

## A vezetői elvárások változása a munkaerő értékelésében

Tóth Anikó

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,  
Felnőttképzési és Távoktatási Központ, Debrecen  
totha@agr.unideb.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

A korai szakirodalom bizonyos vezetési elméletei a vezetési funkciót a beosztottak utasításaként, irányításaként értelmezi. A vezető – megfelelő hatáskör birtokában – egyoldalúan kijelöli a beosztottaktól elvárt tevékenységet a szervezeti céloknak és saját akaratának megfelelően. Ennek formája az utasítás, a parancs.

A későbbi szervezet- és vezetéselméletek az egyoldalú akaratnyilvánítás mellett (helyett) már inkább a beosztottak befolyásolásáról beszélnek. Az engedelmesség helyett az együttműködést, követést helyezi középpontba, amelynek az az alapja, hogy azért tevékenykednek a szervezeti célok érdekében, mert ennek révén a saját szükségleteiket, vágyaikat és kívánásaikat is teljesíthetik.

Napjainkban a vezetés az emberekkel való kapcsolattartást, a sikeres és eredményes munkavégzést, és nem utolsósorban a cég iránti elkötelezettséget és felelősséget foglalja magában. A vezető felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel.

Véleményünk szerint, a jövőben az emberi erőforrás menedzsment (EEM) két leglényegesebb kérdése a következő lesz:

- (1) a vezetők elvárásai a beosztottakkal szemben,
- (2) a vezetőkkel szemben támasztott követelmények.

A vezetői elvárások társadalmi, politikai és gazdasági fejlődéssel együtt folyamatosan változtak és gyarapodtak. Azt gondolom, hogy a jövőben igen lényeges követelmény lesz a munkatársakkal (különös tekintettel a vezető munkatársakra) szemben a továbbfejlesztési képesség aktivizálása, az emberi erőforrásban rejlő tartalékok és lehetőségek kihasználása, valamint a különböző szinteken dolgozó kollégáknál nagy hatáskörű célorientált vezetés.

Jelenlegi felméréseink csak a vezetői elvárás-vizsgálatokra terjednek ki. Azt tapasztaltuk, hogy az elvárásokat nagyon sok tényező befolyásolja, amely az elvégzendő munkafeladattal kezdődik és tart egészen az adott társadalmi környezetig.

Terveinkben szerepel, hogy a későbbiek során visszafelé is elvégezzük az elvárás-vizsgálatokat, amelyekben arra keresünk majd választ, hogy a beosztott munkatársak milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vezetőkkel szemben. Így az elvárásokat, mint vizsgált tényezőket két oldalról közelítjük meg és tárjuk fel.

Ezzel a módszerrel olyan összefüggések kidolgozását kívánjuk elérni, amelyek révén bemutatható a szervezetben eltérő végzettségű, -beosztású munkatársaink véleménye. Az általunk alkalmazott módszer lehetőséget ad arra is, hogy eltérő szervezeti jellemzők (működési forma, méret, eredményesség, tevékenységi terület) esetében elvégezzük.

**Kulcsszavak:** vezető, beosztott, elvárások, képességek, szervezet

### SUMMARY

Management is one of the ancient activities. Managerial behaviour helped humans to become sociable creatures. The aims and roles of management have continually changed along with social and economic changes. Some management theories in the

early literature interpret the managerial function as „to instruct” and „to control” subordinates. The manager – having the appropriate authority – unilaterally appoints the expected activities in accordance with the objectives of the organization and his/her own wish. Its form is the instruction or the command.

Later, organizations and management theories defined the managerial function rather as the impact on the employees than (or instead of) a unilateral manifestation of will. These focus on collaboration and imitation instead of on obedience. These theories were based on the fact that the employees work hard to succeed in meeting organizational goals because they want to meet their own needs, desires and wishes.

Today, management means being in a relationship with colleagues, effective and successful working methods and, last but not least, commitment and liability for the company. The responsibilities of directors are to estimate the employees' competences and to apply the workforce expediently.

In our opinion, the two most important questions of human resource management (HRM) will be:

- the expectations made of the manager by the subordinates,
- the expectations made of the subordinates by the manager.

The expectations of management have continuously evolved along with the social, political and economical improvement. We consider the most important requirements will be the following:

- the exploitation of employees' abilities (especially the leaders'),
- the exploitation of human resource,
- aim-oriented leadership related to different management levels.

The actual research covers only the examination of managerial requirements. We experienced that the expectations are affected by many factors starting with the fulfillment of a specific task to the social environment as a whole. Managements of the last century did not require such self-reliance, creativity and broad knowledge from their subordinates as they do today. Employees have to be able to adapt to new tasks, technology and methods; have to react quickly against the problems; and be loyal to the company and the manager.

We plan to expand our research backwards as well, in which we will search for the answer what kind of expectations are formulated by subordinates to the manager. Thus, we can approach and reveal the expectations (the examined factors) from two sides.

Due to this method, we would like to work out such coherences which can help us to demonstrate the opinions of the differently qualified employees of the organisations. The applied method provides us facilities to carry it out in various organisational parameters, such as functional form, size, effectiveness, range of activity.

**Keywords:** human resource, management, expectations, organization, responsibility

A vezetés a legősibb cselekvések és fogalmak egyike, olyan sajátos emberi tevékenység, amely az ember társas lényévé változásának alapmotívumává

vált. Az emberi társadalom, az emberi tevékenység, a munka megszervezésének, irányításának napjainkig láthatatlan része maradt. Célja, szerepe a társadalom és gazdaság differenciálódásával együtt állandóan változott, igazodott a mindenkori igényekhez és ismeretekhez.

A vezetés definícióját keresve számos megfogalmazással találkozhatunk a szakirodalomban, melyet a szakemberek különböző korokban, különböző gazdasági körülmények között nagyon eltérően írtak le. Kezdetben még megfigyelhető az a tendencia, mely szerint a vezetés egyfajta művészet, amihez csak a különleges adottságokkal rendelkező emberek értenek. A vezetés művészet jellege abban áll, hogy a vezetői szakmai fogásokat, a tudomány által meghatározott célt, elveket, törvényszerűségeket – adott környezeti feltételek között – minden vezető saját tehetségének, képességének és személyiségének megfelelően alkalmazza munkája során (Berde, 2003).

A Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének falán a következő felirat található: „A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány”. A „tudományos vezetés”-t végleges formájában Taylor (1983) dolgozta ki. A vezetés fő feladatának a munka pontos, tudományos szintű megszervezését tartotta.

Taylor nézeteivel sok hasonlóságot mutat Fayol (1984) elmélete, mely szerint a „feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal” jelenti a közvetlen irányítást. Elmélete alapján a vezető – megfelelő hatáskör birtokában – egyoldalúan kijelöli a beosztottaktól elvárt tevékenységet a szervezeti céloknak és saját akaratának megfelelően. Ennek formája az utasítás, a parancs. A fayoli utasítás egységének elve azt célozta meg, hogy az egyes dolgozók ne legyenek kitéve a különböző vezetők részéről az egymásnak ellentmondó követelményeknek. Ez megakadályozta azt is, hogy a magasabb pozícióban lévő vezetők vezetői szinteket átugorva adjanak feladatokat a beosztottaknak.

Ezt az elvet azonban igen nehéz volt megvalósítani, mert valamennyi dolgozó a közvetlen vezetői utasítások mellett rendkívül sok egyéb hatásnak is ki van téve. Egyetlen dolgozó sem engedheti meg magának, hogy ne vegye figyelembe a magasabb rangú vezető kívánságát, de a vele azonos szinten tevékenykedő munkatársak nyomása alól sem tudja magát kivonni.

A fayoli gondolat és a vezetési funkció megközelítése rendkívül közel áll a Gulick és Urwick (1937) által kialakított elmélethez, mely a direkt irányítási funkciót már utasítás (Directing) és személyi ügyek (Staffing) kategóriákra bontotta.

Az 1980-as évektől az tapasztalható, hogy bizonyos vezetési funkciók átrendeződnek. 1980-ban a vezetési funkcióknál már személyzeti tevékenység (Staffing) és beosztottak vezetése (Leading) kategóriákat különböztet meg.

A vezetésnek – bármilyen célból alakult vagy alakított közösségről is legyen szó – van néhány általános jellemzője:

1. A vezetés ott, és akkor valósul meg, ahol, és amikor együtt tevékenykedő emberek között olyan munkamegosztás jön létre, amelynek alapjában egyesek (vezetők) feladata a tennivalók meghatározása, a többieké (a vezetettek) pedig a

vezető által meghatározott feladatok végrehajtása. A vezetés a végrehajtó egyének tevékenységét célirányosan összehangolja.

2. A vezetés az emberek által meghatározott vagy elfogadott célok elérésére létrejött szervezet keretein belül működik.
3. A vezetés a szervezetet működteti, a működés a szervezetben tevékenykedő emberek cselekvésében nyilvánul meg.
4. A vezetésnek kell biztosítania az együttes tevékenységhez szükséges objektív (anyagok, eszközök, pénz) és a szubjektív (a résztvevők felkészültsége, egyetértése, meggyőződése, egészségi állapota stb.) feltételeket.
5. A vezetés a hatalom gyakorlásának egyik formája. Az emberek egy meghatározott csoportjára csak azok tudnak befolyást gyakorolni, akik valamilyen hatalommal rendelkeznek. A vezető hatalma eredhet az erőforrások feletti rendelkezési jogból, a kényszerítő eszközök alkalmazásának lehetőségéből, de a vezető tekintélyéből, személyes tulajdonságából is (G. Tóth, 1998).

A fentiekből is látszik, hogy az idő múlásával az egyoldalú akarattel való irányítás mellett (helyett) már inkább a beosztottak befolyásolásáról beszélnek. A vállalati gyakorlat és a menedzsmentelmélet is az engedelmesség helyett az együttműködést, követést helyezte a középpontba, amelynek az az alapja, hogy a munkatársak azért tevékenykednek a szervezeti célok érdekében, mert ennek révén a saját szükségleteiket, vágyaikat és kívánságaikat is teljesíthetik.

Ez tulajdonképpen nem jelent mást, mint hogy a vezetők úgy közvetítik a szervezeti célokat az alkalmazottak felé, hogy őket egyben elkötelezik mellettük, továbbá azokkal magas teljesítményszint elérésére is ösztönzik őket.

Roóz (1995) szerint napjainkban az emberi tényező felértékelődésének lehetünk tanúi. Ez a szellemi tőke megnövekedett jelentőségével függ össze az értéktermelő folyamatokban a tudománynak, a szakértelemnek, az információnak a szerepe felértékelődött, de a szolgáltatások területén is az emberi közreműködés és képességek jelentősége felzárkózott a tőke, a piac és a termelés mellé.

Bakcsi (1996) a vezetés egyik legfontosabb feladatának a munkakörök és az azokat betöltő emberek közötti minél jobb összhang megteremtését tartja. „A szervezetek kialakításának egyik első lépcsője a feladatelhatárolás, a munkamegosztás, vagyis a munkakör kialakítás. Ezt követően az emberi erőforrás menedzsment feladata a megfelelő képességekkel és motivációval rendelkező ember behelyezése a már kialakított struktúrába.”

Dobák (1999) szerint további feladat a munkakörök és munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végző képességeinek, ismereteinek és attitűdjeinek minél tökéletesebb összehangolása.

Napjainkban nagy számú tanácsadó cégek megalakulásával létrejött egy új „termék”, az úgynevezett vezetési rendszer, mely az emberekkel való kapcsolattartást, a sikeres és eredményes munkavégzést, és nem utolsósorban a cég iránti elkötelezettséget és felelősséget foglalja magában.

Ezek olyan gyakorlati koncepciók, amelyek meghatározott vezetési eljárást, módszert, technikát és eszközt állítanak a középpontba. Ezeket management by-oknak nevezzük, s a vezetés- és szervezéstudomány klasszikus iskolái modernizált változatának tekinthetők. A legfontosabb management by-ok a következők:

- management by exceptions, azaz a kivételek elve alapján történő vezetés,
- management by motivation, azaz a motivációt középpontba állító vezetés,
- management by systems, azaz rendszerszemléletű vezetés,
- management by objectives, azaz a megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés és
- management by results, azaz az eredményeket középpontba állító vezetés.

A vezetési rendszereknél minden vezető autoritással rendelkezik saját szervezeti egysége felett, amely egyben kijelöli a szervezeten belüli státuszát is. E státusz alapján kell a vezetőnek alá-, mellé- és fölérendelt szervezeti kapcsolatokat kialakítani. Ezek a kapcsolatok az alapjai mindazon információhalmaznak, melyekből a megfelelő következtetések után a vezető a döntéseit meghozhatja. Ezen döntések a szervezeti-, stratégiai kérdésektől a struktúra átalakításon keresztül a személyzeti problémákig terjednek. Személyzeti kérdésekben a vezetők felelőssége, hogy beosztott munkatársaik alkalmasságát felmérjék, és ezáltal az általuk végzett munkát is célirányosan használják fel. A vezető felelőssége messze túlterjed a hatáskörök kezelésén, mivel a vezetésnek mindenek előtt emberekkel van dolga, ezért valamennyi vezetői eljárás esetében első helyre kell tenni az intuíciót, beleérző képességet, nyitottságot és becsületességet. Ez azonban szerintem csak divathullámnak tekinthető, és nem véletlen, hogy a szakirodalom személyzeti vezetésről, valamint emberi erőforrás menedzsmentről (EEM) szól.

Az EEM szerint közvetlen irányítás feladata a munkakörök és a munkafeladatok által támasztott elvárások és igények, valamint a munkát végzők ismeretei, képességei és attitűdjei közötti minél tökéletesebb összhang megteremtése.

Az EEM napjainkban már nem a „klasszikus” személyzeti munkát foglalja magában (szűk körű adminisztratív feladatok végzése és dokumentálása). Egy bizonyos szervezeti nagyság felett már önálló egységeket hoznak létre az emberi erőforrás menedzsment feladatainak ellátására. Ezen egységek munkatársai komoly tervezési-, tanácsadói-, koordinációs- és ellenőrzési feladatokat végeznek. Az ő feladataik az álláshirdetések elkészítése, szakmai-, pszichológiai és egyéb szempontok alapján a jelentkezők szűrése, illetve bizonyos vezetői szintek betöltése esetén a megfelelő végzettségekkel és képességekkel rendelkező, elkötelezett emberek felkutatása, kiválasztása és meggyőzése egy esetleges állásváltoztatásról, valamint a felvételi interjúk megszervezése. A döntés minden esetben a vezetőkre hárul, akik egy új munkatárs felvétele esetén részt vesznek az interjúkon, és utána meghozzák

döntéseiket. A kiválasztást azonban meg kell előznie az elvárások megfogalmazásának. A kiválasztás más szóval a munkakörnek leginkább megfelelő, „legalkalmasabb” egyének azonosítását jelenti. A vezető emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos feladatai tehát az ember, mint speciális erőforrás hatékony felhasználásának elősegítése, a munkakörök és elvárások pontos meghatározása, tehát annak biztosítása, hogy a megfelelő ember a megfelelő időpontban és megfelelő helyen rendelkezésre álljon.

Az alkalmazottakkal szemben támasztott elvárások is a társadalmi, politikai és gazdasági fejlődéssel együtt folyamatosan változtak és gyarapodtak. Az ipari fejlődés megindulásával mindinkább előtérbe került a munkafolyamatok irányításának, koordinálásának, tervezésének, ellenőrzésének és személyes felügyeletének szükségessége, melynek köszönhetően fokozatosan kialakult a vezető-beosztott viszony az egyes munkafolyamatokban és szervezetekben, és a mai modern szervezeteknek egyértelműen két jeles szereplője van: a vezető és a beosztott (Roóz, 2001).

A múlt század vezetői még korántsem vártak el olyan mértékű önállóságot, kreativitást és széles körben alkalmazható ismereteket beosztottaiktól, mint napjainkban. Az ipar korából az információ korszakába lépve a nemzetközi méretekben felgyorsult, globálissá váló üzleti tevékenység, az időben, mennyiségben és minőségben egyre gyorsabban növekvő „információéhség” azonban olyan szakembereket követel meg, akik ebben a felgyorsult világban is képesek alkalmazkodni a változásokhoz, eredményesen tudják alkalmazni a korszerű eszközöket és módszereket. A fiatal pályakezdőket fel kell készíteni a kihívásokra: elméleti és gyakorlati vonatkozásban egyaránt a sokoldalúságra, a folyamatos önfejlődés igényére, a tanulásra és a számítógép nyújtotta lehetőségek kihasználására kell ösztönözni. A minőségi követelmények állandó növekedése, a kielezett piaci versenyhelyzet, a globalizációs hatások, a szolgálatásokkal szembeni elvárások és ennek érdekében alkalmazott egyre magasabb színvonalú modern technika, technológia következtében egyre magasabb képzettségű, univerzális szaktudással rendelkező foglalkoztatottakra van szükség.

A tudás felértékelődése azt jelenti, hogy az emberi erőforrás hatékony felhasználása, folyamatos fejlesztése függetlenül a szervezet méretétől, működési formájától egy olyan erőforrássá vált, melyre a jövőben érdemes kiemelt figyelmet fordítani és érdemes a humántőkét fejleszteni a versenyelőny érdekében. Az elkövetkező évtizedekben fokozatosan a munkaképes lakosság körülbelül húsz százaléka elég lesz ahhoz, hogy lendületben tartsa a világgazdaság motorját (Martin és Schumann, 1998). A csúcstechnológia és az általa robbanásszerűen fejlődő kommunikáció, a határokon átvelő szabad kereskedelem a világot egyre inkább egységesen működő piaccá igyekszik formálni, ami egyre kíméletlenebb versenyhez vezet minden piacon, így a munkaerőpiacon is.

A szervezetek számára elengedhetlenné vált, hogy pontosan, körültekintően fogalmazzák meg saját és leendő dolgozóikkal szemben az elvárásokat és a szükséges készségeket, magatartásformákat, gyakorlati tapasztalatokat. A munkaerő alkalmazásnál lehetőleg arra kell törekedniük, hogy nagymértékű egyezőséget érjenek el a tevékenységgel szemben támasztott követelmények és a munkatárs alkalmassága között. Ezáltal elkerülhetők azok a stresszhelyzetek és elégedetlenségek, amelyek a munkatárssal szemben támasztott túl magas, vagy túl alacsony követelményekből adódnak. Ezen kívül meg kell teremteni mindenki számára a megfelelő kommunikációs és kooperációs feltételeket, valamint az előrelépés lehetőségét is. Közép- és hosszútávon mindenképpen el kell érni, hogy a munkatársak képességei hozzáigazodjanak a munkahelyi követelményekhez (bevezetés, bedolgozás, továbbképzés útján), ugyanakkor a munkahelyekkel szemben támasztott követelmények is a munkatársak képességeinek megfelelően legyenek kialakítva (a munkaalkotás és munkaszervezés intézkedéseivel). Minden munkához sokféle képességre, készségre és tudásra van szükség. Ezek egy részét született adottságként hozzuk magunkkal, másokat tanulás útján sajátítjuk el. Képességnek nevezzük a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket. Készségnek pedig azokat a speciális képességet nevezzük, amelyeket gyakorlattal, gyakorlással szerzünk meg (Bakacsi et al., 2000). A legtöbb szervezet általános és speciális képességeket is megkövetel tagjaitól, amelyek az adott munkahelyhez, munkakörhöz kötődnek, máshol közvetlenül nem feltétlenül használhatók fel. Az alkalmazottak személyiségét tekintve megállapítható, hogy bizonyos személyiségjellemzők, amelyek erénynek számítanak egy-egy munkakör betöltésénél, kifejezetten hátrányosak lehetnek más pozíciókban (pl.: a nagyon precíz, óvatos ember kiváló hivatalnok, jó könyvelő, de a gazdasági életben első számú vezetőnek alkalmatlan, hiszen nem képes tíz probléma közül a legfontosabbat kiválasztani és esetlegesen megoldani ezzel a többi problémát is, nekiáll inkább az összes probléma áttanulmányozásához, feldolgozásához). Mindannyiunk viselkedését, szervezeti cselekvéseit meghatározza személyiségünk. A személyes adottságok nem taníthatók, a vezetők számára fontos személyes adottság például a magabiztos, nyitott érett magatartás, a konfliktusok kezelésének képessége, a megbízhatóság, a lojalitás a munkatársak, a főnök irányába, a biztos fellépés, a pontosság, precizitás és a felelősségvállalás is. A vezető feladata, hogy olyan elvárásokat támasszon beosztottjával szemben, amelyek a beosztottak személyiségével egyeztetethetők. A szakmai és személyiségbeli elvárások tisztázása a vállalati célok figyelembevételével csak a munkakörök ismeretében, azok összes technikai, szakmai vonatkozásával lehetséges. A szakmai tapasztalattal rendelkező

munkatárs előnyei: hamarabb lehet tőle eredményt várni; korábbi tapasztalataira nagymértékben lehet támaszkodni; betanítása kevesebb pénzt, energiát igényel.

Az utóbbi években alapelvárás lett a munkaerő-kiválasztásnál a szakképzettség, mely tény a vezetői interjú készítése során is megerősítést nyert. Amennyiben lehetőség van a választásra, általában a magasabb képzettségű munkavállalókat preferálják egy adott munkakör betöltésére. Átalakult az egyes szaktudásfajták piaci értékelése is, az igényelt szaktudás nem egy meghatározott szakterülethez, hanem inkább valamely szakmacsoporthoz tartozik, szakmák közötti, úgynevezett interdiszciplináris ismeret lett. A munkáltatók magasabb szintű elvárást fogalmazznak meg az általános intelligenciával, a problémamegoldó készséggel és a rugalmas alkalmazkodással kapcsolatban, és az új iránti fogékonyságot többre értékelik a speciális szakmai ismereteknél.

„A jó beosztott elsősorban szeresse a munkáját. Legyen rátermett, kreatív, rendelkezzen megfelelő szaktudással, és legyen őszinte minden helyzetben. Harcoljon az igazáért, de hallgassa meg más véleményét, érveit is az adott ügy kapcsán, legyen csapatjátékos”.

„A jó beosztott mondja meg a véleményét minden esetben. A tények barátja vagyok, szeretem az egyenes beszédet. Aényt, a lényegét mondja, ne a kommentárt, mert nem szeretem a mellébeszélést. Legyen önálló véleménye, álljon ki azért, amit gondol. Ha pedig kap egy munkát, tekintse teljes mértékben sajátjának az adott ügyet”.

„Hűség, humorérzék és önállóság. No és persze szakértelem. Aki ezekkel a képességekkel rendelkezik bármilyen csapatban megállja a helyét”.

A fenti idézetek mindegyike országosan ismert vállalatok vezetőitől származik. Érzékelhető, hogy a szaktudás mellett kulcsfontosságúak a személyiségi elvárások: az őszinteség, rátermettség, kreativitás, megbízhatóság. Természetesen nem könnyű mindezen feltételeknek egyszerre megfelelni, de beláthatjuk, hogy a vezetők, az egyes cégek is nehéz helyzetben vannak: egyrészt igrkeznek minél hatékonyabban működő, kiváló, sok ismerettel rendelkező, kvalifikált alkalmazotti gárdával dolgozni, másrészt mindezt a lehető legkevesebb költségen, és a lehető legkisebb létszámmal. Ehhez elengedhetetlen a kollégák sokoldalú, naprakész, „univerzális” ismeretének igénye, melynek a kollégák folyamatos oktatásával, továbbképzésével próbálnak eleget tenni. A versenyképes munkaerő megtalálása minden eredményre törekvő szervezet számára stratégiai kérdés. Produktív munkaerő hiányában lehetetlen a kívánt színvonal elérése és fenntartása. A munkaerő-toborzás elsődleges célja, hogy elkötelezett és a világosan megfogalmazott állás követelményeinek megfelelő munkatársakat sikerüljön integrálni a szervezetbe. Nem elhanyagolandó szempont az sem, hogy mindezt általában a lehető legrövidebb idő alatt kell végrehajtani. Ha a lehető legjobb szakember megszerzése a cél, a pénz (ha nem is hagyható

figyelman kívül) másodlagos szemponttá válhat. Ezekén túl fontos lehet egy jól együttműködő csapat létrejötte, akik tudnak és szeretnek is együtt dolgozni, akiknek éppolyan jelentőséggel bír a munkahely biztonsága, vagy változatossága, mint az anyagi ösztönzők, akik lojálisak tudnak maradni az adott körülményekben is. A jó csapathoz olyan emberek kellene, akik ötletesek, jó problémaelemzők, jó szervezők, jól kommunikálnak, logikus értékelésre képesek, jó szakemberek, irányítani tudják a munkát és jól fogalmazzák szóban és írásban. A jó kommunikációs érzék mellett nélkülözhetetlen tulajdonság a jó szervezőkészség is, a vezetők azonban a munkatársak kiválasztásánál figyelembe veszik a motiválhatóságot, a terhelhetőséget és az együttműködési készséget is. „Az ezredforduló sikeres munkatársa képes gyorsan, munkakapcsolatait felhasználva, sok forrás felhasználásával beszerezni a feladat megoldásához szükséges információkat. Ezen kívül aktívan segít a döntések előkészítésében, képes racionálisan érvelni elképzelése mellett, a számára meghatározott döntési kereteken belül tud és mer döntést hozni és azért vállalja is a felelősséget” (Szatmáriné, 2004). A munkavállalónak tehát manapság már nem elég szűk szakterületen a legjobbnak lenni, több más szakterületen is magabiztosságot kell tükrözni, gyorsan dönteni és a döntésekért vállalni a felelősséget. Az álláshirdetések szinte mindegyikében kiemelt helyet kap a szakmai végzettség, több éves szakmai gyakorlat, jó kommunikációs készség, jó nyelvtudás és megfelelő számítástechnikai ismeretek iránti igény.

Láthatjuk, hogy mind a szervezetek, illetve azok vezetési módszerei, mind az emberi erőforrás menedzsment, mind pedig a vezetői elvárások nagy változáson mentek keresztül az idők folyamán. A szervezetek vezetési módszereit tekintve a korábbi egyoldalú akarattnyilvánítás helyett a beosztottak befolyásolása válik jellemzőbbé, felismerik, hogy a munkavállaló, mint erőforrás legalább olyan fontossággal bír, mint az összes többi erőforrás, valamint felértékelődnek a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények is, azaz nagy hangsúlyt kap a többirányú, úgynevezett univerzális szaktudás igénye, a minél kreatívabb, önállóbb munkavégzés követelménye.

Az irodalmi értékelések és saját kutatói és szakmai tapasztalataim alapján véleményem szerint, a jövőben az EEM két leglényegesebb kérdése a következő lesz:

- (1) a vezetők elvárásai a beosztottakkal szemben,
- (2) a vezetőkkel szemben támasztott követelmények.

A munkaerő alkalmazásánál lehetőleg arra kell törekedni, hogy nagymértékű egyezőséget érjünk el a tevékenységgel szemben támasztott követelmények és a munkatárs alkalmassága között. Ezen kívül meg kell teremteni mindenki számára a megfelelő kommunikációs és kooperációs feltételeket, valamint az előrelépés lehetőségét is. Közép- és hosszútávon mindenképpen el kell érni, hogy a munkatársak képességei hozzáigazodjanak a munkahelyi

követelményekhez (bevezetés, bedolgozás, továbbképzés útján), ugyanakkor a munkahelyekkel szemben támasztott követelmények is a munkatársak képességeinek megfelelően legyenek kialakítva (a munkaalkalítás és munkaszervezés intézkedéseivel).

Azt gondolom, hogy a jövőben igen lényeges követelmény lesz a munkatársakkal (különös tekintettel a vezető munkatársakra) szemben a továbbfejlődési-képesség aktivizálása, az emberi erőforrásban rejlő tartalékok és lehetőségek kihasználása, valamint a különböző szinteken dolgozó kollégáknál nagy hatáskörű célorientált vezetés. Ez azt foglalja magában, hogy a vezető célokat határoz meg, tervez, döntéseket hoz, gondoskodik a célok megvalósításáról, felelősséget vállal, beosztottjait irányítja, nekik fejlesztő tanácsokat ad. Ahhoz, hogy valaki mindezeknek megfeleljen, számos követelménynek kell eleget tennie.

Ilyenek például:

#### 1. Vállalkozói szemléletű gondolkodás

A vezető által meghatározott céloknak reális alapokon kell állnia. Ismernie kell a beosztottak egyéni elgondolásait, vágyait, terveit, adottságait és azokat a lehetőségeken belül az elérhető célok felé kell irányítani. El kell tudni érnie, hogy a dolgozó azonosuljon a vállalati célokkal és egyéni elképzeléseit az adott lehetőségeken belül igyekezzen megvalósítani. Biztosítani kell a vállalat tartós működését, döntései hatását folyamatosan ellenőriznie kell, hogy azok vajon csak rövidtávon, vagy tartósan járulnak-e hozzá a szervezeti működés sikeréhez. A tervezés során a kiindulási helyzet alapos ismeretében mérlegeljen. Vonja be munkatársait döntéseibe, és gondoskodjon a meghozott döntések zökkenőmentes végrehajtásáról. Legyen kollegiális és korrekt.

#### 2. Intellektuális képességek

Személyes példaadásával, intézkedéseivel segítse elő, hogy az általa irányított szervezeti egységben együttműködő, konstruktív, jó munkahelyi kapcsolatrendszer, valamint kölcsönös bizalom alapuló, de bizalmasodástól mentes kiegyensúlyozott légkör alakuljon ki. Konfliktust megelőző, megoldó képességével hárítsa el a munkahelyi együttműködési viszonyokat veszélyeztető feszültségeket. Követeljen nyitottságot munkatársaitól. Legyen széles körben tájékozott a vállalattal kapcsolatos eseményekről, alakítson ki olyan jól működő kommunikációs rendszert, hogy bármikor könnyen beszerezhesse a szükséges információkat.

#### 3. Személyiségre vonatkozó jellemzők

A jövő vezetője tág teret enged a személyiségnek, az igazán jó vezetőt a szakmai és emberi tekintélyének összhangja jellemzi. Egy vezetővel szemben felmerül a terhelhetőség, a döntésképeség, a konfliktushelyzetek helyes kezelésének kérdése is. A jó idegek, a türelem, a tolerancia minden vezető sikerének alapja. Döntéseit tapasztalatai, tudása alapján kell meghoznia, a meghozott döntés mellett ki kell tartania. Konfliktusokkal minden szervezet életében számolni kell. A konfliktushelyzeteket nem

elnyomni és kerülni, hanem tisztázni kell. „Csak az nem követ el hibát, aki nem dolgozik”, avagy ne büntessen, mert az aligha célravezető. Adja meg a szükséges szakmai támogatást a hiba kijavításához, adja meg az esélyt munkatársai számára, hogy tanuljanak a hibáikból. Legyen képes meggyőzni munkatársait, üzleti partnereit céljairól és elképzeléseiről. Legyen példamutató, hozza lendületbe munkatársait. Kérje munkatársait a kommunikációra.

Az utóbbi években alapelvárás lett a munkaerő-kiválasztásnál a szakképzettség, mely tény a vezetői interjúk készítése során is megerősítést nyert. Amennyiben lehetőség van a választásra, általában a magasabb képzettségű munkavállalókat preferálják egy adott munkakör betöltésére. Átalakult az egyes szaktudásfajták piaci értékelése is, az igényelt szaktudás nem egy meghatározott szakterülethez, hanem inkább valamely szakmacsoporthoz tartozik, szakmák közötti, úgynevezett interdiszciplináris ismeret lett. A megkérdezett munkáltatók többre értékelik az általános intelligenciát, a problémamegoldó készséget, a rugalmas alkalmazkodást és az új iránti fogékonyságot a speciális szakmai ismeretknél.

Valamennyi vezető egyetért az emberi erőforrás felértékelődött jelentőségével, átérzi a kreatív, intenzívebben dolgozó és elkötelezett munkaerőnek az üzleti tevékenység hatékonyság-növekedésében betöltött szerepét. A megkérdezett cégek tevékenységi körétől, társasági formájától függetlenül olyan közép- illetve felsőfokú végzettségű munkatársak alkalmazását tartják szükségesnek, akik széleskörű gazdasági ismeretekkel rendelkeznek, nyelve(ke)t beszélnek, jártasak a számítógép kezelésében, és nem utolsósorban kedvező emberi tulajdonságokkal rendelkeznek (jó megjelenés, kreativitás, sokoldalúság, alkalmazkodó képesség).

Természetesen nem könnyű mindezen feltételeknek egyszerre megfelelni, de beláthatjuk hogy a vezetők, az egyes cégek is nehéz helyzetben vannak: egyrészt igyekeznek minél hatékonyabban működni, kiváló, sok ismerettel rendelkező, kvalifikált alkalmazotti gárdával dolgozni, másrészt mindezt a lehető legkevesebb költségen és a lehető legkisebb létszámmal. Ehhez elengedhetetlen a kollégák sokoldalú, naprakész, „univerzális” ismeretének igénye. Ennek érdekében valamennyi vezető szerint elengedhetetlen a kollégák folyamatos oktatása, továbbképzése.

#### IRODALOM

- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest
- G. Tóth K. (1998): Önmegvalósítás és vezetés. Vezetéstudomány, 12.
- Gulick, L.-Urwick, L. (1937): Papers on the Science of Administration, New York
- Martin, H. P.-Schumann, H. (1998): A globalizáció csapdája. Támadás a demokrácia és a jólét ellen. Perfekt Kiadó, Budapest
- Roóz J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Könyvkiadó, Budapest
- Roóz J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Könyvkiadó, Budapest
- Szathmáriné Balogh M. (2004): Európa Karrierpiaca az Interneten. <http://www.jobpilot.hu/content/journal/csucs/softskills.html>
- Taylor, F. W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest