

A MUNKAERŐ STRUKTURÁLÁSA

A HATÉKONY VÁLSÁGMENEDZSMENT ÉRDEKÉBEN

Bevezetés

Az eddig kialakult HR módszerek nem tesznek lényeges különbséget repetitív és innovatív munka között. A munka innovatív jellegét legfeljebb részterületi megoldásokként említik. Ez azonban veszélyes. Az igazi megújulást csak az innovatív munkák megfelelő támogatásától várhatjuk. Ha ezek nem bontakozhatnak ki, oda a versenyelőny és akkor nincs minnek a szolgálatára, támogatására beállítani a rutinból végzett, repetitív munkát végzők tömegeit. A repetitív munka önmagában nem jelent versenyelőnyt. Azt mindenki tudja másolni, idővel jobban csinálni. Ezért **csak az a strukturált HR tevékenység hozhat eredményt, amely eltérő módszerekkel, de harmóniában fejleszti mindkét munkavégzést.**

Nem könnyű ezzel a problémával szembenézni. A munka világában mindig is érvényesülnek bizonyos egalitárius, illetve ezzel párhuzamosan bizonyos rejtett, kivételezési törekvések. Ezeknek azonban feltételen gátat kell szabni, ha nem akarjuk, hogy a versenyelőny érvényesülését lefogják.

A repetitív és innovatív munka fogalma

A mai társadalomban végzett munkát alapvetően két csoportra bonthatjuk.

1. Az egyik csoportban a munkavégzők **járt úton** haladnak. Legyen az fizikai segéd munka, kvalifikált oktatói, orvosi, vagy politikusi munkavégzés, a munkavégző úgy megy be a munkahelyére, hogy többé-kevésbé tudja, mit fog csinálni. A tevékenység repetitív. Valamilyen jól bevált szokásra, gyakorlatra, rutinra épül.
2. A másik csoport mindig egy **új feladat** megoldására koncentrál. A munkavégző csak azt tudja, hogy van egy feladat, amit meg kell oldania, de hogy hogyan, arra vonatkozóan csak sejtései vannak. Csak reméli, hogy megtalálja a megoldást, mivel már számos esetben megtalálta.

Az 1. csoportba tartozó munkákat a továbbiakban **repetitív munkának**, a 2. csoportba tartozó munkákat **innovatív munkának** nevezzük. A két csoport jelentősen különbözik, mivel az 1. csoport a kialakult társadalmi tevékenységek **repetícióját**, ismétlését foglalja magába, míg a 2. csoport az annak megújítását, **fejlesztését** megcélzó munkákat tartalmazza. Például lényeges különbség van egy fűnyírás és egy szívűtét között, de mindegyik meghatározott tevékenységek rutinszerű ismétlését jelenti, tehát értelmezésünk szerint repetitív munka. Ugyanígy jelentősen különbözik egy új fűnyíró kifejlesztésének feladata egy újfajta szívűbészeti eljárás kifejlesztésétől, de ezek mindegyike innovatív, bonyolult munka. Ezzel nem kívánjuk tagadni, hogy az egyes csoportokon belül bonyolultsági különbségek vannak. Az 1. csoportban ugyanúgy vannak bonyolultabb repetitív munkák, mint ahogy a 2. csoportban is vannak bonyolultabb innovatív munkák.

Ezen megkülönböztetések igen szélsőségesek, laboratóriumiak és a későbbiek során finomítani kívánjuk őket. Például a repetitív feladatokon belül is vannak innovatívak, amikor az előző ismeretekre alapozva kell egy helyzetet inprovizatív módon megoldani, amíg a fejlesztő munkának is sok repetitív eleme van. A finomításra azonban csak a probléma kifejtése után térünk vissza.

Ennek megfelelően két archetípusnak tekinthető személyügyi controlling modell létezik:

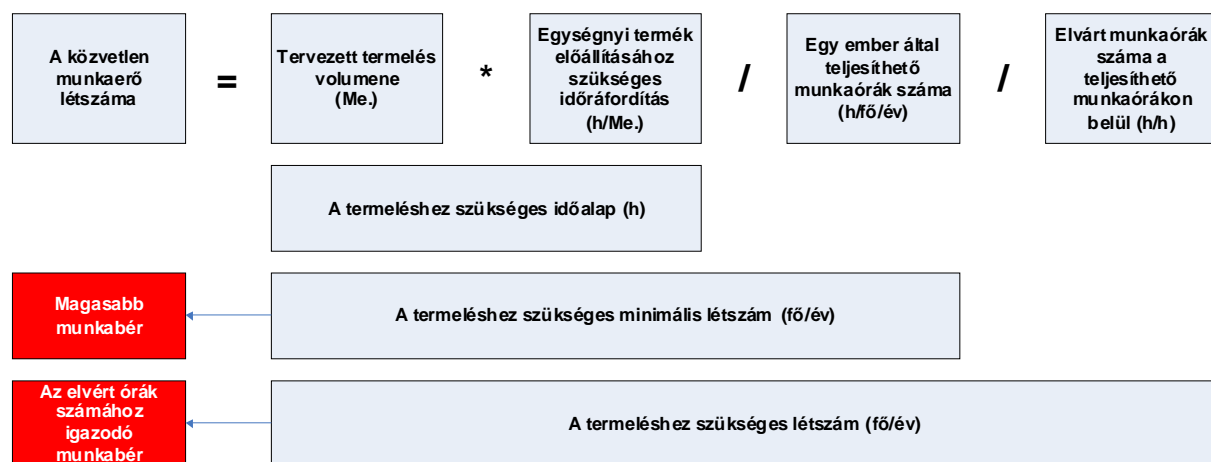
1. A tömegek foglalkoztatására épülő és a repetitív *munkát kontroláló személyügyi controlling modell*,¹ valamint
2. az *innovatív munka személyügyi controlling modellje*.²

A repetitív munka személyügyi controlling modellje

A repetitív munkát kontroláló személyügyi controlling modell alap gondolatát az 1. sz. ábrán láthatjuk.

1. számú ábra

A repetitív munka személyügyi controlling modellje



Ebben a modellben a kiinduló mérőszám *az egységnyi termék előállításához szükséges időráfordítás*. Ha az értékesítés és az abból levezetett termelés³ mennyiségét kívülről

¹ Itt a kontrol a munkaköri leírások végrehajtásának tételes ellenőrzésére vonatkozik.

² Itt a munkaadók és a munkavállalók közös befektetéseket valósítanak meg a közösen kitűzött eredmények elérése érdekében, nagy önállósággal hasznosítják kompetenciáikat, mint a befektetések eredményekén kialakuló közös tőkejüket és a kontrol a befektetések eredményes működésére, hasznosulására vonatkozik.

³ Ha nincs késztermék készletezés, mint például a szolgáltatások esetében, akkor a termelés egyenlő az értékesítéssel. Ha van, akkor a termelés volumene egyenlő az értékesítés és a késztermékek készletváltozásának az összegével.

megmondják⁴, akkor a szükséges létszám meghatározható, amennyiben a humánpolitikusok – ezek nem feltétlen a HR-esek – **az elvárt munkaórák számát a teljesíthető munkaórákon belül** adott munkabérszint függvényében a munkavállalókkal elfogadtatják. Természetesen akkor egyszerűbb a dolguk, ha a munkabérszint magas.

Az *egységnyi termék előállításához szükséges időráfordítás* a technológia függvénye és rövidtávon konstans, adottság. Ugyancsak adott az **egy ember által teljesíthető munkaórák száma**. Ez fizikai munkák esetén 7-9 óra, szellemi munkavégzés esetén azonban akár 12 óra is lehet. Ennél több munkaóra folyamatos leadása már nem képzelhető el a személyiség fizikai károsodása nélkül.⁵ Ezek az adatok jelentős mértékben a társadalmi megítélés függvényei. Bizonyos korokban és bizonyos társadalmakban ennél jóval magasabb munkaóra ráfordításokat is megköveteltek, illetve követelnek még ma is bizonyos társadalmi csoportoktól. Gondolatmenetünkhöz azonban elég, ha illusztratív módon csak a fenti adatokra támaszkodunk. Az egyetlen változó, amit humánpolitikai eszközökkel befolyásolni lehet, az az elvárt munkaórák száma a teljesíthető munkaórákon belül.

Ez jelentős mértékben függ a munkabér színvonalától, illetve a foglalkoztatás egyéb komponenseitől.

Mivel a munkabér az egyik legjelentősebb tényező, igaznak találjuk azt az összefüggést, miszerint a napi munkaintenzitás – *az elvárt munkaórák száma a teljesíthető munkaórákon belül* – csak magasabb munkabér mellett közelíthető a lehetséges maximálishoz. Ahol a bérek a társadalmi átlagot meghaladóak, ott a teljesített napi munkaórák száma közelíti a teljesíthető maximális munkaórák számát és a termeléshez szükséges létszám a technológiailag megkövetelt minimumra csökken. Ellenkező esetben a napi munkaintenzitás jelentősen lecsökken, a létszám pedig felduzzad. Jó példa erre a versenyszféra, ahol néhány vállalkozás leplezetlenül napi 10, esetleg 12 órát követel. Ahol pedig ezt nem tudják megfizetni, így például az államigazgatásban, ott előfordul, hogy a fő munkahelyen leadott tényleges teljesítmény heti 8 órára csökken. Ennek megfelelően alakulnak a létszámviszonyok is.

Ahol alacsonyabb a munkabér, ott jelentős szerepet kapnak a foglalkoztatás egyéb komponensei. Így például a *munkahelyi humanizálás* sokat számíthat a munkaintenzitás emelésénél. A kisvállalkozások jelentős részében az a tény, hogy a „*magam ura vagyok*”, illetve hogy „*egy családként dolgozunk*”, több százezer forint bérkifizetéssel ér fel és itt a munkavállalók alacsonyabb munkabér mellett is ugyanolyan munkaintenzitással dolgozhatnak, mint a versenyszférában. Az alacsonyabb munkabérű közepes és nagy vállalkozásoknál azonban ez az út nem járható és a munkahelyi humanizálás lehetőségei nem szakadhatnak el a foglalkoztatottsági költségek színvonalától. Ha itt a nem bérjellegű juttatások igazodnak a bérköltségek színvonalához, akkor – legyenek akármilyen nemesek is a munkaerő humanizált foglalkoztatását célzó belső intézkedések – a munkahelyi humanizálás előbb utóbb az elvárt munkaidő mérséklésébe csap át. Ez persze sajátos módon az eredeti törvény igazolásához vezet, ugyanis a lecsökkent munkaidő mellett többnyire beindul a kiegészítő kereset utáni hajszá, ami végül is meghozza a magasabb bér melletti magasabb munkaintenzitást, csak legfeljebb nem egy, hanem két munkahely összességében.⁶

⁴ A humán tervezés gyakorlatában ez a gyakoribb eset, amikor is a létszámterv külső változóit kívülről megadják.

⁵ Fizikai károsodásról és nem a személyiség egyéb torzulásairól beszélünk.

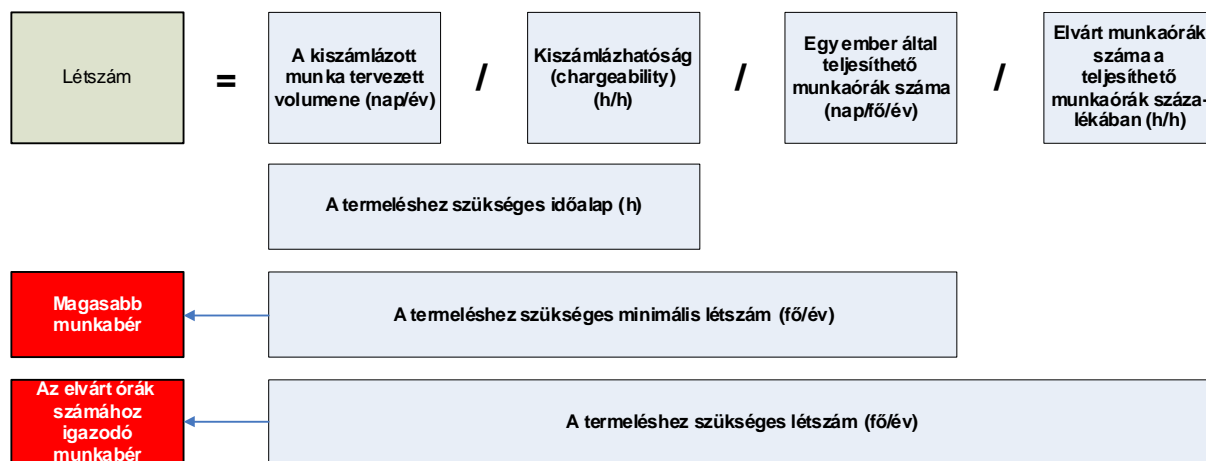
⁶ Erre a felsőoktatás egy klasszikus példa, de az egészségügyben is kialakultak ezek a viszonyok, ahol az egyetlen különbség, hogy ez a kettős foglalkoztatás egyetlen intézményen belül valósul meg.

Az innovatív munka személyügyi kontrolling modellje

Az innovatív munka személyügyi kontrolling modelljének alap gondolatát írja le a 2. számú ábra.

2. számú ábra

Az innovatív munka személyügyi kontrolling modellje



A két modell egy lényeges ponton tér el. Innovatív munka esetén a taylor-i mérőszám, az *egységnyi termék előállításához szükséges időráfordítás* nem ismert. Azt senki sem tudja, hogy az innovatív munka végzőjét mikor és főleg mennyi idő elteltével *csókolja homlokon a múzsa*, azaz mikor találja meg a feladata szempontjából hatékony megoldást. Ez esetben a taylori termelékenység helyett csak egy követelmény jellegű mutatóra támaszkodhatunk, a **kiszámlázhatóság** (chargeability) mutatójára. Ha munkavállalónk soha sem találkozik a múzsjával, akkor csak viszi a pénzt és nem hoz bevételt. Legyen ekkor bármilyen okos, meg kell válnunk tőle, mert zsenialitása ide, zsenialitása oda, nem hatékony és tönkretesz bennünket. Ezért az innovatív munka végzőjének elő kell írunk, hogy az elvégzett munkaórák hány százalékában hozzon megfelelő jövedelmet, illetve megfelelő minőségű megoldást.

Ezen a lényeges különbségen túl a repetitív és innovatív munka személyügyi kontrolling modellje azonos szerkezetű. Ekkor a létszám már meghatározható. Ha a tervezett értékesítést, ami a kiszámlázható munka tervezett volumenével egyenlő, és a hozzá tartozó kiszámlázhatóságot kívülről megmondják, akkor a szükséges létszám az innovatív személyügyi kontrolling modell algoritmus szerint meghatározható, amennyiben a humánpolitikusok – ezek nem feltétlen a HR-esek – **az elvárt munkaórák számát a teljesíthető munkaórákon belül** adott munkabérszint függvényében a munkavállalókkal elfogadtatják. Természetesen akkor egyszerűbb a dolguk, ha a munkabérszint magas.

A kiszámlázhatósági index beállításának feltétele a munkaidő mérleg, melynek szerkezetét a 3. számú ábra foglalja össze.

A munkaidő mérleg

Összes rendelkezésre álló munkaóra betegállomány, szabadság és ünnepek nélkül						
Ügyfeles munkákra fordított órák					Nem ügyfeles munkákra fordított órák	
Külső ügyfelekre fordított órák			Belső ügyfelekre fordított órák			Nem ügyfeles munkákra fordított órák
Külső ügyfél projektekre fordított órák	Projekt előkészítő órák	Fejlesztésre fordított órák	Belső ügyfél projektekre fordított órák	Projekt előkészítő órák	Fejlesztésre fordított órák	Nem ügyfeles munkákra fordított órák
Projektetekre fordított órák			Projekt előkészítő órák	Fejlesztésre fordított órák	Nem ügyfeles munkákra fordított órák	
Díjazott (chargeable) órák			Nem díjazott (non chargeable) órák			

Egy innovatív munkát végző személy tevékenysége mindig két alapvető részre bomlik: az ügynevezett ügyfeles munkákra fordított időre és a nem ügyfeles munkákra fordított időre.

Ügyfeles munka lehet pl. a tanárok diákokkal teremtett kontaktórája, a beteg ápolására fordított idő, a tanácsadónak és az ügyvédnek az ügyfelére fordított ideje, stb. Ügyfél nem csak külső ügyfél lehet. A belső ügyfél is ügyfél. Ez az ügyfél fogalom független attól, hogy az pénzben kiszámlázható-e, vagy sem. Így az ügyfeles munka az ingyenes teljesítések esetén is értelmezhető.

Ugyanakkor az ügyfeles munkák aránya a munkaidőn belül nem lehet 100 százalék. Ennek hatékony elvégzéséhez szükség van előkészítésre, belső menedzsmentre, némi fejlesztésre, stb. Nem ügyfeles munka lehet a tanár felkészülési ideje, általános fejlesztési ideje. Ugyanez az orvosnál is felmerül. A továbbképzés az nem ügyfeles munkaidő. Az ebédidő és rövid szünetek sem azok.

Ennek megfelelően igen sokféle kiszámlázhatóságról is beszélhetünk: külső kiszámlázhatóságról, belső kiszámlázhatóságról, teljes kiszámlázhatóságról, stb. Így a kiszámlázhatóság pontos képletét csak a vállalati folyamatoknak megfelelően sztenderdizált munkaidő mérleg alapján lehet megadni.

Fontos megjegyezni, hogy a munkaidő mérleget többféleképpen is össze lehet állítani. Ahol az innovatív munkavégzés időben jól szakaszolható, pl. a tanárok esetében, ott az órarend ismeretében, a munkahely által szervezett egyéb események naplózása alapján minden munkatárs munkaidő mérlege összeállítható a munkaidő fényképezés módszerével. Ahol

azonban a tevékenységek és a feladatok kiszámíthatatlanul és állandóan változnak, ott egy folyamatos idő naplózásra és annak folyamatos feldolgozására van szükség.

A jövedelem, vagy ami még fontosabb, az ügyfél elégedettség, az ügyfelektől érkezik. Ezért a legfontosabb kérdés az, hogy az innovatív munka végzője hány órát tölt az ügyfelekkel. Ez azonban – mint mondtuk – nem lehet száz százalék, mert akkor rövid idő alatt kielegetjük a munkavállaló innovatív munkavégzési képességét és átkényszerítjük a repetitív munkavégzők táborába. Biztosítani kell számára az időt a belső tevékenységekre, így a saját és szervezet tudástökéjét növelő tevékenységekre, meg a többnyire személyes felhasználású időt. Hogy ezt a munkavállaló mire használja, azt többnyire nem tudjuk, de ez kevésbé fontos számunkra, ha a kiszámlázhatóság feltételeinek eleget tesz. Természetesen csak azt a kiszámlázhatóságot vesszük figyelembe, amiért az ügyfél fizet, vagy ami nála megelégedettséget szül. Ez ugyanis a garancia arra, hogy az innovatív munkát a munkavállaló valóban megfelelő minőségben elvégezte.

Kiszámlázhatóságot ott is számíthatunk, ahol nincs mindig fizető ügyfél. Ilyen lehet a tanár számára előírt kötelező óraszám, a hivatalnoktól elvárt elintézett ügyek száma, stb. Ilyen területeken azonban ezek a mennyiségi mutatók önmagukban nem elegendőek. A tanár jártathatja a száját üresen is, a hivatali ügyeket rosszul is lehet intézni. Ezért ilyenkor a kiszámlázhatósági mutatókhoz megfelelő minőségi kontrol mutatókat is előírnak: pl. a hallgatói megelégedettségi indexet, vagy a hivatalba benyújtott panaszok számát. Ahol egy mennyiségileg teljesített kiszámlázhatósági mutató nem megfelelő teljesítménnyel párosul, azt azonnal jelzi, hogy az ügyfél nem fizet, a hallgató elégedetlen, illetve megtelik a panaszláda. Természetesen az ilyen kiszámlázhatósági mutatót teljesülése esetén sem fogadjatjuk el.

4. számú ábra

A McKinsey féle up or out elv

	Produktív órák aránya (kiszámlázhatóság)	Projektek realizációja	Munkafeltételek megteremtésére fordított idő aránya
Partner	20 %		65%
Manager	40 %		45%
Szenior	60 %		25%
Junior	80 %		5%
Támogató munkatárs	0 %		0%

Hogy kell a kiszámlázhatóságot beállítani munkavállalónként? Ennek elvét McKinsey, az innovatív munkára fókuszáló tanácsadó ipar egyik úttörője fejlesztette ki, amelynek sémáját láthatjuk a 4. számú ábrán.⁷

McKinsey szerint egy adott ütemű belső cserélődésre az innovatív munka világában feltétlen szükség van.

Ezt leginkább egy piramisszerű állandó minősítési rendszer működtetésével lehet biztosítani. Ebben a rendszerben a munkatársaknak csak a piramis alján lehet belépni a cégbe, mint junior és meghatározott időszakonként egy 360 fokos minősítésen kell átesni. Ha a minősítésnek megfelelt, akkor egy osztállyal feljebb léphet. Ha nem, akkor el kell hagynia a céget.

A cég elhagyása McKinsey eredeti szándékai szerint nem „kirúgás”, hanem közös erőfeszítéssel való újra elhelyezkedés. McKinsey szerint egy ilyen elhelyezkedés esetén a távozást egy közös karrierépítésnek tekinthetjük és ezzel a cég elhelyezi saját ügynökeit a gazdaságban. McKinsey szerint a legjobb üzletszerző ügynök az ügynevezett alumni, a cégtől távozó, a cégről jó élményeket, benyomásokat őrző munkatárs⁸. Sajnos a McKinsey elv ezen részéről a buzgó epigonok rendre megfélemeznek. Így náluk az „out” sokszor durva kirúgás, ami inkább konkurenciát szül, mintsem ügynöki támogatást.

A piramis szerű mozgás további sajátja, hogy az alsóbb kategóriák szakértői kategóriák, a felsők menedzseriek, illetve tulajdonosiak és ahogy a tudásmunkás a piramisban felfelé mozog, úgy alakul át feladatainak struktúrája. Míg a junior ideje döntő részét szakmai feladatok megoldására fordítja, addig a tulajdonos – a tanácsadó iparban általánosan elterjedt nevén a partner – már ideje döntő részét az ügyfélszerzésre fordítja. Ebben a rendszerben az jut kifejezésre, hogy az igazi tudás a cselekvőképes tudás és miután azt megszereztük, el is kell tudnunk adni.

Ezek az elvek érvényes elvek. Érvényességüket igazán az tudja igazolni, aki egy ilyen piramisban dolgozott és miután kikerült onnan, dönthetett, hogy magára nézve érvényesnek tartja-e ezeket az elveket, vagy sem. A helyzet ahhoz hasonló, mint amikor valaki kikerül egy sportegyesületből és magánemberként dönthet, hogy megtartja-e a sportszerű élet szabályait, vagy sem. Mivel a McKinsey elvek a működő verseny elvei, nem lehet megsérteni őket. Ezeket az élet egyre több területen átveszi és alkalmazza. Legfontosabb elemei

1. Folyamatos minősülés.
2. Kezdetben szakértői életút.
3. A szakértői tudás megőrzése mellett növekvő ügyfélszerzési tevékenység a saját tudás elterjesztése érdekében.
4. Folyamatos helytállás a versenyben.

⁷ McKinsey-t a rendszer kidolgozásakor igen magas rendű célok vezették. A rendszer tömeges alkalmazói között azonban sok a profit éhes epigon. Ezért a közvélemény az „up or out” elvnek főleg csak a negatív vonásait ismeri.

⁸ Gondoljunk például arra a fiatalra, aki magasabb díjazás mellett vállalja egy nagy auditor cég néha embertelen követelményeit és nő létére december 29-én lemegy Salgótarjánba bizonylatokat ellenőrizni tudván, hogy párja másokkal szilveszterezik. Ha néhány év után lakással és autóval, valamint az önéletrajzba beírt nagy cég nevével valahol főkönyvelőként landol, akkor megbocsátja korábbi munkavállalójának, hogy néhány párkapcsolata tönkre ment és nem feltétlen tekinti a tőle való megváltást „kirúgásnak”.

A 360 fokos minősítési rendszerek, a kiemelt munkavállalói programok, stb. feltartóztathatatlanul terjednek, ami annak jele, hogy a verseny a hagyományos szervezetekben is a növekedés egyik alapfeltétele.⁹

Miért van minderre szükség? Az innovatív munka létformáját csak a McKinsey féle megoldások dinamizálják. Ezek hiánya a szerepek megmerevedésének és a verseny lefékeződésének veszélyével jár. Ugyanakkor a munkabér az innovatív munkavégzőket nem igazán ösztönzi. Őket sokkal inkább a partnership motiválja és ez emeli a munkaintenzitásukat a maximális szintre.

Nagyon sokan lázadnak ezek ellen az elvek ellen, de azok száma is nagy, akiknél ez a lázadás üres fecsegésbe fül, és amikor érzékelik a lemaradást, hirtelen rákapcsolnak és durva törtetéssel, másokon való keresztülgazolással próbálják behozni azt a veszteséget, amit a versenyképességük korábbi kialakításának elmulasztása miatt voltak kénytelenek elszenvedni. Mindennek az az oka, hogy kultúránk alapvetően versenyzői kultúra. A mi kultúránkban **nemcsak az marad le, aki áll, de az is, aki lassabban fut.** Vannak más kultúrák. Indiában, ha valaki koldul, akkor még akár szentként is tisztelik. Nálunk nem és ezért mindenkinek, aki ennek a kultúrának az értékeit vallja, nagyon át kell gondolnia, hogy a vázolt fejlődés előestéjén miként pozicionálja magát.

Ez az állítás a társadalom egészére, de még a munka világára vonatkozóan sem abszolút igazság. Többen ellenállnak a rájuk kényszerített versenynek és kivonulnak a csak gazdasági érdekű világból. Megjegyezzük azonban, hogy ez az Assisi Szent Ferenc óta többször megújított mozgalom sohasem lett általános társadalomformáló erő. Legalább is Európában nem és most Ázsiában is felbomlani látszik.

Az innovatív munkát végzők és a repetitív munkát végzők viszonya egy kényes kérdés. Ha a repetitív munkát végző munkatársak csak az innovatív munkát végző munkatársak kiváltságait látják, akkor borítékolhatók a belső konfliktusok, hiszen a plusz juttatásokért, a pótlólagos kiváltságokért mindenki küzd. Ha azonban mindezek mögött a pótlólagos teljesítmény követelményeket és a pótlólagos teljesítményeket is látják, akkor sokkal inkább számíthatunk a vegyes rendszer elfogadására. A munkavállalók nagyobb része ugyanis fél az innovatív munkavégzési követelményektől, az ezzel kapcsolatos életmód felvállalásától.¹⁰ Egyszerűsítésekre, stabilitásra törekszik és ezért szívesen vállalja a repetitív munkavégzés juttatásait még akkor is, ha azok alacsonyabbak az innovatív munkavégzők juttatásainál. Ha egy oktatási intézményben az oktatási osztály munkatársai értesülnek arról, hogy tanár kollégájuk évről évre jobb minőségben átírja a tanszék egy fontos jegyzetét, akkor nem veszik zokon, hogy nekik kötött, tanár társuknak pedig kötetlen a munkaideje. A rossz munkahelyi légkör, az egalizáló törekvések sokkal inkább abból fakadnak, hogy **a két foglalkoztatási rendszer között nem teszik nyílttá a különbségeket és az innovatív munka foglalkoztatását a repetitív munka modelljében akarják megoldani.**

⁹ A bevezetés egy lehetséges útja a munkakörök besorolás az up-or out elvek szerint megfelelő visszamérhető követelményekkel. A visszamérés technikai a DC(kompetenciák mérése és a fejlesztendő területek kijelölése). A 360 fok ehhez plusz kiegészítő információkat adhat.

¹⁰ Ezzel kapcsolatban lásd azt az évezredek vitát, amely a filozófusok között Platon-tól Nietzsche-ig, a baloldaliak és a jobboldaliak között a XVIII. századtól váltakozva folyik. A vitát igen érdekesen dolgozta fel Fukuyama a *Last man* című munkájában.

Mivel a kiszámlázhatóság munkavállalónként eltérhet, az innovatív munka modelljében egy újabb lehetőség keletkezik. A munkavállaló kiszámlázott, differenciált munkaideje forintosítható és ez szembeállítható a munkavállaló ugyancsak forintosítható munkaköltségeivel (bér, közterhek, juttatások, ráosztott költségek, stb.). Ezzel megszűnt a munkavállaló költséghely jellege. A munkavállaló átalakult profit centerré. A munkavállaló után kiszámlázott bevételek és a munkavállaló kifizetett költségei egy újabb fontos mutató kiszámítását teszik lehetővé: ez a **realizáció** mutatója, mely megmutatja, hogy egy adott innovatív munkát végzett munkavállaló – aki többnyire igen drága – mekkora fedezetet, profitot termelt a vállalatnak.

Mint jeleztük, ügyfélen nem csak külső ügyfeleket értünk. A belső ügyfél ugyanolyan ügyfél, mint a külső, amennyiben a vállalaton belül kialakították a megfelelő transzfer árazást. Ezzel a második személyügyi kontrolling modell kiterjeszhető a támogató munkatársakra is, akiknek a frontvonalai munkatársak az ügyfeleik.

A repetitív és innovatív munka megkülönböztetése a gyakorlatban!

A legtöbb munkáltató – még ha tudat alatt érzi is és el is ismeri több munkavállalója „innovatív munkás” mivoltát – tevékenységét a repetitív munka személyügyi kontrolling modellje alapján tervezi meg, mivel számára nem kellően tisztázott a repetitív és innovatív munka eltérő fogalma, illetve az, hogy ez a különbségtétel milyen eltéréseket okoz a két munkavállalói csoport menedzsmentjében. Ez aztán számos esetben súlyos problémákhoz, konfliktusokhoz, illetve veszteségekhez vezet.

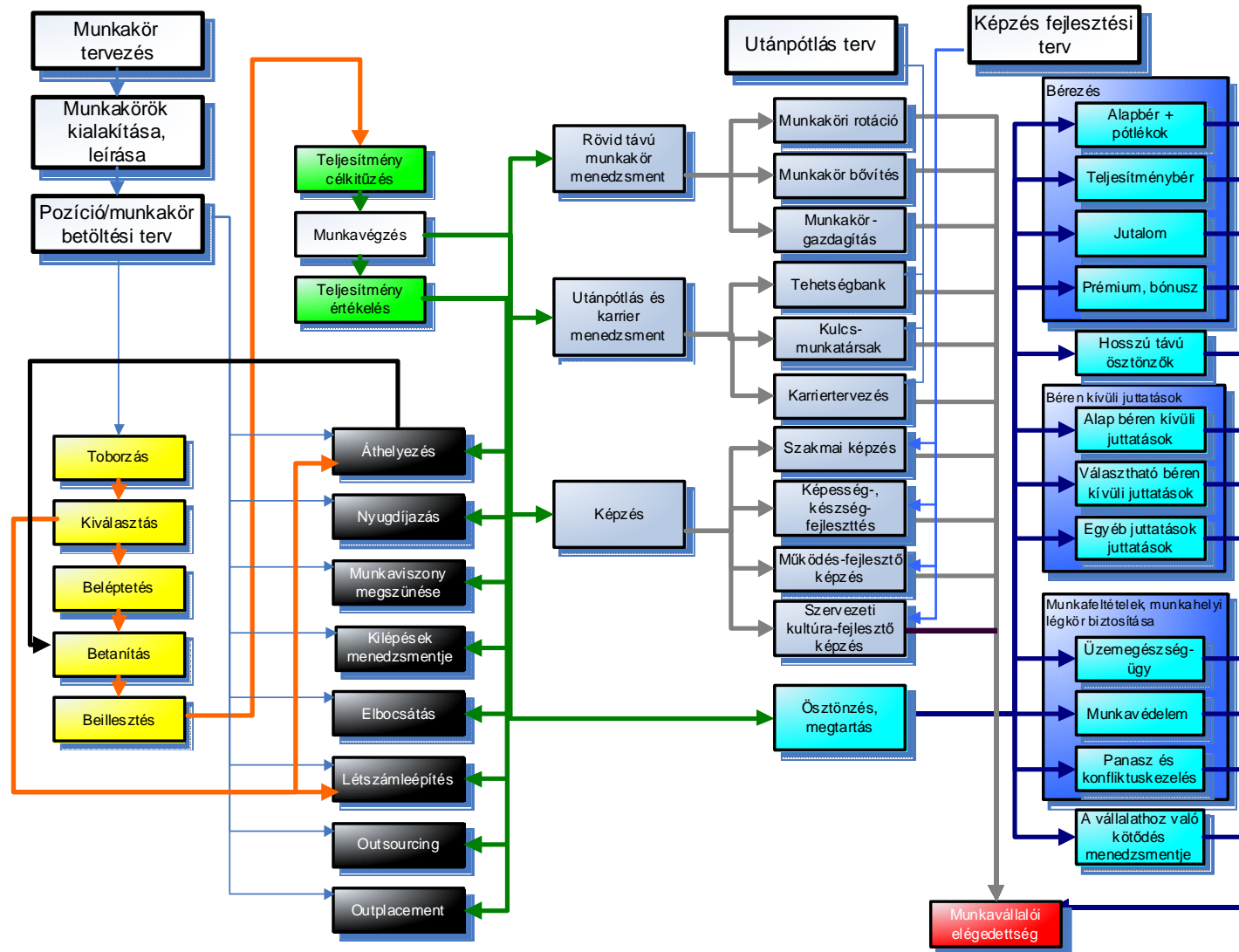
Nehezíti a tisztánlátást néhány további körülmény. Egy egyetemet végzett munkatárs, aki valójában egyetlen cikket sem publikál, egyetlen új gondolat megfogalmazására sem törekszik, csak alkalmazkodásból és kiszolgálásból él egy jelentéktelen főnöki beosztásban, nem szívesen veszi, ha repetitív munkatárssá minősül. Ugyanakkor egy innovatív munkás szívesen bújik el a kivételezések rendszerében és nem kívánja kiváltságait közzé tenni. Tudjuk, hogy míg egy átlagos tanárnak, illetve átlagos orvosnak a nyugat európai bérek álomnak tűnnek, addig néhány tanárnak, illetve néhány orvosnak ugyanezen bérek rémálomként jelennek meg. Ők szívesen bújnak el az általános munkahadseregben. A strukturáltság mindenképpen kialakul, de sokan nagyot kaszálnak annak elrejtésén, legyenek azok akár repetitív, akár innovatív munkavállalók.

A strukturáltság azonban mindenképpen kialakul és ez eltérő menedzsment módszereket igényel. Ennek bemutatására a tanulmány hátralévő részében vesszük a személyügyi tevékenység hagyományos értékláncát és ennek elemei mentén sorra vesszük azokat a gyakorlati menedzsment megfontolásokat, melyeket a két munkafajta következetes szétválasztása generál.

A személyügyi tevékenység értékláncát az 5. számú ábrán láthatjuk.¹¹

¹¹ Forrás: Bacsur Kálmán – Boda György: Személyügyi Kontrolling, HEFOP jegyzet, 2006

A személyügyi tevékenység értéklánca



Az 1. számú táblázatban az értéklánc elemeit tételesen felsoroltuk, majd jeleztük, hogy a két munkafajta megkülönböztetése milyen eltérő menedzsment gyakorlatokhoz vezet.

1. számú táblázat

Eltérő menedzsment gyakorlatok repetitív és innovatív munka alkalmazása esetén

		Innovatív munka	Repetitív munka	
Tervezés	Munkakör tervezés	Egyénekre lebontott módon	Csoport szinten	
	Munkakörök kialakítása, leírása			
	Pozíció/munkakör betöltési terv			
	Utánpótlás terv			
	Képzés fejlesztési terv			
Toborzás	Tulajdonosok, legfelső vezetők által	HR apparátusok segítségével csoport szinten		
Kiválasztás	személyesen			
Beléptetés	Egyénekre lebontott módon	HR apparátusok segítségével csoport szinten		
Betanítás	Mester tanonc kapcsolatrendszerben	Csoport szinten speciális tanfolyami keretek között		
Beillesztés	Tulajdonosok, legfelső vezetők által személyesen	HR apparátusok segítségével csoport szinten		
Teljesítmény célkitűzés	"Up or out" elveken keresztül	Az átlagos követelményszint ismertetésével		
Munkavégzés	Kötetlen	Kötött		
Teljesítmény értékelés	Kiszámlázhatóság és 360 fokos értékelés alapján	360 fokos értékelés alapján		
Rövid távú munkakör menedzsment	Munkaköri rotáció	Lehetőség szerint folyamatos	Munkaerő igények szerint	
	Munkakör bővítés			
	Munkakör gazdagítás			
Utánpótlás és karrier menedzsment	Tehetségbank	Igen	Nem	
	Kulcs munkatársak	Igen	Nem	
	Karriertervezés	Egyénekre lebontott módon	HR apparátusok segítségével csoport szinten	
Képzés	Szakmai képzés	Folyamatos	Munkaerő igények szerint	
	Képesség-, készségfejlesztés			
	Működés fejlesztő képzés			
	Szervezeti kultúra fejlesztő képzés			
Ösztönzés, megtartás	Bérezés	Alapbér + pótlékok	Átlagos	
		Teljesítménybér	Kiszámlázhatóság alapján	
		Jutalom	Stratégiai célok alapján	
		Prémium, bónusz	Lebontott scorecard mutatók alapján	
	Hosszú távú ösztönzők		Elérhető partnership	Jövőt biztosító munkahely ígérete
	Béren kívüli juttatások	Alap béren kívüli juttatások	Érzékelhető tőkejövedelem	Az APEH által engedélyezett mértékig
		Választható béren kívüli juttatások	Az APEH által engedélyezett mértékig	
		Egyéb juttatások		
	Munkafeltételek, munkahelyi légkör biztosítása	Üzemegészségügy	Kiemelt egészségügyi ellátás	Alap egészségügyi ellátás
		Munkavédelem	Magas szintű	Magas szintű
		Panasz és konfliktuskezelés	Magas szintű vezetői konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés a HR szervezeten keresztül
	Vállalathoz való kötődés menedzsmentje		Partnershipen és munkaléggör javító intézkedéseken keresztül	Munkaléggör javító intézkedéseken keresztül
	Munkavállalói elégedettség		Kiemelt fontosságú	Fontos

A továbbiakban ezeket a menedzsment eltéréseket tételesen is értelmezzük.

Egy konkrét példa: a repetitív munkásnak minősülő szalagmunkást egy adott munkáltatónál az Express újságban, illetőleg az ingyenes Metró újságban keresik. Pályázati anyaga egy sima,

egyszerű CV-ből áll, amit megküld a cégnek. Ezt követően behívják egy beszélgetésre, ahol nagy valószínűséggel állásajánlat is lesz a dologból. A felvételt követően a beillesztés abból áll, hogy egy gyakorlott szakember megmutatja neki, hogy mit kell csinálnia, honnan vételezze az anyagokat és eszközöket, hogyan végezze a munkáját, mit kell tennie gépleállítás esetén stb. Ha szerencséje van, kap egy kétnapos oktatást is. Ezzel szemben egy projektvezetőt fejezővel segítségével keresnek, a jelentkezőnek részletes szakmai elképzeléseket is tartalmazó anyagot és motivációs levelet is a CV mellé kell raknia, majd több körben interjúztatják, AC feladatokat kap, tesztelik stb. A beillesztése orientációs tréninggel történik, esetleg mentort kap átmenetileg maga mellé, vagy rotáltatják a munkáltató más szervezeti egységeinél, illetőleg más munkaköreiben.

Szalagmunkásunk darabbéres, vagy esetleg órabéres munkaszerződést kap, a Kollektív Szerződésnek megfelelően (ha van). Általában egyéni bérezésről beszélünk, de elképzelhető a csoportbérezés is. Munkaideje kötött, egy vagy több műszakban dolgozik. Ösztönzésül minőségi és mennyiségi pótlékot, túlóradíjat stb. kap. Munkáját munkaköri leírásban szabályozzák, illetőleg tevékenység leírásban vagy munkautasításban határozzák meg. Képzésekben akkor vesz részt, ha technológiaváltás történik a munkakörükben. Teljesítményüket kizárólag a tevékenységük során keletkezett munkadarabok darabszáma, valamint a selejtszám alapján méri vezetőjük. A teljesítmény kijelölés is ennek megfelelően történik. Egymás munkáját, illetőleg vezetőik tevékenységét információ és megfelelő eljárás ismeret hiányában nem tudják megítélni (vagy csak rendkívül szubjektív benyomásaik vannak), így az értékelési eljárás a klasszikus főnök-beosztott szerep alapján egyoldalú. Ugyanez mondható el többé-kevésbé a feladatkiosztásra, kommunikációra is. Természetesen nem kizárt, hogy tapasztalataikat, meglátásaikat, újító javaslataikat a menedzsment felé kommunikálják, de ez nem elvárás tőlük.

Karrierlehetőségeik behatároltak. A legkiválóbb szakemberek közülük előmunkások, vezető szakmunkások, esetleg művezetők lehetnek. De ez csak minimálisan felfelé ívelő karriert jelent, döntően oldalirányú karrierrel számolhatnak.

Jelentős fluktuációtól a munkakörükben nem nagyon kell tartani, hiszen egy bizonyos szint elérését követően már nem várható esetükben kiemelkedő munkaköri bérezés, a munkaerőpiac nem tesz eget rengető különbséget díjazásuk között. Ha a társaságnál működik káférendszer – és a munkakörök között a béren kívüli juttatások szempontjából különbséget tesz a munkáltató – akkor szalagmunkásunk jóval kisebb keretből gazdálkodhat, illetőleg kevesebb elem között válogathat. Egészségügyi ellátásuk, foglalkozás-egészségügyi vizsgálataik a munkakör ellátásának biztosításához kapcsolódnak.

Ha bármilyen okból munkakörük megszűnik, nem várhatnak arra, hogy munkáltatójuk outplacement szolgáltatásokkal, extra juttatásokkal segítse elhelyezkedésüket.

Ezzel szemben projektmenedzserünk szerencsés esetben egyedi munkaszerződést köt a munkáltatóval. A magas szintű teljesítményelvárást a munkáltató kötetlen munkarenddel, teljesítményarányos bérezéssel és hozzá illeszkedő ösztönzéssel honorálja. Bérezésükhöz a projektek sikeréhez kapcsolódó prémium kiírás kapcsolódik, amely gyakran – akár többszörösen is – meghaladhatja a havi bért. Munkaköréhez extra juttatások kapcsolódnak a szolgálati gépkocsitól a laptopon át a részvényvásárlási opcióig terjedően. Széleskörű és jelentős nagyságú káférendszer segíti projektmenedzserünk elégedettségének növekedését. A teljesítményét folyamatosan és rendszeresen mérik, ellenőrzik feljebbvalóik, hiszen a nem megfelelő színvonalú munkavégzés veszteséget, hírnévromlást eredményez,

ezért azonnal be kell avatkozni. A teljesítmény javulását állandó tréningezéssel, esetenként egyéni coach igénybevételevel is segítik. Foglalkozás-egészségügyi ellátásuk nem csak az egészségi állapot fenntartására, hanem a kockázatok (elsősorban a stressz) mérséklésére, megelőzésére irányul. Ugyanebből az okból gyakran regenerációs programokkal, rekreációs szabadság biztosításával is hozzájárul a munkáltató a munkavállalók jó közérzetéhez.

Fluktuációs szempontból rendkívül veszélyeztetett e munkakör betöltője: speciális szaktudását a konkurencia örömmel felhasználná. Ezért nem riadnak vissza az agyelszívástól sem. Nem ritkán a munkáltatók ezért a munkaszerződésüket kiegészítik azzal a kitételrel, hogy távozást követően versenytárshoz csak jelentős anyagi konzekvenciával szerződhetnek (versenytilalmi kitétel), általában 1-2 évig. Ezért persze az átlag munkavállalótól eltérő felmondási időt, végkielégítést is kiköt a munkáltató.

Karrierlehetőségeik szinte korlátlanok, a munkáltatók hosszútávú perspektívát próbálnak vázolni projektmenedzserünknek. Ennek érdekében folyamatosan fejlesztő programokat biztosítanak számukra.

Vizsgáljuk meg a repetitív és az innovatív munkások esetében alkalmazott HR eljárások közötti különbséget – két konkrét példán keresztül – az értéklánc modell figyelembe vételével

Repetitív munkát végzők: Autóbuszvezető

A munkakörök tervezése, munkakörök kialakítása

Az autóbuszvezetők esetében – a gyakorlati tapasztalatok alapján - a munkakörök tervezésének, s egyáltalán a koncepciókra épített emberi erőforrás gazdálkodásnak nem igazán volt (van) létjogosultsága. A vevői elégedettségnek nincs kiemelt szerepe a stratégiában, így e munkakörök tervezése sem jellemző. Szükségtelen is tulajdonképpen ez a tevékenység, hiszen homogén, monoton munkavégzés jellemző a munkakör betöltőire. A munkakörök tehát évtizedek óta változatlanok, egyedül a külső-belső (pl. ISO) szabványoknak való megfeleltethetőség okozott némi változást, mely kizárólag a tartalmi követelmények módosulását jelentette.

Pozíció betöltési terv, utánpótlási terv, képzési, fejlesztési terv

A megüresedő pozíciók betöltését a munkaerőpiac e szegmensének törvényszerűségeit (viszonylagos monopolhelyzet munkáltatói oldalon) figyelembe véve nem tervezik, így azonban a munkáltató ki van téve a piac ingadozásainak, s mivel közszolgáltatás ellátásáról van szó, ez komoly problémákat okozhat. Mindenképp célszerű volna a fluktuáció nyomon követésével összekötve tervezni a létszámmozgásokat, s a hiányok pótlására így konkrét „kampányokat” lehetne kidolgozni, illetve a képzési, fejlesztési tervre utalva célirányosabban lehetne működtetni a D kategóriás (autóbuszvezetői) tanfolyamokat. A valóságban sajnos ad hoc jelleggel működnek fentiek a munkáltatóknál.

Toborzás, kiválasztás

A keresés kapcsán elmondható, hogy elsősorban printsajtóban feladott hirdetések (pl. Szuperinfó) keresztül keresik az új kollégákat, azonban egyre sikeresebbnek bizonyul az online pályáztatás. A kiválasztás esetében személyes, szakmai kompetenciák nem kerülnek

figyelembe vételre, elsősorban a hatósági bizonyítványok, illetve a pályaalakmassági bizonyítvány megléte dönt az alakmasságról. Egykörös interjút követően a közvetlen vezetővel máris munkába léphet a kiválasztott. Fontos lenne a pszichológiai alakmasság mérése, ám az egy ideje nem szerepel a kiválasztás folyamatában. Ennek oka valószínűleg az autóbusszvezetők munkaerőpiaci hiánya.

Betanítás, beillesztés

A munkavégzés homogén, s nem igényel semmiféle egyéni tudást, képességet. Aki rendelkezik a szükséges jogosítványokkal képes azonnal munkába állni. A munkamenet pontos ismertetése tartozhat ide. A kocsifelvételének módját, az ahhoz kapcsolódó adminisztratív teendőket mutatják be, majd egy próbautat tesznek az új dolgozó leendő vonalán. A betanítás, beillesztés ezzel be is fejeződik, ám mindenképp hiányzik a támogató szervezetek (pl.: HR, Forgalomfelügyelet, stb.) bemutatása.

Teljesítmény célkitűzés

Nem jellemző, pedig fontos kiindulópont lehetne az ügyfélpanaszok számának csökkentése, a menetidő pontos betartása. Ez sajnos hiányzik, ám az üzemanyag megtakarítás ösztönzésére létezik kidolgozott rendszer, ami elsősorban nem a dolgozónak, hanem a munkáltatónak kedvez (részletesen ld. lentebb).

Munkavégzés

A munkakör természetéből adódóan kötött, többműszakos munkarendben történik a munkavégzés.

Teljesítményértékelés

A fentiekből adódóan az üzemanyag megtakarítás ösztönzési rendszer keretei között a normaanyagfogyasztástól való eltérés tükrében alakul a szankció, vagy jutalmazás mértéke. A fenti szempontokat (panaszok, menetidő) elsődlegessé emelve lehetne emberközpontúbbá tenni a teljesítmények értékelését. Elsősorban a panaszok, a menetidő betartásának számításba vételével lehetne hatékonyan kialakítani egy – a közvetlen vezető személyes értékelésére építetett – visszacsatoló és kompenzációs rendszert.

Rövidtávú munkakörmenedzsment

A munkaköri rotáció, munkakör bővítés, -gazdagítás teljes mértékben irreleváns folyamatok ezen munkavállalói csoport esetében. Ennek oka elsősorban, hogy a munkakör a társaságon belül specifikus, s így legfeljebb a szerviz apparátussal együttműködve lehetne kellő hasznosságú rotációs koncepciót kidolgozni.

Utánpótlás- és karriermenedzsment

Tekintve, hogy a munkakörön belül nem különböztethetünk meg külön hierarchia szinteket, s az utánpótlás-tervezés mostoha körülményeiről is szó volt a fentiekben, nem jelenthet versenyelőnyt egy ilyen rendszer kialakítása.

Képzés

A képzés minden esetben a lojalitás és a szakmai fejlődés kialakulását hivatott megalapozni. Utóbbinak nincs létjogosultsága, mivel a szakma tekintetében legfeljebb egy-egy új jármű beszerzése tehet szükségessé új képzést, mely elhanyagolható gyakorisággal fordul elő. Előbbit figyelembe véve azonban mindenképp szükség volna az ügyfélközpontúságot elmélyítő tréningek alkalmazására, hogy ezeken keresztül a dolgozó érezze: a társaságnak fontos, és ezzel megteremthető az elkötelezettség. Más oldalról pedig ez az egyetlen képzési mód, mely növelheti a versenyképességet.

Bérezés

A kompenzáció tekintetében kevésbé speciálisak az igények, így az alapbér+műszak, hétvégi, ünnepnap pótletk – azaz a törvény által előírt elemek – elegendők az igények kielégítéséhez. Emellett jellemző még a vezetett jármű méretére alapozott bérelem alkalmazása is. A fentiekén túl tehát szoló és csuklós pótletkot is kaphatnak a dolgozók. A jutalmak kizárólag a balesetmentes kilométerek alapján kerülhetnek kiosztásra, míg a béren kívüli juttatások köre nem differenciált. Minden munkavállaló ugyanazokat az elemeket választhatja, bár esetükben kevesebb is elegendő lehetne. A kompenzációs rendszer részeként az üzemanyag megtakarítás alapján prémiumban is részesülhetnek a dolgozók. Ám ez elsősorban nem a hűség kialakulását és a minőségibb munkavégzést hivatott támogatni, hanem az üzemanyaglopásokat igyekeznek visszaszorítani.

Munkakörülmények

Jellemző, hogy igen rossz körülmények között – konténerekben – lehet eltölteni az előírt pihenőidőt, ami szintén a hatékonyság csökkenését, s az elégedetlenség növekedését segíti elő.

Innovatív munkát végzők: Autó designer

A munkakörök tervezése, munkakörök kialakítása

Tekintve, hogy a szóban forgó munkakör erősen telített projektjellegű feladatok vonatkozásában, s a tehetséges dolgozó megszerzésének követelménye hatványozottan van jelen, nem alkalmazható a csoportos munkakörtervezés. Egy kiemelt munkavállalói rétegről beszélünk, mely esetében a megszerzés, de főleg a megtartás érdekében személyre szabott munkakörök kialakítására van szükség. Mondhatnánk: A kiemelt tehetségek esetében nem embert keresünk a munkakörhöz, hanem munkakört az emberhez, melyben figyelembe vételre kerülnek az egyéni preferenciák, személyiségjegyek.

Pozíció betöltési terv, utánpótlási terv, képzési, fejlesztési terv

A megüresedő pozíciók betöltése e munkavállalói réteg esetében igen nagy kihívást jelenthet, hiszen a gyártás egyik legfontosabb inputja az ő kezükben van, ezért elsősorban a megtartás képviseli a legfőbb preferenciát a gondozásukban. Azonban bármennyire is körültekintően menedzseljük kiemelt dolgozóinkat, mégis előfordulhat, hogy megválnak munkahelyüktől, ezért az utánpótlás biztosítása érdekében olyan piramisrendszerben felépülő hierarchiára van szükség, melyre egy mentori programot építve gondoskodunk a tudás folyamatos átadásáról.

Ehhez persze rendszerünket össze kell kapcsolnunk a tehetségbankunk működtetésével, hogy a piramis alsó részén folyamatosan új tehetségek jelenhessenek meg. A mentori tevékenységgel szoros összefüggésben koncepciókra építve (a piramisban elfoglalt hely alapján) kell biztosítanunk a szakmai fejlődést, képzéseket, konferenciákat, melyek ütemezésénél számításba vesszük a mentorok tapasztalatait, észrevételeit.

Toborzás, kiválasztás

A keresés, kiválasztás kapcsán kiemelt fontossággal bír a tehetségek keresése. Ez megnyilvánulhat a szűk munkaerő-piaci szegmens folyamatos monitorozásában, ám főként az iskolák támogatása, és a gyakornoki programok szervezése lehet a hosszú távú siker kulcsa. A folyamat e munkavállalói kör esetében a fentiek mellett fejtudásos bevonásával kezdődhet, illetőleg speciális fórumokon (állásportál, szakkiállítások, konferenciák) teszi közzé a munkáltató a pályázatot. Az önéletrajzokat a jelentkezőknek a második körben már pályamunkákkal is ki kell egészíteniük, amely lehet például megadott szempontok alapján egy új autómódell külső megjelenésének részletes terve. Ezek mellett további referenciamunkák bekérése is árnyalhatja a döntést, melynek értelmében a kiválasztott jelöltek akár többnapos Assessment Center-en vesznek részt, ahol megismerkednek a munkavégzés konkrét körülményeivel, a leendő kollégákkal, s csoportos valamint egyéni feladatok megoldásán keresztül bizonyíthatják rátermettségüket. A kiválasztás folyamata esetünkben igen hosszú lehet, melyben aktívan közreműködik mind a HR, mind pedig a szakmai apparátus vezetője, de adott esetben a menedzsment némely tagja is.

Betanítás, beillesztés

A kiválasztási procedúra összetettsége, költségessége, és a jövőben megszerzendő és megszerezhető tudás értéke igen szigorú követelményeket támaszt a beillesztés és a betanítás módszertanával szemben. A belépők tehát egy mentor – azaz egy tapasztaltabb designer – mellett kezdenek haladni felfelé a piramis által meghatározott lépcsőfokokon, így a „rangidőssel” együtt végzett közös, illetve egyénileg megvalósított projekteken keresztül szerzik meg az új dolgozók a tudást, mely munkavégzésükhöz szükséges. A beillesztés kapcsán elengedhetetlen a koncepciózusan kialakított orientációs rendszer alkalmazása, mely például a rotáció eszközével biztosít ismereteket, élményeket az új kollégáknak a támogató szervezeti egységek tevékenységével kapcsolatosan. Napi néhány óra a gyártás közvetlen közelében, hogy a munkavállaló megismerje annak folyamatát, majd az orientáció részeként rendszeres tájékoztatókon vesz részt, ahol a design, az arculat, valamint az értékesítés, a PR körülményeinek történelmi változásairól kaphat képet.

Teljesítmény célkitűzés

A munkavégzés projektjellegéből adódóan egyszerűen definiálhatók a teljesítményt alkotó tényezők. Ezek lehetnek például egy új autó terveinek elkészítése, akár egy-egy karosszériaelem látványtervének elkészítése. Mindezek mellett a kitűzések között helyet kaphatnak fejlődési irányelvek, melyek teljesülését a mentor méri fel.

Munkavégzés

A munkavégzés a munkakör, a feladatok természetéből adódóan minden esetben kötetlen. Az ihlet, ötlet érkezése determinálja, hogy mikor áll munkába a dolgozó és mikor fejezi azt be. Fontos látnunk, hogy egy designer esetében az egyhuzamban ledolgozott órák száma jóval

magasabb, mint egy repetitív munkát végző esetében. A „termékeny” órák száma így kisebb szabályozottságban, de adott esetben sokkal nagyobb mennyiségben és sokkal nagyobb hozzáadott értékben jelennek meg. Sajnos e különleges munkavégzési gyakorlatnak a munkajogi szabályok nem engednek teret, így a munkakörhöz illeszkedő munkavégzést jogszerűtlennek ítélné az illetékes hatóság.

Teljesítményértékelés

A teljesítmények értékelésében – mint azt a fentiekben is említettük – a szubjektum (a mentor értékelése a szakmai és személyes fejlődéssel kapcsolatban) és a számszerűsíthető tényezők egyaránt helyet kapnak. Így például az egyéni projektek sikeressége, vagy a tervezett modell értékesítési adatai szolgálhatnak az értékelés alapjául. Ezzel szemben a munkakör lehetőséget biztosít a „körkörös” teljesítményértékelés (360 fokos) alkalmazására. Dízájnerünk munkáját a vevői, megrendelői elégedettség, visszajelzés is „értékeli” és a hasonló/azonos munkakört betöltők is képesek egymásról releváns szakmai értékelést adni.

Rövidtávú munkakörmenedzsment

A rotáció igen fontos eszköz lehet, ha a korábban említett munkavállalói lojalitást, a vállalati folyamatok ismeretét minél jobban el szeretnénk mélyíteni a dolgozóban. A kiegészítés megakadályozásának, valamint a kevésbé termékeny időszakok tartalmasságának érdekében előre kialakított rendszer mentén haladva gondoskodni kell a munkakörök gazdagításáról, bővítéséről. A más szervezeti egységek munkájában – például webdesign projektekben – való részvétel a „szolgálati idő” függvényében a felelősséget bővítendő elősegítheti egyrészt az elhivatottság, az emberi kapcsolatok, valamint a szakmai rálátás minőségének javulását, s mindemellett fenntartja a munkakör tartalmasságát.

Utánpótlás- és karriermenedzsment

Az utánpótlás- és karriermenedzsment jelentőségéről a fentiekben már többször szó esett. Ezzel kapcsolatban a piramis rendszernek megfelelően kiépített „utánpótlás-gazdálkodáson” van a hangsúly, amely hosszútávon láthatóvá teszi a dolgozók számára a elérendő célokat és az azokhoz elvezető eszközöket.

Képzés

A folyamatos fejlődés és az annak alárendelt előrelépés a hierarchiában elengedhetetlenné tesz egy gondosan kialakított képzési rendszert, mely egyrészt az életút tervezésében, másrészt a teljesítmények kitzetésében, értékelésében is fontos szerepet játszik. Ide tartozik a konferenciákon, egyéb képzéseken, nemzetközi csapatépítő, s egyéb készségfejlesztő tréningeken való részvétel.

Bérezés

A bérezésben sokkal hangsúlyosabb szerepet kapnak a prémium és jutalom jellegű elemek, s az alaphér mértéke adott esetben az elmúlt időszak teljesítménymutatóinak megfelelően alakulhat. Mindezek mellett kiemelt szereppel bírnak a természetbeni juttatások is, mint a céges autó (a dolgozó által tervezett modell első szériájából), az utazások, melyek a képzési rendszerrel egybekötve kerülnek meghatározásra. A törvény által biztosított béren kívüli juttatások kevésbé hangsúlyos elemek ezen munkavállalói csoport esetében. E kérdéskör

kapcsán jellemző, hogy az adómentesség határa a dolgozó preferenciáinak függvényében nem minden esetben kerül figyelembe vételre, hiszen – kulcsmunkavállalókról lévén szó – a kompenzáció egyértelműen az egyéni igények alárendeltségében alakítható ki.

Munkakörülmények

A munkakörülmények a fentiekhez hasonlóan maximálisan a dolgozó igényeinek megfelelően kerülnek kialakításra. Ha tehát a kiemelt designer játékkonzolt szeretne az irodájába, mely sajátos relaxációját szolgálja, nem állhatunk ellen. Az emberi környezet kialakításában is maximálisan a tehetség személyiségjegyei képviselik a legfőbb szempontot. Mivel az ő megszerzése, beillesztése, fejlesztése emészti fel a legtöbb energiát és pénzt, nem engedhető meg, hogy az őt körülvevő pótolhatóbb szakemberek veszélyeztessék a hosszú távú lojalitás kialakulását, elmélyülését ezen kulcsmunkavállalók esetében.

A két szembeállított példa, az autóbuszvezető és az autó designer példája azt a hamis képzetet keltheti, hogy a fizikai munka repetitív, a szellemi pedig innovatív. Óvni szeretnénk ettől a leegyszerűsítéstől. Az egyetemen például a tanár munkáját innovatív munkának tekinthetjük, az oktatási osztályét azonban többnyire repetitívnek, holott mindkettő szellemi munka. Az inasra többnyire a repetitív munkák végzését bízzák, míg a jó mester igazi innovatív munkás, noha mindketten fizikai munkát is végeznek. Korábban jeleztük, hogy a repetitív és innovatív munka végzés elemei gyakran egy személyben is kombinálódnak. Például a tanár innovatív munkát végez, ha új tananyagot ír, de az indexek aláírása már „favágás”. A mester is megdicséri a nála tanuló inast, ha néhány dolgot önállóan megold és nem mindennel szaladgál hozzá. Az elmondottakat inkább a jobb átgondolhatóság miatt korlátoztuk tiszta archetípusokra. A valóság ennél mindig bonyolultabb és annak megközelítése az elmondottak differenciált átgondolását igényli.

A megkülönböztetés elmulasztásának következményei

Mint említettük, a repetitív és innovatív munka megkülönböztetése a gyakorlatban számos esetben elmarad, sérül.

A jelenlegi gazdasági helyzet, az elmaradó, felemás, reformok sorozata nem segíti elő az innovatív munkát végzők speciális helyzetének elfogadtatását.

További gát a rövid távú szemlélet túlsúlya, ami a reformok elodázódása miatti versenyképességi gondokkal szorosan összefügg. A cégek tulajdonosai sokszor azonnali eredményeket várnak a menedzsmenttől, akik ebben a teljesítménykényszerben az elvárásokat továbbgördítik beosztottaik felé, anélkül, hogy különösebb módon tekintetbe vennék az általuk ellátott tevékenység jellegét. Ennek megfelelően állítják be a tevékenységek ellátásához szükséges létszámot és természetesen a munkaidő ráfordítást is. Rövidtávú gazdasági érdekre hivatkozva a munkaidő ráfordítás maximalizálására törekuszenek és nem veszik figyelembe a munkaerő regenerációs szükségletét. Ezért fordul elő számtalanszor, hogy az innovatív munkát végző személy kreativitása megkopik, a munkavállaló kiég. A pszichológia ezt a jelenséget a fokozott munkahelyi stresszrel, esetleg a „workalcoholic” attitűddel magyarázza. Ez igaz, de a jelenség hátterében a leggyakrabban a munkahelyi, munkavégzési keretek túlkorlátozása, túlszabályozása húzódik meg.

Egy biztos! Az innovatív munka nem megfelelő menedzsmentje következtében a versenyképesség lehanyatlik.

A versenyképesség biztosítása állandó változást igényel. Darwin híres tétele igaz: **„Nem a legerősebb faj lesz a túlélő, nem is a legintelligensebb, hanem az, amelyik leggyorsabban képes változni.”** A változásra pedig legkevésbé a repetitív munkára beállók képesek.

A változás örökös befektetést igényel. Munkavállalói oldalon ez leginkább az emberi kompetenciába, mint tőkébe való befektetést igényli. A korábbi befektetések egy része állandóan elavul. A leíródot részt újabb befektetésekkkel kell pótolni.

Olyan agy még nem született, amelyik csalhatatlanul meg tudná mondani a változások irányát. Emiatt a befektetések állandó kockázattal járnak. Nem minden befektetés térül meg. Repetitív munka esetén a fejlesztés csak akkor térül meg, ha annak iránya pont a kívánatos irány. Ellenkező esetben ez a fejlesztés elveszik, hisz a repetitív munkára beállók azt nem képesek tömegesen korrigálni. Emiatt a fejlesztés kezdetben csak azok esetében lehet igazán hatékony, akik a kockázatokat a partnership rendszerében hajlandók közösen felvállalni, önként korrigálni, a tulajdonosok akarata nélkül is elindítani. Ők az innovatív munkavégzésre képes munkavállalók. Csak ha a velük végrehajtott befektetések kikristályosodnak, a megfelelő irányra beállnak, csak akkor lehet hatékony a repetitív munkavégzésre beállt dolgozók kompetenciájának fejlesztése.

Ha a megkülönböztetés elmarad, akkor nincs lehetőség a magasabb kockázatvállalás kellő ösztönzésére és emiatt a megújulás, a megfelelő változás generálása lelassul, a versenyképesség romlik.

Gyakran próbálják ezt a vezetői kinevezéseken keresztül ösztönözni. Ez azonban sok esetben csapda, hisz a vezetői kinevezésekkel együtt vezetői feladatok is járnak, amelyek sok esetben elvonják az időt és energiát a kompetencia megújításától. Az egészséges szervezet nem csak a vezetői kinevezéseken keresztül ismeri el az arra érdemes teljesítményeket, hiszen tudja, hogy a megújulásra képes emberekből több is lehet, mint a vezetői pozíciók száma és emiatt elveszíteni őket nagy luxus.

A versenyképesség elmaradása válságok esetén halmozódó hátrányt is jelent. Azok a szervezetek, melyek a munkaerő fent vázolt strukturálását elmulasztják, válság esetén elkerülhetetlenül belesodródhatnak a „fűnyíró elv” csapdájába. Ezzel fontos tudást, befektetéseket vesztenek és még kilátástalanabbá teszik a válság miatt kialakult helyzetüket.