

Ujhelyi Mária \*

## Az emberierőforrás-fejlesztés gyakorlata és a szervezetfejlesztés

A harmadik évezred kezdetén a vállalatok vezetői komoly kihívások előtt állnak. Az emberierőforrás-menedzsment egyre több cégnél stratégiai szerepet játszik, képviselői egyre gyakrabban kerülnek be a felső vezetésbe. A szerző által végzett kutatás a szervezet-re jellemző emberierőforrás-menedzsment és -fejlesztési gyakorlat, illetve a változás-menedzselési módszerek között feltárható kapcsolatot vizsgálja. Azt próbálja igazolni, hogy az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata, valamint a szervezetfejlesztés mint speciális változásmenedzselési módszer között összefüggés található. Jelen tanulmány a kutatási program egyik részeredményét mutatja be: azt, hogy milyen kapcsolat van az emberierőforrás-fejlesztés gyakorlata és a szervezetfejlesztés diktálta értékek, magatartásformák között. \*\*

A harmadik évezred kezdetén a vállalatok vezetői komoly kihívások előtt állnak. Dinamikusan változó külső környezeti feltételek mellett kell sikeressé, eredményessé tenni cégeiket. A szervezetek sikere elsősorban az emberi tényezőben keresendő. Sokak szerint a versenylőny fő forrása az emberek tanulási, fejlődési képessége. Az emberierőforrás-menedzsment az előbbiekkel összhangban több cégnél stratégiai szerepet játszik, képviselői egyre gyakrabban kerülnek be a felsővezetésbe.

A környezeti alkalmazkodásban is jelentős szerep hárul a vezetőkre és munkatársaikra. Rajtuk múlik, hogy a beosztottak milyen könnyen, gyorsan és eredményesen sajátítják el az új feltételekkel összhangban álló magatartást és szerzik meg a szükséges képességeket.

„Az emberierőforrás-menedzsment összefüggő stratégiai megközelítése a szervezetek legmagasabbra értékelt eszközének – a szervezetben dolgozó emberek – menedzselésének” (Armstrong 1999:3). Legfontosabb célja annak biztosítása, hogy a szervezet sikereket érjen el az emberek segítségével.

A jövő olyan feladatokat állít a vezetői funkciók elé, mint az innováció támogatása, új képzettségek, kompetenciák fejlesztése, az információtechnológia szerepének további növelése vagy a titokvédelem (Losey és Michan 1997), melyek közvetlen kapcsolatban állnak az emberierőforrás-fejlesztéssel, a képzés szerepének növekedésével. Bakacsi et al. (1999) összhangban az előbbiekkel az „empowermentre” alapozott új menedzsmentfilozófia elterjesztésében látják a jövő feladatát, mely stratégiai szerepet szán e terület képviselőinek.

Burke (1997) az emberierőforrás-fejlesztés és szervezetfejlesztés szempontjából olyan jelentős tennivalókat emel ki az emberierőforrás-menedzsment feladatai közül, mint az átszervezés, a szervezeti változások menedzselése, a csoportok jelentőségének növekedése, az akció-tanulás, illetve az egyének, csoportok és szervezetek közötti kapcsolatok ápolása. Nagyméretű szervezeteknél a változások egyik jelentős mozgatója az emberierőforrás-specialista, és fontos szerepe van a csoportdinamika és csapatmunka szakértőjeként is.

Mindezek a megállapítások bizonyítják, hogy az emberierőforrás-menedzsment, s ezen belül a fejlesztés jelentősége felértékelődött, fontos szerep hárul rá a szervezetek sikeressé tételében, a környezeti alkalmazkodás biztosításában.

\* helyi Mária egyetemi adjunktus a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karán.

\*\* A tanulmány a szerző PhD-disszertációjának részlete.

## EMBERIERŐFORRÁS- FEJLESZTÉS

Milyen hangsúlyváltozást okoz az emberierőforrás-fejlesztés stratégiai jelentőségének növekedése a tevékenység céljait, a figyelem irányát illetően?

Fontos céllá válik az egyéni, illetve csoportos kompetenciák fejlesztése (Bakacsi et al. 1999). A hatalom delegálásának ugyanis csak akkor van értelme, ha a nagyobb hatáskörrel felruházott dolgozók képesek és hajlandók ellátni a rájuk bízott feladatokat, azaz rendelkeznek a megfelelő tudással és motivációval a feladat elvégzéséhez.

A csoportmunka hatékonyságának növelése az újabb szervezeti formák eredményes működésének előfeltétele. A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása (Robbins 1990). Ezek hatékony működtetése speciális képességeket igényel a vezetők és csoporttagok részéről egyaránt.

További fontos szempont a fejlesztendő területek üzleti stratégiából történő levezetése. Az emberierőforrás-menedzsment stratégiai szemléletének megjelenése biztosítja, hogy a személyzetfejlesztés ne megalapozatlanul, esetleg az erőforrásokat pazarolva, hanem a szervezet stratégiai elképzeléseivel összhangban történjen.

Beardwell és Holden (1994) szerint a szervezetek túlélése és sikere szempontjából nem elég a megfelelő embereket megszerezni, az új munkaerőt be kell illeszteni a szervezeti környezetbe. Munkakörváltás esetén is szükség lehet bizonyos képességek fejlesztésére. A szervezetek változásakor szintén elengedhetetlen a megváltozott körülményekhez történő alkalmazkodás, valamint olyan képességek kifejlesztése is szükséges, melyek a jövőbeni kihívások megvalósítására készítik fel a szervezet tagjait.

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

A hétköznapi életben ezeket a fogalmakat gyakran szinonimaként említjük, az emberierőforrás-fejlesztéssel foglalkozók azonban különbséget tesznek jelentésükben. Garavan, Costine és Herety (1997) részletesen elemzi a közöttük lévő hasonlóságokat és megállapítja, hogy mind a négy mozzanat hozzájárul a képességek fejlesztéséhez, és összefügg a tanulással.

Az emberierőforrás-fejlesztés hagyományos módszere a tréning. Idővel a jelentősége változott, más-más vonatkozására helyeződött a hangsúly. Garavan és társai (1997) átfogó áttekintést nyújtanak erről a témakörrel, könyvükben tizenhárom modellt írnak le és elemeznek. A modellek vázlatos jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza.

A modellekről általánosságban megállapítható, hogy fejlődést mutatnak bonyolultságukat és stratégiai irányultságukat illetően. A korábbiak inkább az egyénre koncentráltak (ilyen a nem szisztematikus, széteső modell), majd a tervezésre és rendszerszemléletű megközelítésre összpontosítottak (ilyen a szisztematikus tréning vagy formalizált modell). Eleinte működési problémákkal foglalkoztak, majd később a folyamatszémlelet is beépült az elképzelésekbe (tréning ciklus modell).

A napjainkhoz közelebb álló modellek az egyénről a szervezetre helyezik a hangsúlyt, elvontabbak, az emberierőforrás-fejlesztést környezeti összefüggésrendszerben vizsgálják (az Ashridge-modell, az üzletközpontú modell vagy a tanulószervezet-modell). A tanulás kiemelt szerephez jut ezekben a modellekben.

Ez az áttekintés nagyon jól szemlélteti az emberierőforrás-fejlesztésben bekövetkezett szemlélet- és irányváltást, egyben utal arra, hogy milyen területek válnak hangsúlyossá a jövőben.

Az emberierőforrás-fejlesztésre fordított figyelem mértékét, e tevékenység szervezeten belüli jelentőségét indirekt mutatók segítségével is mérhetjük. Ilyen mutató lehet az évente egy főre jutó képzési költség. Egy amerikai felmérés szerint ez 500 vállalat átlagában 392 dollár/fő/év, az

Európai Unió tagállamaiban egy másik elemzés szerint 600-1600 dollár/fő/év (Karoliny – Poór – Spisák 2000). Gyakran a szervezet éves bértömegének százalékában határozzák meg a költségeket. Ez nyugat-európai országok esetén 1% körül alakul. Jelentős különbségek lehetnek a szervezet méretétől és ágazati hovatartozásától függően.

#### Tréning modellek

MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Nem szisztematikus, széles modell	Nem tervezett, nincs tréning politikája, egyének saját fejlesztésükért felelősek	Végrehajtás	Ad hoc, reaktív, a tréninget költségnak tekintik
Problémaközpontú vagy tervezett karbantartó modell	Teljesítményproblémák megfogalmazása és megoldása	Végrehajtás	Reaktív, kockázata a rossz problémadefiniálás erőforrás-pazarló lehet
Szisztematikus tréning vagy formalizált modell	Rendszermódon alapul, strukturált, a szükségletelemzésről az eredmények értékeléséig átfogja a tréning folyamatát	Végrehajtás	Nagyon egyszerű, stabil környezetben jó, az egyéni különbségeket nem veszi figyelembe
Tréningciklus-modell	A tréning megvalósításának feltételeit figyelembe veszi, stakeholder szemlélet, a tanulást szervezeti folyamatnak tekinti, szélesebb értelmezés	Részben stratégiai	Nem építik be az üzleti tervbe, a menedzserek elutasíthatják a részvételt
Átmeneti modell	Szervezeti környezetbe ágyazza a tréninget, kéthurkos modell, a második hurok a stratégia és tanulás	Stratégiai	A második hurok elvont, nem ad gyakorlati tanácsot a szakembereknek, nagy tapasztalatot igényel
Rendszermódel	A szervezet nyílt rendszernek tekintik, több egymással kapcsolatban álló tréning alrendszerrel	Részben stratégiai	Gyakran túlságosan befelé összpontosít, hiányozhat az alrendszer integrációja
Tanácsadó modell	A tréning specialista tanácsadó szerepét támogatja, kontrollálhatja a tevékenységeket, tanácsadó képességeket kell kifejlesztenie	Stratégiai/ Végrehajtás	A belső tanácsadó nem tud elszakadni a szervezettől, nem tartja folyamatos tevékenységnek a tréninget
Fejlesztő modell	Az életen át tartó tanulást helyezi előtérbe, a tanulási szerződést és a tréning és fejlesztés közös felelősségét hangsúlyozza	Végrehajtás	Túl sok hangsúly a fejlesztésen, elvont modell, nem feltétlen költséghatékony
A tréning és fejlesztés marketing modellje	Fogyasztóorientáció a tréning és fejlesztés gyakorlatában, marketing irányelveket támogat a tréning funkcionál	Stratégiai	A tréning specialista marketing szemlélettel kell rendelkeznie, sok tapasztalatot igényel
Ashridge-modell	Összpontosító megközelítést támogat, a tréning fegyver a versenyben, a szervezet számára fontos, folyamatos tevékenységnek tartja	Stratégiai	Ínkább leíró modell, összpontosításra nem ad tanácsot, nem fogékony környezetben nehéz alkalmazni
Üzletközpontú modell	A tréning szükségletet az üzleti célokhoz köti, a változás külső okait meghatározza, a támogatottság fontosságát hangsúlyozza	Stratégiai	Az egyének szükségletével nem foglalkozik
A tréning és fejlesztés stakeholder-modellje	A teljes képet nézi az érintettekkel, más tényezők hatását is figyelembe veszi	Stratégiai	Az alkalmazással problémák lehetnek, ha a szervezet nem elég fejlett a tréning vonalközösében
Tanulószerkezet-modell	Támogatja, hogy a tanulás minden szinten történjen, folyamatos és átalakító legyen, szervezetbe beépülő képességgé váljon	Stratégiai	Utopista szemlélet, nehéz alkalmazhatóság az egész szervezetben, a sokoldalú tréning szakembert igényel

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

Az emberierőforrás-menedzsment más területeinek jellemzőiből áttételesen következtetni lehet a fejlesztés irányára, fontosságára. Így a szervezetek stratégiai választásából, hogy a munkaerőpiacra vagy a belső fejlesztésre összpontosítanak-e (Bakacsi et al. 1999), következtetni lehet arra, hogy mekkora szerepet szánanak az emberierőforrás-fejlesztésnek.

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

A kompenzáció, javadalmazás és ösztönzés kutatásom szempontjából azért fontos, mert e rendszerek kialakításánál az egyéni érdekek figyelembe vétele mellett a szervezet a stratégiai elképzeléseit is beépíti e rendszerekbe. Ebből megismerhetjük a fontosnak tartott értékeket.

A teljesítményösztönzők alkalmazása, a hosszú távú célok előtérbe állítása, a kompetencia alapú rendszerek kialakítása tükrözheti, hogy a szervezet támogatja, ösztönzi az egyének fejlődését, fejlesztését, és közvetve a szervezetfejlesztést is.

A teljesítményértékelés célja többféle lehet. Általánosan ismert *Cummings és Schwab (1973)* csoportosítása, az értékelő és fejlesztő cél megkülönböztetése.

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

A szakirodalom rávilágít arra, hogy az emberierőforrás-fejlesztés területének jelentősége növekszik, stratégiai szemlélete erősödik. Fokozatosan az emberi erőforrás válik a versenyelőny legfontosabb forrásává, elsősorban tanuló, fejlődő, változó képessége miatt. Az ember az, aki saját maga fejlesztése mellett a szervezet fejlesztésére is képes.

#### A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉRTÉKEI

A szervezetfejlesztés *French és Bell (1995)* szerint „a felső vezetés által támogatott és vezetett hosszú távú erőfeszítés a szervezet víziójának, „empowermentjének”, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoportképződmények kultúrájára, felhasználva a tanácsadó-támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is”.

A szervezetfejlesztés által követett értékek, feltevések, hiedelmek egyértelműen megkülönböztetik más változási stratégiától. Humanisztikus, optimista és demokratikus értékek jellemzik (*French – Bell 1995*).

*Bennis (1969)* szerint a szervezetfejlesztők közös célokat követnek tevékenységük során. Ezek közé tartozik a kompetencia fejlesztése, a csoportok közötti és csoportokon belüli megértés fokozása, a hatékonyabb csapatmunka kialakítása, hatékonyabb konfliktuskezelés és az organikus struktúrák kialakítása.

*Tannenbaum és Davis (1969)* összefoglalja, hogy a szervezetfejlesztés milyen jelentős értékértéket okozott a szervezetek, s benne az egyének megítélésében. Megállapításuk *McGregor Y* elméletével állnak összhangban.

*Jaeger (1986)* *Tannenbaum és Davis* szervezetfejlesztési értékeit összeveti Hofstede szervezetikultúra-dimenzióival. Míg *Tannenbaum és Davis* megállapításai egyéni és csoport szintre vonatkoznak, Hofstede kultúrátípusai szervezeti, illetve társadalmi szinten értelmezhetők. *Jaeger* szerint az alacsony hatalmi távolság, alacsony bizonytalanság-kerülés, alacsony férfiasság és közepes szintű individualizmus van összhangban *Tannenbaum és Davis* értékeivel, azaz a szervezetfejlesztéssel. Véleménye szerint minél kevesebb kulturális jellemző felel meg ezeknek az értékeknek, annál nehezebb egy szervezetben vagy kultúrában szervezetfejlesztést megvalósítani.

#### VIZSGÁLATI MÓDSZER

A feltett kérdés megválaszolásához a szakirodalom feltárása mellett empirikus vizsgálatot végeztem három Hajdú-Bihar megyei szervezetnél. A három szervezet profilját illetően igen eltérő. Az egyik egy külföldi tulajdonú termelő vállalat, a másik egy hazai, 50% + 1 szavazattal állami tulajdonban lévő szolgáltató vállalat, a harmadik egy a közigazgatásban tevékenykedő, önkormányzati tulajdonban lévő szervezet.

Az emberierőforrás-fejlesztés gyakorlatát a „Best International Human Resource Management Practices” kérdőív felhasználásával vizsgáltam. Ezt a kérdőívet egy – szoros együttműködésen alapuló, vegyes kultúrájú – konzorcium által irányított összehasonlító elemzésnél használják. A konzorcium célja emberierőforrás-alapú megoldásokat meghatározni szervezeti problémákra, melyek tartós versenyelőnyt biztosítanak a szervezetek számára (Teagarden et al. 1995).

A jelenlegi és a kívánatos gyakorlatra vonatkozó kérdésekre egy ötfokozatú Likert-típusú skálán adtak választ a megkérdezettek. A válaszokból direkt és indirekt módon következtetek a szervezetek emberierőforrás-fejlesztésének gyakorlatára, valamint e gyakorlatnak a szervezetfejlesztés értékeivel való kapcsolatára. A három szervezetnél összesen 704 kérdőívet dolgoztam fel, s értékeltem ki az SPSS statisztikai elemző program segítségével. Először a fejlesztéssel kapcsolatban feltett direkt kérdéseket elemzem, majd más funkcionális területeknek a fejlesztésre indirekt módon vonatkoztatható megállapításait értékelem. Ezt követően az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatának a szervezetfejlesztéssel kapcsolatba hozható tényezőit mutatom be. Először szervezetenként értékelem az eredményeket, majd összehasonlítom azokat, és általános következtetéseket fogalmazok meg. Az értékelés elsődleges célja annak vizsgálata, hogy milyen mértékű és irányú figyelmet fordítanak a fejlesztés területére, milyen mértékben áll ez összhangban az emberierőforrás-fejlesztés újabb irányzataival, valamint a szervezetfejlesztés által követett értékekkel.

### AZ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Az „A” szervezet dolgozói tíz alternatíva közül a munkaerő-fejlesztés és továbbképzés jelenlegi céljának leginkább az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítését (1. ábra, átlag 3,37), a cég értékeinek, működési módjának megismertetését (átlag 3,18), valamint a csapatmunka fejlesztését (átlag 3,11) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (átlag 2,57), az először munkába állók érdemi képzésének biztosítását (átlag 2,62), valamint a múltbeli gyenge teljesítmények orvoslását (átlag 2,68) tartják fontos célnak.

Ennél a vállalatnál a kiválasztás során nem fordítanak kitüntetett figyelmet arra, hogy a jelölt rendelkezik-e a kiváló munka végzésének jövőbeni lehetőségével, közepes mértékben tekintik a felvételt befolyásoló tényezőnek (átlag 3,00), így feltételezhető, hogy munkaerő-gazdálkodásukra nem a belső forrásra építő stratégia, a fejlesztésre fordított fokozottabb figyelem jellemző.

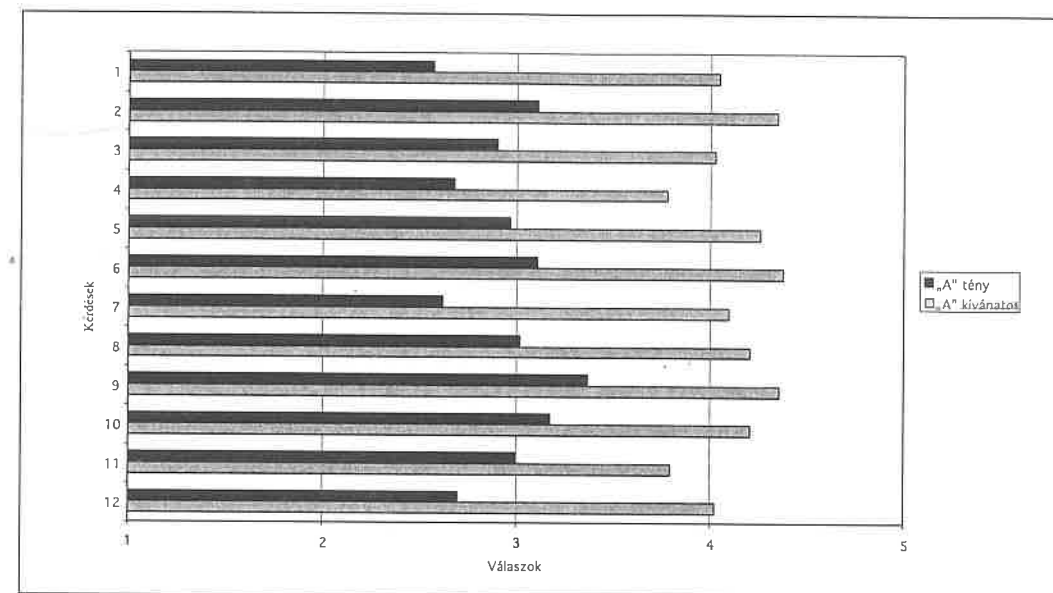
A szervezet teljesítményértékelésének céljai között a „fejlesztési tevékenység tervezése” csak a hetedik a sorrendben (átlag 2,70), s a közepesnél kisebb mértékben tartják fontos területnek a teljesítményértékelés fejlesztési célra történő igénybevitelét.

Néhány számszerűsíthető mutató is segít a fejlesztés súlyának meghatározásában. A szervezetben fejlesztésre fordított összeg 2000-ben a bértömeg 0,5%-a volt. Az egy főre eső képzési napok száma 2,3 nap. 100 főre 0,4 tanulmányi szerződés jutott, bár ez az érték egy évvel korábban 5,7 volt. Ezek a mutatók a nemzetközi tapasztalatokhoz viszonyítva elég alacsonyak.

A stratégiai szemlélet megjelenésével az emberierőforrás-fejlesztés szerepe is megváltozik. Előtérbe kerül az egyéni kompetencia fejlesztése, a karrierfejlesztés, s ezzel összhangban újabb fejlesztési célok válnak fontossá. A múltbeli gyenge teljesítmény orvoslásával, a technikai hozzáértés növelésével szemben sokkal inkább jövőorientált célok kerülnek előtérbe. Nagyobb hangsúlyt kap a dolgozók személyközi képességeinek fejlesztése, a csoportmunka elősegítése, a szervezet kultúrájának megfelelő magatartás begyakorlása.

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

1. ábra: Az „A” szervezet emberi erőforrás fejlesztése



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

Szervezetfejlesztés során nagyon fontos, hogy jó kapcsolat legyen a dolgozók között. Ennél a cégnél a munkaerő-felvétellel kapcsolatos döntéseket közepes mértékben (átlag 3,15) befolyásolja, hogy a kiválasztott személy jól kijön-e a már ott dolgozókkal, viszont a munkatársak véleményére csak kis mértékben építenek (átlag 2,41).

A teljesítményértékelési célok közül azok hozhatók kapcsolatba a szervezetfejlesztéssel, amelyek a fejlesztés irányának meghatározásában segítenek, illetve amelyek ösztönzőnek tekinthetők a dolgozók számára. Ennél a szervezetnél a legmagasabb átlagokat olyan célok érték el, amelyek elsődlegesen az értékeléshez kapcsolódnak. A fejlesztés tervezése, az elismerés, a véleménynyilvánítás és előléptethetőség meghatározása a legkevésbé jellemző teljesítményértékelési célok.

A fizetési gyakorlatból azokat tekintem a szervezetfejlesztés szempontjából fontosnak, amelyek ösztönzik a dolgozókat, és nemcsak a rövid, hanem a hosszú távú célok elérését is fontosnak tekintik. Itt a legmagasabb átlagokat éppen ilyen jellemzők érték el, csak hogy ezek az átlagok 3 alattiak, azaz közepes mértékben sem értenek vele egyet a dolgozók. A fizetési gyakorlatról alkotott általános kép kedvezőtlen, s nem támogatja a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A vezetés megítélése pozitívabb, az átlagok 3 feletti. A válaszok alapján közepesnél jobbnak tekinthető a vezető-beosztott viszony és a csoportteljesítmény figyelembevétele, viszont az autokratikusnak értékelt vezetési stílus nehezíti, esetleg meg is hiusíthatja a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó jellemző is fellelhető. A hatáskör-delegálás (átlag 1,84) és javaslatkérés alacsony szintje (2,75), a túl sok hierarchikus szint (3,29) nem segíti e változásmenedzselési módszer alkalmazását.

A kívánatos állapotra vonatkozó véleményekből a szervezet számára racionálisan elérhető helyzetre lehet következtetni, s a szervezeti tagok változtatási hajlandósága, a változtatási szándék iránya is kiderül. Válasz kapható arra, hogy ha tettekben nem is, legalább tervekben megfogalmazódik-e a szervezetfejlesztéssel összhangban álló változásmenedzselési eljárás.

Munkaerő-felvételnél azt tartanák fontosnak, hogy a külső munkaerőpiacról a legmegfelelőbb jelöltet ki tudják választani a jelentkezők közül, tehát a jelenre összpontosítják a figyelmet, nem építenek a szervezeten belüli fejlesztésre.

A jelenlegi gyakorlatnál sokkal jobban figyelembe kívánják venni a jelölt szándékát, hogy meddig kíván a vállalatnál maradni (1,22-dal magasabb kívánatos átlag), ami hosszú távú gondolkodásra utal. Hangsúlyosan kezelik a jövőbeni munkatársak véleményét (1,17-dal magasabb kívánatos átlag), ami a jó emberi kapcsolatok, a közvetlen munkatársi viszony szempontjából fontos.

A teljesítményértékelés területén a legmagasabb átlagérték (4,40) a kívánatos célok közül „a beosztottak elismerése a jól végzett munkáért”, ami kiemelt szempont a szervezetfejlesztési beavatkozásoknál is. Kevésbé tartják fontos célnak a beosztottak nézeteinek megvitatását (átlag 3,92), valamint annak lehetővé tételét, hogy a beosztottak kifejezzék az érzéseiket (átlag 3,98), bár ezekkel a célokkal is egyetértenek, és jelentős változásokat szeretnének.

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

A vezető részéről a legfontosabbnak azt tartják, ha tisztelettel bánik a beosztottakkal (átlag 4,48), és hajlandó meghallgatni a problémákat (átlag 4,48). Ezek már jellemzik a jelenlegi vezetést is, de tovább erősítenék ezt a magatartást. Nem veszik jó néven, ha a vezető mindent ellenőriz, és nem bízik a munkatársaiban.

A hatáskör-delegálást csak közepes mértékben tartják szükségesnek a szervezet dolgozói. A többi kommunikációval kapcsolatos kérdésnél a szervezet tagjainak változtatási szándéka összhangban áll a szervezetfejlesztéssel. A bizalom és a méltányosság a legkívánatosabb érték.

A „B” szervezetnél a munkaerő-fejlesztés és továbbképzés jelenlegi céljának leginkább a cég értékeinek, működési módjának megismertetését (2. ábra, átlag 3,09), a technikai hozzáértés növelését (átlag 2,97) és az alkalmazottak jövőbeni munkaköri megbízatásokra történő felkészítését (átlag 2,82) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (átlag 2,60), az először munkába állók érdemi képzésének biztosítását (átlag 2,62), valamint a csapatmunka fejlesztését (átlag 2,68) célozzák meg. A kérdésekre adott válaszok átlaga nagyon egyöntetű, mindössze néhány tized különbség van közöttük, s egyik fejlesztési célt sem tekintik a közepesnél fontosabbnak.

Indirekt módon az emberierőforrás-fejlesztés gyakorlatára utal, hogy milyen elveket alkalmaznak a munkaerő-felvétel terén. Bár a különböző, a döntést befolyásoló tényezők súlya között nincs túl nagy különbség, az átlagok 2,21 és 3,41 között mozognak, az eredmények a külső munkaerőpiacról történő felvétel preferálására utalnak.

A teljesítményértékelés céljára vonatkozó válaszokból az derül ki, hogy ennél a szervezetnél is elsősorban a teljesítmények dokumentálását szolgálja ez a funkció. A fejlesztési tevékenységek tervezését (átlag 2) mint teljesítményértékelési célt a közepesnél kisebb mértékben tekintik fontosnak a megkérdezettek.

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

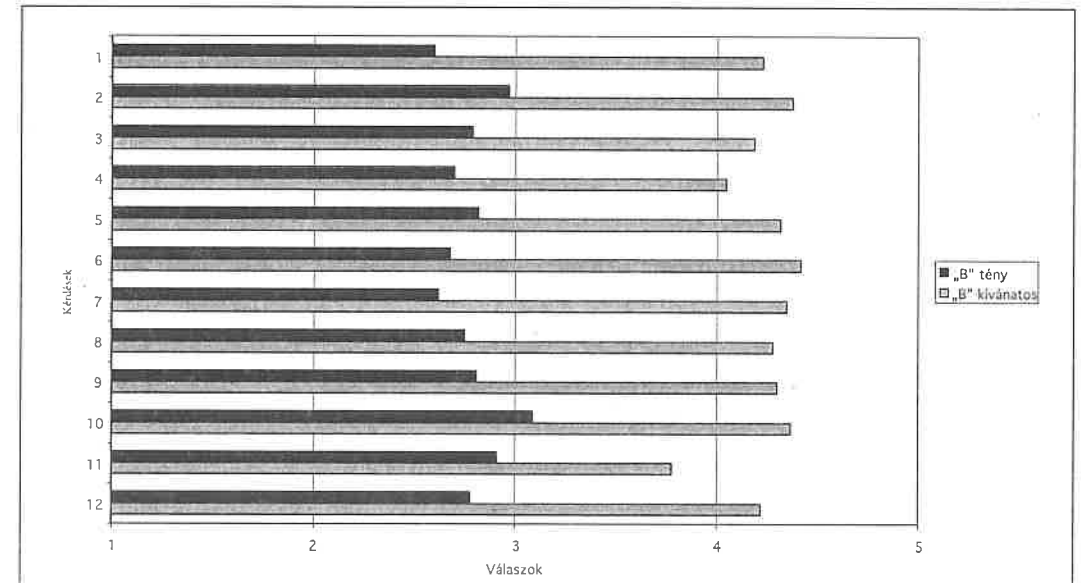
A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel nem áll összhangban a „B” szervezet munkaerő-felvételi gyakorlata, mivel a dolgozók véleménye szerint politikai szempontok és a technikai képességek megléte befolyásolja elsődlegesen a döntéseket. Kisebb hangsúlyt kapnak a kiválasztásnál a személyközi kapcsolatok minőségére utaló jellemzők.

A teljesítményértékelésnél keverednek a hagyományos és stratégiai szemlélettel összhangban álló célok. Harmadik és negyedik legfontosabb célnak tekintik az erős és gyenge pontok meghatározását és a fejlesztési tevékenység tervezését, ugyanakkor a nézetek megvitatása, és az érzések kifejezése a két legutolsó szempont a sorban. Meg kell azonban jegyezni, hogy nincs lényeges különbség az átlagok között.

A fizetési gyakorlat ennél a szervezetnél kicsit speciális, hiszen, többségében köztisztviselőkről lévén szó, törvényileg meghatározottak az illetmények. Ennek ellenére a juttatások és fizetési ösztönzők aránya, a hosszú távú cél és a jövőorientált fizetés a funkcionális területre vonatkozó kérdések sorában az elsők közé került, bár az átlagok 2,4-2,7 között mozognak.

A vezetés megítélésénél a szervezetfejlesztéssel összhangban álló jellemzőket találunk, ráadásul az átlagok is a „nagyértékben” és „közepes mértékben” mezőbe esnek. A vezetés stílusára vonatkozó eredmény azonban nem kedvező a szervezetfejlesztés szempontjából.

2. ábra: A „B” szervezet emberi erőforrás fejlesztése



A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó tényező azonosítható. A horizontális kommunikáció és a hatáskör-delegálás nem megfelelő volta, a túl sok hierarchikus szint gátolja a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A „B” szervezet dolgozói a munkaerő-felvételnél a szervezetfejlesztést nem tekintik a kívánatos döntést befolyásoló tényezőnek.

Ennél a szervezetnél nincs még jól kidolgozott teljesítményértékelési rendszer. E tevékenység inkább csak adminisztratív célokat szolgál, illetve a továbblépési, fejlesztési lehetőségekre utal. Érthető, hogy a szervezet tagjai elsősorban e funkció értékelő célját kívánják erősíteni. A teljesítményértékelés fejlesztési céljai és azok, amelyek őszinte, nyílt kommunikációt biztosítanak, a hátsó helyekre kerültek. Ugyanakkor ezeket a szempontokat is szeretnék figyelembe venni a szervezet dolgozói.

Az emberierőforrás-funkciók gyakorlatában legnagyobb változást a fizetések terén szeretnék. Ezek a változtatások általában összhangban lennének a szervezetfejlesztéssel is, hiszen ösztönző, teljesítményalapú, hosszú távú célokat figyelembe vevő, jövőorientált fizetési gyakorlatot szeretnék, de az átlagértékek nem túl magasak, és a válaszok megoszlása sem olyan egyértelmű, mint az előző funkció esetén.

A vezetés stílusában a konzultatív irányba kívánnak elmozdulni, a 36 %-os jelenlegi aránnyal szemben 62 % tartja kívánatosnak ezt a stílust. Érdekes eredmény, hogy az igazán demokratikus vezetést, a részvételt a döntéshozatalban a válaszadók 6,5 %-a tartja csak kívánatosnak.

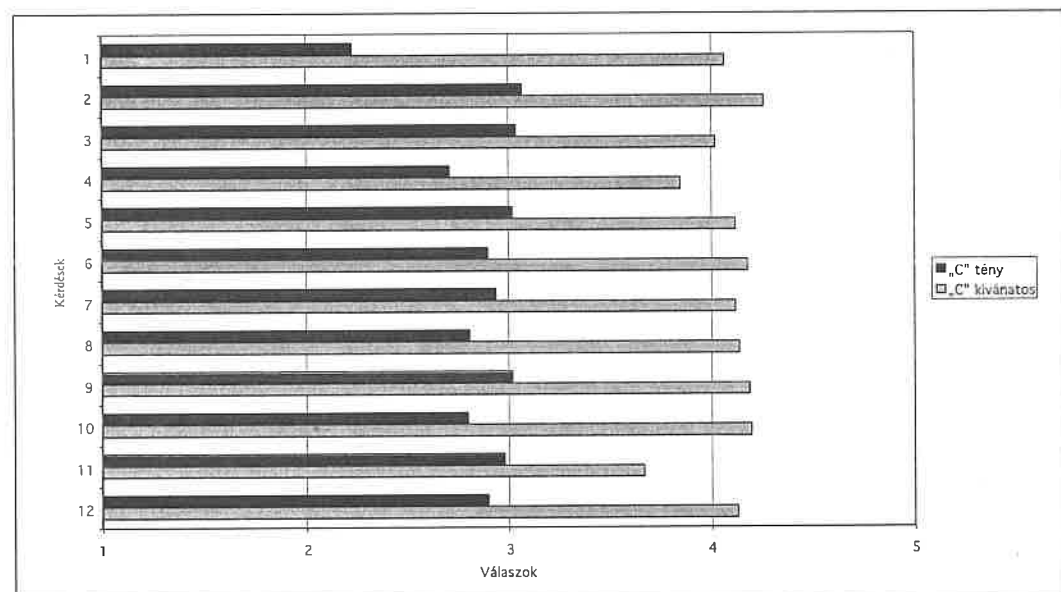
A vezetők legfontosabb magatartásának azt tekintik, hogy tisztelettel bánjon a beosztottakkal, barátságos legyen, hallgassa meg a dolgozók problémáit, tárgyilagosan értékeljen. Ezek a jellemzők összhangban állnak a szervezetfejlesztés során alkalmazott módszerekkel, technikákkal.

A kommunikáció területén a szervezeti célok világos megfogalmazását és közlését szeretnék, fontosnak tartják, hogy a vezető bizonnyon meg a beosztottakban, s a jó horizontális kommunikációt is jelentősen fejleszteni kívánják. A hatáskör-delegálás mint kívánatos cél viszont az utolsó helyre került.

Elég nagy különbség van a munkaerő-fejlesztés jelenlegi és kívánatosnak tartott változatai között, ami arra utal, hogy a kérdőívben felsorolt emberierőforrás-fejlesztési célokat általában fontosnak ítélik. A kívánatos célok sorrendjéből azonban nem válik egyértelművé, hogy a szervezetfejlesztéssel szoros összhangban szeretnék változtatni a jelenlegi gyakorlatot.

A „C” szervezet munkaerő-fejlesztési gyakorlata kiegyenlített képet mutat (3. ábra). Jelenlegi céljának leginkább a technikai hozzáértés növelését (átlag 3,07), a személyközi képességek javítását (átlag 3,04), az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítését (átlag 3,02) és a jövőre való felkészítést (átlag 3,02) tekintik. Legkevésbé az alkalmazottak jutalmazását (átlag 2,23), a múltbeli gyenge teljesítmények orvoslását (átlag 2,71) és a cég értékeinek megismertetését (átlag 2,80) tartják fontosnak.

3. ábra: A „C” szervezet emberi erőforrás fejlesztése



A munkaerő-felvétel területén nem tulajdonítanak kitüntetett figyelmet a jelölt potenciális képességeinek, közepes mértékben tekintik a felvételt befolyásoló tényezőnek (átlag 2,98). Sokkal inkább a jelölt aktuálisan meglévő, főleg technikai képességei szolgálnak a kiválasztás alapjául. Feltételezhető, hogy a munkaerő-fedezetet nem a belső fejlesztésre alapozzák.

A kérdőívben felsorolt 11 lehetséges teljesítményértékelési cél közül a „fejlesztési tevékenység tervezése” a harmadik a sorrendben (átlag 2,90), de a közepesnél kisebb mértékben tartják fontosnak.

Néhány számszerűsíthető mutató is segít a fejlesztés súlyának meghatározásában. Ebben a szervezetben az emberi erőforrásfejlesztésre fordított összeg a bértömeg 0,69 %-a. Az egy főre eső képzési napok száma 3,8 nap/fő. A 100 dolgozóra eső tanulmányi szerződés 2,1 darab. Ezek a mutatók a szakirodalmi értékekhez viszonyítva azt jelentik, hogy nem fordítanak kiemelt figyelmet a fejlesztésre.

Szervezetfejlesztés során nagyon fontos a jó kapcsolat a dolgozók között. Ennél a cégnél a munkaerő-felvétel ötödik legfontosabbnak ítélt szempontja az volt, hogy a kiválasztott személy jól kijön-e a már ott dolgozókkal (átlag 3,09, ami közepes mértékű befolyást jelent), viszont a munkatársak véleményére a közepesnél is kisebb mértékben építenek (átlag 2,52).

A teljesítményértékelési célok közül a szervezetfejlesztés értékeivel összhangban állók sem a célok sorrendjében, sem az átlagértékeket tekintve nem kerültek kitüntetett helyre.

A fizetési gyakorlat megítélésénél az ösztönző, hosszú távú és csoportcélok ugyan előkelő helyen állnak, de az átlagértékek igen alacsonyak.

A vezetés megítélése viszonylag pozitív, az átlagok 3 feletti. A válaszok alapján kimondottan jónak tekinthető a vezető-beosztott viszony, de az autokratikusnak értékelte vezetési stílus nehezítheti a szervezetfejlesztés alkalmazását.

A kommunikáció kérdéskörénél több szervezetfejlesztést akadályozó jellemző is fellelhető. A hatáskör-delegálás (átlag 1,94) és a horizontális kommunikáció közepesnél alacsonyabb (átlag 2,94), továbbá a túl sok hierarchikus szint (átlag 3,44) sem segíti a változásmenedzselési módszer alkalmazását.

A kívánatos állapotra vonatkozó véleményekből a szervezeti tagok változtatási hajlandóságát, a változtatási szándék irányát próbáltam kideríteni.

A munkaerő-felvételnél a kívánatos válaszok is a jelenre összpontosítanak, s nem építenek a szervezeten belüli fejlesztésre.

A teljesítményértékelés területén az elismerést tekintik a legfontosabb kívánatos célnak (átlag 4,40), a beosztottak nézeteinek megvitatása, érzéseik kifejezése már kevésbé preferált.

Az emberierőforrás-funkciók közül a legnagyobb változást a fizetési gyakorlatban szeretnék, s ezek a változások összhangban állnak a szervezetfejlesztés jellemzőivel.

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

A vezetőktől azt igénylik, hogy tisztelettel bánjanak a beosztottakkal (átlag 4,48), és hallgassák meg a problémáikat (átlag 4,48). Ezek már a jelenlegi vezetésre is jellemzőek, de tovább erősítenék. Nem veszik jó néven, ha a vezető mindent ellenőriz, és nem bízik bennük.

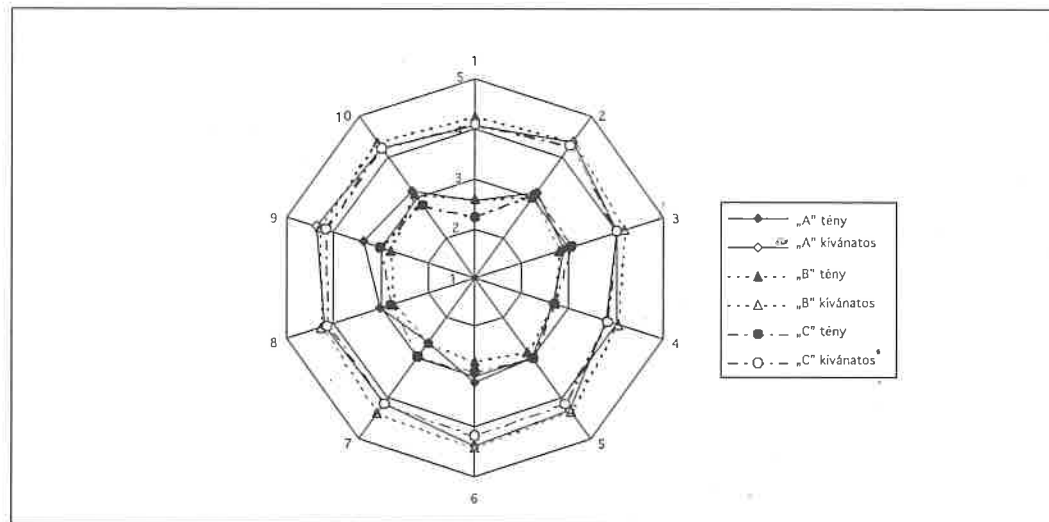
A hatáskör-delegálást csak közepes mértékben tartják szükségesnek a szervezet dolgozói. A többi kommunikációval kapcsolatos kérdésnél a szervezet tagjainak változtatási szándéka összhangban áll a szervezetfejlesztéssel. A bizalom és a méltányosság, valamint a jó horizontális kommunikáció megteremtése a leginkább kívánatosnak tartott érték.

Az emberierőforrás-fejlesztés fontosságát – úgy tűnik – felismerték a szervezet tagjai, hiszen változtatni szeretnék a jelenlegi gyakorlaton. A kívánatos értékek 0,98-1,84-dal magasabbak a tényadatoknál. Viszont a szervezetfejlesztéssel szorosabb kapcsolatba hozható fejlesztési célok nem tűnnek ki más célok közül, tehát nem állíthatjuk, hogy az emberi erőforrás fejlesztésére fordított nagyobb figyelem szándéka párosul a szervezetfejlesztés szempontjaival.

## A SZERVEZETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA, KÖVETKEZTETÉSEK

A három szervezet összehasonlításának eredménye kicsit meglepett. Annak ellenére, hogy méretükön kívül az iparágban, tevékenységi körükben és tulajdoni viszonyukban egyaránt különböznek, mind a jelenlegi helyzetre vonatkozó, mind a kívánatos eredményeik nagyon hasonlóak (4. ábra).

4. ábra: A három szervezet emberi erőforrás fejlesztése



A fejlesztés jelenlegi gyakorlatának megítélésénél 5-6 kérdésnél van néhány tizednyi eltérés a válaszok átlagában. Ez a különbség a 9. kérdésnél a legjelentősebb, amely az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítésére vonatkozott, de a kívánatos adatok nagyon hasonlóak.

Szembevetve a viszonylag jelentős általános változtatási szándék a jelenlegi gyakorlathoz képest. A változtatás irányából azonban nem lehet olyan következtetésre jutni, hogy elsősorban az emberierőforrás-fejlesztés stratégiai szemléletével összhangban álló célokat kívánának követni.

Hasonló következtetést vontam le a szervezetfejlesztéssel kapcsolatosan is. A három szervezet jelenlegi gyakorlata csak néhány területen áll a szervezetfejlesztés értékeivel összhangban (pl.: generalista képzés, csoportok jelentőségének felismerése, jó viszony a vezető és beosztott között), de ezeknél a konkrét példáknál sem túl meggyőzőek az átlagértékek (3,00 körüliek). A kívánatos helyzetből egyértelműen kirajzolódik, hogy néhány alapvető szervezetfejlesztési értéket nem tartanak fontosnak a vizsgált szervezetek dolgozói, például a dolgozók véleményének kikérését, érzéseik manifestálását. Csak nagyon kis mértékben kívánnak részt venni a döntéshozatalban, a jelenlegi paternalistának mondható vezetés helyett a konzultatív irányába szeretnének elmozdulni. A kommunikáció területén sem rajzolódik ki a nyílt, őszinte légkör iránti vágy. Az emberierőforrás-fejlesztés stratégiai jelentőségének növekedése, az „empowerment”, valamint a csoportok egyre gyakoribb alkalmazása, a tanulás szerepének felértékelődése, tehát az elméletekben megjelenő új trendek még nem érték el meggyőzően, illetve a vizsgált három szervezetet. A fejlesztés újabb szemléletű megközelítése csak néhány esetben bukkan fel. A jelenlegi és a kívánatos helyzetre vonatkozóan sem lehet kijelenteni, hogy a szervezetfejlesztéssel összhangban álló értékek vezérlik a dolgozók és vezetők magatartását, cselekedeteit.

A kutatás eredményei mögött, összhangban a szakirodalmi forrásokkal (Jaeger, 1986), a szervezeti kultúra hatása húzóerő lehet.

## Hivatkozások

- Anderson, G. C. (1993): *Managing Performance Appraisal Systems*, Oxford, Blackwell,
- Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, p. 479.
- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K. és Takács S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Beardwell, I. and Holden, L. (1994b): *Developing the Human Resource*, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 267-270.
- Bennis, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company,
- Burke, W. W. (1997): *What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-first Century*, *Human Resource Management*, Spring Vol. 36, No. 1 pp71-79 John Wiley & Sons, Inc.
- Cummings, L. L. and Schwab, D. (1973): *Performance in Organisations: Determinants and Appraisals*, Glenview, IL., Scott Foresman,
- French, W. L. and Bell, Jr. C.H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
- Garavan, T. N., Costine, P. and Heraty, N. (1997): *Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice*, Dublin, Oak Tree Press,
- Jaeger, a. M. (1986): *Organization Development and National Culture: Where's the Fit?* *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 1, pp. 178-90.
- Karoliny, M-né., Poór, J. és Spisák, Gy. (2000): *Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál – Vezetéstudomány*, 5. szám. p. 13-22.
- Losey, M. R. és Minchan, M. (1997): *Anticipated changes in American Human Resource Management Personnel* 379 sz. máj. p. 15-16.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill
- Robbins, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall,
- Tannenbaum, R. and Davis, S. A. (1969): *Values, man and organizations* *Industrial Management Review*, 10 (2), p. 67-83.
- Teagarden, M. B., Glinow, M. A., Bowen, D. E., Frayne, C. A., Nason, S., Huo, Y. P., Milliman, J., Arias, M. E., Butler, M. C., Geringer, J. M., Kim, N-H., Scullion, H., Lowe, K. B. and Drost, E. A. (1995): *Toward A Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of the Best International Human Resources Management Project*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, p. 1261-1287.