

A humánerőforrással való gazdálkodás Magyarkanizsán²

Bevezető

Szerbia társadalma gazdasági, politikai és jogharmonizációs szempontból is felemás tranzíciós eredményeket mutat fel. Ennek oka részben abban keresendő, hogy az ország strukturális átalakítását számos objektív tényező hátráltatja. A közelmúlt háborús történéseinek öröksége, a jelenleg is fennálló belső társadalmi feszültségek és a reformínség mind visszahúzó erőként hatnak az Európai Unióhoz való felzárkózási törekvéseinkre.

Velünk ellentétben a közép-európai régió számos országa és egyes nyugat-balkáni államok is már egy ideje olyan növekedési, fejlődési pályára álltak, melynek szemmel látható eredménye a fejlett kapitalista országok paramétereire való konvergencia. Számunkra viszont ebből következően adottak a lehetőségek, hogy tanuljunk mások sikertörténeteiből és elkerüljük, vagy éppen leküzdjük azokat a nehézségeket, amelyeket az előttünk járók már megtapasztaltak a tranzíció során.

Munkámban a gazdasági felzárkózás tárgyköréből szeretném kiemelni az emberi erőforrással való gazdálkodást. Ennek jelentősége abban van, hogy a menedzsment funkciók kölcsönösen egymásra épülnek, s ez együtt segíti a humánerőforrások hatékony felhasználását, az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével (Karoliny, 2004). Ez az aránylag új közgazdasági tudományterület nagy elméleti és gyakorlati ismeretanyagot halmozott fel. A fejlett piacgazdasági körülmények között pedig a tapasztalati ismeretanyag sok esetben szolgálhatna kiindulópontként számos munkaerő-politikai és foglalkoztatási probléma megoldásához, ahogyan ez számos poszt-szocialista gazdaságban meg is történt.

A kutatás során, melyet 2007 nyarán végeztem egy észak-vajdasági kistérség (Magyarkanizsa község) szintjén, igyekeztem kivizsgálni és esetenként felülbírálni az emberi erőforrással való gazdálkodás jelenlegi gyakorlatát. Számos helyi vállalat és intézmény vezetőjétől, illetve szakmegbízottjától kaptam értékes,

hiteles és naprakész adatokat. Együttműködésüket ezúton is köszönöm! A vizsgálat tárgyát olyan magyarkanizsai cégek és közigazgatási intézmények képezték, amelyek a helyi aktív lakosság túlnyomó részét foglalkoztatják, és ezáltal meghatározzák a község gazdasági állapotát. A dolgozat írása során az alkalmazott gyakorlat szempontjából vizsgáltam a tanulmányozott vállalatok és intézmények működési hatékonyságát. A kutatás célja az emberi erőforrással való gazdálkodás magyarkanizsai bemutatása volt, különösen hangsúlyt fektetve a helyi teljesítményértékelési és a bérezési rendszer elemzésére.

Szerbia általános gazdasági, politikai jellemzése

Szerbia gazdasági és politikai felépítményére jelentősen rányomja bélyegét a viharos közelmúlt. Az ország jelen állapotának megértéséhez, véleményem szerint elengedhetetlen áttekinteni történelmünk legutóbbi időszakát.

1991-ben a délszláv népek nagypolitika kovácsolta kényszerközössége széthullani látszott. Az ügyesen manőverező titói diplomácia már a múlté volt, és az összeomló keleti blokk a mélybe rántotta a JSZSZK geostratégiai értékeit is. Az átalakulás zűrzavarában és a kohéziós erők megszűntével elszabadult a sovinizmus. Az akkori Kis-Jugoszláviában (mely Szerbiából és Montenegróból állt) hatalomra került egy manipulatív diktatúra, melyet Slobodan Milošević neve fémjelzett. Egy agonizáló ország zavarodott társadalma termelte ki ezt a hatalmi konstrukciót és tartotta életben tíz hosszú éven keresztül. **1991-től 2000-ig tartott a társadalmi és gazdasági értékek devalválódásának korszaka. 1993-ban a kiskereskedelmi árak növekedése több milliárd százalékot tett ki, 1997-re pedig a regisztrált munkanélküliek aránya a munkaképes lakosság 30 %-át is elérte.** A sorozatos fegyveres konfliktusok és a kölcsönös gyűlölet tartósan átformálták a délszláv térséget.

¹ A szerző a szabadkai Közgazdaságtudományi Kar harmadéves hallgatója

² A dolgozat anyagából készült előadás a VI. Vajdasági Magyar Tudományos Diákköri Konferencián hangzott el 2007. november 17-én Újvidéken; a kutatás dr. Gábrity Molnár Irén témavezető és Szlavity Ágnes mgr. konzulens szakmai felügyelete mellett zajlott

2000 októberében forradalmi hangulatban megdőlt a miloševići rendszer, és hatalomra került a demokratikus ellenzék. Az új politikai vezetés a lassú növekedés és az akadozó reformok korát hívta életre. 2005-ig befejeződött a vitatható eredményű magánosítás túlnyomó része, azonban az európai normákhoz mérten vontatottan folyt a jogharmonizáció, és a reformok sem a kívánt ütemben zajlottak. Ennek ellenére egyértelműen előrelépés volt tapasztalható a társadalom számos területén. A gazdasági és politikai élet stabilizálódni látszott, és az elért eredmények mérsékelt optimizmusra adtak okot a Montenegro-tól elszakadt, immár önálló államként létező Szerbiában.

Mára a nemzeti valutát sikerült stabilizálni és érezhető a Központi Bank és a Pénzügyminisztérium diktálta monetáris fegyelem pozitív hatása. 2001-ben az éves infláció 40% volt, 2006-ban pedig sikerült 10% alá szorítani (Statisztikai Hivatal, 2006). Az államot szabadon választott, demokratikus, a haladószelemű politikát többé-kevésbé felvállaló kormány irányítja. Számos külföldi cég és pénzügyi csoport vállal gazdasági szerepet Szerbiában. A közvetlen külföldi tőkeberuházások 2001 és 2005 között 4 milliárd \$ tettek ki, 2006-ban pedig elérték a rekordnak számító 2 milliárd \$ értéket. A legnagyobb befektetők Görögország (Coca Cola Hellenic), Németország (Metro Cash & Carry) és Szlovénia (Mercator) cégei közül kerülnek ki. A legjelentősebb külföldi beruházók között külön említést érdemel még a dohányiparban érdekelt Phillip Morris, a kőolaj-feldolgozó Lukoil és a cementgyártó Lafarge cég. Fontos kiemelni, hogy Szerbiában számos külföldi bank is jelen van. Emellett számos privatizált, átszervezett cég áll talpra, indul fejlődésnek. Viszont kevés a zöldmezős beruházás, magas a munkanélküliség, az európai normákhoz mérten alacsony az átlag-életszínvonal és az állam még mindig Európa legkorruptabb országai közé tartozik. Azok a politikai erők pedig, amelyek Szerbiát romba döntötték, még mindig jelentős társadalmi szerephez tudnak jutni.

Az elért eredmények és a jelenleg is tapasztalható erőfeszítések mutatják az ország felzárkózási törekvéseit a fejlett Európához, viszont a társadalmi metamorfózis kellős közepén szemmel látható, hogy sok területen akad még behoznivalója az országnak.

Magyarkanizsa bemutatása

Magyarkanizsa a több mint 900 éves fennállása során a társadalmi, gazdasági környezet alakulásának függvényében a település a teljes elnéptelenedéstől a több mint 16 000-es lélekszámig változtatta nagyságát.

A város a körülötte elterülő kisebb településekkel együtt alkotja Magyarkanizsa községet. Ehhez a közigazgatási egységhez tartozik: **Magyarkanizsa, Horgos, Martonos, Kispiac, Kishomok, Tiszadorján** (Adorján), **Ilonafalu** (Vojvoda Zimonić), **Velebit, Oromhegyes, Orom, Tóthfalu, Bácsvölgyes** (Völgyes) és **Kanizsaiújfalú** (Újfalú). Igazán átütő, ütemes fejlődést a település életében először a XX. század első évtizede hozott. Majd az első világháború határ menti várossá tette. Így lett Magyarország számára a Balkán felé vezető, Szerbiának pedig a Közép-Európába nyíló kapuja. A második világháború végigsöpört a településen, de a város gazdasági és népességi szerkezete lényegében változatlan maradt, egészen az 1960-as évekig. Ekkortájt indult be a hátrahagyott fejlődés mind a mezőgazdaság, mind az ipar területén. Elkezdődött az olajmezők kiaknázása, az úthálózat korszerűsítése, és megépült egy új híd a Tiszán. Sorra alakultak az ipari vállalatok, sok esetben a helyi lakosság eszköztársításának köszönhetően. A város átfogó fejlődése, növekedése egészen az 1990-es évek belpolitikai válságának kirobbanásáig tartott.

Mivel a település a magyar országhatár közvetlen közelében terül el, ezért a jobb megélhetési lehetőségekkel kecsegtető szomszédos ország serkentőleg hatott az elvándorlásra, leginkább a kilencvenes évek folyamán. A város etnikai összetétele is jelentős szerepet játszott az emigrációban. A 2002-es népszámlálási adatok alapján 10 193 lakos élt itt, ebből: 86,6% magyar, 9,46% szerb, 3,94% egyéb nemzetiségű (Községek Szerbiában 2006, 2007). Mivel a többségi lakosság anyanyelve a magyar, ezért természetesnek mutatkozott, hogy az elvándorlás alkalmával az anyaország nyelvi, kulturális közegét előnyben részesítsék, hiszen ott könnyebbnek mutatkozott a beilleszkedés.

Részben a fenn említett emigráció, részben pedig a fehérpestis következményeként Magyarkanizsa lakosságának létszáma csökkenő tendenciát mutat. A népszámlálási adatokat alapul véve, a város lélekszáma az 1991-es 11 182-ről, 2002-re 10 193-ra csökkent, községi szinten pedig az 1991-es 30 134-ről, 2005-re 26 948-ra apadt a lakosok száma, a szakemberek pedig további népességcsökkenést vetítettek előre (Községek Szerbiában 2006, 2007).

Fontosnak tartom kiemelni azt a lényeges momentumot, hogy a miloševići éra idején Magyarkanizsának nem volt szocialista többségű önkormányzati szerve. Mégis a város a többi magyar többségű településtől eltérően határozottan prosperált a diktatúra idején. Ennek magyarázata a gazdasági szektorban keresendő. A Potisje Kanjiža nevű cserépgyár ugyanis bőven kárpótolta a politikai szféra „hűtlen-

ségét”, és teljes erővel kiállt az akkori hatalom mellett. Ebből a város gazdasági téren egyértelműen profitált, hiszen ez a jól működő cég volt az egyetlen gazdasági húzóerő a városban 1991-től 2000-ig. Magánosítása után ugyancsak megőrizte jelentőségét a település gazdasági életében.

A tranzíció támasztotta követelményeknek sajnos csak részben tudott megfelelni a település. Számos vállalatot felszámoltak, másokban pedig még folyik az átszervezés, leépítés. Magas a munkanélküliség, hiszen 2005-ben községi szinten 2353 munkanélkülit tartottak számon, és ez az érték a mai napig lassú ütemben növekedik. Ugyanebben az évben munkahellyel a 26 948 lakosból 5857-en rendelkeztek. Tehát 1000 lakosra 217 foglalkoztatott jutott. Ebből a közszférába 4751, a magánvállalatokhoz pedig mindössze 1106 alkalmazott került. A munkaviszonyban lévők pedig átlagosan 19 056 dináros fizetésre számíthattak 2005-ben. Az azóta eltelt időszakban sem történtek optimizmusra okot adó változások a reálbérek magasságában (Községek Szerbiában 2006, 2007). Az itt élők jelentős része a kis területű családi birtokokon, a mezőgazdaságból igyekszik fedezni megélhetési költségeit. Ezenfelül gyenge az egyéni kezdeményezőkézség és kevés a sikeres magánvállalkozás.

Égető szükség van olyan szakemberekre és programokra, akik és amelyek hozzájárulnának a munkaerő átképzéséhez, esetlegesen a vállalkozási szektorba történő integrálásához. Szerencsére, ha kezdeti formában is, de már vannak törekvések és próbálkozások a fent említett problémák orvoslására. A történelem során ez a település több alkalommal került mélypontra, de mindig volt benne annyi erő, hogy újból növekedési, fejlődési pályára tudjon állni. Véleményem szerint ez alkalommal sem lesz ez másként.

A kutatás tárgyát képező intézmények általános jellemzése

Magyarokanizsa a szerbiai államstruktúra szerves részét képezi, ezért arculatát és helyzetét elsősorban az országra jellemző makroszintű társadalmi jelenségek határozzák meg. Ezek a jelenségek viszont más és más következményekkel járhatnak az ország különböző területein. Ugyanaz a folyamat eltérő módon manifesztálódhat az egyes régiók szintjén: gyarapodást és előrehaladást hozhat az egyik területen, és hanyatlást másutt. Ha pedig tovább szűkítjük a megfigyelés körét egy település szintjére, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy egyre több és több tényező befolyásolhatja azt, hogy milyen módon mutatkozik meg egy átfogó társadalmi jelenség lokális szinten. Ezért egy helység valamilyen szempontból történő értéke-

lése során az általános körülményekből és viszonyokból kiindulva alaposan elemezni kell a helyi jellegű adottságait is.

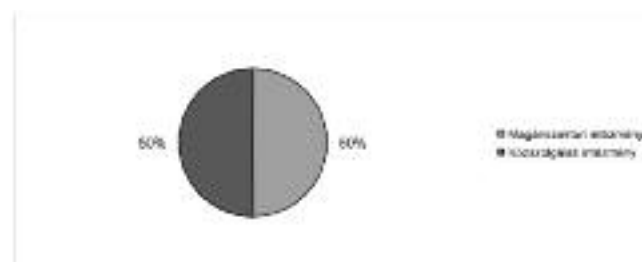
Magyarokanizsa számos olyan sajátos tulajdonsággal rendelkezik, amelyeket figyelembe kell venni akkor, amikor a településhez kapcsolódó tényezőkkel foglalkozunk. Etnikai, kulturális, földrajzi és gazdasági jellemzői erősen befolyásolhatják az országos szinten megjelenő társadalmi folyamatok és jelenségek helyi hatását.

A szerbiai emberi erőforrással való gazdálkodás szempontjából fontos kiemelni, hogy a tranzíció eddig lezajlott szakaszában számos külföldi tulajdonú, a fejlett piacgazdasági körülmények között kialakult vállalat jelent meg országunkban. Ezek a cégek, az esetek többségében, fejlett humán erőforrás-módszerekkel rendelkeznek, főként a munkaerő toborzása, kiválasztása és teljesítményének értékelése terén. Az általuk alkalmazott személyzeti menedzsment pedig remélhetőleg követendő például szolgál és ösztönzőleg hat majd a szerbiai cégek működésére is, melyek többsége még mindig csak egy adminisztratív funkciót lát az emberi erőforrással való gazdálkodásban. Magyarokanizsa cégei ebből a szempontból egy felemás, átalakulófélben lévő gazdasági és politikai közegben foglalnak helyet.

A kutatás során tíz községi vállalatot és intézményt kerestem fel. Így munkám a Magyarokanizsán és a közigazgatásilag hozzá tartozó többi településen lévő munkahelyek több mint háromnegyedét érintette. A következő vállalatoknál és intézményeknél végeztem adatgyűjtést: Vajdasági Bank, Banca Intesa, Malom, Potisje Kanjiža, Vitamin Horgos, Kanizsai Gyógyfürdő, Beszédes József Szakközépiskola, Tisza menti Vízművek, Község háza, Egészség ház. Kérdőívek és mélyinterjúk segítségével kérdeztem ki az emberi erőforrás menedzsment területén kompetens szakembereket, vezetőket. A kapott információhalmaz, véleményeim szerint hiteles, naprakész és átfogó képet nyújt az általam tanulmányozott témaköréről.

Ahogy a következő ábra is szemlélteti a vizsgált szervezetek fele-fele arányban származtak a magán-, illetve az állami szektorból.

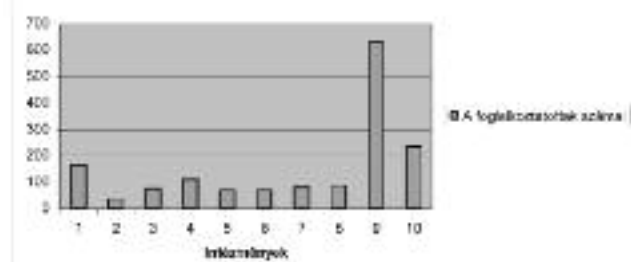
1. számú ábra: A vizsgált intézmények eloszlása az állami, illetve a magánszektor között



Az intézmények tevékenységét illetően, a minél nagyobb lefedettség miatt igyekeztem a gazdasági élet különböző területeiről válogatni. A vizsgálat tárgyát képezték a bankszektor egyes szereplői, egy középfokú szakmai képzéssel foglalkozó intézmény, egy a kommunális feladatok elvégzésére szakosodott vállalat, a vízszolgáltatásért felelős helyi intézmény, a búza őrlésével és forgalmazásával foglalkozó vállalat, járó beteg ellátásra szakosodott intézmény, a fűszernövény feldolgozás vonatkozásában illetékes cég és egy – egy intézmény a gyógyturizmus és a cserépgyártás területéről.

A foglalkoztatottak számát illetően az intézmények többsége a közepes kategóriába sorolható.

2. számú ábra: A vizsgált intézmények foglalkoztatottainak száma



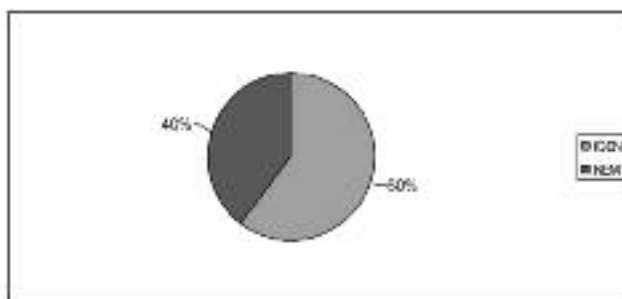
Több mint hatszáz alkalmazottjával a Tondach cserépgyár messze a legnagyobb vállalat Magyarországon és lokális szinten egyedül is nagy hatást gyakorol a munkaerőpiacra. Sajnos a privatizáció utáni átszervezések következtében több száz ember munkaviszonya szűnt meg ennél a cégnél. Ez egy klasszikus példája a szociális és az üzleti érdekek ütközésének. Hasonlóan drasztikus létszámleépítés a többi vizsgált intézményre nem volt jellemző az elmúlt három év folyamán. A többségre a stagnáció, illetve a mérsékelt létszámcsökkenés jellemző.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás gyakorlata Magyarországon

Az első tényező, amelyet megvizsgáltam ezeknél az intézményeknél, hogy rendelkeznek-e humánerőforrás-osztállyal, illetve szakmunkatárssal. A tapasztalt helyzetképet a következő ábra szemlélteti:

Az erre a kérdésre adott válaszok mérsékelt optimizmusra adhatnak okot, hiszen a megkérdezettek többsége arról számolt be, hogy náluk van humánerőforrás-osztály, illetve szakmunkatárs. Tehát a közeg területén egyáltalán nem ismeretlen ez a fogalomkör és számos helyen már alkalmazzák az ehhez a tudományterülethez kapcsolódó módszereket és vívmányokat. Várható, hogy a tranzíció előrehaladtával

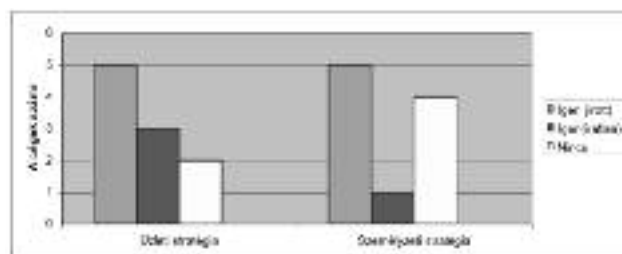
3. számú ábra: Szakosodott emberierőforrás-osztály megléte-működése a vizsgált intézményeknél



egyre inkább teret hódít majd az emberi erőforrással való gazdálkodás, hiszen a tények alátámasztják az erre vonatkozó hajlandóságot.

A tanulmányozott intézmények működéséről kialakított helyzetkép továbbépítéséhez megvizsgáltam azt is, hogy rendelkeznek-e személyzeti, illetve üzleti stratégiával, valamint, hogy különböző témakörökben milyen szervezeti fórumokon születnek meg a döntések.

4. számú ábra: Üzleti illetve személyzeti stratégia megléte

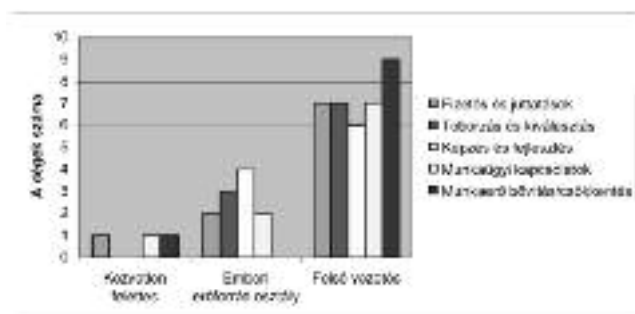


A vizsgált intézményeknek csaknem a fele rendelkezik pontosan definiált és dokumentált üzleti, illetve személyzeti stratégiával. Figyelemre méltó az a tény, hogy ahol van humánerőforrás-osztály, illetve szakmunkatárs, ott rendelkeznek pontosan dokumentált stratégiai elképzelésekkel, másutt nincsenek, vagy csak részben vannak kidolgozva alapos irányelvek. Vagyis az a tény, hogy egy szervezet intézményesített formában foglalkozik humán erőforrással, viszonylag megbízható mutató arra vonatkozóan, hogy más területeken is igyekszik megfelelni a modern piacgazdasági elvárásoknak.

Az emberierőforrás-menedzsment témakörében, mint minden más szakterületen, az intézmények működése során az a legelőnyösebb, ha egy kompetens szakértőkből álló fórum döntése a mérvadó. Az ezzel kapcsolatos helyzetképet a következő ábra szemlélteti.

Az a tény, hogy a felső vezetés dominál az intézmények működésének különböző területein, jól szemlélteti az erősen centralizált szervezeti felépítést. A hu-

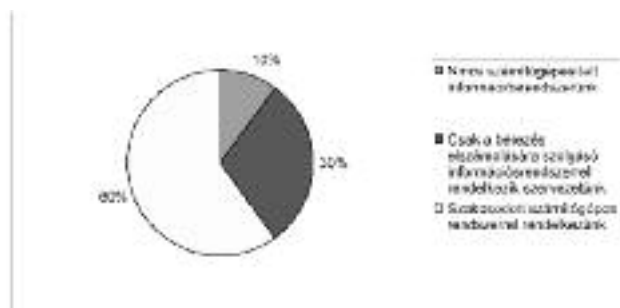
5. számú ábra: Az emberi erőforrással való gazdálkodás döntéshozói



mánerőforrás-osztály mérsékelt szerepvállalása az irányításban arra enged következtetni, hogy az ezen a területen alkalmazott szakemberek még viszonylag kis befolyással bírnak a vállalat egészének működésére. A tranzíció előrehaladtával, véleményem szerint, fokozatos hangsúlyáttevődés lesz tapasztalható a döntéseket illetően a humánerőforrás-osztály javára.

Egy intézmény felkészültségének és működési hatékonyságának fontos tényezője az is, hogy milyen mértékben tud lépést tartani a modern információs technológiákkal, trendekkel. Ezért fontosnak tartottam felmérni a vizsgált szervezetek felkészültségét ezen a területen is. A következő két grafikon szemlélteti a vizsgált témakörben tapasztalt helyzetképet:

6. számú ábra: Az alkalmazott információs rendszer típusa



Megnyugtató az a tény, hogy szinte valamennyi intézmény rendelkezik összefüggően kiépített információs rendszerrel.

Arról, hogy egy adott rendszer milyen mértékben képes hozzájárulni az intézmény működése során felmerülő feladatok megoldásához, illetve az ott dolgozók mennyire érzik azt megfelelőnek, a következő ábra tanúskodik.

A grafikonok alapján látható, hogy bizonyos esetekben szükségesnek mutatkozik fejlesztési beruházás az információs technológia területén, de szerencsére az intézmények többségében a szervezetek működését konstruktívan szolgáló számítógépes rend-

7. számú ábra: Megfelelő információs rendszer a humánerőforrás-menedzsmentben



szereket találunk. Az pedig külön említést érdemel, hogy sehol sem nyilatkoztak úgy, hogy a jelenleg rendelkezésre álló informatikai rendszer egyáltalán nem felel meg a szervezeti elvárásoknak.

A teljesítményértékelés helyi gyakorlata

A teljesítményértékelési rendszerek a humánerőforrás-menedzsment stratégiai jelentőségű részét képezik. Ezeknek a rendszereknek köszönhetően, többek között, mérsékelhető a munkavállalók szubjektív megítélése, és jobban differenciálható a bérezés. Ahhoz viszont, hogy az őket alkalmazó intézmények működési hatékonyságának növelését szolgálják, pontos munkaszervezésre és munkaköri leírásokra van szükség.

A teljesítményértékelést olyan folyamatnak tekinthetjük, melynek során a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről. Számos esetben az intézményeknél párhuzamosan működik két eltérő típusú értékelés, a formális és az informális (Karoliny, 2004). Az informális teljesítményértékelés egy szubjektív értékelési folyamat, melyre jelentős befolyást gyakorolnak a személyes kapcsolatok. A formális teljesítményértékelés viszont egy önállóan kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen és módszeresen értékeli, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat, munkakör elvárásainak.

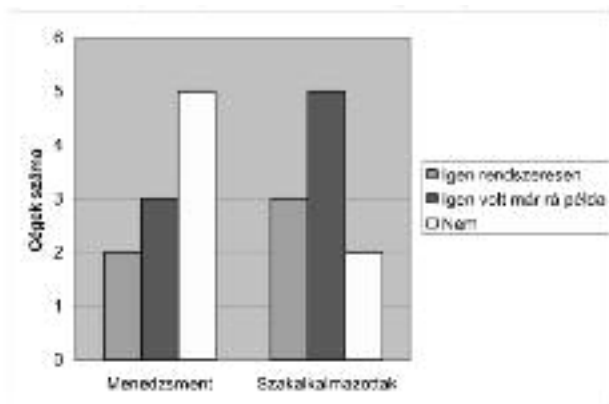
Egy intézmény működését a teljesítményértékelés mellett a munkakör-értékelés is hatékonyan szolgálhatja (Karoliny, 2004). Ez a két értékelési terület egymástól alapvetően különbözik. Amíg a teljesítményértékelés azzal foglalkozik, hogy milyen jól látja el valaki azt a munkakört, amelyre kinevezték, addig a munkakör-értékelés azt vizsgálja, hogy mennyit ér egy adott munkakör a szervezet számára, és emiatt milyen bérszint tartozzon az adott munkakörhöz.

Az értékelés típusától függetlenül lényeges, hogy a kapott adatok, információk visszajussanak azokhoz, akikről készült a felmérés (Dessler, 2003). Ezzel hozzájárulhatunk ahhoz, hogy az alkalmazottak objektív

képet alkothassanak termelékenységük alakulásáról, és ezen keresztül saját karrierpályájuk tervezésében, terveik megvalósításában meg tudják hozni a megfelelő döntéseket.

A magyarországi intézményeket vizsgálva legelőször arról gyűjtöttem adatokat, hogy milyen arányban alkalmazzák a teljesítményértékelést. Az ezzel kapcsolatban kialakult helyzetképet a következő grafikon szemlélteti.

8. számú ábra: A teljesítményértékelés alkalmazásának gyakorisága

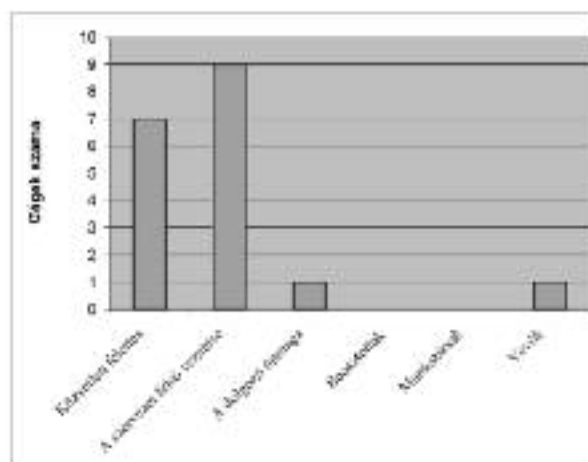


A grafikon alapján látható, hogy a vizsgált szervezeteknek mindössze 20%-a végzi rendszeresen menedzsmentjének teljesítményértékelését, illetve 30%-a ügyel a szakalkalmazottak rendszeres teljesítményértékelésére. A szakalkalmazottak produktivitásának alakulását tehát szigorúbban követik nyomon, mint az intézmény vezetőségéét. Ezek az eredmények egyértelműen utalnak arra, hogy ezen a területen jelentős a lemaradásunk. Szélesebb körű és arányosabb felmérésekre volna szükség ebben a témakörben.

A továbbiakban azoknál az intézményeknél, ahol alkalmaztak teljesítményértékelést, arra szerettem volna választ kapni, hogy kik azok, akik elvégzik az értékelést.

Az ábra alapján egyértelműen látható, hogy szervezeti szinten ez a felmérési folyamat meglehetősen centralizált, és a közvetlen felettes, illetve a felső vezetés játszik benne kulcsszerepet. Az a tény pedig, hogy a vevőket, munkatársakat, beosztottakat és a dolgozót önmagát részben, vagy teljesen kizárják az értékelési folyamatból, a humán erőforrás-menedzsment gyakorlati alkalmazásának egy kezdeti szakaszára utal. Ez a körülmény viszont nem csökkentheti annak értékét, hogy ezek az intézmények úttörő szerepet vállalnak ennek a tudományterületnek a gyakorlati alkalmazásában. Természetesen egy értékelő rendszer csak akkor szolgálhatja az őt alkalmazó intézmény mű-

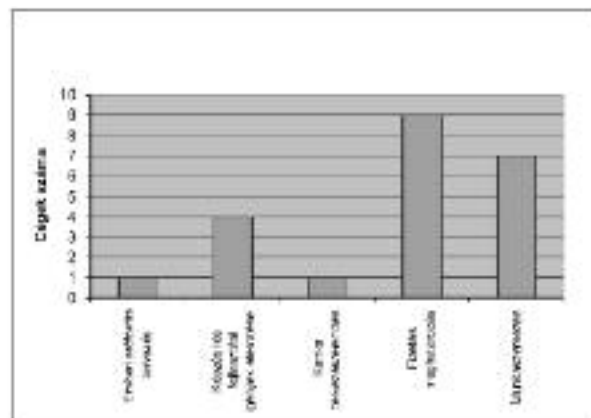
9. számú ábra: A teljesítményértékelés végrehajtásában illetékes személyek



ködségi hatékonyságát, ha eredményeit konstruktívan be lehet illeszteni annak mindennapi működésébe.

Sokat elárul egy intézményen belül a humán erőforrás teljesítményértékelésének folyamatáról és minőségi jellemzőiről az, hogy mely területeken használják fel az értékelő rendszer szolgáltatata adatokat.

10. számú ábra: A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználási területei



Ez utóbbi grafikon azt szemlélteti, hogy mely területeken és milyen arányban használják fel a teljesítményértékelés eredményeit. Az ábra alapján tehát a fizetés meghatározása és a munkaszervezés azok a területek, amelyek leginkább igényt tartanak az értékelő rendszer adataira. Az pedig a humán erőforrás-menedzsment gyakorlati alkalmazásának bővülését vetíti előre, hogy egyre jelentősebb szerep jut a képzesi és fejlesztési igények elemzésére.

A bérezés helyi gyakorlata

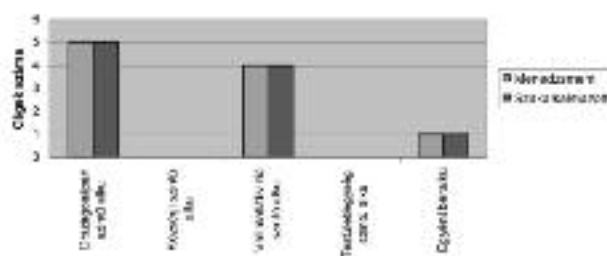
A bérezés az emberi erőforrás motivációjának alapvető és egyben egyik leghatékonyabb eszköze. Maga a motiválás pedig a humán erőforrás-mened-

zsmert kritikus fontosságú részterületének tekinthető. Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszernek a kifejlesztése, illetve alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő munkaerő megszerzése, megtartása és ösztönzése által (Karoliny, 2004). Rendkívül előnyös, ha a motivációs stratégia kidolgozásakor ügyelünk arra a tényre, hogy a kényszerűen végzett munka sosem lesz olyan hatékony, mint az, amelyben a munkavállaló is megtalálja saját érdekeit, céljait. Ezért a jól működő bérrendszer segít a stratégiai célok megvalósításában azzal, hogy vonzóvá teszi az intézményt, megtartja és motiválja az alkalmazottakat, valamint kifejezi a vállalat értékrendjét.

Ahhoz, hogy egy intézmény bérrendszere hatékonyságnövelő szerepet tudjon betölteni, fontos, hogy versenyképes fizetést kínáljon, tükrözze az elvégzett munka értékét, és ösztönözze a munkavállalót szaktudásának, képességének legjobb kihasználására, valamint a szervezet eredményeihez való minél nagyobb hozzájárulásra (Poór, 2006). A magyarországi intézmények esetében a bérezési rendszerekkel kapcsolatosan, a fenn említett követelmények sajnos nem teljesülnek maradéktalanul. Ez azonban teljes mértékben a jelenlegi tranzíciós gazdasági körülményeinkkel magyarázható.

A bérezés helyi gyakorlatát jelentősen befolyásolja az a körülmény, hogy a magyarországi szervezeteknél mi alapján határozzák meg a menedzserek és alkalmazottak alapfizetését.

11. számú ábra: Az alapfizetés meghatározásának módja



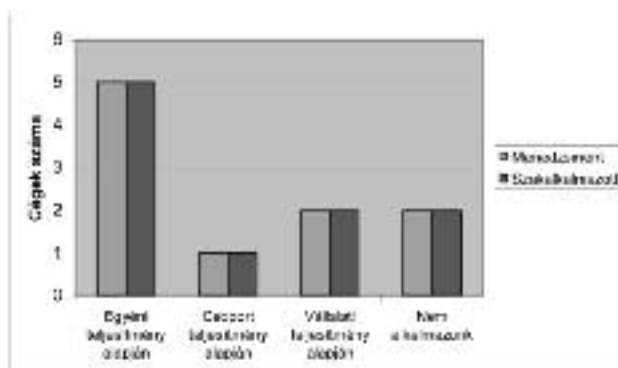
Az ábra alapján egy jól differenciálható fele-fele eloszlás tapasztalható. A vizsgált intézmények egyik felénél, amelyek kivétel nélkül az állami szektorhoz tartoznak, az országos/ipari szintű alku dominál, míg a magánszektori szervezeteknél a vállalati/divízió szintű alku hangsúlyozottsága mellett megjelenik az egyéni béralku is. Ez az eloszlás tükrözi a magánszektor rugalmasabb és fejlettebb bérezési rendszerét.

A bérezésnek mint motivációs tényezőnek az alkalmazásában kulcsfontosságú szerepet tölt be a teljesítményalapú ösztönző bérrendszer (Štangel Sušn-

jar-Zimanji, 2005). A multinacionális cégeknél például elfogadott, hogy minél feljebb van valaki a ranglétrán, annál inkább függ a jövedelme a vállalat eredményeitől. Tehát ebben az esetben a mozgóbér érzékeny a megvalósított profitra is.

A tanulmányozott intézmények többségében valamilyen formában alkalmaznak teljesítményalapú ösztönző bérrendszert. A mozgóbér meghatározásában az egyéni teljesítmény mellett szerephez jut még a vállalati és csoportszintű teljesítmény is.

12. számú ábra: A teljesítményalapú ösztönző bérrendszer alkalmazása a vezetők, illetve az alkalmazottak körében



Az a kritériumrendszer, ami alapján a mozgóbérre való jogosultságot meghatározzák, főként a nagyobb felelősségvállaláson és a tervek túlteljesítésén alapul. Véleményem szerint az a tény, hogy a vizsgált magyarországi cégek 80%-a valamilyen formában alkalmaz mozgóbért, bizonyítja, hogy van hajlandóság a humán erőforrás-menedzsment vívmányainak gyakorlati alkalmazására.

Következtetések

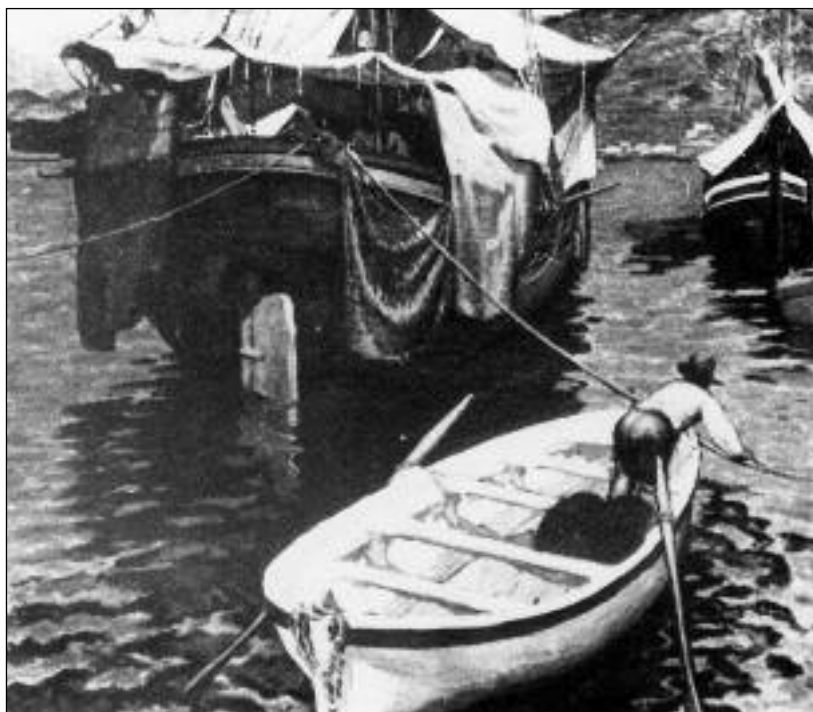
Munkámban igyekeztem az emberierőforrás-menedzsment gyakorlati alkalmazását felvázolni Magyarországi közszeg szintjén. A felmérés tíz helyi intézményt érintett, amelyek együttesen a közszeg területén található munkahelyeknek több mint háromnegyedét lefedik. Ebből kifolyólag lehetőségem nyílt arra, hogy lokális szinten átfogó következtetéseket vonjak le a témakört illetően. A tanulmányozott szervezetek fele-fele arányban oszlottak meg az állami, illetve a magánszektor között. A foglalkoztatottak száma pedig széles skálán, 34-től egészen 630-ig változott.

A helyzetértékelés során számos olyan tulajdonságot találtam, amelyek a szervezetek túlnyomó többségére érvényeseknek bizonyultak. Ezek közé sorolható az a jellemvonás is, hogy az alkalmazotti, il-

letve menedzseri munkakörben még nem vált általánosan elfogadott gyakorlattá a teljesítményértékelés. Ahol pedig alkalmazzák ezt az értékelési gyakorlatot, ott erősen centralizált formában jelenik meg. Eredményeit pedig a fizetésmeghatározás, munkaszervezés, valamint a képzési és fejlesztési igények területén használják fel. Ahol teljesítményalapú ösztönző bérrendszert alkalmaznak, ott annak működtetése főként az egyéni teljesítmény alapján történik.

Más tulajdonságok viszont szektoronként erősen differenciálhatók voltak. Ezek közé tartozik többek között az is, hogy az állami szektor intézményei túlnyomó részben az ipari/országos szintű béralkút részesítik előnyben, míg a magánszektor szereplői a jóval elasztikusabb és hatékonyabb vállalati/divízió szintű alkut, illetve az egyéni béralkút alkalmazzák.

A felmérés alapján kapott információkat alapul véve, a fejlett piacgazdasági viszonyokhoz mérten megállapítottam, hogy a vizsgált cégek esetében számos területen tapasztalható hiányosság az emberi erőforrással való gazdálkodás gyakorlati alkalmazásának területén. A teljesítményértékelés és a bérezési rendszer kialakítása a kezdeti szakaszban van. Figyelembe véve viszont az ország jelenlegi tranzíciós állapotát és makrogazdasági adottságait, a jelen állapotok elfogadhatónak mondhatók. Teljesen új körülmények között, teljesen új módszereket alkalmazni egy folyamatosan fejlődő tudományterületről, rendkívül összetett. Ugyanakkor a hajlandóság és az affinitás is megjelenik arra vonatkozóan, hogy egyre szélesebb körben éljenek ennek a tudományterületnek a gyakorlati tapasztalataival.



Pechán József: Kikötőrészlet

Irodalomjegyzék

1. Dessler G. (2003): *Human Resource Management (ninth edition)*. Prentice Hall, New Jersey.
2. Karoliny M.-né, Farkas F, Poór J, László Gy. (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
3. Poór, J. (2006): *HR Mozgásban Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC Bt, Budapest.
4. Stangl Šušnjar G, Zimanji V (2005): *Menadžment ljudskih resursa*. Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica.
5. *Községek Szerbiában 2006 (2007) Köztársasági statisztikai intézet, Belgrád*. (www.statserb.sr.gov.yu)