

[2] *Borbély Endréné*: Fiatal Diplomások Fóruma  
Papíripar XLIX (2) 77-82 (2005)

[3] A papírtechnológus mérnökképzés a Budapesti Műszaki Egyetemen  
Papíripar VII (1) 37 (1963)

[4] A BME Vegyész-mérnöki Karán végzett hallgatók bemutatkozása  
Papíripar XXIX (6) 217 (1985)

[5] *Polyánszky Éva*: A felsőfokú könnyűipari képzés hazai megújítása

Papíripar XLVIII (4) 167-170 (2004)

[6] *Koczor Zoltán*: Lesz-e felsőoktatás a papír-, csomagoló- és nyomdaipar sikeres működtetéséhez?

Papíripar XLIX (6) 239-241 (2005)

## Az emberközpontú vállalati működéshez vezető út

Zsoldos Benő



### Bevezetés

*Taylor* idejében az emberi munkát **a gép teljesítményéhez** mérték és ezt próbálták utánozni. Ezt az időszakot váltotta fel az kor-szak, amikor az emberi **elme kapacitását** tartották a munka mértékének.

Az 1960-as évektől kezdődően a kiválóság fontos összetevőjének a **személyiséget** tartották. Megszülettek az intelligencia tesztek, de észrevették, hogy ennek használatával sem sikerül kiválogatni a leendő jó teljesítményű munkaerőt.

Amikor az IQ tesztek eredménye és a szakmai sikeresség eredménye közötti korrelációt vizsgálták, arra jöttek rá, hogy a sikeres és a nem sikeres dolgozók közötti különbségben az IQ csak 25%-ban felelős. Amerikai cégek részére készült közel 300 tanulmány azt bizonyította, hogy a kiválóságot sokkal inkább az érzelmi kompetenciák, mint a kognitív képességek határozzák meg [1].

*Elaine Fear* [2], aki a HR angliai történetének szakaszait elemzi megállapítja, hogy a Homo sapiens egy komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyeken. Az

emberek nem pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képeses testi erejükkel vannak jelen a vállalatnál, mint ahogy ezt *Taylor* idejében feltételezték. Az érzelmek, a hangulatok, a félelmek, a közérzet, az egészség, a betegségek miatti fájdalmak ugyanúgy jelen vannak a munkahelyeken, mint a racionalitás, a logika, a fizikai erő. Az új mérce a megfelelő intellektuális képességet és a szakértelmet adottnak veszi, és ezek helyett olyan személyes tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, mint a kezdeményezőkézség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőzés képessége.

A TQM egyik alappillére az emberközpontúság, mivel annak a felismeréséről van szó, hogy ha egy cég nem törődik a dolgozók igényeivel, a munkatársak elidegenednek a szervezetektől, és a feladataikat éppen csak a minimálisan szükséges szinten látják el. Ilyen esetben a vezetők túlhangsúlyozzák a szervezet működésének gazdasági aspektusait. Miután pedig a nyereségnövelést sokkal fontosabbnak tartják, mint a munkatársak szükségleteit, ezért a költségcsökkentésre irányuló folyamatos erőfeszítéseiknek kedvezőtlen hatása lesz a dolgozók munkahelyi közérzetére.

Mivel a vállalati teljesítménynek a kíméletlen piaci verseny miatt különös jelentősége van, ezért a vállalatok vezetői minden lehetőséget megragadnak a nagyobb teljesítmény eléréséhez. Nem mindenki számára nyilvánvaló, hogy a teljesítmény pozitív összefüggésben van a munkahelyi légkörrel.

A rezonáns vezetési stílus meghatározó a munkahelyi légkör szempontjából csakúgy, mint a munkakörülmények vagy a fizetés. Természetesen a légkör önmagában még nem garantálja az üzleti sikert, de az erre vonatkozó vizsgálatok azt mutatták, hogy a munkahelyi légkör általában az üzleti teljesítmény 20-30%-áért felelős. Kimutatták, hogy az alkalmazottak munkahelyi közérzetét 50-70%-ban a vezetőjük alakítja. A főnök az, aki döntően felelős azokért a körülményekért, amelyek közvetlen hatással vannak a dolgozók munkakedvére és munkaképességére [3].

A Gallup 2002. évi felmérése, szerint Németországban a munkavállalók 69%-át a legkevésbé sem érdekli a munkája. Ennek az általános motivátlanságnak ára van: A Der Spiegel szerint a német vállalati szférát emiatt évente 220 milliárd € kár éri. Külföldi tapasztalatok szerint az elmúlt 40 évben többször is érezhető volt, hogy a vállalati vezetés az eredményesség érdekében megosztotta a hatalmát a dolgozókkal. Az a vezető, aki ezt felismeri, arra törekszik, hogy a dolgozói tudást, szakismeretet a legnagyobb produktivitás elérésének szolgálatába állítsa. Bevonja a dolgozókat a döntéshozatalba.

A dolgozó legnagyobb hasznára az a vezető van, aki lehetővé teszi részvételüket a problémamegoldó és döntéshozó munkában, biztosítva ezzel számukra társas és interakciós, valamint az elismerés és az előrehaladás iránti igényeiket és időnként az önmegvalósítás élményét is [4].

A Felhatalmazás alapjait *McGregor Y* elméletében kereshetjük [5]. Mint közismert, az *Y* elmélet követői azt feltételezik, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak és részt akarnak venni az alkotásban, vagyis más tényezők motiválják őket, mint a pénz.

A felhatalmazás egy folyamat, amelyben a vezető és a beosztott kettősségé átadja a helyét egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató közösségnek, ahol mindenki a képességei szerinti legjobbakat igyekszik nyújtani. Azt is mondhatjuk, hogy minden dolgozónak joga és kötelessége ebben a közösségben, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel szembesül.

Fontos annak megértése, hogy nem a vezetőség ad erőt, hatalmat a dolgozóknak, hanem az a feladatuk, hogy felszabadítsák azt az energiát, ami egyébként a dolgozóknak bent van, és tudás, képesség, céljaik, motivációjuk formájában nyilvánul meg, ha erre a vezetők lehetőséget biztosítanak. *Gandz* és *Bird* szerint „a felhatalmazás a 90-es évek szervezeti forradalma” [6]. *C. Rogers* szerint a vezetői befolyásolás nő, ha a hatalmat, a tekintélyt megosztják a dolgozók és a vezetők között [7].

### A 60-as évek pszichotechnikai irányultságai

Már a 60-as években pszichotechnikai módszereket alkalmaztak főként az iparban, a munkafolyamatok elemzésében és a személyek kiválasztásában. A képesség-készségek alkalmasságát, valamint a személyiség alkalmasságát a pszichológus vizsgálja valamely munkakör optimális betöltésének céljából [8]. A vizsgálatok nagy része munkavédelmi célú volt. Munkaélettani módszerekkel a nehéz fizikai munka, a hőmunka, a kalóriaigény és a fáradás törvényeit tárták fel. Különösen sokat foglalkoztak az elfáradásnak, mint összetett pszichológiai jelenségnek a vizsgálatával. A könnyűipari munkák elemzése a szellemi követelményre, a terhelésre, a munkakörülményekre és a felelősségre terjedt ki [9].

A műszak alatti teljesítmény alakulását az ún. élettani munkagörbén ábrázolják. Megállapították, hogy az átlagos teljesítményhez képest a munkaidő elején és végén 10-15%-kal kisebb a teljesítmény [10]. Sokat foglalkoztak a terhelés és a munkaközi szünetek kérdéseivel, megállapítva, hogy a gyártási hibák az első 3 munkaóra elteltével sűrűsödnek. A 60-as évek végére hazánkban már 82 vállalatnál összesen 130 munkapszichológus dolgozott főállásban. Megjegyezzük, hogy a pszichológia partikuláris funkciót töltött be, nem tudott a vállalati szervezeti rendszerbe integrálódni. A pszichológiai vizsgálatok nem kerültek a termelés, a tervezés és a vállalati stratégia közelébe. Azonban a munkapszichológia bekerült az iparban alkalmazott társadalomtudományok közé, és lehetőség nyílt a termelés humán prob-

lémáinak megközelítésére. A Dunapack zRt Hullámtermékgyárának a 90-es években szoros kapcsolata volt munkapszichológusokkal, akik munkaalkalmassági vizsgálatokat végeztek több üzemben, valamint a gyár közel teljes szellemi foglalkozású személyi állományát a világszerte széleskörűen elterjedt és hazánkban is használatos California Psychological Inventory (CPI) kérdőíves teszttel vizsgálták.

### A szervezés- és vezetéstudomány kialakulása

*Erdei Ferenc* az MTA főtitkáraként a szervezéstudományt az akadémián képviselt tudományok közé emelte. A szervezési módszertanokban *Ladó László* [11] és *Susánszky János* eredményei gyorsan közismertté váltak, hiszen az egyetemen számos tanítványuk volt [12]. Az ipari szférában a munkaszervezés került a legközelebb a gyakorlathoz. A *Taylor* által kezdett módszereket korszerűsített módon pl.: idő- és mozgás tanulmányok alkalmazták. Fontos volt annak felismerése, hogy a személyiség egy nagyobb rendszer részévé válik. A kreativitás bizonyos mértékig ösztönzéssel hozható működésbe. A szervezet nem mondhat le a viselkedésszabályozásról, amire a munkahelyi légkörnek, a csoporthatásoknak, a vezetői módszereknek van döntő fontossága. A viselkedésszabályozásra tehát a csoport és a vezetői hatások vannak befolyással [13]. A szakemberek felismerték a munka emberi oldalának fontosságát, a munkavégzés szubjektív körülményeinek hatását a teljesítményre, és egyre inkább vizsgálni kezdték a termelés emberi kérdéseit.

### A munka-motiváció

A 70-es évek sajátos jellemzője volt a munka és a szervezetek világában a nagymértékű fluktuáció. A fluktuációt vizsgálták tudományos intézetek, gyárak, elemezték közgazdászok, szociológusok, pszichológusok. Az emberi szempontok vizsgálata különösen tanulságos volt, amikor a dolgozók vélt vagy valós érdekük-

tól indítva új munkahelyet választottak, mert a korábbi munkahelyen a különböző természetű elvárásaikat nem találták meg. A fluktuáció nyomán kezdtek foglalkozni a 70-es években az ösztönzés és a motiváció problémakörével. Az ösztönzés és a motiváció fogalmi gyakran egybeesnek, bár nem azonosak. A motiváció a belső, az ösztönzés a külső mozgatóerő. A motivációk, mint személyiség-funkciók, állandó kölcsönhatásban vannak az egyéb személyiségjegyekkel és funkciókkal. A motiváció annak elérése, hogy a dolgozók kellő lelkesedéssel dolgozzanak és lojálisak legyenek a szervezethez [14]. Senki nem vitatja, hogy az anyagi motiváció fontos, de *Taylor* elképzelése meglehetősen rideg és mechanikus, és a dolgozók sem hiszik azt, hogy ez az egyetlen oka annak, hogy jó munkát végezzenek [15]. A motiváció bonyolultságára utal az is, hogy a dolgozó elégedettsége és munkára való motivációja között nincs általánosítható összefüggés. Más szóval nem biztos, hogy az elégedettség a dolgozót fokozottabb munkára serkenti [16].

A motivációnak három legfontosabb elemét említem: (a) érezzük, hogy fontosak vagyunk és a munkánk, közreműködésünk számít, (b) a hatáskörünkön belül bizonyos szintű önállósággal, autonómiával rendelkezünk, (c) magunknak érezzük a szervezet kultúrájának legfontosabb elemeit, vagyis fontos kérdésekről mi is úgy gondolkozunk, ahogy a szervezet [17]. A modern technika alkalmazásának előnyei mellett észre kell vennünk hogy a munka mechanikus, a természettől elszakított tevékenységgé válik, amely az ember potenciális képességeinek csak egy kis részét veszi igénybe, amelyben nincs lehetőség a fejlődésre. A modern iparosodásnak nem alapvető célkitűzése, hogy a munkát kielégítővé tegye, hanem inkább az, hogy növelje a termelékenységet. A munkás élete olyan életté válik, amelyből hiányzik a jó közérzet [18]. A munkaszervezők a sokszor embertelenné váló tevékenységek ellensúlyozására, elviselhetőbbé tételére, a munkavégzés humanizálása céljából vonzónak látszó eljárások bevezetését javasolják (munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás, alternatív munkaidőrendszerek) [19., 20].

Minden olyan intézkedés, amely a hivatástudatot fokozza, a munkamotivációt növeli, a munkahelyi légkört javítja, hosszabb távon a telítődés ellen hat. A telítődés olyan érzelmi állapot, amelyben az aktivitásunk nem a tevékenység/munka gyakorlására, hanem annak befejezésére irányul. A telítődés és a monotonia jelenlétére ma már azért figyelnek a munkaszervezők, mert mindkettő a teljesítmény csökkenéséhez vezet, viszont a dolgozók motiváltságának növelésével (továbbtanulási lehetőség biztosítása, előrelépés lehetősége, csapatmunka) a két jelenség nem kívánatos hatása csökkenthető ill. megszüntethető [21]. Vegyük észre az elmondottakból, hogy milyen alapvető változás ment végbe a taylori rendszertől napjainkig. A *Taylorral* indult klasszikus iskola az egyént, a „Human relations”-irányzat a csoportot, a rendszerelmélet nyomán létrejött modern iskola pedig a szervezetet állítja középpontba. Új vonulatként lépett fel az emberi és szervezeti erőforrás-fejlesztés és a szervezet-pszichológia. Ez utóbbi segítséget nyújt az egyéneknek, a csoportoknak és a szervezeteknek, hogy milyen megváltozott viselkedésekkel lehetnek hatékonyabbak, eredményesebbek a szervezetben.

### A személyzeti munka és változása

A 80-as években, illetve ettől kezdve növekvő szerepet kapott a munka- és szervezeti pszichológia a személyzeti munkában [22]. Ennek három fő oka volt:

- a./ a bürokratikus irányítás „kimerült”
- b./ az emberi erőforrással kapcsolatos gondolkodásban új követelmények vetődtek fel
- c./ a pszichológia eszköztára gyarapodott.

ad a./ Az 1945 utáni rendszerben a káderpolitika, a káderek kiválasztása és értékelése exponált politikai kérdés volt, ami az 50-es években szabályozás hiányában fokozott politikai bizalmatlanságot eredményezett. 1957 után párthatározatokkal és kormányhatározatokkal irányították a személyzeti munkát, amelyek

az állami, gazdasági, tudományos és kulturális területekre azonos alapelveket fogalmaztak meg. A 80-as években - elsősorban a vállalati szférában – kezdték felismerni, hogy a vezetési gyakorlathoz (kiválasztás, értékelés, képzés) szakszerű módszereket lehet ill. célszerű alkalmazni. Ez megkívánta a pszichológiai módszerek alkalmazását és a személyzeti szakemberek pszichológiai képzését.

ad b./ Új követelmények léptek fel az emberierőforrás-gazdálkodásban. 1969-ben találkoztunk először az amerikai irodalomban az „emberierőforrás fejlesztése” (HRD) elnevezéssel. Magyarországon a gazdasági fejlődés trendvonal a munkaerő-struktúra fejlettségével esik egybe. Keleten nemcsak a munka hatékonysága alacsonyabb, mint Nyugaton, hanem a szakképzett munkaerő és így a szellemi munkáé is, vagyis a munkaerő csupán erőforrás, amellyel lehet jól is, rosszul is gazdálkodni. A 80-as években vált világossá – amikor a szocialista rendszer a végéhez közeledett – hogy a gazdasági fejlődés fő problémája az, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodás nem kielégítő. Nem volt válasz arra sem, hogy hogyan kellene vele hatékonyabban gazdálkodni. Az emberi erőforrás struktúrájával, tudásával, képességeivel, motivációival, viselkedésével való hatékonyabb gazdálkodáshoz a pszichológia kínált módszereket. Itt jegyzem meg, hogy a Humánerőforrás menedzsment (HRM) presztízse igazán akkor fog felgyorsulni, ha az emberi erőforrás ára megközelíti az általa termelt hozzáadott értéket, másrésztől, ha majd az emberi tőkébe történő beruházás éppen olyan fontos lesz, mint a technikai-technológia befektetés.

ad. c/ A pszichológia módszerei egyes fejlettebb szervezetek esetében megtalálhatók a személyzeti munkában, nevezetesen a vezetőjelöltek kiválasztásában, a dolgozók értékelése, minősítése gyakorlatához ajánlások készülnek, megkezdődött a készségfejlesztő tréningek alkalmazása, segítséget nyújt a vezetői utánpótlás felkészítéséhez, magatartás-tudományi módszereket alkalmaznak, szervezeti kultúra vizsgálatok kezdődnek.

## A munkacsoport

Ha egy interakcióban lévő társaság tagjai rájönnek, hogy hasonló a származásuk, értékrendszerük, felfogásuk és véleményük, vonzódni fognak egymáshoz. Még összetartóbbakká válnak, ha felismerik, hogy számos közös céljuk van, amelyeket leginkább együttes tevékenység útján érhetnek el. A munkatársakkal való állandó együttlét formálja az egyén észlelését, hiedelmeit és attitűdjét. A csoporttagok gyakran támogatják egymást, ha valamelyikük különösen nehéz feladatot kap vagy ha gyengélkedik, más szóval gazdasági és sokszor lelki biztonságot nyújtanak egymásnak [23].

A 60-as, 70-es években jelennek meg a csoportmunkán alapuló új típusú szervezeti formák. A taylori elveken alapuló munkafolyamat felaprózásának tendenciája a 80-as években megfordul és a résztvevők újragyűjtése kap kiemelt szerepet. Ennek a színtere az a fajta **csoporthmunka**, amelyet öntevékeny, önszervező, önrányító kollektívák végeznek. Ezzel egyidejűleg a dolgozók szakmai képzettségének és általános műveltségének nagymértékű növekedése megteremtette annak a lehetőségét, hogy maguk is részt vállaljanak a termelő munka szervezésében, irányításában és ellenőrzésében. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy már a 70-es évek végén Európa-szerte alakultak részben önálló, autonóm munkacsoportok (NSZK, Svédország, UK) [24], noha a gondolata még ma is ismeretlen, vagy idegen a mai hazai vállalati vezetők számára, pedig több hazai publikáció is foglalkozott a kérdéssel [25., 26., 27]. Ezekben a csoportokban az emberi erőforrás hatékonyabb kihasználása döntően az **autonóm működés**en alapul. A termelési mutatók, a termékek minősége javul, az önellenzés, az önrányítás a teljesítménynöveledésre ösztönöz, a munkahelyi légkör jelentősen kedvezőbb [28]. A dolgozók a csoportban önállóan és kollektívan döntenek, például egy 300 fővel dolgozó kozmetikai cikkeket gyártó üzemben (Párizs) a csoportok döntési jogot kaptak arra, hogy a művezető helyett, hiba esetén a gyártást leállítsák. A munkamegosztást a csoport határozza meg, túlmunkát rendelhet

el tagjai számára, a továbbképzést önállóan szervezik. A művezetők hagyományos szerepe megváltozott, mivel irányítókból tanácsadókká váltak (pl.: a Volkswagen salzgitteri gyára). A szakmai készségeket nem pusztán formális oktatás során sajátítják el, hanem magában a munkafolyamatban. A munka egyre teljesebb mértékben igényli a dolgozó személyiségét, aminek eredménye a dolgozók kezdeményezése, felelősségvállalása, az eredményekkel való azonosulás.

Érdekes megfigyelni, hogy a munka humanizálásának a fejlett tőkés államokban használt módszerei a 70-es évek szocialista Magyarországon szinte azonos módon, csak más politikai tartalommal és az egyes eljárások néha más terminológiával vannak jelen (1. táblázat). Vegyük észre, hogy a magatartásformáló külső hatású nevelő funkció érvényesül, aminek középpontjában a közösségi érzés kialakítása ill. erősítése, mások segítése, a szolidaritás, egymás kölcsönös tisztelete, a felelősségteljesítéssel szembeni „kemény” eljárás áll. Ugyanakkor az interperszonális kapcsolatokat erősítő közös, sokszor családi, kulturális, sport program, országjárás, kirándulások, közös találkozókat dominánsan jelen vannak életükben. Az elért eredményeket felsőbb gyári és azon kívüli társadalmi, közigazgatási szervek írásban értékelik és a célkitűzésük teljesítése esetén eredményeiket ünnepélyes keretek között, különböző díjak átadásával elismerik [29].

A dolgozók teljesítményértékelésének metodikájával, az emberi erőforrás-fejlesztés ill. az emberi erőforrással való gazdálkodásnak a feladataival az Ipargazdasági Intézet Szervezetfejlesztési Team-je már 1987-ben tanulmányokat készített és a Teljesítményértékelés kérdőívét megszerkesztve, – amelyet a beosztott és az ő főnöke tölt ki – módszertani útmutatót ad az értékeléshez. Érdekes felfigyelni arra is, hogy az emberi erőforrást tőkeként említi és az értékeléséhez felhasználják a Boston Consulting Group (BCG) közismert négyemelés mátrixát [30]. A Dunapack zRt valamennyi dolgozóra vonatkozó teljesítményértékelést működtet, amelyet számítógépes rendszerrel dolgoz fel.

A **Papíripari Vállalat** 1981–85 évi szociálpolitikai feladatai elsősorban a munkavédelem és a munkakörülmények javítására irányulnak. A munkahelyek kialakítása, átszervezése során érvényesítik az ember-gép-környezet ergonómiai szervezésének humanizációs elveit. Növelik az üzemorvosi hálózat szerepét, szakorvosi rendelőket (fogászat, nőgyógyászat stb.), új öltözők-fürdők építését tervezik. Ebben az időben a 13 ezer foglalkoztatottból közel 2 000 fő nem végezte el az általános iskolát, ezért elsőrendű célnak a fokozatos beiskolázásukat tartják. Javítják a könyvtár és könyvterjesztő tevékenységet, valamint ifjúsági, kismama, nyugdíjas klubokat hoznak létre. A munkahelyi étkeztetésben az egészséges táplálkozás követelményének megfelelő étrendet alakítanak ki. Szervezett munkásszállítás 4 gyáregységénél van. 13 saját kezelésű – elsősorban családos – üdülő mellett 2 bérleményt is fenntartanak. „Alapvető törekvés a nyílt,

kiegyensúlyozott, alkotó légkör, az egymás megbecsülésére és bizalomra épülő emberi kapcsolatok kialakítása”. Példaként említem, hogy 1982-ben a Lábatlani Papírgyár 85 dolgozója jut vállalati támogatással lakáshoz. Elsősorban a termelő területeken számos munkahelyet alakítottak ki a megváltozott munkaképességű dolgozók számára. Munkapszichológust, aki egyúttal szociálpszichológus is, alkalmaznak többek között azért, hogy segítse a dolgozók vállalathoz kötődésének erősítését, remélve, hogy ez hosszabb távon a munka hatékonyságában is visszatérül.

Figyeljünk fel arra, hogy a szocialista társadalmi berendezkedés idején az akkori intenzív gazdaságfejlesztés körülményei között fokozottan előtérbe kerültek az emberi tényezők. A dolgozók munkakörülményei, szociális helyzete és ellátása, az emberi viszonyok, a dolgozók személyiségfejlődése a termelési terv teljesítése mellett igen fontosnak tartott tényezők [31].

<b>Szocialista Brigádmozgalom, 70-es évek</b>	<b>Munkacsoport és TQM elvű csapat, az ezredforduló után</b>
üzem ügyeiben közösen döntenek	konszenzusos döntés
termelékenység javítása	zavartalan működés biztosítása, problémafeltárás, megoldás
tanulás, továbbképzés	élethosszig tartó tanulás
tervezett célok teljesítése	egyéni és vállalati célok harmonizálása
más munkatevékenység betanulása	munkakör-gazdagítás
részvétel kulturális tevékenységben	részvétel közösségi programokon (pl. sport, juniális, családi rendezvények, MTESZ kirándulások stb.)
társadalmi munka	önként vállalt, nem fizetett túlóra
emberi kapcsolatok ápolása (látogatás, fizikai, otthoni munka, segítség)	ha van, akkor egyéni, nem kollektív jellegű
véleményezés, javaslattétel üzemi ügyekben	információ alulról felfelé
Hiba megtorlása (bércsökkenetés)	a hibából tanulunk, a hiba-elkövetés joga
iparági üzemek látogatása	benchmarking
brigád döntés: jutalom, üdülés	nincs
Külső hatású nevelés: "Szoc.módon élni"	csoportkultúra magatartás-formálása
fellépnek a fegyelem lazasága ellen	liberális magatartás
munkájuk publicitást kap	Hullámhossz HTGy-i lap ismertetést ad
Ünnepélyes, magas szintű elismerések: Kormány, Miniszteri, Tanácsai, Megyei kitüntetés, Kiváló Dolgozó, hazai, külföldi üdülés stb.	nincs
Visszacsatolás: írásban értékelés: gyárigazgató, SZB titkár, párttitkár, KISZ titkár	nincs

1. táblázat. A két társadalmi rendszerben a Humánerőforrás összehasonlító jellemzése

### A 90-es évek tendenciája

Megjelennek a multinacionális cégek és a megvásárolt hazai szervezetekben megkezdődött a kétfajta szervezeti kultúra együttélése. Ez az átalakulás a két kultúra békés egymásmellettiségétől az új tulajdonos saját szervezeti kultúrája erőszakos érvényesítéséig terjedt. A gazdasági szervezetek átalakulnak. Terv volt arra, hogy az átalakult vállalatok, szervezetek menedzsereit tudományos szakmai módszerekkel válasszák ki, de ez az elképzelés nem teljesült, mert a vezetők nagyjából a régi modell szerint rekrutálódtak. A megalakuló közel százezer kisvállalkozás között megtalálhatjuk a közel ezres nagyságrendű vezetési tanácsadói szolgáltatást nyújtó, és ezek részeként a mintegy 200-ra tehető humán jellegű vezetési tanácsadást folytató kisvállalkozást. A hagyományos nagyvállalatoknál azok a pszichológusok, akik eredményesen segítették az emberi erőforrással összefüggő munkát, integrálódtak a vállalat életébe. A humán jellegű vezetési tanácsadással foglalkozó irodák száma kb. 200, egy részük külföldi vagy vegyes tulajdonban van. Az emberi erőforrással kapcsolatos igények kielégítésére szociológusokból, pszichológusokból álló „fejvadász” társaságok alakulnak, amelyek szakember kereséssel, közvetítéssel foglalkoznak. A kisvállalkozások más része szervezeti erőforrás-fejlesztést, folyamat-konzultációkat, tréningeket kínál, mivel a piac törvényszerűségei a vállalatoktól ezt követeli meg. Itt jegyzem meg, hogy az ELTE-n 2002-ben megszűnt a munkapszichológusi képzés, amelyre a HR területen nagy szükség lenne. A HR szakképzésre vállalkozó egyetemek és főiskolák más-más szakmai prioritásokat tartanak fontosnak (közgazdasági, humán tudományok, szociális elemek). Ez a helyzet még ma is bírálat tárgya. A tapasztalatok szerint a végzős diákoknak csak 10-15%-a rendelkezik a HR tevékenységhez elengedhetetlenül szükséges pszichikai képességekkel. Sajnos azonban 40-45%-uknak, éppen nekik, nincsen lehetőségük – valószínűleg a vállalati igények hiánya miatt – elhelyezkedni a szakmájukban.

A szakemberek szerint a személyiség, mint tényező a jövőben nagyobb szerepet fog játszani a HR szakembereknél, és a tárgyilagos és józan fellépés helyett elsősorban lelkesedni tudással kell a HR területen dolgozóknak rendelkezniük [32]

#### • *Törődés az emberi erőforrással*

Az emberi erőforrással való törődéshez emberközpontúnak kell lenni. A japán és a német vállalati kultúra gyakorlata között például e tekintetben jelentős a különbség, mivel a németek utasító és ellenőrző rendszerével szemben a japán gyakorlat az érintett dolgozók teljeskörű bevonása a feladatok megoldásába. A japán irányzat az emberközpontú felfogása miatt közelebb áll a hazai vállalatvezetők mentalitásához [33]. A vezetők feladata is megváltozik, minthogy fel kell ismerniük a munkatársak egyéni képességeit, kellő mozgásteret kell biztosítani a dolgozó számára, a megszokott *hierarchikus vállalati struktúráját* lassan le kell építeni és lehetőséget kell adni az egyéni képességek kibontakoztatására [34].

Az emberi erőforrással való törődésnek igen nagy szerepe van a vállalatok életében, noha ezt még sok hazai szervezet perifériálisan kezeli. Annak belátása hiányzik, hogy a jó emberi kapcsolatok a munkahelyen, a kedvező munkahelyi légkör, a munkatársak jó közérzete nemcsak teljesítmény-növelő tényező egy adott feladat megoldásában, de probléma-megoldó hatású, hiszen a szervezetet magáénak érzi, ezért a hibákon javítani igyekszik és úgy viselkedik, mint otthon a családban.

A vállalatoknál általánossá kezd válni a dolgozók elégedettségének felmérése. **A Dunapack zRT Hullámtermékgyár** (HTGy) dolgozóinak 55%-a jónak ítéli a munkahelyi légkört. Amikor a munkatársak használják a tudásukat és képességeiket, és fokozottan koncentrálnak tevékenységükre, ez azzal jár, hogy belemerülnek a tevékenységbe, eggyé válnak azzal, amit csinálnak, és emiatt nem érzik erőfeszítésnek, amit tesznek; miközben megkeresik a leghatékonyabb módszereket a cél eléréséhez. A tudás fontosságára

hazánk figyelmét az EU is felhívta. A Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) teljesítését szolgálja a Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program, amelynek többek között célja a formális és informális tanulás ösztönzése, és az egész életen át tartó tanulás lehetőségének biztosítása [35].

A szociológusok felismerték, hogy nagyon lényeges az emberek „fontosságtudata”, annak átélése, hogy számítanak. Ennek óriási hatása van bármely szervezeten belül az emberek közötti kapcsolatokra. A fontosság érzése 3 tényezéből fakad: (1) magából a teljesítményből és nem mindig a teljesítménynek mások általi értékeléséből, (2) a hierarchiában betöltött szerepből (hatalom), (3) abból az érzésből, hogy másoknak szükségük van ránk. Ennek jelentőségét a haladó szellemű vállalatvezetés felismeri és ezért ki akarja alakítani a szervezethez kötődés érzését a dolgozóiban. A fontosság mellett a dolgozók bizonyos mértékű **autonómiát** is érezni akarnak, minthogy meghatározott keretek között szabadon, önállóan kívánnak döntéseket hozni. Ha a magatartást is szabályozó utasítások annyira merevek, hogy korlátozzák az önkifejezést, úgy a munkával való identifikáltságuk szenved csorbát. A munkával való azonosulás ugyanis feltételezi, hogy a feljebbvalók nem irányítják a csoport minden lépését.

A munkahely lehet az előremenetel szintere vagy a remélt karrier kátyúja. A HTGy dol-

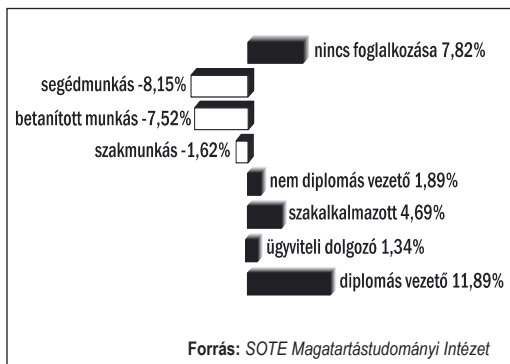
gozói közel 20%-ának határozott véleménye, hogy biztosított a vállalatnál az **előremenetel**. A munkahely sorsunk, ambícióink, küzdelmeink történetének helyszíne. Igaz azonban, hogy nem minden munka nyújt lehetőséget a nagy önmegvalósításra. Az utóbbi hazai gazdasági évek eredményei miatt feltehető a kérdés: az emberi erőforrás jelentős hányada vajon túljutott-e a Maslow-féle alapszükségletek kielégítési igényén [36] és már a magasabb rendű szükségletek kielégítése kap-e prioritást, nevezetesen a **megbecsülés iránti igény és az önmegvalósítás** lehetősége szóba kerülhet-e? A nőknél az életminőséget jellemző Jólét Index átlaga kisebb mint a férfiaké, másrészt az átlagtól való negatív eltérés is jelentősen nagyobb a férfi dolgozókhoz képest betanított munkás, szakmunkás és segédmunkás esetében (1. ábra). Általában elmondható, hogy a munka jellege szerint mind a férfiak, mind a nők esetében a diplomás vezetők jóléte a legmagasabb és mindkét nemnél a segéd- és a betanított munkások életminősége a legrosszabb.

Nemzetközi felmérések és amerikai menedzserek véleménye szerint a vállalati célokat a vezetők sokkal fontosabbnak tartják, mint a dolgozók szükségleteinek kielégítését. A vezetők tehát a vevővel és a pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatos célokra koncentrálnak. A **szervezeti egészség** egyik legfontosabb feltétele azonban 3 alapvető célkitűzés biztosítása és közöttük az egyensúly megeremtése, nevezetesen: vevői elégedettség, munkatársi kötődés a szervezethez és a szervezet gazdasági (pénzügyi) szükségleteinek kielégítése. A 3 cél közül bármelyiket túlhangsúlyozzák a többi rovására, ez a szervezetet egy lefelé tartó negatív spirálba sodorja a rendszer bomlása felé. Megbomlik az egyensúly, így csökken a szervezet teljesítőképessége.

### • A dolgozói csoportok jelentőségének felismerése

#### Csoporttagok közti kohézió

A munka megköveteli az egymás közti interakciót. Az interakció azonban a munkavégzés szintjéről túllép, mivel kibővül és a közösségi



1. ábra. WHO Jóléti Index különbségei.

Az átlagtól való %-os eltérés, férfiaknál.

(Átlag: 8,1 Max. jólét pontszám 15 lehet. Országos átlag 7,75)



befogadás eszközévé válik. Ha a csoport tagjai rájönnek, hogy értékrendjük, felfogásuk, véleményük, szakismeretük, érdeklődési körük közel azonos, vonzódni fognak egymáshoz és még összetartóbbá válnak, különösen akkor, ha felismerik, hogy számos közös céljuk van, amelyeket közös tevékenységük útján érhetnek el. Ilyen például a munkafolyamatok egyszerűsítése, jobb szervezettsége, vagy a munkakörülmények javítása, az adminisztráció csökkentése, tevékenységük elismertségének kivívása, számukra vonzó érdekeltiségi, motivációs rendszer kialakítása stb. Az ilyen jellegű beilleszkedés a csoportba megnöveli az egymásközi kommunikáció gyakoriságát, barátságokhoz, kölcsönös szívességekhez vezet, és a munka humanizálódásával javulnak a dolgozók teljesítményei.

A csoporttagnak saját magáról kialakított véleményében fontos szerepet játszik a csoport értékelése, különösen akkor, ha ő maga respektálja a csoport tagjait. Az a csoporttag, aki el akarja érni a csoporton belüli kedvező státust, megkísérli magáévá tenni a csoport felfogását és viselkedését. A HTGy egy homogén csoportjában végzett felmérés, amely a szakismeret, a munkavégzés, valamint az emberi magatartás csoporttagok általi egyéni minősítésére vonatkozott, a homogénabb csoportszemlélet kialakításához, a jobb munkavégzéshez és a személyiség fejlődéséhez is hozzájárult [37].

### Összegző megállapítás

A mai modern vállalatok arra törekszenek, hogy a **vállalathoz tartozás** a dolgozók elsődleges identitás-élményévé váljék. A vállalati identitás helyett ma még a magánélet értékeinek jobbítását szeretné elsősorban a munkavállaló.

A vállalati dolgozók többsége a hazai kultúrában a hagyományos értékeket (boldogság, szeretet, személyesség, életcélok stb.) elsősorban a munkahelyén kívül, a magánéletben szeretné megtalálni. A céges identitásnál sokkal erősebb a nemi, nemzeti, vallási önazo-

nosság megőrzésének igénye. Másrésztől köztudott, hogy a vállalati célok között a profit növelése a domináns, ezért tehát elsősorban nem a személy, hanem annak *teljesítménye számít*. A vállalatok, amellett hogy az embert munkaerőnek tekintik, alig ötlük fel bennük, hogy ők egyben saját sorssal és karakterrel rendelkező személyek is.

A mai hazai munkahelyeken gyakori az úgynevezett kontrollvesztés problémája, vagyis a dolgozó nagyon sok dolgot megkap a cégtől, egyedül azt nem, vagy csak kis mértékben, hogy rendelkezhesen a saját idejével és életével [38].

### Irodalom

- [1.] *Spencer L. M., Signe M. Spencer: Competence at Work*  
John Wiley and Sons, New York 1993.
- [2.] *Fear, E.: The Unfortunate Rhetoric of the HR specialist*  
Topics, issue 1. 2001.
- [3.] *S. P. Kelner, Ch.A. Rivers, K. H. O'Conell: Managerial Style as Behavioral Predictor of Organizational Climate*  
McBer & Co, Boston, 1996.
- [4.] *Maslow, A.H.: Elmélet az emberi motivációról*  
KJK 1966
- [5.] *McGregor, D.: Y-elmélet. Ember és termelékenység*  
Az egyéni és szervezeti célok integrációja  
KJK 1966
- [6.] *Grandz, J., Bird, E. G.: The ethics of empowerment*  
Journal of Business Ethics, 15, 337-345. (1996)
- [7.] *Rogers S., R.: Valakivé válni. A személyiség születése*  
Edge 2000 kft.
- [8.] *Csirszka J.: A munkaalkalmasság érzelmi feltételei*  
Pszichológiai Tanulmányok X.  
Akadémiai Kiadó 1997.
- [9.] *Tatár J.: Ember az üzemben*  
Műszaki Könyvkiadó 1963

- [10.] *Hamar N.*: Munkalélektan Orvostovábbképző Intézet 1962.
- [11.] *Ladó L.*: A szervezés időszerű kérdései Kossuth Könyvkiadó 1973.
- [12.] *Susánszky J.*: Fejezetek a szervezés metodikából BME Továbbképző Intézet 1973.
- [13.] *Englander T.*: Ipari szervezet és alkalmazott pszichológia Ergonómia, 2. 61-63 old. 1970
- [14.] *Brech, E. F.*: Principles and Practice of Management. 3<sup>rd</sup> Ed., Longman 1975.
- [15.] *Lawler E. E.*: Motivation in work organizations Brooks Cole, Monterey, CA 1973.
- [16.] *Steers, R. M., Porter, L. W.*: Motivation and work behavior. McGraw-Hill, New York, 1975.
- [17.] *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 1. rész Papíripar, 48 (2) 79-84 (2004)
- [18.] *Schumacher E.*: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1994.
- [19.] *Zsoldos B.*: A humán erőforrás TQM elvű kezelése a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárban Papíripar, 43 (5) 191-196 (1999)
- [20.] *Zsoldos B.*: Humán erőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása 1. rész Papíripar 49 (5) 199-202 (2005)
- [21.] *Zsoldos B.*: Új vállalati stratégiai cél a 21. században a Tanulás Papíripar, 48 (1) 32-37 (2004)
- [22.] *Klein S.*: Vezetés- és szervezetpszichológia Edge 2000 kiadó 2005.
- [23.] *Torgensen P. E., Weinstock I. T.*: Management: an Integrated Approach Prentice-Hall Inc. 1972
- [24.] *Lindholm, R.*: A munkavégzés reformja Svédországban Prodinform, 1983. 183 old.
- [25.] Új munkaszervezeti formák és társadalmi-gazdasági környezetük. Nemzetközi konferencia. Siófok, 1984. május 13-17 Munkaügyi Szemle 28. k. 1984.
- [26.] *Dubois, P. Makó Csaba*: Az irányítási-ellenőrzési rendszer és a munkásautonómia viszonya a munkafolyamatban Ergonómia 17 (1) 1-12 (1984)
- [27.] *Lindholm, R., Norstedt, J.P.*: Autonóm csoportok és teljesítmény szerinti bérezés Prodinform 87 old. 1983.
- [28.] *Guest, kR. H.*: Quality of work life Harvard Business Review 57 (4) 76-87 (1979)
- [29.] *Zádor B.*: A Szolnoki Papírgyár Damjanich János szocialista brigádja története Szolnok 1977.
- [30.] *Varga K., Zettisch N.*: Vállalati kísérlet a megegyezéses teljesítményértékelésre. A műszaki-gazdasági értelmiség teljesítményértékelési lehetőségeinek elemzése. Ipargazdasági Intézet Budapest. 1987.
- [31.] *Hárai T.*: A szakszervezetek részvétele a vállalati tervezésben, különös tekintettel a szociális tervezésre – a papíripar területén. Szakdolgozat. MSZMP Politikai Főiskola 1982.
- [32.] *Olesh, G.*: HR als Prozess orientiertes Dienstleistungs Center Personal, 55 (9) 52-55 (2003)
- [33.] *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 2. rész Papíripar 48 (3) 121-125 (2004)
- [34.] *Zsoldos B.*: A vezetők szerepe és feladata a TQM elvű vállalati irányításban Papíripar 45 (5) 181-187 (2001)
- [35.] *Zsoldos B.*: A tudás fontossága az EU csatlakozás tükrében Papíripar 47 (6) 237-240 (2003)
- [36.] *Maslow, A. H.*: Elmélet az emberi motivációról. Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1966.
- [37.] *Zsoldos B.*: Milyenek tartotok engem? (MITAREN) Papíripar 46 (4) 146-152 (2002)
- [38.] *Kopp M.* SOTE Magatartás-tudományi Intézet Balavány Gy. interjú. Magyar Nemzet 2005. július 23.