az alternatív munkaidőrendszerek is (lásd 3.10. alfejezet). Ezek azonban nem tekinthetők valódi munkakör-gazdagításnak. Előfordul az is, hogy a technológiából fakadóan annyira komplex a munkakör, hogy nem lehet – de nem is lenne érdemes – azt tovább gazdagítani.

A *munkavállalók* alacsony növekedési szükségletei mellett a *lényeges készségek és kompetenciák hiánya* is akadály. Ilyenkor előbb fel kell készíteni a munkavállalókat a megváltozott munkakörre, és csak azután kerülhet sor a munkakör-gazdagításra.

Autokratikus, a kontrollt nehezen átadó vezetési stílus mellett sem a döntési jogkörök, sem a lényeges információk nem fognak eljutni a munkavállalókhoz. A vezetők sokszor eleve tartanak attól, hogy a munkavállalók nagyobb döntési jogkört kérnek, vagy a kibővült feladatkör és felelősség mellé magasabb fizetést várnak, ezért nem kezdeményeznek munkakör-gazdagítást.

Az *EE-rendszerek* (például a munkaköri, javadalmazási, oktatási és ösztönzési, teljesítményértékelési rendszer) *merevsége* szintén gátját jelentheti a munkakör átalakításának.

Mindezek a tapasztalatok is visszaigazolják, hogy a munkavégzési rendszerek sikeres (át)alakításához – így a munkakör-gazdagításhoz is – együtt kell kezelni a munkavégzési rendszer valamennyi elemét.

3.9.2.3. A munkakör-gazdagítás értékelése

A Hackman–Oldham-féle munkakör-gazdagítási modell érvényességét és gyakorlati használhatóságát számos kutatás bizonyítja. A kutatók egyrészt igazolva látták, hogy a modellben jelzett kapcsolatok léteznek a főbb változók között. Másrészt, a megvalósított munkakör-gazdagítási programok többsége mind a szervezeti, mind a munkavállalói nézőpontból pozitív eredményt hozott, bár a kutatások egy része a termelékenység és a minőség nagyobb javulását tapasztalta, mint a munkavállalói elégedettségét⁷⁵.

A munkakör-gazdagítás kritikáját az alábbi pontokban lehet összefoglalni⁷⁶:

- Kizárólagos hangsúly az egyéni munkakörön. Maguk a modell alkotói is elismerik, hogy a munkakör-gazdagítás modell komoly hiányossága, hogy semmilyen tanácsot nem ad a csoportos munkavégzésre.
- A kontextuális tényezőket figyelmen kívül hagyja. A modell elsősorban az egyén és munkaköre közötti kapcsolatot elemzi, a személyközi, technológiai és situációs tényezőket eredeti formájában nem, és később is csak érintőlegesen kezeli.
- A munkavállalókat nem vonja be a munkakör-gazdagítás folyamatába. Számos alkalom kínálkozik erre (például információgyűjtés a munkaköréről, a munkakör dimenzióinak újragondolása), a dolgozók aktív részvételére mégis alig került sor. Ebben a kevés esetben a részvétel tovább növelte a program sikerességét.

3.9.3. Jövőbe mutató megoldások

A fejezetpont lezárásaként bemutatunk néhány olyan munkavégzési rendszer modellt, amelyek a jövő kihívásainak megválaszolásában segíthetnek: az empowermentet, az autonóm munkacsoportot és a folyamatelvű átszervezés munkavégzési rendszer modelljét.

3.9.3.1. Empowerment – az egyéni munkavállaló szintjén

A napjainkat és a jövőt várhatóan még inkább meghatározó empowermentról a bevezető fejezetben már volt szó. Az empowermentet sokan a munkavállalói részvétel legmagasabb szintjével azonosítják és pusztán vezetési megközelítésként fogják fel⁷⁷, pedig önálló munkavégzési rendszer megoldásként is tárgyalható. Mások az empowermentet az önirányító/autonóm munkacsoportok keretében tartják megvalósíthatónak⁷⁸, vagy ha az egyéni és csoportos empowermentet szét is választják, a csoportos megoldás mellett teszik le voksukat⁷⁹. Az empowermentt ugyanakkor egyéni munkavállalók esetében is értelmezhető⁸⁰.

A munkavégzési rendszer modellünk szempontjából az egyéni empowermentt a munkakör-gazdagítás továbbfejlesztéseként, kibontásaként fogható fel.

1. A *munkafeladatok* szempontjából a lényeg itt is a munka fontossága, változatlansága és azonosíthatósága, valamint a teljesítményekről érkező visszajelzés. Az empowerment esetében viszont radikálisan nő a munkavégzés autonómiája.
2. A *vezetési filozófia és stílus* szempontjából az empowermentt szakít a munkakör-gazdagítással, hiszen az empowermentt a munkavállaló önállóságára, önirányítására és önellenőrzésére, valamint a vezetők oldaláról a munkavállalók önirányítását támogató fejlesztői szerepfelfogásra épül. Az empowermentt ilyen értelemben a következőket jelenti⁸¹:
 - *felhatalmazás*: alapvető döntési jogkörök delegálása, a fontos információk rendelkezésre bocsátása, a megvalósításhoz szükséges eszközök és erőforrások biztosítása;
 - *képessé tétel az önirányításra (az önálló döntéshozatalra és munkavégzésre)*: a munkavállaló szükséges szakmai és üzleti ismereteinek és készségeinek fejlesztése; önirányítási készségeinek és önbizalmának erősítése – mindehhez vezetője személyes támogatást nyújt;
 - *személyes felelősségvállalás*: a munkavállaló személyes felelősséget vállal saját munkájának minőségéért és döntéseiért.

A munkavállaló számára átadott döntési jogkörök a következők lehetnek (ezekről a 3.3.2.3. pontban bővebben is szóltunk):

- a saját munkavégzésre vonatkozó döntések,
- a saját munka minőségének ellenőrzése, minőségbiztosítás,
- a belső és külső ügyfelekkel történő önálló kapcsolattartás,
- a munka feltételrendszerének befolyásolása,
- a teljes vállalat működésének és stratégiájának befolyásolása.

Az empowerment azonban nem szükségszerűen jelenti a jogkörök teljes átadását, a gyakorlati tapasztalatok szerint ez csak a közvetlen munkavégzésre igaz, máshol inkább a munkavállaló és a vezető közös döntéshozataláról van szó⁸².

3. *A munkavállalói készségek és kompetenciák szempontjából* hangsúlyos a szakmai és önrányítási készségek fejlesztése.

4. *EE-rendszerek:* az egyéni (és csoportos) empowerment megvalósulását az összes könyvünkben tárgyalt EE-rendszernek támogatnia kell (erről bővebben lásd a fejezet 3.11. alfejezetét).

Az egyéni empowerment összefoglalóan a következőképpen értékelhető⁸³.

Megfelelő kialakítás esetén a következő előnyök várhatóak:

- olcsóbb és hatékonyabb működés (kevesebb vezetői szint);
- dolgozói elégedettség, nagyobb megtartóképesség, jobb morál, kevesebb hiányzás és kisebb fluktuáció;
- gyorsabb problémamegoldás (annál van a legtöbb információ és tudás, akinél a probléma jelentkezik);
- nagyobb innovativitás (a fejlesztési ötletekhez rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások);
- nagyobb személyes elkötelezettség a munka és a szervezet iránt, jobb minőségű munkavégzés;
- a munkavállalók nagyobb önbizalmából és javuló önértékeléséből eredő kezdeményezőkézség;
- a munkavállalók személyes fejlődése (mind a különféle készségek, mind az önrányítás terén).

Természetesen mindez elsősorban a magas növekedési szükséglettel rendelkező munkatársak esetében igaz, éppen ezért a munkavállalóknak meg kell hagyni az autonóm választás lehetőségét abban, hogy be akarnak-e lépni az empowerment rendszerbe.

A munkavégzési rendszerek szempontjából az egyéni empowerment megoldások egyik legfőbb problémája az lehet, hogy kizárólag a vezetői stílusra figyelnek és a munkavégzés technológiai szempontjait nem veszik számításba, illetve a munkavállalókat nem vonják be az új munkavégzési rendszer kialakításába és nem hagyják meg a munkavállalónak a szabad választás lehetőségét. Bevezetése esetén feltétlenül számolnunk kell a középvezetés (megváltozott szerepéből, vezetői státuszának elvesztéséből fakadó) ellenállására; nem megfelelő felkészítés esetén pedig a munkavállalók ellenállására is.

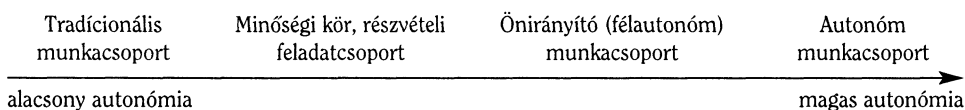
A vezetői és szakértői munkaköröknél ugyan legtöbbször tág tere van az egyéni empowermentnek, a legtöbb munkavállaló esetében azonban hamar eljutunk a plafonhoz. Megoldást a csoportokra alkalmazott empowerment, azaz az önrányító és autonóm munkacsoportok létrehozása jelenthet.

3.9.3.2. *Önirányító és autonóm munkacsoportok (Szociotechnikai rendszer szemléletű újrászervezés, empowerment-rendszerek)*

A munkacsoport koncepció nem új a munkavégzési rendszerek történetében. Láthatuk, hogy a tradicionális munkacsoport a fordizmus terméke, míg a részvétel növelésére a minőségi körök és a részvételi feladatcsoportok terjedtek el⁸⁴. Az új felfogások szerinti szemléleti váltás az, hogy a csoportoknak önirányítónak kell válniuk feladatuk ellátásában, tehát a munkát külső beleszólás nélkül maguknak kell megszervezniük. A 3.6. ábrán a csoportos munkavégzési rendszereket a csoport növekvő önrendelkezési foka szerint helyeztük el.⁸⁵

3.6. ábra

Csoportos munkavégzési rendszerek



Az önirányító és autonóm munkacsoportok esetében a cél a rugalmas munkavégzés, az önálló problémamegoldás, a munkavégzés tapasztalataiból való tanulás és a munkateljesítmény fejlesztése, nem pedig a vezető által előírt feladatok minél pontosabb megvalósítása. Mindez azonban csak akkor működhet, ha a csoport tagjai rendelkeznek a megfelelő ismeretekkel, az önirányításhoz és csapatmunkához szükséges készségekkel és képességekkel, továbbá az önálló munkavégzéshez és döntéshozzához szükséges eszközökkel, információval és döntési jogokkal.

A munkavégzési rendszer e koncepciója a következő elvekre épít:

1. *A munkavégzés fő egysége a munkacsoport.* A csoportmunkának számos előnye van az egyéni munkavégzéssel szemben, melyek közül a két legfontosabb a tudáskombináció és a nagyfokú rugalmasság.
2. *Munkafeladatokért való teljes felelősség.* A munkacsoport felelős egy bonyolult és jól körülhatárolható feladategyüttes ellátásáért, melynek eredménye egy azonosítható termék vagy szolgáltatás (például egy autó, egy komplex biztosítási csomag), és ennek létrehozásához rendelkezik a megfelelő eszközökkel és döntési jogosítványokkal.
3. *Önirányítás.* A belső munkamegosztást maga a munkacsoport alakítja ki, a részfeladatokat egyénekhez rendeli és a teljesítményt számon kéri tagjain. A csoport felelőssége a munkamódszerek kialakítása, a belső munkafolyamatok megszervezése, a felmerülő problémák megoldása és a minőségbiztosítás is.
4. *A munkakörök és feladatok átfedése.* A csoporton belüli munkafeladatok és munkakörök (amennyiben vannak) nem kiegészítik egymást, hanem jelentős mértékben átfednek, ami növeli a rendszer rugalmasságát.

5. *Több funkció ellátására képes dolgozók.* Gyakori a belső rotáció, lehetővé válik egymás helyettesítése, aminek alapja, hogy a dolgozók széles körűen rendelkeznek a felmerülő feladatokhoz szükséges készségekkel és kompetenciákkal.

6. *A munkavégzési rendszer elemeinek együttes kezelése.* Fontos cél az emberi és technológiai szempontok együttes kezelése, de a csoportos munkavégzést és az önirányítást az EEM-rendszerek és a vezetői magatartás is támogatja.

Az önirányító és autonóm munkacsoportokat kezdetben inkább fizikai munkáknál (például angliai szénbányák) és az autópárhuzamban alkalmazták (Volvo, Saab), mára áttért az elektronikai iparra (Hewlett–Packard), a telekommunikációs ágazatra, sőt, a légi közlekedésre is (Southwest Airlines). A termelés mellett a szolgáltató ágazatokban (Federal Express), a biztosítási és bankszférában is alkalmazzák⁸⁶. A Fortune 1000 vállalatok közül az 1987-es 28%-al szemben 1990-ben 47%-nál működtek önirányító vagy autonóm munkacsoportok, és összesen 60%-uk tervezte, hogy a következő két évben növeli azok számát⁸⁷. Az USA-n kívül önirányító és autonóm munkacsoportok bevezetésére került sor Angliától Indiáig, Norvégiától Magyarorszáig (például a Ford székesfehérvári Alba üzemében).

Az önirányító és autonóm munkacsoport koncepcionális hátterét a korábban már említett *szociotechnikai rendszer megközelítés, valamint az empowerment filozófia* jelenti.

Ezek az elvek mind az önirányító, mind az autonóm munkacsoportra jellemzőek, célszerű azonban azt is tisztázni, mi a kettő közötti *különbség!*

Az önirányító munkacsoport és az autonóm munkacsoport között (1) a technológia illesztésének mértéke és (2) a munkacsoport önirányítási foka, döntéshozó képessége alapján tehetünk különbséget⁸⁸.

1. *A technológia illesztésének mértéke* arra utal, hogy a technológiai döntéseknél figyelembe vették-e az egyéni szükségleteket és a csoportmunka szempontjait, és bevonták-e a munkavállalókat a technológia kialakításába, fizikai elhelyezésének megtervezésébe.

A valóban autonómnak nevezhető munkacsoportok esetében a technológiát rugalmasan alakítják az emberi szükségletek (például ergonómiai szempontok, társas kapcsolatok lehetősége) figyelembevételével és a munkacsoportok önirányításának szem előtt tartásával. A munkavállalóknak beleszólási joguk van a technológia elrendezésébe és a munkakörnyezet kialakításába, együttműködnek a tervezésben résztvevő mérnökökkel és magatartás-tudományi szakemberekkel. Általában külön „teret” (például U alakban elrendezett megmunkálóhelyeket) hoznak létre a munkacsoportok számára, vagy termelésközi készletek kialakításával növelik a csoportok függetlenségét egymástól. A Volvo Uddevallában lévő üzemében párhuzamos összeszerelő műhelyeket alakítottak ki, azaz a csoportok egymástól függetlenül dolgoztak, ennek eredményeként szó szerint eltérő munkakultúrával rendelkező egységek jöttek létre⁸⁹.

A klasszikusabb önirányító munkacsoportoknál a technológiát nem változtatják, legtöbbször megmarad a hagyományos lineáris (például futószalagos) termelés. A Volvo Kalmarban lévő üzeme ilyen volt, s ez valósult meg a Ford székesfehérvári

vári üzemében is. Az önirányító munkacsoportokat ilyenkor a szalag egy adott szakaszán helyezik el. Mivel a technológia ilyenkor kötött, a munkacsoportnak nincs beleszólási lehetősége a berendezések elhelyezésébe, de munkakörnyezete alakítására korlátozott lehetősége azért van.

2. *A munkacsoportok döntési jogköre és felelőssége* a közvetlen munkára, de azon túl a szervezet egészére is kiterjedhet (ezek részletezését lásd a 3.3.2.3. fejezet-pontban).

Az önirányító munkacsoportok általában maguk alakítják belső munkamegosztásukat és – a technológiai korlátokon belül – a munkafolyamatokat is (például ki melyik feladatot végezze, hány műszakban dolgozzanak, legyen-e rotáció, mikor tartsanak szünetet); önálló minőségbiztosítást végeznek; vezetőjüket vagy a csoporton belülről választják (a vezetői szerep ilyenkor meghatározott rendszerességgel rotálódik), vagy külső vezetővel működnek; a csoporttagok beleszólnak az új csoporttagok kiválasztásába és a belső kompenzációs döntésekbe is. Emellett önállóan alakítják kapcsolataikat a szervezet tagjaival és többi egységével (a többi munkacsoporttal, funkcionális egységekkel). Mindehhez megkapják a döntésekhez és az önálló munkavégzéshez szükséges információkat.

Az autonóm munkacsoportok hatásköre túlmegegy ezen, és a „hogyan?” kérdései mellett a „mit?” és „miért?” kérdéseibe is beleszólhatnak: befolyásolhatják a termelési célokat; dönthetnek arról, akarnak-e egyáltalán vezetőt és ha igen, ez a szerep rotálódjon-e. Emellett önálló kapcsolatban állnak saját szállítóikkal és vevőikkel is. Egyes különleges esetekben – a vezetés stratégiai partnerévé válva – beleszólási joguk van a szervezeti stratégiába és célokba is. Ez a részvételi vezetés, a munkahelyi demokrácia legmagasabb szintje. Ahhoz, hogy működjön, a munkavállalóknak további, üzleti-stratégiai információkra és vállalatirányítási készségekre kell szert tenniük⁹⁰.

Az önirányító munkacsoport klasszikus példája a General Foods állateledelt gyártó topeikai üzeme (Topeka System), a Procter and Gamble limai (Ohio) szappangyára, vagy a Volvo kalmari és a Saab több svédországi üzeme. Ezekben a munkacsoportok széles autonómiát kaptak, anélkül, hogy a munkavégzés hagyományos technológiáját megváltoztathatták volna. Az autonóm munkacsoport (s ezzel együtt a szociotechnikai koncepció) legátfogóbb alkalmazását a Volvo Uddevallában 1989-ben megnyitott üzeme jelenti. Itt teljes mértékben szakítottak a hagyományos lineáris termeléssel: a hat szerelóműhelyt csillag alakú szerelőcsarnokban helyezték el, minden szerelóműhelyben 8–8 darab (7–9 fős) csoporttal. Az egyes összeszerelő műhelyekben 2-2 fázisban történt egy autó összeszerelése. Mindez azt jelenti, hogy a munkások az adott fázishoz tartozó valamennyi feladatot el tudták végezni, ugyanaz a munkafeladat átlagosan két-három óránként, egyes helyeken még ritkábban ismétlődött meg (szemben a hagyományos, átlagosan néhány perces ciklusidővel). A munka megszervezése mellett a minőségbiztosítás is a csoport hatásköre volt.

Erdekes módon mind a topeikai, mind az uddevallai üzemet öt-hat évi működés után bezárták, s azok eredményességéről mind a mai napig megoszlanak a vélemények. Azonban mindkét esetben komoly kompromisszumokat kötöttek az ideális kialakításhoz képest, és mindkétszer menet közben változott a programot

kezdeményező vezetés is. A Volvónál azóta már újabb üzemekben is igyekeztek hasznosítani Uddevalla tapasztalatait⁹¹.

Mindezek után fontos feltennünk a kérdést: hogyan kell ezeket a munkacsoportokat megfelelően kialakítani?

A munkakör-gazdagítás bemutatott modellje és a szociotechnikai megközelítés alapján a munkacsoportok sikeressége *belső, közvetlen környezeti és tágabb szervezeti feltételektől* függ⁹². Ezek közül most csak azokat fejtjük ki, amelyek kifejezetten a munkacsoportokra vonatkoznak, míg a többi befolyásoló tényezőt később, az elkötelezettségre alapuló rendszereknél tárgyaljuk (3.11. fejezetpont).

1. *A csoportos munkafeladat megfelelő kialakítása:* a feladat változatossága, a feladat azonosíthatósága, a feladat fontossága, autonómia, visszajelzés. A felsorolt feladatjellemzők a munkakör-gazdagításnál megismert motivációs szerepük mellett azért is lényegesek, mert lehetővé teszik a csoport önirányítását.
2. *A csoport struktúrája:* az adott feladatokat ellátni képes minimális csoportméret; belső stabilitás (a tagok cserélődése károsan hat a csoport önirányító képességére); a csoporttagok szakértelmének és képességeinek illeszkedése (sem a túl nagy heterogenitás, sem a homogenitás nem kedvező).
3. *Csoportfolyamatok, támogató csoportkultúra:* világosan megfogalmazott, érthető és elfogadott normák; belső kommunikációs és egyéb koordinációs csatornák megfelelő kialakítása; innovációt serkentő belső mechanizmusok; támogató csoportkultúra: a csoport hite és bizalma saját teljesítőképességében.
4. *A csoportmunkát közvetlenül befolyásoló külső tényezők:* a szükséges döntési jogkör (hatalom) csoporthoz delegálása; *lényeges információk* hozzáférhetősége (például a technológiáról, munkafolyamatról, minőségi követelményekről, vevői elvárásokról, üzleti teljesítményről, várható szervezeti változásokról); *az egyéb erőforrások* (termelőeszközök, alapanyag, saját fizikai tér) rendelkezésre bocsátása.
5. *Támogató vezetői szerepfelfogás és stílus* (erről később még bővebben szólnunk).
6. *Emberi erőforrás rendszerek és megoldások*, amelyek támogatják az önirányítást és a csoportmunkát (bővebben lásd később).
7. *Technológia:* a technológia a munkavállalók közötti kölcsönös függés és egymásrautaltság megteremtésével támogatja a csoportmunkát; a technológiai bizonytalanság és komplexitás pedig az önirányítást és az önálló munkavállalói döntést teszi szükségessé. Ebben az esetben ugyanis a külső kontroll – az információ- és tudáshiány miatt – nehezen valósítható meg. Lényeges az is, hogy a technológia lehetőséget adjon a munkacsoportok bizonyos mértékű elkülönülésére, az egymástól független munkavégzésére.
8. *Átfogó szervezeti feltételrendszer:* az önirányító munkacsoport megfelelő szervezeti kerete a lapos, organikus struktúra⁹³ (lásd később).

A koncepció továbbfejlesztése

Lawler az elkülönült szervezeti egységekre történő alkalmazáson túllépve a szervezet egészére kiterjesztett munkavégzési rendszerre tesz javaslatot⁹⁴. Teamkoncepciójának főbb pontjai a következők:

1. *Autonóm munkacsoportok a termelésben:* az autonómia fontos része, hogy a termelési munkacsoportok önálló kapcsolatot ápolnak vevőikkel és szállítóikkal

is, és stratégiai kérdéseket is befolyásolhatnak. (Ez eddig lényegében a fentebb kifejtett modell).

2. *Integrált munkacsoportok*: az autonóm munkacsoportok munkájába időről időre bekapcsolódnak funkcionális területek (termékfejlesztés, értékesítés) munkatársai is. Ez mindkét fél számára fontos információval és tapasztalattal szolgálhat.
3. *Teljes teamkörnyezet*: minden munkavállalónak autonóm munkacsoportban kell dolgoznia, a vezetőknek éppúgy, mint a törzskari feladatokat ellátó munkatársaknak. A vezetői teamkoncepció egyes vállalatoknál (például számítástechnika, tanácsadás) már hazánkban is megvalósult.

Hogyan értékelhetőek ezek után az önrányító/autonóm munkacsoportok?

Szakirodalmi forrásokra és gyakorlati tapasztalatokra támaszkodva a következő értékelő megállapításokat emeljük ki:⁹⁵

- Az önrányító és autonóm munkacsoport koncepció elyben tökéletesen megvalósítja a munkavégzési rendszer szemléletet: kiindulópontja a feladatok optimális elosztása, a munkavégzési rendszer egésze áll fókuszban, cél a magas teljesítmény és a dolgozói elégedettség együttes elérése. A gyakorlatban azonban túl kevés esetben tették a megvalósítás részévé a technológia megváltoztatását, így nemcsak a koncepció sérült, hanem a kézzel fogható eredmények is.
- Az autonóm munkacsoport belső rugalmassága és önrányítása révén nagymértékben növeli a szervezet adaptációs képességét. A gyakorlati megvalósítások során azonban a vezetés nehezen birkózik meg megváltozott helyzetével és szerepkörével, beavatkozik a csoportba, ezzel megsérti azok önállóságát.
- A konkrét eredmények többsége kedvező, bár nem teljesen egyértelmű. A középvezetés létszámának látványos csökkenése és a több funkció ellátására képes munkavállalók miatt csökkennek a költségek (a topekai üzemben például 33%-kal), miközben csökken a hiányzás és a fluktuáció, nő a termelékenység. A hagyományos munkacsoportokhoz képest az önrányító munkacsoportokra a nagyobb innovativitás, a hatékonyabb információ- és tudásmegosztás, és jobb minőségű munkavégzés jellemző. A kedvező eredményeknek viszont ellentmond, hogy az üzembeszárásokat a vezetés éppen az alacsony termelékenységgel indokolta.
- Növekvő munkavállalói elégedettség és elkötelezettség. Ez magas növekedési szükséglettel rendelkező munkavállalókra igaz, míg másoknak túlzott stresszt jelent az állandó változás és a gazdagított munkakör. Ezért csak önkéntességen alapuló autonóm munkacsoport lehet sikeres. A tapasztalatok emellett azt mutatják, hogy a megfelelő kiválasztás és felkészítés a rendszer életképességének kritikus feltétele, s a gyakorlatban ezen a téren is túl sűrűn kötöttek kompromisszumokat.
- Az autonóm munkacsoport nem univerzális megoldás: vizsgálni kell, vajon a koncepció beleillik-e az adott szervezet munkakultúrájába és hatalmi viszonyaiba, illetve a tágabb kulturális környezetbe.

3.9.3.3. A folyamatlogika érvényesülése: a vállalati folyamatok újraszervezése (BPR)

Napjaink egyik meghatározó szervezetváltoztatási koncepciója a struktúra radikális újragondolására épül. A Business Process Reengineering (BPR) olyan folyamatorientált szervezetalakítási-vezetési filozófia és módszertan, amely a vevő- és piacorientált-ságot, a versenyképességet a vállalati folyamatok értékteremtővé alakításával és az emberi kreativitás mozgósításával kívánja folyamatosan növelni.

A szervezeti struktúra folyamatelvű átforgalmazása szükségszerűen kihat a munkavégzési rendszerekre is. Bár a javasolt megoldás bizonyos szempontból emlékeztet a szociotechnikai elvekre, néhány markánsan eltérő jellegzetessége is van⁹⁶.

1. *Funkciók helyett folyamatteamek.* Az integrált üzleti folyamatok kialakításával értelmetlenné válik a korábbi funkcionális tagolás, eltűnnek a funkcionális osztályok. Ezeket a korábbi funkcionális területektől érkező munkatársak ún. folyamatteamjei váltják fel. A folyamatteam egy komplett tevékenység sor résztvevőinek természetes egysége, amely közös felelősséggel tartozik egy jól elhatárolható, teljes folyamatért.

A folyamatteamek létrehozása önmagában még nem szükségszerűen jelenti a dolgozók munkakörének változását. Lehet, hogy csak arról van szó, hogy a korábban egymástól távol dolgozó, de egymással a folyamat szempontjából együttműködni kényszerülő munkatársakat fizikailag egy helyre csoportosítják. Egy hitelezési folyamatot tekintve például elképzelhető, hogy a hitelképességvizsgálatot ezentúl is más fogja végezni, mint az ármeghatározást vagy az ajánlatkészítést, de a folyamatteam koncepció ebben az esetben is csökkenti az átfutási időt és a koordinációs költségeket. Az IBM Creditnél azonban ennél továbbmentek, és úgy alakították ki a folyamatot, hogy minden munkavállaló – tulajdonképpen önálló folyamatteamként – a teljes folyamatot végzi.

2. *Munkakörök határainak elmosódása, átfedő munkakörök.* A folyamatteamek létrehozása legtöbbször a munkakörök közötti határokat oldja, nemegyszer félretolja. Ennek az az oka, hogy egy csoporttagnak még akkor is ismernie kell a többi csoporttag tevékenységét, ha önmaga továbbra is csak a saját munkakörét végzi. A közös felelősségvállalás arra ösztönöz, hogy a tagok képesek legyenek helyettesíteni egymást, és a teljes folyamatból több lépést is el tudjanak végezni. A szerzők gyakran idézik azt a vállalati esetet, amikor a mérnökök – a korábbi állandó adatszolgáltatás helyett – marketinges feladatot átvéve maguk kezdték elkészíteni az általuk előállított termékek ismertetőit.

3. *Munkakör-gazdagítás.* A munkakörök megváltozása révén az egyszerű munkakörökből tartalmas, sokdimenziós – és a szervezeti változások folyamatossága miatt – változó munkakörök jönnek létre. Ennek több összetevője van, amely visszavezethető a munkakör-gazdagítás korábban megismert koncepciójára.

- A feladat változatossága: a folyamatteamek lehetővé, sőt szükségessé teszik, hogy a csoporttagok készségeik és képességeik széles körét alkalmazzák, s erős az ösztönzés az állandó továbbfejlődésre.

- A feladat azonosíthatósága: mivel a team egy jól azonosítható, teljes folyamat végrehajtásáért felelős, a csoporttagok érzékelhetik munkájuk teljesítését, befejezettségét.
- A feladat fontossága és a visszacsatolás: a BPR koncepció egyik kulcseleme, hogy a teamek közvetlen kapcsolatban legyenek a folyamat eredményének (termék, szolgáltatás) felhasználóival. Végső céljuk a vevői elégedettség, erősítései középpontjában a vevő áll.

4. *Felhatalmazott munkatársak, önirányító teamek.* A teljes folyamat önálló gazdáiként a munkatársak és a folyamatteamek a megadott kereteken belül (például határidők, termelékenységi célok, minőségi előírások) önirányítóak: munkájukat maguk szervezik, annak minőségét maguk ellenőrzik, s a kritikus döntéseket maguk hozzák. Ehhez megfelelő vezetői hozzáállás és munkatársak szükségesegek.

A folyamatlogikára alapozott újratervezés a munkavégzési rendszer elemei közül kiemelten kezeli a támogató vezetési filozófiát és magatartást, valamint az emberi erőforrás rendszerek szerepét (ezt a 3.11. alfejezetben ismertetjük részletesen).

Hogyan értékelhető a folyamatszémleletű megközelítés?

1. A BPR koncepció erőssége, hogy a *munkavégzés teljes rendszerére* vonatkozik. Ebből a szempontból nagy a hasonlóság a szociotechnikai megközelítéshez.
2. A *folyamatlogikát megvalósító folyamatteamek megjelenése.* A korábbiakban az önirányító/autonóm munkacsoportok kialakításának fő szempontja a jól azonosítható teljes feladat volt. Ehhez képest jelentős újdonság a munkacsoportok folyamatokra történő kialakítása és egy teljes folyamatért való felelőssé tétele (de ez logikusan következik a teljes szervezet folyamatelvű újraszervezéséből).
3. Az *üzleti folyamatok elsődlegessége.* A kiindulópont és a siker elsődleges záloga a megfelelően kialakított folyamat, erre épül a munkavégzési rendszer többi eleme, és a teljes szervezeti struktúra. A gyakorlati megvalósításnál sokszor ez ténylegesen is azt jelenti, hogy az egyensúly „elbillen” a folyamatok és a technológiai szempontok felé, és a folyamatok újraszervezése szakértői-technikai problémaként fogalmazódik meg. Ennek hatásaként az empowerment sokszor csak a hangoztatott értékek szintjén (vagy ott sem) jelenik meg a BPR projektekben, amelyek nem feltétlenül járnak együtt a munkakörök gazdagodásával sem. Ebben az esetben a BPR közelebb áll a mérnöki megközelítéshez, mint a szociotechnikai szemlélethez⁹⁷. Éppen ezért a BPR projektek jövőbeni sikere jórészt azon múlik majd, hogy sikerül-e a technológiai/folyamat szempontok mellett az emberi szempontokat is érvényesíteni.
4. Mivel a BPR eredetileg felülről kezdeményezett és onnan legördülő (top-down) változtatás, a folyamatok kialakításába és a munkavégzési rendszer átalakításába nem, vagy alig vonják be a munkavállalókat. A BPR szakértők azonban – felismerve az elkötelezettség kialakításának fontosságát – ma már egyre inkább törekszenek az érintettek bevonására, amit a szervezetfejlesztési (OD) tanácsadókkal való fokozott együttműködés is jelez.

3.10. Alternatív munkaidőrendszerek

A munka tartalmasabbá tételét sokszor szervezeti-technológiai adottságok gátolják. Ezért nemcsak a munka rendszerének ki-, illetve átalakítására kell gondolnunk, hanem a munkaidő megszervezésére is.⁹⁸ A munka természetét érintő változtatásokat jól támogathatja a munkaidő rendszerének megfelelő átalakítása is. Egyáltalán nem biztos ugyanis, hogy a standard ötnapos, fix kezdésű és végű (például reggel 9-től délután 5-ig tartó) munkanap a legmegfelelőbb a rendelkezésre álló idő, energia és erőforrások kihasználására. Ma a szervezeti és egyéni érdekek mindinkább közelítenek abban, hogy a munkaidőrendszereknek támogatniuk kell a munka és a magánélet illeszkedését, ehhez viszont szükséges, hogy a munkavállalók nagy rugalmassággal, önállóan és minél hatékonyabban szervezhessék munkával töltött idejüket. Ezt részben a tradicionális családmodell felbomlása és a nők fokozott munkába állása kényszeríti ki, részben pedig a dolgozók fokozódó igénye arra, hogy formális vagy informális keretek között tovább képezzék magukat. De szervezeti nézőpontból is egyre kevésbé a munkaidő és az adminisztratív szempontok, sokkal inkább a munkavégzés eredménye számít (magatartáskontroll helyett eredménykontroll).

A *rugalmas munkaidő* az alternatív munkaidőrendszerek talán legismertebb megoldása, amelynek több változata létezik. Az alpmunkaidő idején mindenki kötelezően a munkahelyén tartózkodik, egyébként a munkakezdés és befejezés egyéni elhatározás kérdése. Egy héten belül változhat a munkanapok hossza is, sőt esetenként megválasztható a munkavégzés helye is. Az alpmunkaidő regisztrálására használatos a blokkolóóra, amely azonban ellentétes kulturális üzeneteket közvetíthet: a rugalmas munkavégzés eszközeként jelentheti a megnövekedett munkavállalói autonómiát, de a tapasztalatok szerint sokan éppen a vezetői kontroll egy kifinomult eszközének tekintik.

A *rovidített* (általában 4 napos) *munkahét* a napi munkaórák számainak növelésével válik lehetővé. Ez azoknak előnyös, akik valamilyen ok miatt szeretnének maguknak felszabadítani egy teljes munkanapot.

Munkakörmegosztás esetén két főállású munkavállaló osztja fel a munkakört egymás között például úgy, hogy az egyikük délelőtt, a másikuk délután dolgozik, de ez a hét napjai szerint is változhat. Ilyenkor nemcsak a munkakört, de a fizetést is megosztják.

A *táv munkára* és az *otthoni telekommunikációs munkavégzésre* a technológia, a számítástechnika és a multimédia fejlődése (mobiltelefon, telefax, e-mail, internet, képtelefon és telekonferencia) ad lehetőséget, főleg a szolgáltató, és még inkább az információra és tudásra alapuló ágazatokban, de terjed az intenzív ügyfélkapcsolatra épülő munkavégzésnél is, például a „laptop-os” üzletkötők és ügyfélgazdák esetében. A Hewlett-Packardnál már egy 1986-os felmérés is az ügyfelekkel töltött idő 27%-os és a teljes forgalom 10%-os növekedését észlelte az információtechnológia alkalmazásának következményeként⁹⁹. A klasszikus értelemben vett munkahely megszűnésének ugyanakkor vannak hátrányai is (például a munkatársi kapcsolatok megszűnése, közvetlen együttműködés és tudásmegosztás hiánya).

Az alternatív munkaidőrendszerek a tapasztalatok alapján növelik az elégedettséget s ezáltal csökkentik az indokolatlan hiányzások arányát és a fluktuációt, ugyanak-

kor jobb a munka minősége. A túlórák visszaszorításával csökken a munkaerőköltség, a munkavégzés hatékonyabbá válásával nő a termelékenység. A vezetőknek hátrány viszont a nehezebb tervezhetőség, de az ügyfélkapcsolatokban is zavart okozhat ez a rendszer. Nehezen (vagy nem) alkalmazható ott, ahol a munka ritmusát a technológia szabja meg (például a termelésben). Az előnyök és hátrányok mérlegelésekor látnunk kell azt is, hogy az alternatív munkaidőrendszerek csak korlátozott autonómiát jelentenek, és nem pótolhatják a munka gazdagítására és a munkavállalók felhatalmazására irányuló erőfeszítéseket.

3.11. Munkavégzési rendszerek a jövőben: az elkötelezettségen alapuló rendszer

Mint azt az előző fejezetekben felvázoltuk, a jövőben egyre inkább az alkalmazkodóképesség, a rugalmasság, az innovativitás, a szervezeti tanulás és a szervezeti tudás lesz a versenyképesség előfeltétele. Ehhez olyan elkötelezett munkatársakra lesz szükség, akik a technológia adta lehetőségekkel maximálisan tudnak élni, és maguk is képesek a változásra, a folyamatos megújulásra.

A munkavállalóval szemben támasztott elvárás hagyományosan az volt, hogy feladatait előírászerűen hajtsa végre, dolgozzon hatékonyan, később ez kiegészült a saját munka továbbfejlesztésének követelményével is. Ma viszont a hatékony és jó minőségű munkavégzés mellé számos új elvárás fogalmazódik meg: legyen elkötelezett munkája és a szervezet iránt; a felmerülő problémákat maga oldja meg; saját munkájában és a szervezetben keresse a fejlesztési lehetőségeket és azokat valósítsa meg; legyenek új, innovatív ötletei és megoldásai; működjön együtt munkatársaival és támogassa őket; saját személyes tudását ossza meg másokkal és az egész szervezettel; fokozott mértékben legyen önálló és vállaljon felelősséget; folyamatosan fejlessze önmagát. Az ilyen munkavállalói hozzáállást és magatartást azonban csak ennek megfelelő munkavégzési rendszer támogathatja.

Az eddigiek alapján a 3.5. táblázatban összefoglaltuk a munkavégzési rendszerek kialakításával kapcsolatos legfontosabb tendenciákat¹⁰⁰.

Természetesen a fenti két modell – hasonlóan az első fejezetben bemutatott múlt és jövő paradigmáihoz – elvont, tiszta (ideáltipikus) megoldást mutat, a modellek a gyakorlat különféle megoldásain keresztül keverednek.

Vegyük számba ezek után az elkötelezettségen alapuló rendszer előfeltételeit, illetve lehetséges korlátait.¹⁰¹

1. Támogató vezetői szerepfelfogás és magatartás

Indoklást sem kívánó előfeltétel a munkavállalók „Y” emberkép szerinti észlelése. Ezen alapul az a vezetői magatartás, amely lehetőségek teremtésével ösztönzi a munkavállalói részvételt (jogkörök delegálása, a szükséges információ biztosítása, a munkavállalói ötletek felkarolása). Szintén fontos, hogy a munkavállalók belső motiváltságából származó többletenergiát a szervezeti célok irányába tudja terelni (például kihívást jelentő célok közös megfogalmazásával, visszajelzés adásával, értékrendszer megteremtésével és elfogadtatásával stb.).

3.5. táblázat

A munkavégzési rendszerek eltérő modelljei

Honnan? „Hagyományos munkavégzési rendszer”	Hová? „Elkötelezettségre alapuló munkavégzési rendszer”
<ul style="list-style-type: none"> szűken definiált és stabil munkakörök specializált, egyszerű egyéni munkakörök szűk döntési jogkör és felelősség közvetlen vezetői irányítás és ellenőrzés a vezető főnöki szerepben a munkavállalói érdeklődés fókuszában csak a saját munkakör, alacsony szintű participáció szervezeti kérdésekben az egyéni teljesítményt a közvetlen felettes értékeli kompenzáció a munkakör (esetleg teljesítmény) alapján csak vezetői továbbképzések a technológiai adottságok által meghatározott rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> tág és változó munkakörök, rotáció gazdagított munkakörök, csoportmunka nagy hatáskör, teljes felelősség egy azonosítható feladatért/folyamatért a munkavégzés önálló megszervezése, önellenőrzés (egyéni empowerment, önrányító és autonóm munkacsoport) a vezető támogató-fejlesztő szerepben „teljesebb kép”, beeszólás munkaszervezési, szervezeti és stratégiai kérdésekbe ön- és munkatársi értékelés is, 360 fokos értékelés; csoportos értékelés kompenzáció a birtokolt készségek/kompetenciák és/vagy a teljesítmény alapján; csoportos ösztönzés, nyereségrészesedés minden munkavállaló folyamatos képzése-fejlesztése a technológiai és emberi szempontok közös figyelembevétele; az elkötelezettségen alapuló működést támogató technológiai megoldások

Valódi továbblépést az jelent, ha a vezető képes támogatni az egyéneket és munkacsoportokat az egyre nagyobb fokú önrányításban is. Ehhez viszont a vezetőnek magának is megfelelően érettnak és motiváltnak kell lennie, és rendelkeznie kell a szükséges kompetenciákkal. Önrányító és autonóm munkacsoportok esetében ennek két része van:

- Egyfajta tréneri-mentori szerepben segítenie kell a csoporttagok önálló munkavégzését, fejlesztenie kell őket egyénileg és csoportként. Ide tartozik például a csoportos önelemzés és önértékelés támogatása, az önálló célkitűzés segítése vagy a belső jutalmazás kultúrájának kialakítása.
- Másrészt a felső vezetéssel és a társégekkel való egyeztetés révén biztosítania kell, hogy a csoport a belső szervezeti környezettel szemben meg tudja őrizni önrendelkezését. A vezetők idejük nagy részét ilyen kapcsolatápolással kell, hogy töltsék.

Az önrányító munkacsoportok létrehozásával leginkább a korábbi középvezetők (művezetők, csoportvezetők, osztályvezetők) feladatai alakulnak át. Ez nem jelenti feltétlenül a korábbi vezetői pozíció elvesztését, de sok esetben az alsó- és középszintű vezetés formálisan is a teamek külső vagy belső fejlesztő-tanácsadójává válik. Fontos, hogy a vezetés megértse megváltozott szerepkörét, azonosulni tudjon azzal, és a mindennapokban sikeresen el is tudja azt látni.

2. Munkavállalói érettség, motiváltság, megfelelő kompetenciák

Az egyéni növekedési szükséglet fontos szerepéről és az önirányításhoz szükséges kompetenciák fontosságáról a korábbiakban már volt szó. Most csak azt emelnénk ki, hogy nagyon sok múlik az új rendszer bevezetésének mikéntjén. A részvételi elvű tervezés és megvalósítás mellett fontos figyelembe venni az egyéni szükségletek, képességek és készségek terén jelentkező különbségeket.

3. Támogató emberi erőforrás rendszerek

Az elkötelezettségre épülő munkavégzést segítheti (nem megfelelő kialakítás esetén pedig gátolhatja) az ebben a könyvben tárgyalt összes EE-rendszer.

- **Toborzás, kiválasztás:** fontosak a csoportos munkavégzéshez szükséges készségek, és nélkülözhetetlen a kezdeményező és felelősségvállaló attitűd. A vezetők-nél pedig a másokat motiváló, támogató és fejlesztő készség a döntő. Nagyon fontos tisztán kommunikálni az elvárásokat a jelentkezők felé.
- **Orientáció:** az új belépőket fel kell készíteni a megnövekedett felelősségvállalásra, a megszokottól eltérő kultúrára.
- **Képzés-fejlesztés:** a képzés és tréning a szakismereteken túl együttműködési, probléma-megoldási és önvezetési készségek fejlesztésére irányul. E rendszernek lényeges szerepe van a vezetők átképzésében is.
- **Teljesítményértékelés:** amelynek a vezetői értékelésen túl része az önértékelés és a munkacsoportok belső teljesítményértékelése is. A teljesítményértékelés legfontosabb „kimenete” a készségek/kompetenciák folyamatos értékelése és fejlesztése, önirányító munkacsoportnál külön ideértve a csoport számára fontos készségeket/kompetenciákat. A vezető teljesítménye – az üzletág/vállalat számba vehető eredménye mellett – a csoport fejlődésével (érésével) mérhető; és a vezető értékelésébe a csoport tagjai is beleszólnak.
- **Kompenzáció:** a kompetenciák bővítésén túl nyereségrészesedés és résztulajdonlás is jellemző. Érett munkacsoportra rábízhatják a belső kompenzációs döntéseket, de ez lehet a csoport vezetőjének hatásköre is.
- **Karriermenedzsment:** a horizontális mozgás révén a munkavállalók változatos munkát végeznek, s a lényeges készségek/kompetenciák széles körét sajátítják el. A munkacsoport minden tagjának van lehetősége kiemelkedni és karriert befutni.
- **A munkahely biztonsága két szempontból is fontos:** egyrészt a sokoldalúan képzett munkavállalókat nehéz pótolni, másrészt az elkötelezettségükhöz nekik is érezniük kell, hogy hosszú távon számítanak rájuk.

4. Technológia

Mint arról már volt szó, a munkavégzés technológiája határt szabhat mind a munkakör-gazdagítási lehetőségeknek, mind a csoportmunkának. Az egyre rugalmasabb és komplexebb technológiai megoldások, valamint a számítógépek viszont nemhogy gátolnák az elkötelezettségen alapuló rendszert, éppen hogy támogatni tudják azt: nagyobb változatosságot és rugalmasságot biztosítanak a munkában; a döntésekhez szükséges információt igény szerint, gyorsan és megfelelő formában eljuttatják a munkavállalókhöz; és folyamatos visszajelzés révén lehetővé teszik az önellenőrzést és az azonnali önkorrekción. A technológia ilyen értelemben a nagyobb mértékű munkavállalói autonómia eszközévé válhat. Az

elektronikus, számítógépes és multimédiás eszközök emellett a csoportmunkát is támogathatják, amit jól mutat az ilyen eszközök megnevezésére külön kialakult „groupware” fogalom.

5. Tágabb szervezeti feltételrendszer

Az elkötelezettségre épülő munkavégzés természetesen a szervezet oldaláról is komoly változásokat igényel: lapos, organikus struktúrát, a csoportmunka köré szerveződő teamszervezetet, valamint a fokozott felelősségvállalást és önirányítást támogató szervezeti kultúrát és légkört. Ezekben a szervezetekben elhalványulnak a státuszkülönbségek (nincsenek például fenntartott parkolóhelyek, és mindenki közös étteremben étkezik). A tisztaság és a munkabiztonság első számú prioritás, a munkakörnyezet megfelelő kialakításával is igyeksenek növelni a munkavállalók elégedettségét és teljesítményszintjét. A berendezések kialakításakor pedig ergonómiai szempontokat is mérlegelnek. Az épületek környezetét is igyekeznek minél szebbé formálni, míg az épületeken belül, azaz az irodák között vagy az irodák és az üzem között lebontják az átláthatatlan és sokszor szó szerint „áthatolhatatlan” falakat, és legfeljebb üvegfalal helyettesítik azokat. Az üzemet úgy alakítják ki, hogy egyrészt minden munkacsoportnak legyen saját tere, másrészt legyen lehetőség a mozgásra, másokkal való interakciókra.

Külön kihívást jelent, ha az elkötelezettségen alapuló munkavégzési rendszert egy hagyományos értékek és elvek alapján működő nagyobb szervezet valamelyik önálló egységében (divízióban, üzemben, szakterületen) vezetik be. A legnagyobb nehézséget ilyenkor a megfelelő szervezeti beillesztés, azaz a más egységekkel való kapcsolat kialakítása, illetve a tágabb rendszertől való elhatárolás, az önállóság hosszú távú fenntartása jelenti.

6. A nemzeti kultúra és a társadalmi háttér befolyásoló szerepe

A nemzeti kultúra jellemzői is befolyásolják az elkötelezettségre alapuló munkavégzési rendszer sikerességét. Az 1. fejezetben rámutattunk arra, hogy Magyarországon csak részben teremtődtek meg a feltételei a nagyobb dolgozói önállóságra és felelősségvállalásra épülő munkavégzési rendszereknek: nagy a bizonytalanságérzet, magas az észlelt hatalmi távolság, és alacsony a jövőorientáció is. Ezek a tényezők mind a vezetők, mind a munkavállalók ellenállása miatt hátráltathatják az elkötelezettségre épülő rendszer elterjedését. Ugyanakkor a kívánatos értékek között éppen ezen jelenségek ellensúlyozásának vágya tapasztalható, így a vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság csökkentése, a kölcsönös bizalom megteremtése, a kollektivistai értékek és a humánorientáció erősödése. Ezek az elvárások értelmezhetők úgy, hogy egy irányba mutatnak az elkötelezettségre épülő rendszerekkel. Az ugyanakkor látható, hogy a munkaélet minőségének javítási szándéka még napjainkban is sok esetben csak az állásbiztonságra és a fizetések növelésére terjed ki. A korszerű vállalatok, szervezetek azonban már ma is tudatosan kezelik a munka megfelelő kialakítását, és alkalmazzák az elkötelezettségre alapozott rendszer számos elemét. A fiatal és képzett munkaerőt csak az értelmes, kihívó és önálló munka lehetőségével lehet megtartani. A korábbi és mai pozitív hazai példák¹⁰² is azt mutatják, hogy az általános nemzeti kulturális sajátosságok ellenére van lehetőség a munkavállalók nagyobb önállósága és felelősségvállalása felé történő elmozdulásra – ennek motorja az adott vállalatok vezetőinek kultúraformáló szándéka és ereje.

3.12. Szótár

autonóm munkacsoport	autonomous work group (self-leading team)
belső motiváció	internal motivation
keresztirányú képzés	cross-training
kompetencia	competency
munkafeladat, feladat	task
munkakör	job
munkakörbővítés	job enlargement
munkakörelemzés	job analysis
munkakör-gazdagítás	job enrichment
munkaköri leírás	job description
munkakörmegosztás	job sharing
munkakör-specifikáció	job specification
munkakörtervezés	job design
munkavégzési rendszer	work system
munkavégzési rendszer elemzés	work system analysis
munkavégzési rendszer tervezés	work system design
növekedési szükséglet	growth need
önirányító munkacsoport	semi-autonomous work group (self-managing team)
pozíció	position
rotáció	job rotation
rugalmas munkaidő	flexitime
szociotechnikai rendszer szemléletű újraszervezés	Sociotechnical Systems Redesign (STS)
vállalati folyamatok újraszervezése	Business Process Reengineering (BPR)

Jegyzetek

- ¹ Már most szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó hazai és külföldi szakirodalom a témakört hagyományosan a „munkakörelmézés”, illetve „munkakörtervezés” címszavak alatt tárgyalja, aminél mi kiindulópontnak egy tágabb, vezetői-stratégiai szempontból véleményünk szerint nagyobb magyarázó erővel bíró közelítést – a munkavégzési rendszert – választottunk.
- ² BEER, Michael–SPECTOR, Bert–LAWRENCE, Paul–MILLS, Quinn–WALTON, Richard: *Human Resources Management. A General Manager's Perspective*. The Free Press, New York, NY, 1985. (a továbbiakban Beer et al., 1985) és IVANCEVICH, J. M.–GLUECK, W. F. (1986): *Foundations of Personnel / Human Resources Management*. (3rd ed.) Business Publications Inc., Plano, Texas alapján, rendszerező változtatásokkal.
- ³ Lásd FAYOL, Henry: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.
- ⁴ BEER et al., 1985. 570. old.
- ⁵ Lásd pl.: HAMMER, Michael–CHAMPY, James: *A vállalati folyamatok újrászervezése*. Panem–McGraw-Hill, Budapest, 1996.
- ⁶ BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. (2. kiadás).
- ⁷ ... azaz McGregor (1960) terminológiájával élve az „Y elméletet” vallják, lásd MCGREGOR, D: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960. Magyarul lásd: SUTERMEISTER, R. A.: *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 153–171. old.
- ⁸ Lásd DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999. (3. kiadás).
- ⁹ Lásd SCHEIN, E: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1992 (2nd ed.); illetve BAKACSI, 1998; illetve LUTHANS, F.: *Conversation with Edgar H. Schein*. Organizational Dynamics, Vol. 17., Spring, 1989. 60–76. old.
- ¹⁰ ANSOFF–BRANDENBURG: *Language of Organization Design*. Conference on Strategic Management, Vanderbilt University, 1972. Idézi: Máriás Antal (szerk.): *Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1989, 86–90. old.
- ¹¹ Lásd PASMORE, W. A.: *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. John Wiley and Sons, New York, 1988; NORTHCRAFT, G. B. és NEALE, M. A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*. (2nd ed.) The Dryden Press, Chicago, 1994; BALATON Károly–DOBÁK Miklós: *A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig. (A vezetés-szervezés és szervezetelemzés kialakulása és újabb irányzatai)*. Közgazdasági Szemle, 1986/6. szám.
- ¹² PASMORE, 1988; DEMETER Krisztina (szerk.): *Termelésmenedzsment I–II*. BKE, Budapest, 1993; NORTHCRAFT-NEALE, 1994.
- ¹³ PASMORE, W. A.: *Creating Strategic Change. Designing the Flexible, High-Performing Organization*. John Wiley and Sons, New York, 1994.
- ¹⁴ Lásd: NORTHCRAFT-NEALE, 1994; PASMORE, 1994.
- ¹⁵ Lásd: TRIST, E. L.: *The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program*. In: VAN DE VEN, A. H.–JOYCE, W. F. (Eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley & Sons, New York, 1981; BEER et al., 1986; PASMORE 1988, 1994; NORTHCRAFT-NEALE, 1994.
- ¹⁶ Lásd: PASMORE, 1988.
- ¹⁷ HAMMER–CHAMPY, 1996.
- ¹⁸ Lásd: ANTALOVITS Miklós: *Ergonómia*. In: KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*. SHL Könyvek, Budapest, 1988.
- ¹⁹ SELYE János: *Életünk és a stressz*. Akadémiai Kiadó, 1978 (7. kiadás); IZSÓ Lajos: *A munkabiztonság pszichológiai tényezői*. In: KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*. SHL Könyvek, Budapest, 1988.
- ²⁰ IZSÓ, 1998.
- ²¹ WOMACK, J. P.–JONES, D. T.–ROOS, D.: *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, Macmillan International, New York, 1990.

- ²² SEWELL, G.–WILKINSON, B.: *Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in a Total Quality Organization*. In: BLYTON, P.–TURNBULL, P. (Eds.): *Reassessing Human Resource Management*. Sage, Beverly Hills CA, 1992.; VAN GELDER, J. W.: *Lean Production is on the way out again in Japan*. Publications of CONTRAST Advies. <http://www.xs4all.nl/~contrast/english/kyushu.html>, 1994.; GRANATH, J. Å. (1998): *Torslanda to Uddevalla via Kalmar: A journey in production practice in Volvo*. <http://granath.arch.chalmers.se/Brasil.htm>
- ²³ HERZBERG, F. R.: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* In: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974.
- ²⁴ HACKMAN, J. R.–OLDHAM, G.–JANSON, R.–PURDY, K.: *A New Strategy for Job Enrichment*. California Management Review, Summer, 1975. 57–71. old.
- ²⁵ HACKMAN–OLDHAM–JANSON–PURDY, 1975.
- ²⁶ Hackman és Oldham egy tanulmányukban arról számolnak be, hogy a kutatásban szereplő munkavállalók növekedési szükségletét elsősorban a jelen munkakörülményei befolyásolták, és az elsődleges szocializáció vagy a demográfiai körülmények hatása nem érvényesült (HACKMAN, J. R.–OLDHAM, G.: *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational Behavior and Human Performance 16, 1976. 250–279 old.). A nagyobb felelősségvállalás tanulhatóságáról lásd még: MANZ, C. C.–SIMS, H. P. Jr.: *Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. Organizational Dynamics, 1992. 18–35. old.; illetve ARGYRIS, C.: *Empowerment: The Emperor's New Clothes*. Harvard Business Review, May–June, 1988. 98–105. old.
- ²⁷ LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967; illetve DOBÁK, 1999.
- ²⁸ Lásd például: WELLINS, R. S.–BYHAM, W. C.–WILSON, J. M.: *Empowered Teams. Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991.; illetve LAWLER III, E. E.: *The New Plant Approach: A Second Generation Approach*. In: SCHULER (Ed.): *Strategic Human Resources Management. A Special report from Organizational Dynamics*. American Management Association. New York, 1993. 39–48. old.
- ²⁹ HAMMER–CHAMPY, 1996.
- ³⁰ LORD, P. A. (1995): *The Development of Work Groups: Uniqueness or Uniformity?* Paper presented at the 7th EAWOP Conference, Győr.
- ³¹ BEER et al., 1985; PASMORE, 1988.
- ³² DEMETER, 1993.
- ³³ Lásd: BAKACSI, 1998; DOBÁK, 1999.
- ³⁴ HACKMAN, J. R.–MORRIS, C. G.: *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*. In: BERKOWITZ, L. (Ed.): *Group Processes: Papers from Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, NY., 1975. 1–55. old.; PASMORE, 1988 és 1994; FRENCH, W. L.–BELL, C. H. Jr.: *Organization Development*. (5th ed.) Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ., 1995.; illetve BAKACSI, 1988 alapján.
- ³⁵ HACKMAN–MORRIS, 1975, illetve PASMORE, 1988, 1994.
- ³⁶ TRIST, 1981; PASMORE, 1988.
- ³⁷ A csoportfejlődésről lásd például: RUDAS János: *Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat*. (Második kiadás) Gondolat–Kairosz, Budapest, 1997; illetve Bakacsi, 1998.
- ³⁸ WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; illetve MANZ, C. C.: *Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths*. Human Relations, Vol. 45. No. 11. 1992., 1119–1137. old.
- ³⁹ Egyes rendkívül innovatív és a munkavállalók teljes felhatalmazására épülő vállalatoknál a dolgozók (a termelési dolgozók is!) maguk dönthetnek például munkaidejük önálló beosztásáról (Semco, Sun Hydraulics, Friedman-Jacobs), saját fizetésükről és béremelésükről (Friedman-Jacobs), technológiai beruházásokról (Johnsonville Foods), vagy éppen a vállalat új telephelyének megválasztásáról – akár az első számú vezető véleményével szemben is (Semco). Várakozásainkkal ellentétben ezek a vállalatok az iparági átlaghoz képest rendkívül sikeresek (WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; SEMLER: *Maverick! The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Arrow, London, 1994; NORTHCRAFT–NEALE, 1994).

- ⁴⁰ HACKMAN–OLDHAM, 1976; BEER et al., 1985; PASMORE, 1988.
- ⁴¹ PASMORE, W. A.: *Turning People On To Work*. In: KOLB, D. A.–RUBIN, I. M.–McINTYRE (Eds.): *Organizational Psychology. A book of readings* (3rd ed.). Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1979; ARGYRIS, 1998.
- ⁴² AHANOTU, N. D. (1998): *Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective*. Empowerment in Organizations, Vol. 6 Issue 7, MCB; és <http://www.emerald-library.com/brev/11806ga1.htm>.
- ⁴³ Ebben az alfejezetben elsősorban IVANCEVICH–GLUECK, 1986, valamint FARKAS Ferenc–KAROLINY Mártonné–POÓR József: *Személyzet/emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994. munkájára támaszkodtunk.
- ⁴⁴ Forrás: FARKAS–KAROLINY–POÓR, 1994.
- ⁴⁵ A munkakörelemzés folyamatának részletesebb magyar nyelvű bemutatását lásd például: FARKAS–KAROLINY–POÓR, 1994.
- ⁴⁶ Forrás: IVANCEVICH–GLUECK, 1986.
- ⁴⁷ Az egyes módszerek előnyeiről és hátrányairól részletesebben lásd például FARKAS–KAROLINY–POÓR, 1994.
- ⁴⁸ BEER et al., 1985; PASMORE, 1988; illetve CUMMINGS, T. G.–WORLEY, C. G.: *Organizational Development and Change*. West Publishing, St. Paul, MN, 1993 alapján.
- ⁴⁹ SPENCER, Lyle M. Jr.–SPENCER, S. M.: *Competence at work*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.
- ⁵⁰ SPENCER–SPENCER, 1993.
- ⁵¹ BAKACSI, 1998., 30. old.
- ⁵² SPENCER–SPENCER, 1993.
- ⁵³ QUINN, Robert E. és társai: *Becoming a Master Manager*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
- ⁵⁴ Lásd QUINN, R. E.–ROHRBAUGH, J.: *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 1983. (Vol. 29), 363–377. old.
- ⁵⁵ DUBOIS, David D. szerk: *The Competency Casebook*. HRD Press & ISPI, Amherst, 1998.
- ⁵⁶ Bővebben lásd: SYMON, Gilliam és CASSELL, Catherine: *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. Sage, London, 1998.
- ⁵⁷ („The job is the major building block of the organization” – IVANCEVICH–GLUECK, 1986, 156. old.)
- ⁵⁸ BOKOR Attila: *Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében*. In: BAKACSI, 1998.
- ⁵⁹ TAYLOR, F. W.: *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.; KIESER, A. *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest, 1995.
- ⁶⁰ CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁶¹ Lásd KIESER, 1995, a pszichotechnikáról.
- ⁶² NORTHCRAFT–NEALE, 1994.
- ⁶³ MAYO, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, 1933.; ROETHLISBERGER, F. J.–DICKSON, W. J.: *Management and the Worker*. Cambridge University Press, Mass., 1938.; illetve KIESER, 1995.
- ⁶⁴ MCGREGOR, 1960; BEER, 1986; magyarul például: BAKACSI, 1998.
- ⁶⁵ BEER et al., 1985; CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁶⁶ Az egyes szakterületek közötti rotációt a munkavállalók orientációjának részeként is alkalmazzák, ennek célja azonban a jobb helyismeret, kapcsolatépítés, és a vállalat különböző tevékenységeinek saját tapasztalatból történő megismerése. Ugyancsak az „átfogó kép” kialakítása érdekében és az egyéni karriermenedzsment eszközöként használják a rotációt a vezető munkatársak esetében is. Erről részletesebben is szólunk az „Emberi erőforrás-áramlás” c. fejezetben.
- ⁶⁷ CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁶⁸ BEER et al., 1985.
- ⁶⁹ HACKMAN–OLDHAM–JANSON–PURDY, 1975; HACKMAN–OLDHAM, 1976.
- ⁷⁰ HACKMAN–OLDHAM–JANSON–PURDY, 1975; IVANCEVICH–GLUECK, 1986.
- ⁷¹ A magyar nyelvű elnevezéseknél és definícióknál támaszkodtunk FARKAS–KAROLINY–POÓR, 1994 munkájára.
- ⁷² HACKMAN–OLDHAM–JANSON–PURDY, 1975; HACKMAN–OLDHAM, 1976.
- ⁷³ CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁷⁴ HOFSTEDE, G.: *Alienation at the Top*. Organization Dynamics, Winter, 1976. In: KOLB, D. A.–RUBIN, I. M.–McINTYRE (Eds.): *Organizational Psychology. A book of readings* (3rd ed.). Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1979.

- ⁷⁵ PASMORE, 1979; CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁷⁶ HACKMAN–OLDHAM, 1976; PASMORE, 1979; CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁷⁷ Lásd például CUMMINGS–WORLEY, 1993; vagy FRENCH–BELL, 1995 áttekintését.
- ⁷⁸ Például: MANZ–SIMS, 1992; illetve LÖVEY Imre: „Empowerment” – A hatékonyság és az emberhez méltó szervezet igényének összehangolása. IODA konferencia, Siófok, 1997.
- ⁷⁹ Például: WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991.
- ⁸⁰ KANTER, R.M.: *The Change Masters*. (4th ed.) Unwin Hyman Limited, London, 1988.; INNOVATIONS INTERNATIONAL, Inc.: *Management by Empowerment*. (2nd ed.) Innovations International, Inc., William A. Guillory, Publishing Division, Salt Lake City, Utah, 1993.; ARGYRIS, 1998.
- ⁸¹ KANTER, 1983; MANZ-SIMS, 1992; LÖVEY, 1997.
- ⁸² WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991.
- ⁸³ KANTER, 1983; WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; AHANOTU, 1998; ARGYRIS, 1988.
- ⁸⁴ BEER et al., 1985.
- ⁸⁵ MANZ, 1992; illetve BANKER, R. D.–FIELD, J. M.–SCHROEDER, R. G.–SINHA, K. K.: *Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study*. Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996. 867–890. old.
- ⁸⁶ PASMORE, 1988; WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; valamint COHEN, S. G.–LEDFOORD, G. E. Jr.: *The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment*. Human Relations, Vol 47, No. 1, 1994. 13–43. old.
- ⁸⁷ LAWLER III., E. E.–MOHRMAN, S. A.–LEDFOORD, G. E. Jr.: *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- ⁸⁸ Az önrányító munkacsoportra magyarul használják még a fél-autonóm és az öngazgató munkacsoport kifejezést is (angolul self-managing vagy semi-autonomous work groups); az autonóm munkacsoport angol megfelelői: autonomous work group, self-designing team, self-leading team, empowered team). A szakirodalom és a gyakorlat sokszor nem tesz különbséget, ilyenkor az önrányító és az autonóm jelzőt – azok idegen nyelvű megfelelőit – szinonimaként használják. Bár a mostani megkülönböztetést fontosnak tartjuk, a későbbiekben mi is szinonimaként használjuk a fogalmakat.
- ⁸⁹ GRANATH, 1998.
- ⁹⁰ MANZ, 1992.
- ⁹¹ GRANATH, 1998.
- ⁹² COHEN, S. G.–LEDFOORD, G. E. Jr.–SPREITZER, G. M.: *A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness*. Human Relations, Vol. 49, No. 5. 1996, 643–675. old.; valamint PASMORE, 1988; CUMMINGS–WORLEY, 1993.
- ⁹³ BURNS, T.–STALKER, G. M.: *The Management of Innovation*. London, Tavistock, 1961.
- ⁹⁴ LAWLER, 1993.
- ⁹⁵ WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; COHEN–LEDFOORD, 1994; valamint HOUBEN, H.–INGHAM, M.: *Milyen rendszer váltsa fel a fordízmust? Fordította: Oláh Károly, KLTE, Debrecen, 1997.*
- ⁹⁶ HAMMER–CHAMPY, 1996.
- ⁹⁷ FRENCH–BELL, 1995.
- ⁹⁸ Ebben az alfejezetben elsősorban IVANCEVICH–GLUECK, 1986, valamint FARKAS–KAROLINY–POÓR, 1994. munkájára támaszkodtunk.
- ⁹⁹ NORTHCRAFT–NEALE, 1994, 544. old.
- ¹⁰⁰ WALTON, R. E.: *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Business Review, March–April, 1985, 77–84. old.; valamint BEER et al. 1985; PASMORE, 1988; WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; CUMMINGS–WORLEY, 1993; LAWLER, 1993; HAMMER–CHAMPY, 1996.
- ¹⁰¹ HACKMAN–OLDHAM–JANSON–PURDY, 1975; PASMORE, 1979; BEER et al. 1985; WALTON, 1985; WELLINS–BYHAM–WILSON, 1991; CUMMINGS–WORLEY, 1993; FRENCH–BELL, 1995; HAMMER–CHAMPY, 1996; ARGYRIS, 1988.
- ¹⁰² MAKÓ Csaba–SIMONYI Ágnes: *Social Spaces and Acting Society*. In: György SZÉLL (Ed.): *Labour Relations in Transition of Eastern Europe*. Walter de Gruyter & Co., New York., 1991.; illetve KASAHARA, K.–MAKÓ Csaba: *Manpower and Skill use in the Transformation Process. The case of the Post-Socialist Firms*. Rikkyo University, Tokyo – Institute for Social Conflict Research HAS, Budapest, 1996.