

# **TANÁCSADÁSI ESET GYAKORLATOK**

Dr. Poór József

Budapest-Gödöllő

2014-2015.

Ez a dokumentum kizárólag a Szent István Egyetem vezetés-szervezés tanácsadási szakirány oktatásban résztvevő hallgatók számára készült.

Kiadja

Készítette:

**Dr. Poór József**

egyetemi tanár, CMC

vezetés-szervezés szakvezető

e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)

mobil: 06-20-464-9168

## TARTALOMJEGYZÉK

1	Cégeladási megkeresés – tanácsadói felelősség (Ziegler Éva)	5
2	Eset: Kiválasztási feladat (Poór József)	10
	2.1 A vállalatról	10
	2.2 Műszakvezetők kompetenciái	11
	2.3 Feladat:	12
3	Eset: A BEI interjú módszer alkalmazás az ABC vállalat esetében (Poór József)	13
	3.1 A jelentkezés az "ABC" vállalathoz	13
	3.2 Interjúk	14
4	Eset: London sem leányálom (Józsa Imola)	18
5	Eset: A közigazgatási HR fejlesztése egy elképzelt országban (Dudás Ferenc-Poór József)	20
	5.1 A közigazgatási HR rendszer jellemzői	20
	5.2 Az elnöki programtézis	22
	5.3 A következő kormányülés elnöki prezentációjának kulcselemei	22
	5.4 A batán Közszolgálati törvény módosításának főbb elvei és irányai	23
	5.5 Első mérföldkő: a teljesítményértékelés	24
	5.6 A második mérföldkő: A kompetencialapu (MÉR)	25
	5.7 A harmadik mérföldkő: Kormányzati HR Szolgáltató Központ /SSC/	26
	5.8 A negyedik mérföldkő: Jó megoldások, legjobb gyakorlatok	27
	5.9 Az első bedőlt (de talán még el nem veszett) mérföldkő	27
	5.10 A teljesítményértékelés	27
	5.11 Újabb siker: az egységes HR back office	28
	5.12 Elnöki gyorsmérleg az elmúlt 2,5 év törekvéseiről	28
	5.13 Feladat:	28
6	Értékesítési hatékonyság-növelés a Glas Kft-nél (Székely Gábor)	29
	6.1 Bevezetés	29
	6.2 Tréning-tanácsadó cég bevonása	29
	6.3 Feladat	30
7	Eset: E-learning ABC vállalatnál (Koharek András)	31
	7.1 A vállalatról	31
	7.2 Oktatási rendszerük	31
	7.3 Törekvések az oktatási rendszer korszerűsítésére	31
	7.4 Feladat:	32
8	Eset: Juttatási rendszer fejlesztése az Oldschool Kft-nél (Fata László)	33
	8.1 Az Oldschool Kft. bemutatása	33

8.2 Tanácsadási feladat	33
8.3 Feladat:	33
<b>9 Eset: Humán Erőforrás tevékenység átalakulása a TEVA cégnél (Dr.Máté Márta)</b>	<b>34</b>
9.1 Globalis HR mindset kialakítása	34
9.2 Feladat:	36
<b>10 Eset: Letarolják a székelly fenyeveseket az osztrákok (Poór József)</b>	<b>37</b>
10.1 Szemelvény	37
10.2 Feladat:	38
<b>11 Eset: Vezetőképzési program külföldön (Poór József)</b>	<b>39</b>
11.1 Ajánlatkérés	39
11.2 Feladat:	40
<b>12 Eset: coaching fejlesztés egy nemzetközi energetikai vállalatnál, amikor belsőenergia hiánnyal küzdenek a munkatársak (Zsótér Gina)</b>	<b>41</b>
<b>13 Eset: MCE vállalat (Poór József)</b>	<b>45</b>
13.1 Az új ügyvezető kiválasztása	45
13.2 Az első napok	46
13.3 Találkozás a regionális vezetővel	46
13.4 Profilbővülés hatásai (B.rész)	49
13.5 Feladat:	49
<b>14 Eset: EY: szigorodnak a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások</b>	<b>53</b>
<b>15 Eset: Muszáj keménynek lenni (Ónodi Molnár Dóra)</b>	<b>54</b>
<b>16 Eset: Tenderkírás (Poór József-Gönczi Éva)</b>	<b>60</b>
16.1 Tender elvárások	60
16.2 Alkalmassági jellemzők	60
16.3 Mellékletek	62
16.4 Feladat	65
<b>17 Eset: Korszak- és kultúraváltás az önkormányzati informatikában (Horváth János)</b>	<b>70</b>
17.1 Előzmények	70
17.2 Előrettekintés, tennivalók	76
<b>18 Eset: Más szervezet szükségleteinek tervezése (Michael J. Kavangh – Mohan Thite – Richard D. Johnson)</b>	<b>78</b>
<b>19 Eset: Egy HR információs rendszer kialakítása (Michael J. Kavangh – Mohan Thite – Richard D. Johnson)</b>	<b>80</b>

20 Eset: Területi kórház (Regional Hospital) (Michael J. Kavangh –  
Mohan Thite – Richard D. Johnson)

84

## 1 CÉGELADÁSI MEGKERESÉS – TANÁCSADÓI FELELŐSSÉG (ZIEGLER ÉVA)

Nyomdaiparban tevékenykedő, elsőgenerációs tulajdonos-cégvezető néhány tanácsadó céget megkeres, hogy adjanak neki ajánlatot a saját és cégének jövőjére vonatkozó legjobb üzleti megoldás megtalálására. Az ajánlatkérése nem szabványos tender, hanem hiányos, informális, szóbeli és némi írásbeli információ. Az Megbízó Ügyfél egy személyes ajánlati prezentációs meghallgatás után fog dönteni, kivel dolgozik tovább.

### Amit az Ügyféltől/Ügyfélről tudni lehet:

- 63 éves, imádja a céget, mindent tud a nyomdaiparról, amúgy gépészmérnök, de könyvet is írt a technika fejlődéséről a múlt századtól napjainkig, beleértve a digitális technika térhódítását is.
- Az 1990-es privatizációs hullámban privatizációs lízingben vette meg a céget, romokban, ő fejlesztette fel technikailag, szakmailag, üzletileg. 2000-re kifizette a lízinget és az egyéb kisebb forgalmi hiteleket, és tehermentessé tette a céget. Költségeit a cég viseli, fizetést nem vesz fel.
- A cég éves forgalma 2000-től 2007-ig növekvően 2,5-3 md/év volt, nyeresége tartósan 10%, amit felében benthagyott, felében osztalékként kivett.
- 2008-tól a válság miatt a forgalom két év alatt lineárisan a felére csökkent, és 2008 óta nincs nyereség sem. 2013-végig kb. 50 mio HUF veszteséget is sikerült termelniük, de dolgozóit egyelőre nem bocsátotta még el, csak a nyugdíjasokkal csökkent az eredeti 70 fős létszám 60 főre.
- Tervszerű cseréit valamint új beruházásait azóta elhalasztotta, a műszaki park jelenleg ugyan magas színvonalú, (a karbantartásra igényesen költenek), drága többszínnyomós nyomdagépekből áll, amelyek még akár 30 évig is működhetnek – de az utolsó innováció is 2007-ben volt, azóta a géppark minőségében sajnos rohamosan avult, piaci értéke a könyv szerinti érték tizede. De ha valakinek sok megbízása van erre aminőségre, és a gépei kiüregednek, ezért pont ilyen típusú cseregépekre van szüksége, akkor nagyon drága újak vásárlása helyett ezeket megvéve sokkal jobban jár még egy magasabb ár fizetése mellett is.
- Könyv szerinti vagyonuk:
  - A nyomdaépület és telek, most 100 mio HUF értékben, még 29 évig tartó leírással. (50 éves amortizációval kezdtek 1993-ban) Az épület az 50-es évekből származik, nagyon régi, csak nehézgépes nyomdának épült, másra nem átalakítható vastraverzes vasbeton szerkezetű. A telek rossz

megközelítésű, szállítási útvonalaktól messze van. Piaci/forgalmi értékbecslés nem készült rá.

- A géppark, összesen az idők során 1 md HUF beszerzési értékben, jelenleg 50 mio HUF könyvszerinti értékben, ami a 8 éves amortizációs időtartamokat figyelembevéve a következő három év alatt fog nullára kifutni.
- Az Ügyfél szerint nagyon jó vevői ügyfeleik vannak, aki a 2007 óta lezajlott felére-csökkenés után megmaradt, az tartós és megbízható, az Ügyfél barátai, régi kollegái. Két fiatal vezető is van köztük, ők a megbízások 30%-át képviselik, főleg a reklámpiacra rendelnek nyomtatványokat. A további 70 % fele régi stabil tankönyvpiaci megrendelő, a másik fele vegyes könyvkiadókból áll, akik között egy gráci osztrák kiadó is van, akivel állandó szerződésük van, ez a szerződés ennek a szegmensnek kb. 10%-át jelenti.
- A beszállítók stabilak, régi motorosok, megbízhatóan szállítanak, tíz éve nem kellett új beszállító után nézzen sem festék, sem papír ügyben. A beszállítók nem rablók, de a piaci és adóbeli árváltozásokat továbbhárítják rájuk, nem is kérdés...
- Az Ügyfél szeretne biztos jövőt magának és a cégének. A fia, habár mérnök, de művészi érdeklődésű, és nem szeret a diktatórikusnak minősített műszaki papával együtt dolgozni. Nem fogja átvenni a céget. A lánya is mérnök, de ausztriába ment férjhez, rá sem számíthat. Ő maga el sem tudja képzelni, hogy nyugdíjba menjen, de előbb-utóbb csak erre is gondolnia kéne, ezt tudja.
- Oda döntött, hogy a legjobb megoldás csak az lehet, ha eladja céget, amíg még van értéke és kereslet rá (van?) – erre kéri a tanácsadó ajánlatát, hogy hogyan tegye, és hozza ki belőle a legjobb árat a piacon.
  - mennyiért és milyen piacon (hazai, külföldi) hirdessék meg, milyen stratégiával, kit kell bevonni, az mibe kerül...
  - mit hangsúlyozzon, mi az érték a cégben
  - meghívásos, vagy nyílt tender legyen-e, szakmai, vagy pénzügyi vevőket célozzon-e meg, stb.
  - milyen anyagokat kell összeállítani a potenciális vevőknek a kínálati füzetbe, illetve a titokszobába – vagy egyáltalán jól tudja-e, hogy így kéne csinálni? Van más javaslat?
  - kell-e valamit a meghirdetés előtt tennie, hogy szebb, jobb legyen a kép
  - ő szeretne olyan árat kapni a cégért, hogy az összeg hozadékából továbbra is a *jelenlegi* osztalékához hasonló éves 100-150 mio HUF-ot tudjon kézhez venni...
  - A szerződött tanácsadóval kezdődő folyamat legelején már tudni akarja, hogy a tanácsadói díjon felül mibe kerül még neki ez az egész, lehetőleg már az ajánlatadáskor adjon erre a tanácsadó tól-ig keretet

- összegezve: a tanácsadó lehetőleg mindent szervezzen meg és bonyolítson le az első lépéstől a legutolsóig, neki nincs ideje erre
- a tanácsadónak a munkájáért szeretne max. díjat fizetni, amit az eladási érték 5%-ban javasol. Továbbá szeretne arányaiban inkább sikerdíjat fizetni, mint óradíjat, de kéri a tanácsadó ajánlatát.

**Feladat:**

1. **Önök egy jónevű üzleti tanácsadó cég munkatársai.** A fenti Megbízót kell több konkurens elől elhalászni, az Ügyfelet pedig egyetlen ajánlati-prezentációs alkalommal meg kell nyerniük.
- **Gondolják át, mit kér a Megbízó – és Önök szerint mi lenne az ő valódi érdeke?** Egyrészt természetesen azt, hogy hogyan tudnák az eladást legjobban megszervezni, másrészt viszont: mit tudnának neki még ehhez, vagy éppen egészen más alternatívát is javasolni? Volna-e, és mi volna Önök szerint az Ügyfélnek még jobb megoldás? Saját magunknak: Mivel tudnának jobban a konkurencia elé kerülni?(Nem ismerik az ő ajánlatukat, és nem ismerik az áraikat sem. )
  - **A teljes csoport egyeztessen,** tekintsék át a potenciális megbízás várható vetületeit, **a saját kompetenciáikat,** hogy mihez tudnának még minél több területen érdemben segítséget javasolni. (Saját üzleti érdek: megbízás növelése, de az Ügyfél el nem riasztása – csak néhány ötlet: Lehet, hogy nem az eladást kéne kizárólagosan tanácsadóként támogatni? Hanem új piac bekapcsolását, külső szakember-ügyvezető felvételét és betanítását? Családi kötelék újravizsgálását? Életviteli – coaching – kommunikációs segítséget kéne kérjen az ügyfél? Más kisebb nyomda megvétele lenne a jó irány? Más, nagyobb nyomdába beolvadás? Ügyvezetőként maradjon az Ügyfél ott? Éppen ne maradjon? Esetleg a telek felértékelődhet, ha megnézik az ART-t, és kiderül, hogy ott fog elmenni a metró? Esetleg egy másik (melyik?) brancsban valaki akut gyorsan dögnehez gépeket szeretne üzembeállítani és ehhez keres épületet – utána kéne járni? Lehet, hogy a gépek eladása és a telek eladása együtt többet hoz a konyhára, mint a cég életben tartása? Dolgozókkal mi lesz? Átképzés? Végkielégítés? Mindezekre tanácsadóként hol tudunk rárepülni, és mi ebből a tisztességes eljárás, meddig menjünk el felelősséggel? ...stb.)
  - **Tekintsék át, hogy a Megbízó által jelzett árigény- és díjkeretet az eredeti célra (eladás) – hogy egyáltalán reálisak-e!**



- **Becsüljék meg, hogy az ő elképzelése szerinti 5% valóságban mennyi pénzt jelenthet, és ebbe hány tanácsadó/személyes konzultációs/adminisztrátori/... -óra munka fér bele,** (a jelen munkát, az ajánlattételi időtartamot természetesen nem figyelembevéve).
  - **Becsüljék meg a cégről szerezhető információk alapján azt is,** (a könyvelőtől, cégbíróságtól, interneten, konkurenciától, stb. megszerezhető infókat most a gyakorlat során saját maguk modellezzék), **hogy az Önök további javaslataira mekkora összeget lehet még és milyen érvek mentén korrekt módon megszerezni a megbízás során.** Ne essenek a túlzott részletezés hibájába: most csak becslünk, a konkrét ajánlati számok majd az elnyert megbízás után kerülnek kidolgozásra!!
  - **Tervezzék meg a fentiek alapján, hogy a ... -tól-...ig keretben optimálisan milyen, és hány kiegészítő és/vagy alternatív részjavaslattal fognak élni.** A részjavaslatok száma tapasztalat szerint minimum kettő, maximum öt-hat lehet úgy, hogy egy alkalommal hallva még érdemben felfogja az Ügyfél...:-)
  - **Mielőtt véglegesíteik ezeket, lépjenek egyet hátra, és gondolják át a felelősségüket** – hány embernek, milyen irányú változást okozó végeredmények születhetnek, ha az adott javaslatot megfogadják, és megbízzák vele Önöket. A hitük, tudásuk szerint tisztességgel és becsülettel képviselhető részjavaslatok maradjanak. Ez két okból is önérdekünk: Ha az Ügyfél rosszul jár, annak híre megy, és rossz fényt vetít ránk. De ami sokkal fontosabb lesz az évek során: mi magunk egész további életünkben emlékezni fogunk rá, hogy tanácsadóként, bizalmas partnerként mit és hogyan tettünk.
  - **A részjavaslatoknak megfelelően definiálják azok rész célját és a kidolgozandó feladatokat → alakítsanak ehhez legmegfelelőbbnek látszó, 2-3, de maximum 5 fős szakmai munkacsoportokat** (pl. üzletviteli reorganizációs, vagy kereskedelmi tanácsadók, nyomdaipari szakértők, pénzügyi befektetési tanácsadók, MnA tanácsadók, coaching/személyes életviteli tanácsadók, kommunikációs tanácsadók, stb. ) és válasszanak mindegyikben team vezetőt.
  - **Válasszanak egy mindegyik team munkáját koordináló, vezető szerepű személyt** (egyedül, vagy max egy „titkárnő” segítségével) is, aki az egyenszilárdságot, a közös módszertant, az egységes arculatot, az ajánlati prezentáció formai-tartalmi egységességét biztosítja a csoportok között. Nem ő csinálja a részprezentációkat, de ő szabja meg a kereteket.
2. **Dolgozzanak ki közös ajánlati prezentációt,** amely részterületenként (teamenként) egy-egy rész- prezentációból és az az azokat keretbe foglaló bevezető-zárszóból (vezető) áll, valamint állítsák össze az üzlet elnyeréséhez

legmegfelelőbbnek ítélt prezentáció-előadási menetrendet, szereposztást. (Néhány ötlet: Nem feltétlenül a teamvezetők a legjobb előadók – érdemes egy-egy részelőadásban is több személyt variálni, de ne engedjék a mondandót szétaprózódni sem, legyen a résztémakörök előadásai elején-végén is, valamint az egész előtt-végén egy összegzés, a legfőbb érveket prezentáció-technikailag is hangsúlyozzák, ...stb. Győzzék meg az ügyfelet, hogy Önök a legjobbak, és értse, hogy miért válassza Önöket!)

- A teljes prezentáció ne legyen több, mint témakörönként 5db + bevezető-zárszó: 5 db dia.

## 2 ESET: KIVÁLASZTÁSI FELADAT (POÓR JÓZSEF)

### 2.1 A VÁLLALATRÓL

#### Általános jellemzők

A HAKTECH Kft. több mint száz éves múltra visszatekintő ipari tevékenységet folytat egy magyarországi, dunántúli városban. A nagy múltú gyár sajtoló üzeméből alakult meg 1994-ben a HAKTECH Kft. A tradicionális gyártási kultúrát követve, folyamatos innovációs tevékenység révén a vállalkozás a tartályok piacán jelenleg Európa egyik meghatározó szereplője.

A cég termékeit a világ több mint 15 országában használják fel az olajipar, gázipar, vegyipar, építőipar, illetve a járműgyártás területén. Eddig főleg Európába, napjainkban az Urálon túl a volt szovjetköztársaságok, valamint arab cégek is vásárlók közé tartoznak. A vevők száma nagyon nagy.

A vállalat stratégiai fontosságúnak tartja, hogy folyamatosan fejlessze a termék-előállítás színvonalát, növelje vevői elégedettségét, és kifogástalan minőségű szolgáltatást nyújtson.

Általában csak konkrét megrendelésre indítják el a fejlesztést. Bár a legutóbbi időkben a lengyel hajófenék tartály esetében saját rizikóra indították el a fejlesztést.

#### Szervezet

A céget a főleg pénzügyi kérdéseket kézben tartó vezérigazgató és a termelési témákat vivő ügyvezető igazgató irányítja, a termelési és a kereskedelmi vezetőkkel egyetemben. A csaknem 140 alkalmazott tapasztalata, elkötelezettsége, illetve az innovatív gyártási technológia jelenti a siker kulcsát. A vállalat éves árbevétele 4 milliárd forint volt 2012-ben<sup>1</sup>.

#### Termelésirányítás - minőségbiztosítás

A kereskedelem az ügyfél megrendelését felviszik az megrendeléseket tartalmazó excel táblába. Ezt követően az Üzemvezető a Technológusok közreműködésével elkészítik az adott megrendelés tasakját, ami tartalmazza gyártási dokumentációt. Ezután az Anyagraktár és a Szerszámraktár biztosítja az alapanyagot és a szerszámokat.

A Darabolóban méretre vágják a megrendeléshez szükséges anyagot. A levágott maradékok a hulladékba kerülnek. Ezt követően a méretre vágott anyag átkerül a gyártásba.

---

<sup>1</sup> 1 euró= 300 forint

A működtetett minőségmenedzsment rendszer 1995-óta tanúsítva van a TÜV Rheiland ISO 9001-es szabvány szerint. A vállalkozás rendelkezik nyomástartó berendezések részegységeinek gyártásához szükséges szerinti üzemtanúsítással is.

## 2.2 MŰSZAKVEZETŐK KOMPETENCIÁI

A különböző információ források alapján a következő táblázatban felsorolt követelményeket (1. táblázat) és vezetői és általános kompetenciákat (2. táblázat) azonosítottak.

1. táblázat: Műszakvezetői kompetencia modell - általános követelmények

Követelmények			Műszakvezető (Művezető)
Képzettség	Középfokú szakképesítés	Sikeres érettségi vizsgához kötött középszintű szakképesítés (pl. szakközépiskola).	Fémipari ismeret
	Érettségi végzettség	Szakmát nem adó, érettségi végzettség (pl. gimnázium).	
	Alapfokú szakképesítés	Érettségit nem adó szakirányú képesítés (pl. szakmunkásképző, szakiskola).	
IT ismeret	Felhasználói szintű	Alapvető számítógépközelítő ismeretek megléte egyszerű feladatok elvégzésére (pl. szövegszerkesztés, táblázatkezelés, prezentáció készítés, levelezőrendszerek használata).	Felhasználói programok (excel, word) ismeret
	Speciális ERP	A számítógépes alkalmazások felhasználásának az átlagosnál magasabb szintű ismerete komplex feladatok elvégzésére. Bonyolultabb programok (pl. VIR, Access....) biztos használata.	ERP felhasználói szintű (üzemi/raktári) ismerete
Nyelvtudás	Alapfok	Alapvető kommunikációhoz szükséges biztos nyelvismeret (alapfok).	Alapvető szakmai szavak ismerete (kb. 50 szó) előny németül és angolul
Tapasztalat		minimum 3 év	Hideg-meleg alakítás, forgácsolás és acélipar
		minimum 5 év	HAKTECH technológiai folyamatainak ismerete
	Vezetői tapasztalat	nem szükséges	

2. táblázat: Műszakvezetői kompetencia modell – vezetői és általános kompetenciák

Követelmények			Műszakvezető (Művezető)
Kompetenciák (elvárt, magas, kiemelkedő szint)	Vezetői kompetenciák	Döntési képesség	Műszakkal kapcsolatos döntésekhez szükséges információk megszerzése, prioritások felállítása és kezelése
		Csoport irányítása	Max. 50 fő műszakos dolgozó (gépkezelő, targoncás, meós, raktáros stb.) irányítása, konfliktuskezelés.
		Változásmenedzselés	Az elhatározott változások üzemi szintű kommunikálása, a bevezetés támogatása, visszajelzés a vezetés számára.
		Motiválás	Többféle motivációs eszköz ismerete és a helyzetnek megfelelő alkalmazása.
		Delegálás	A műszakos dolgozók képességeinek ismerete alapján műszakon belüli és egyéb (pl. fejlesztési) feladatok kiosztása, illetve dolgozók bevonása.
		Teljesítmény menedzselése (TM/TÉR)	Adatszolgáltatás a vezetéség kérése alapján
		Munkatársak fejlesztése	Részvétel az új dolgozók betanítási tervének elkészítésében és betanítás felügyeletében, a betanítás eredményességének értékelése. Szemléletformálás (pl. tulajdonosi szemlélet, vevő-ügyfélorientáltság, fejlesztés orientáltság stb.)
	Általános kompetenciák	Csoportmunka és együttműködés	Állandóan nyitott az együttműködésre külső és belső partnerekkel a HAKTECH Kft. belső szabályzatai adta keretek között.
		Felelősségvállalás	A műszak során adódó problémákkal kapcsolatban felelős döntéshozatal.
		Problémamegoldás	A műszak során adódó problémákkal kapcsolatos probléma megoldó módszerek ismerete és hatékony alkalmazása egyedül vagy mások bevonásával.
		Kreativitás	Nyitottság az újdonságokra, az újra.
		Tanulási képesség	Késztetés az új dolgok (pl. HAKTECH Kft. hatékony alkalmazása stb.) megtanulására.
		Önálló munkavégzés	A munkakörrel kapcsolatos alapvető feladatok önálló elvégzése.
		Stresszkezelés	Feszített munkatempó, fokozott elvárások és személyes feszültségek közepette is képes kiegyensúlyozottan ellátni feladatát.
		Konfliktuskezelés	Képes megelőzni, és eredményesen feloldani a feszültséggel teli emberi és szakmai helyzeteket, nézeteltéréseket. Arra törekszik, hogy előrevívó módon oldja meg a vitákat, de ennek során ne adja fel a szakmai és szervezeti prioritásokat.
		Kommunikációs és tárgyalási készség	A szóbeli kommunikáció mellett és azt kiegészítve alkalmazza különféle kommunikációs eszközöket (pl. jelentés, reportok, e-mail stb.)
		Etikus magatartás	Követi az általános etikai elveket és szabályokat.
		Ügyfélközpontúság	Törekszik a külső és a belső ügyfelek igényeinek maximális kielégítésére, amit elvár a műszakban dolgozóktól is.
		Minőségorientáció	Döntései során szemelőtt kell tartani a termék minőséget.

## 2.3 FELADAT:

1. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
2. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt
3. Tervezzük meg a műszakvezetők kiválasztási folyamatát.
4. Készítsünk állás hirdetést a jelzett munkakörökre.
5. Tervezzük meg egy egyszerűsített AC-t műszakvezetők kiválasztására.
6. A teljes prezentáció ne legyen több, mint 20 dia.

### 3 ESET: A BEI INTERJÚ MÓDSZER ALKALMAZÁS AZ ABC VÁLLALAT ESETÉBEN (POÓR JÓZSEF)

A közelmúltban az esetünk főszereplője Sz. László (továbbiakban László) találkozott barátjával, N. Istvánnal (továbbiakban István). Barátja, István, lelkesedve újságolta, hogy felvették a lakóhelyétől 25 kilométerre fekvő N-ben logisztikai munkatársnak. A vállalat nagyon régi múltra tekint vissza. Svájci gyökerekkel rendelkezik, folyamatos akvizíciókat (felvásárlásokat) hajtott végre az évek során, míg multinacionális vállalattá nőtte ki magát az élelmiszeripar területén. A továbbiakban ismerkedjünk meg a két barát beszélgetése alapján azzal, hogy miként is sikerült Istvánnak bekerülni az említett céghez (nevezzük ABC vállalatnak vagy cégnek) <sup>2</sup>

#### 3.1 A JELENTKEZÉS AZ "ABC" VÁLLALATHOZ

István: „Egyik ismerősömtől megtudtam, hogy kétféleképpen lehet jelentkezni az ABC céghez. Az egyik módszer, ha a különböző HR portálokon keresztül keres embert a megüresedett pozíciókra a vállalat. A másik módszer, ha a jelentkezők a cég weboldalán keresztül keresik meg azokat a pozíciókat, amelyek épp nyitottak.”

István: „Alaposan tanulmányoztam a cég web-site-ját és megtaláltam a három alapértéküket a (1) kisugárzást, (2) az agilitást és a (3) látókört-hozzáállást.

#### 3. Táblázat: „ABC” vállalat kulcsértékeinek magyarázata

- **Power of people (kisugárzás):** Felismeri a lehetőségeket, tiszta képet kap az elérhető célokról. Enged másokat is kibontakozni a legjobb megoldások elérése érdekében. Meggyőződik róla, hogy az egyéni elképzelései megfelelnek a közösségi stratégiának, és ebben segíti társait is.
- **Power of agility (agilitás):** Mennyire viszi véghez a terveit, mennyire eltökélt valaki, újító szándék mennyire van benne jelen. Figyel a tanulás és megértés érdekében: a fogyasztók, ügyfelek, üzleti partnerek, a dolgozók, a közösség szükségleteit szem előtt tartja. Megérti, és elfogadja a saját erősségeit, határait, továbbá elismeri a nagyobb tapasztalattal bíró embereket.
- **Power of minds (Látókör-hozzáállás):** milyenek az analitikus képességei, mennyire gondolkodik strukturáltan, milyenek az adottságai ilyen téren a példák alapján. Stratégiai gondolkodás jellemzi, széles látókörrel rendelkezik, olyan döntések meghozatalára képes, ami a céget jobb pozícióba hozza a piacon a konkurensokkal szemben. Az információ, adatok között válogatva felismeri a problémákat, kockázatokat, irányvonalakat, és a leoptimalisabb megoldást választja.

*Forrás: [www.ABC.com/html/values](http://www.ABC.com/html/values)<sup>3</sup>*

László: *Hogyan jelentkezted a céghez?*

István: *A web-site-juk tanulmányozása során akadtam a logisztikai hirdetésükre. Kitöltöttem a web-es jelentkezési lapot és mellékeltem az önéletrajzomat, valamint a motivációs leveletem.*

László: *Na, és mi történt ezután?*

<sup>2</sup> Az eseteleírást Poór József készítette Farkas Nóra-Tóth Judit munkája alapján. Az esetben szereplő cég nevét az anonimitás biztosítása végett „ABC” vállalatnak neveztük el.

<sup>3</sup> A megadott web-site kitalált.

István: Feltehetően megfeleltem a munkakör alapkövetelménynek, kaptam egy linket egy online teszthez, amit ki kellett töltenem. Később megtudtam, hogy ez a teszt egy előszűrés, amely többek között a személy hozzáállását vizsgálja, értékrendjét, azt, hogy mennyire etikus és megbízható a kitöltő. Emellett kulcskérdéseket is tartalmaz, amelyek, mint ún. kiszóró tényezők szerepelnek a tesztbe rejtve. Például rákérdeztek, hogy van-e jogosítványom. Egy másik jelentkezőtől tudtam meg, hogy erre a pozícióra ez, mint egy követelmény szerepel, akinek nem volt, az automatikusan kiszóródott.

László: Mikor hívtak be és hogyan történt az interjú?

István: Miután átjutottam az első szűrőn, ezt követően felvették velem a személyes kapcsolatot, és egy teszt megírására hívtak be. Ez a teszt egy intelligencia teszt volt, melyet együtt írtam meg az összes jelentkezővel.

István: Gondolom, átmentem a teszten, megvolt a minimum pontszámom, behívtak egy személyes interjúra. Hát ez nem volt gyerekjáték.

István: Egy kellemes hangú hölgy hívott és egyeztettük az interjú időpontját. Csak közbevetőleg jegyzem meg, ekkor még nem tudtam, hogy nem egy, hanem három interjúra fog sor kerülni, három különböző interjúztatóval.

### 3.2 INTERJÚK

László: Mikor volt az interjú?

István: Mielőtt belekezdenénk, a részletekbe, igyunk egy kortyot a frissítő, cseresznyés sörből!

László: Egészségedre! Úgy néz ki, hogy te most egyenesbe jöhetsz.

István: Én is úgy gondolom. Ha beválok, akkor a havi fizetésem mellé 15% bónuszt is beígértek. A munkakörömhöz jár egy KIA szolgálati kocsi, amivel az anyagbeszerzést intézem.

#### 4. Táblázat: Kivonat az ABC vállalat BEI interjú módszertani kézi könyvéből

- Jellemző módon két résztvevő van az interjúkon: az interjúztató és a jelölt. Az interjúztatók nem a HR-hez tartoznak, hanem arról az osztályról vannak, amelyre az új embert keresik. (Ők külön képzésen vesznek részt, hogy ezt a képesítést megszerezzék, külön folyamaton kell keresztülmenniük ahhoz, hogy a saját területükön belül interjúztatóvá válhassanak.)
- Az interjú kezdésekor bemutatkozik az interjúztató, hogy melyik funkcióban belül, pontosan mivel foglalkozik, és mióta van a cégnél. Az interjúztató ismerteti, hogy pontosan miként fog lezajlani az interjú. Ha a három interjú egymást követően lesz, előfordulhat, hogy erre még nem tér ki az interjúztató, hiszen előfordulhat, hogy nála biztosan nem fog átmenni az alany, így nincs értelme a többi interjúnak. Ez ritkán szokott előfordulni.
- Az interjúztató ezt követően elmondja, hogy a munkakör, amelyre az interjú alany jelentkezett, mit is tartalmaz, mi lenne nagyvonalakban majd a feladata.
- Az interjúztató megkéri az interjú alanyt, hogy meséljen magáról, miért is jelentkezett a céghez, mit szeretne elérni, mi az, amit tud a cégről. Itt szóba kerülhet, hogy eddig milyen munkahelyen dolgozott. Az interjúztató megkéri az interjú alanyt, hogy mondja el bővebben, miből is állt a tevékenysége az említett munkahelyen, milyen felelősségi köre volt. Ez a lépés nem mindenképp történik meg itt, hiszen a munkahelyről a későbbi kérdések során

valószínűleg több is ki fog derülni a személy kompetenciáival, képességeivel összefüggésben.

Az interjúztató rendelkezik azzal a tudással, hogy mely kérdéstípusokat kerülje el, és mely kérdéstípusokat alkalmazza annak érdekében, hogy a jelölt minden információt megadjon az értékeléshez. Kérdések, amelyek előfordulhatnak:

- ✓ Mesélj el egy olyan helyzetet, ami megoldhatatlannak tűnt és úgy éreztél meghaladja a képességeidet. Mit tettél, hogyan oldottad meg?
- ✓ Mondj egy példát egy olyan helyzetre, amit csoport/munkatársaidtól eltérő, rendhagyó módon akartál megoldani?
- ✓ Mondj egy példát arra, amikor sikert értél el a csoport többi tagjához, munkatársakhoz képest!
- ✓ Mondj egy példát arra, amikor vezettél egy csoportot!
- ✓ Mondj egy példát arra, amikor csoportban dolgoztál, hogyan zajlott a munka, neked milyen szerep jutott!
- ✓ Meséld el a legutóbbi élményedet, amikor új helyzetbe kerültél. Hogyan hatott ez rád, hogyan viselted, esetleg mennyire éreztél stresszesnek?
- ✓ Melyik órád volt a kedvenced az egyetemi évek alatt, miért?
- ✓ Melyik órát szeretted a legkevésbé az egyetemi évek alatt, miért?
- ✓ Mely tulajdonságaidat tartod a legjobbaknak és melyeket rossznak?
- Általában az interjúztatók megadják a lehetőséget arra, hogy az interjúalany kérdezzen bármiről. Ezzel is felméri azt, hogy érdeklődő-e az alany, ha igen, akkor milyen típusú kérdést tesz fel. Ha letelt az 1 óra, akkor az első interjúztatónak módjában áll, hogy megköszönje az alanynak, hogy befáradt a céghez, és elmondja, hogy mikor, milyen módon fog értesülni az eredményről. Viszont legtöbb esetben az alany továbbjut az első fordulón.

Forrás: [www.ABC.com/html/BEI4](http://www.ABC.com/html/BEI4)

István. *De térjünk vissza az említett interjúkhoz. A portán már várt az első interjúztatóm. Egy kellemes irodába mentünk. Először kérte, hogy tekintsük át együtt az önéletrajzomat és ... a leveletem. Ezen gyorsan átmentünk. Ezután azt kérte, hogy mondjak egy kimagasló eredményt, amit sikerült elérnem az előző munkahelyemen, ha volt ilyen. Hirtelen átvillant előttem egy anyagtakarékossági feladat, amit jól megoldottam. Rövid ideig gondolkodtam azon, hogy előhozakodjak az általam elért számszerű megtakarításokkal, de inkább a hozzáállásomat emeltem ki. Úgy vettem észre, hogy ezzel nagyon elégedett volt az interjúztatóm.*

István: *Ezt követően sajátos kérdéseket tett fel. Ha véletlenül ún. királyi többesben válaszoltam a kérdésére, mindig megkérdezte, hogy mi volt az én szerepem abban a helyzetben.*

<sup>4</sup> A megadott web-site kitalált.



István: Ekkor megkérdezte az interjúztató, hogy szeretnék-e mosdóba menni, vagy egy kávét, vagy egy pohár vizet inni. Miután visszatértem a mosdóból megjelent a második Interjúztató, akivel szinte szó szerint megismétlődött az előbb elmondott interjú.

István: A második interjú kezdete után egy órával megjelent harmadik interjúztató. Megfigyelésem szerint a három interjúztató szinte ugyanazokat a kérdéseket tette fel nekem.

#### 5. Táblázat: Kivonat az ABC vállalat BEI interjú kiértékeléséből

- ✓ A pontozást általában az interjúztatók rögtön az interjút követően készítik el az interview-sheeten (interjú lapon). Az alany által adott válaszok segítségével pontozzák a már előzetesen bemutatott 4 főkategóriát. (1 főkategória 3 alkategóriát tartalmaz, melyek mindegyikére maximum 10 pont adható)
- ✓ A pontrendszer jól kidolgozott, egy főkategórián belül nem lehet, csak legfeljebb 1 darab 2 ponton aluli alkategória és összesen a 12 alkategória közül maximum kettő lehet 2 pontos vagy annál kevesebb. A pontokat ezután a lapon összegzik és átlagot vonnak. Az elért öszpontszámhoz hozzárendelnek egy (kategóriát) band-et. Ez mintegy irányvonalként szolgál: 1,2,3,4,5-ös kategóriák (bandek) vannak. Aki az 1-2-be kerül az nem reális, el kell, hogy utasítsák (ill. ezek esetében a 2 pontok előfordulása (az alkategóriákban) miatt is már elutasítás következne).
- ✓ Ha elkészültek az interjú lappal (interview sheet), akkor átadják az ezeket begyűjtő asszisztensnek, aki az adatokat beviszi a HR rendszerbe.
- ✓ Bekerülnek a jelölt logikai teszt értékei, az itt elért pontjai, az interjúk időpontjai és az interjúztatók nevei az oldalára. Emellett az asszisztens látja, ha valakit el kell, hogy utasítson a rendszeren keresztül, így, ha ez már ebben a fázisban világos, akkor beállítja ezt a rendszerben és kiküldi az értesítő levelet. (Mely szerint, ha nem olyan ok miatt került elutasításra, ami morális, erkölcsi szempontból nem egyezik a cég értékeivel, akkor egy év elteltével újból jelentkezhet. Ha viszont olyan indok miatt kell, hogy elutasítsa a cég, akkor soha többé nem jelentkezhet a céghez.)
- ✓ Ha egyszerre több jelölt is átment az interjúkon, akkor összeülnek az interjúztatók és megbeszélik, hogy ki az a jelölt, aki leginkább közel áll az elképzelésükhöz. A többi jelölt esetében nem elutasítás történik majd a rendszerben, hanem megnézik, hogy esetleg más pozíciókra keresnek-e embert, illetve elmentik a személyek adatait az ún. tartalékok közé. A jelölt természetesen erről értesítést is kap. Megbeszél a cég vele egy időpontot, amikor is a funkció vezetője átad neki egy olyan dokumentumot, amelyben a cég kijelenti, hogy fenntartja annak a lehetőségét, hogy egy évig bármikor, ha szabaddá válik egy pozíció, behívja a jelöltet, aki elfogadhatja azt az állást.

László: Mi történt ezután?

István: Az első Interjúztató az interjú végén bejött az irodába és kikisért. Csak annyit mondott, hogy hamarosan értesítjük.

*István: Három héttel ezelőtt felhívtak, hogy menjek be hozzájuk és megkaptam az állást.*

**Feladat:**

1. Olvassuk el az esetleírást.
2. Képzeljük magunkat az esetben leírt interjú szituációba.
3. Hogyan viselkednénk a leírt esetben?
4. Készítsük tanácsadói prezentációt a leírt kiválasztási rendszer továbbfejlesztése céljából.

#### 4 ESET: LONDON SEM LEÁNYÁLOM<sup>5</sup> (JÓZSA IMOLA)

Csak az a magyar fiatal jár jól Londonban, aki háromszor is meggondolja, hogy mire költ, vagy eleve nem a meggazdagodás és a jobb élet reményében vállalt munkát a brit fővárosban – tapasztaltuk a kint élőket megkérdezve. A lehetőségek előzetes feltérképezése nélkül felelőtlenség útra kelni.

Keveseknek adatik meg, hogy olyan munkát végezzenek, amivel már jól lehet keresni. A huszonévesek legtöbbször recepciósként, pultosként, árufeltöltőként vagy gyorséttermi kiszolgálóként kapnak munkát a brit fővárosban – akkor is, ha van diplomájuk. Sokan nem bírják, hogy csak egy szürke várost látnak, és pár hónap után hazajönnek. Mások azonban azt találják meg Londonban, amit itthon nem: a fejlődés, az előrelépés esélyét.

Akit csak minimálbéres állásba vesznek fel, inkább ráfizetés lesz a kaland: számításaink szerint havonta 12,5 ezer forinttal meghaladják majd kiadásai a várható bevételt

A Magyar Tudományos Akadémia Társadalomtudományi Kutatóközpont Kisebbségkutató Intézet a Menjek/Maradjak dokumentumfilm-sorozat alkotóival, a SpeakEasy Projecttel társulva készít most kutatást a Londonban és Angliában élő, valamint ott dolgozó magyarokról.

A 15 kérdésből álló online kérdőívvel anonim módon mérnek fontos mutatókat az Angliában élők, dolgozók, kivándorlást és hazatérést fontolgatók körében. Az adatfelvétel május végéig tart, a kutatás eredményeit a Menjek/Maradjak londoni epizódjának júniusi bemutatójával egy időben publikálják majd.

„Megalapozott kutatási eredmények nélkül nem alakulhat ki érvényes közbeszéd a társadalmi folyamatokról, így a migrációról sem” – állítja Papp Z. Attila, az MTA TK Kisebbségkutató Intézet igazgatója.

A brit fővárosban járva egyelőre úgy tetszik: a hazai diplomások a legkülönbélebb területekről kerülnek a brit pultok mögé: jogászok, történészek, építészek, villamosmérnökök egyaránt találhatóak a soraikban. Egy passzív egyetemi félév vagy az alapképzés utáni kis szünet, jól fizető munkalehetőség viszi elsősorban Londonba a magyar fiatalokat. Az is előfordul, hogy rögtön a gimnáziumi évek után megy ki valaki szerencsét próbálni. Az első kör általában 3-5 hónapra szól.

Gyuri a testvéréhez ment ki az érettségi után, de ott is ragadt. Most a Covent Gardenhez közeli tipikus brit kocsmában dolgozik. Ugyan a fizetése 60-70 százalékát lakbérre költi, de neki így is megéri. A jattokkal és túlórákkal együtt pedig csinos kereset kerekedik ki.

„Sokan átszámítják az itteni árakat forintra, és ez alapján döntenek arról, mire költenek, vagy épp mire nem. Az esetek többségében inkább az utóbbi mellett maradnak. Ez nem jó hozzáállás. Nem szabad nagyon összehasonlítani az árakat az otthoniakkal, mert így nem fogják élvezni az itteni életet” – mondja. Ám rögtön hozzáteszi: nem mindenkinek éri meg kijönni.

Londonban a minimál órabér 6,19 font (2300 forint) – ennyit egy gyorséttermi felszolgáló is megkeres. Ha valaki heti öt napon át napi 8 órát dolgozik, akkor havi 990 fontot (369 ezer forintot) visz haza. Egy közértes árufeltöltő alappére 1-2 fonttal lehet magasabb óránként – így az ő havi fizetése akár 1152 font (430 ezer forint) is lehet.

<sup>5</sup> Kővári Panka: London sem leányáalom. Népszabadság, 2014. április 18. p.9.

Ebből a pénzből azonban nagyon nehéz kint megélni, a költségek ugyanis akkor is borzasztóan magasak, ha semmire sem költ, aki kint dolgozik.

Annak a fiatalnak, akit csak minimálbéres állásba vesznek fel, inkább ráfizetés lesz a kaland: számításaink szerint havonta 12,5 ezer forinttal meghaladják majd kiadásai a várható bevételt – persze ha csak heti 40 órát dolgozik, és viszonylag kényelmesen él, például van külön szobája. Azok, akik a minél gyorsabb meggazdagodás reményében mennek ki, ennél ma is többet vállalnak. Ha 8-10-en összeköltöznek, az albérlet akár a harmadával is olcsóbb lehet. Heti 60 órányi munkával, egyéb pluszköltségek nélkül így jelentős megtakarítás is elérhető: akár 200 ezer forintot is félre lehet tenni havonta a minimálbérből. Persze ehhez vállalni kell azt, hogy heti hét nap izzasztó munka után zsúfolt lakásba tér haza az ember.

Feladat:

1. Olvassuk el a újságcikket.
2. Elemezzük a külföldi munkavállalás előnyeit és hátrányait.

## 5 ESET: A KÖZIGAZGATÁSI HR FEJLESZTÉSE EGY ELKÉPZELT ORSZÁGBAN (DUDÁS FERENC-POÓR JÓZSEF)

A közigazgatási/közszolgálati emberi erőforrás rendszerek modernizációja jelentős kihívást jelent minden ország kormánya számára. Batánia<sup>6</sup> központi hatóságai felismerték az előbbi állítás fontosságát, de a különböző koalíciós kormányok által elfogadott jogszabályok a legtöbb esetben igazán csak alig-alig valósultak meg.

Batánia államformája köztársaság. A Dél-Kelet-Európában található országnak 12 millió lakosa van. Az ország nem rendelkezik saját tengerparttal. A lakosai által beszélt nyelv a ind-európai nyelvek családjába tartozik. Batánia gazdasága az utóbbi években gyorsan fejlődik. Az egy főre jutó GDP 6.000 euro/fő. A korábbi évek magas inflációs rátája egyszámjegyűvé vált. Rohamosan csökken a munkanélküliség, ami 2007-ben 6,5%-os szintű volt, viszont az ország egyes vidékein, a nagyszámú külföldre távozott vendégmunkás miatt egyik napról a másikra jelentős munkaerőhiány lépett fel.

### 5.1 A KÖZIGAZGATÁSI HR RENDSZER JELLEMZŐI

Az új konzervatív-liberális koalíciós kormány drasztikus reformot vezetett be az államigazgatási szektorban 2007 júniusában. E reform részeként egy új szervezetet, az Országos HR (Személyügyi) Szolgálatot hoztak létre. Ezt a központi szervezetet azzal bízták meg, hogy minden központi és helyi kormányzati szintű HR tevékenységet koordináljon. A batán kormány Populas Pawlikas-t nevezte ki az országos HR Szolgálat irányítására. A batán közzolgálati HR gyakorlatot az alábbiak jellemzik:

Batániában és a régió néhány más országában a közzolgálati HR jelentős mértékben decentralizált. A HR munkával kapcsolatos felelősség a közzolgálati szervezetek törvényes vezetőit terheli, akik tényleges szabadsággal bírnak ezen a területen. A miniszterek felelnek a minisztériumok, mint központi hatóságok személyi állományának irányításáért. A hagyományos batán HR menedzsment filozófia követte az iparban és a termelésben megszokott gyakorlatot.

- A Közzolgálati Törvényt 1998-ban vezették be (Magyarázat: hazánkban Köztisztviselői Torvény.) Ez a törvény rögzíti a köztisztviselők helyzetét, jogait, kötelezettségeit és felelősségét, valamint a bérükre és juttatásaikra vonatkozó rendszert. A köztisztviselő olyan személy, aki szakmai jellegű, irányadó jogi, végrehajtó, adminisztratív ellenőrző tevékenységeket folytat és közigazgatási ügyekben döntéseket hoz az alkotmány és a törvény értelmében.
- A batán közigazgatásban nem létezik a munkaköri leírás és értékelés nyugati típusú formája és nem léteznek központi előírás sem az ilyen rendszerre vonatkozóan. Az illetékes minisztériumok vagy más közzolgálati szervezetek a fentiekre vonatkozóan saját hatáskörben, belső rendszereket dolgoznak ki. Ami létezik, az a munkakörök osztályozásának jegyzéke, amely tartalmazza azokat a kvalifikációs, a képzettséggel és a munkaköri tevékenységből eredő sajátosságokkal összefüggő követelményeket (főleg bérezési célokra), amelyeknek a köztisztviselőknek meg kell felelniük. A batán köztisztviselők munkaköreit az alábbi három, nagyobb csoportba sorolhatók (3. táblázat):
  - ❑ vezető köztisztviselők;
  - ❑ szakmai feladatokat ellátó köztisztviselők;
  - ❑ adminisztratív feladatokat ellátó köztisztviselők.

<sup>6</sup> Az esettanulmányban leírtak és az abban szereplő Batánia kitalált, minden egybesés más országokkal csak avéletlen műve..

- A köztisztviselőket, az államtitkárt és az általános igazgatót kivéve, munkájuk során folyamatos ellenőrzés mellett évente értékeli (teljesítményértékelés = TÉR) legkésőbb a munkával töltött évet követő év első negyedévében. Azokat a köztisztviselőket, akik az év folyamán 6 hónapot meghaladóan voltak távol a munkából (betegség, fizetés nélküli szabadság stb. miatt), nem értékeli. A vezető tisztviselők értékelését a miniszter végzi. A szakértői és a szakértői szintű közigazgatási köztisztviselők értékelését a közvetlen vezetői szintű köztisztviselő végzi. A batán közigazgatásban a legtöbb *teljesítményértékelés jó vagy kiváló teljesítményekkel végződik*. Végezetül a teljesítményértékelés eredményeit alig használják föl a tréning-szükségleti elemzésben és tervezésében.
- A tréninget a Batán Országos Közigazgatási Intézet, a különböző felsőoktatási intézmények és más privát szolgáltatók közreműködésével bonyolítják le. A tréning-szolgáltatók kiválasztása feltételekhez kötött, azaz a Batán Országos Közigazgatási Intézet kötelezően előírja, hogy csak akkreditált tréning szolgáltatókat lehet választani.
- A korábbi politikai rendszerben a kormányzati és vállalati alkalmazottak jövedelme közötti különbség minimális volt Batániában. Ma ez a különbség négyszeres vagy akár hatszoros is lehet a magas beosztású köztisztviselők esetében.

3.táblázat: Köztisztviselői bér a magánszektorbeli bérhez viszonyítva (%)

Kormányzati pozíció	Státusz	Közsféra fizetései a magán szféra %-ban
Elnök	Politikai funkciók	22,00%
Miniszterelnök		22,00%
Miniszterterhelyettes		23,00%
Államtitkár		45,00%
Általános Igazgató	Vezetői szintű köztisztviselők	45,00%
Főtanácsos		56,00%
Igazgató		58,00%
Igazgató-helyettes		62,00%
Főosztályvezető		64,00%
Főosztályvezető-helyettes		79,00%
A főosztályvezető-helyettes asszisztense		81,00%
Osztályvezető		85,00%
Senior Tanácsadó	Szakmai feladatokat ellátó köztisztviselők	65,00%
Senior Munkatárs		63,00%
Munkatárs		63,00%
Junior Munkatárs		65,00%
Független Tisztviselő	Adminisztrációs feladatokat ellátó köztisztviselők	90,00%
Senior Tisztviselő		100,00%
Tisztviselő		105,00%
Junior Tisztviselő		112,00%

Forrás: Fizetési és juttatási felmérésről készült jelentés (2006). (nem publikált kézirat)  
Batánia: Nemzetközi Tanácsadói Csoport

- Egy munkaerőpiaci felmérés szerint 2007-ben az aktív dolgozók 16.9 %-a volt szakszervezeti tag, ami 2.8 %-os csökkenést jelentett a 2006-os

adatokkal összehasonlítva. Abszolút értékben ez azt jelenti, hogy 2007-ben 1 149 000 szakszervezeti tag volt. A batán politikai átmenetet megelőzően az Országos Statisztikai Hivatal adatai szerint a 6.8 millió foglalkoztat 83%-a fizetett szakszervezeti tagdíjat. A legmagasabb volt a szakszervezeti szervezettség a közigazgatási intézményekben.

## 5.2 AZ ELNÖKI PROGRAMTÉZIS

A tézisek középpontjába, amelyeket az elnök először egy informális Kormány-ülésen mutatott be: *a jelenlegi közszolgálati életpálya rugalmas és realizálható tovább-fejlesztését és modernizációját állította a középpontba.*

Ebből fakadóan kiemelten rámutatott arra, hogy a modern állam kiépítésekor a közigazgatásban biztosítani kell a jelenleginél hatékonyabb munkavégzés személyi, szervezeti és technikai feltételeit. Ezt indokolja az is, hogy a közigazgatást övező társadalmi környezeti változások eredményeként további új kihívásokkal kell számolni. Központi kormányzati szinten az eddigi költségvetési újraelosztó, valamint hatósági jellegű feladatellátáshoz kapcsolódó szemlélettel szemben a komplexitást és a stratégiai szintű, összkormányzati jellegű gondolkodást kell előtérbe helyezni. Ezt kívánja meg az igazgatási munka hatékonyságának és minőségének javítása, valamint szolgáltató jellegének erősítése. Kiemelten rámutatott arra, hogy az e körbe tartozó követelmények szorosan összefüggenek a batán közigazgatás személyi állományának anyagi és erkölcsi megbecsülésének növelésével.

A továbbfejlesztés rövid és hosszútávú feladatai körében az elnök kiemelt feladatként emelte ki a következő fejlesztési feladatokat:

- az átfogó teljesítményértékelés (TÉR),
- a munkaköri rendszer (MÉR), valamint
- a komplex és egységes kormányzati HR. Bevezetését emelte ki, illetve irányozta elő.

## 5.3 A KÖVETKEZŐ KORMÁNYÜLÉS ELNÖKI PREZENTÁCIÓJÁNAK KULCSELEMEI

A közigazgatási modellváltás keretében Batániában 1998. valamint 2008. között a közszolgálati rendszer első 10 éves periódusában megteremtették a rendszer működtetésének biztonságos alapjait, ami megfelelő kereteket biztosít a továbblépéshez. A rendszer fejlesztése és finomhangolása szükségszerű és elkerülhetetlen, mivel nem lehet kitérni az új kihívások elől.

Az ún. második 10 év hangsúlyos kérdéskörét képezi a közszolgálati rendszer reformja, ill. a korábban már megindított megújítási törekvések folytatása. A közszolgálati reform megközelítésének tézis-jellegű elveit, Pawlikas referátuma szerint a következő prioritások képezték:

- A közszolgálati reformot elsődlegesen nem a jogi szabályozáson keresztül kell megközelíteni, ami azt jelenti, hogy a reform fő kérdései nem szűkíthetők le csupán a batán köztisztviselői törvény szabályozásának problémájára. Nem hozhat tényleges változást – a jogintézmények technikai áttekintésével járó egyszerű módosítás-, azok érdemi felülvizsgálata, ill. tartalmi megújítása nem mellőzhető, s nem kerülhető meg. Az érdemi felülvizsgálat legfontosabb szempontja, hogy a korabbinál nagyobb mobilitást eredményező, az általános munkajogi szabályok szerinti jogálláshoz közelítő, rugalmasabb, teljesítményközpontú közszolgálati szabályozás és bérpolitika alakuljon ki. Emellett az is fontos követelmény, hogy szűnjenek meg az egyes tárcák és különösen az önkormányzatok között megtalálható indokolatlan szabályozási, illetve finanszírozási különbségek.

- A közszolgálat átalakítása nem ragadható ki a batán közigazgatási, államháztartási, valamint az államélet egészét érintő reformok kereteiből. Erre figyelemmel fontos, hogy azokkal koherens, egységes rendszert kell képeznie. A közszolgálati reform nem válhat öncélúvá, hanem segítenie, támogatnia kell a batán állami szervezetrendszer és működés modernizációs, debürokratizációs megújítását,
- A közigazgatási reform területeit (feladatrendszer, szervezetrendszer, működés, személyi állomány) érintő intézkedéseket rendszerszerűen egymásra kell építeni, ami azt jelenti, hogy az egyes intézkedések egymásból következnek, s együttes hatásként erősítik a reform célkitűzéseinek megvalósítását. A közszolgálati reform tekintetében ez azt az elengedhetetlen követelményt támasztja, hogy szorosan kapcsolódnia kell a közelmúltban megindult batán költségvetési- szervezeti reformhoz,
- A közszolgálati reform intézkedéseit célszerű két szakaszra bontani: a rövidtávon, illetve a hosszabb távon megvalósíthatókra. S feltétlenül elemzendő az eddig megtett, ill. be nem fejezett folyamatok, intézkedések hatása, tapasztalatrendszere. S indokolt esetben megfelelő monitoring alapján feltétlenül gondoskodni kell az élet által nem igazolt lépések szükséges korrekcióinak végrehajtásáról

Prezentáció arra is ráirányította a figyelmet, hogy az elmúlt 2 év egyébként sok tapasztalatot és tanulságot hozott e területen, mivel teljesen indokoltan előtérbe került annak kérdése, hogy miként adaptálhatók az üzleti szféra módszerei a közigazgatásban? Ezek köréből kiemelendő az új típusú teljesítményértékelés (TÉR), valamint a kompetencialapu munka-körértékelési rendszer (MÉR), amelyek az elkövetkező fejlesztési időszak legfontosabb prioritásait képezik. Az előzőekhez szorosan kapcsolódik egy Share Service Center /SSC/ feltételeinek megteremtése is. Utóbbinak közvetlen célja a legkorszerűbb információtechnológiai eszközök és megoldások által a hatékony HRMS szolgáltatási rendszer biztosítása, ill. működtetése.

## **5.4 A BATÁN KÖZSZOLGÁLATI TÖRVÉNY MÓDOSÍTÁSÁNAK FŐBB ELVEI ÉS IRÁNYAI**

A batán Közzszolgálati törvény módosításával kapcsolatos főbb irányelvek a következőkben foglalhatók össze:

- A tárcák jelenlegi decentralizált teljesítményértékelési gyakorlatát egységessé kell tenni, s az új rendszernek egységes elveket kell követnie.
- A teljesítményértékeléshez az érdemi ösztönzés érdekében külön forrást kell biztosítani:
  - A még mindig merev, karrierelvű szabályozást feltétlenül rugalmasabbá kell tenni, amelyhez mindenképpen megfelelő eszköz lehet a kompetencialapu munkaköri- és teljesítményértékelési rendszer bevezetése. Ehhez felhatalmazást kell biztosítani a Kormánynak.
  - A rugalmasabb szabályozáshoz első lépéseként be kell vezetni a képesítési és munkaköri rendszer egységes követelményeit; mivel a munkakör típusú szabályozás súlytalanná teheti – bizonyos szempontból megszünteti - a karrierelemeket, ezért kiemelten kell kezelni a kétféle szabályozási típus közötti egyensúlyt, ill. garanciákat (pl. a szolgálatban töltött idő szerepének csökkentése és a kompetenciaalapú teljesítményértékelés jelentőségének növelése a díjazásban).

A továbblépés érdekében a következő módosításokat javasolják:

- A köztisztviselői életpályáuton való előrehaladást sokkal inkább az egyéni képességekhez, a teljesítményhez és a szakmai hozzáértéshez kell kötni, mint a szolgálati időhöz és a kinevezést megelőzően megszerzett szakmai felkészültséghez.



- A közszolgálati rendszer technikai (szabályozási) korszerűsítésével szemben a rendszer tartalmi megújítását/továbbfejlesztését kell előtérbe helyezni.
- Ki kell használni a köztisztviselői munkavégzés legfontosabb motivációs tényezőit, és úgy kell kialakítani feladatkörüket, hogy azok valódi szakmai kihívást jelentsenek.
- Meg kell teremteni a hatékony mobilitás/előrelépés jogi és szervezeti feltételeit, mivel a feladatkör változása gazdagítja a szakmai ismereteket, illetve tapasztalatokat, megfelelő előrelépést biztosít, segíti a belső szervezeti feladatokkal kapcsolatos aránytalanságok kiigazítását és fontos szerepet játszik a korrupció megelőzésében.
- Támogatni kell a rugalmasabb munkaidő bevezetését, valamint a részmunkaidős lehetőségek bevezetését.
- Ösztönözni kell a csapatmunkát, és növelni kell a köztisztviselői felelősségvállalást.
- A közigazgatási rendszer továbbfejlesztése keretében kiemelt cél az, hogy az indokoltnál nem nagyobb létszámú személyi állomány munkájának hatékonysága javul.
- A hatékonyabb közszolgálati rendszer megteremtéséhez szükség van a jelenleg alanyi jogon járó díjazási elemek felülvizsgálatára, s ha indokolt az alanyi jogosultság megszüntetésére, valamint az így felszabaduló bértömeg teljesítményalapú, differenciált premizálásra. Fontos azonban, hogy az alanyi jogosultság esetleges megszüntetése nem jelentheti azt, hogy az így felszabaduló bértömeg kikerül a közszférából.
- Figyelembe kell venni azonban azt is, hogy az alanyi jogon járó illetményelemek széles körű megszüntetése és mérlegelési jogkörbe utalása a díjazással kapcsolatos garanciák gyengülését, illetve a munkavállalók kiszolgáltatottságát eredményezheti, ezért meg kell teremteni az egyéni teljesítmények értékelésének működőképes módszerét, és fel kell készíteni ennek alkalmazására a vezetőket és az alkalmazottakat egyaránt. Az is fontos szempont, hogy az esetleges változásokat a teljesítményértékelésnél csak fokozatosan, viszonylag hosszabb idő alatt szabad bevezetni. A munkaköri rendszer esetében az érdemi változás érdekében gyors és dinamikus bevezetését kell megvalósítani.
- A teljesítményértékelésnél átfogó szakszervezeti egyeztetéseket, míg a munkaköri rendszer bevezetésénél egyeztetés nélküli menetrendet kell követni, és tartani.

## 5.5 ELSŐ MÉRFÖLDKŐ: A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Pawlikas tudta, hogy a teljesítményértékelésről sokaknak leginkább Taylor ún. stopperórás embere jut eszébe. Emiatt biztos volt abban, hogy a személyi állomány, ill. az ún. véleményvezetők megnyerése nélkül az új metodika eredményesen nem vezethető be. Annak is utánanézett, hogy a külföldi partnerállamok köréből kinek milyen tapasztalatai vannak ezen a területen. A jelzett nehézségek azonban nem tudták eltántorítani attól, hogy a batán közigazgatásban is létrejöjjön egy olyan rendszer, amely intézményesen a szférában is megteremti annak lehetőségét, hogy tényleg az vihessen haza többet a borítékban, aki többet és jobban dolgozik.

Mivel elkötelezettje volt az ügynek, így ahol, és amikor csak tehetett, a fenntartható, ciklusokon átívelő reformok kérdésében, így a teljesítményértékelés tekintetében is sorra megkérdezte, sőt részletesen kikérdezte nemzetközi partnereit.

Külföldi, hasonló pozíciót betöltő kollégáinak tapasztalatai egyébként az alábbiakban összegezhetők:

- ❑ a gondolatot mindenhol kedvezően fogadták, de az ördög mindig a részletekben, a megvalósítás peremfeltételeiben volt, ill. van;
- ❑ a megtorpanás oka mindig abban volt, hogy a munkáltató vezetők nem kaptak megfelelő többletforrást az új metodika alkalmazásához és kiteljesítéséhez;
- ❑ a mozgástér, az ösztönzés és az érdekeltség hiánya miatt a korábban előremutatónak tűnő gondolat és rendszer sok országban visszahúzóvá, a továbblépés gátjává vált;
- ❑ a teljesítményértékelési programok elsősorban ott buktak meg és járatódtak le, ahol egyáltalán nem vették figyelembe, vagy nem vették figyelembe a közigazgatás sajátosságait.

A fentiek Pawlikast sokkal inkább tették elszánttá, mivel meg volt győződve arról, hogy egy jól működő teljesítményértékelési rendszer fontos lenne, mivel a batán közigazgatás teljesítőképessége, s a személyi állomány látásmódja elengedhetetlenül megújításra szorul. Ezt várta el a Kormány, de ezt várta a társadalom. Felmerül a kérdés, hogy miért? Azért, mivel –más államok tapasztalatai alapján- mindig a klientúra rendszer kialakulásához vezethet az előnyök elvtelen, s kizárólag szubjektív megfontoláson alapuló osztogatása. Mindezek miatt –Pawlikas tudta, hogy - a teljesítményszempontok meghatározásához korszerű, a közigazgatás sajátos viszonyaihoz igazodó teljesítményértékelési módszerek, eljárások elterjesztését kell ösztönözni, s azok bevezetésének központi támogatását is a középpontba kell állítani.

Természetesen a tárcáknál és a kormányzatban is szép számmal voltak olyanok, akik nem alapítottak Fun –clubot a teljesítményértékelés közigazgatáson belüli bevezetésére. Őket Pawlikas azzal próbálta meggyőzni, hogy véleményük alapján rávilágított arra, hogy maga is elengedhetetlenül fontosnak tartja a közigazgatási adaptációt egy üzleti modell esetében. Tudta, hogy csak akkor lehet eredményes, ha a bevezetendő módszernél figyelembe veszik és érvényesítik a közigazgatás sajátosságait.

## 5.6 A MÁSODIK MÉRFÖLDKŐ: A KOMPETENCIALAPU (MÉR)

Pawlikas számára már a bevezetés célrendszere is megerősítette, hogy a kompetenciaalapú munkaköri rendszer – közigazgatáson belüli – bevezetése mindenképpen felvetheti akár a közszolgálat szabályozási koncepciójának megváltoztatását is. Ennek oka, hogy a munkakör középpontba állítása nemcsak a díjazás és teljesítményértékelés rendszerét érinti, hanem a kiválasztást, az előmenetelt, a továbbképzést, a karriergondozást, a mobilitást, vagyis a közszolgálati rendszer valamennyi meghatározó elemét. Mindezek miatt nagyon fontos annak kiemelése, hogy ha a kompetencia és munkakör értékelés (MÉR) válik az emberi erőforrás-gazdálkodás központi kérdésévé a közszférában, akkor ez a döntés nemcsak a díjazási rendszerre gyakorol hatást, hanem a közszolgálat szabályozási koncepciójára is. A döntésnek ezért mindenképpen komplex, hosszú távú hatása van, s ehhez a döntés előkészítés megalapozottságának, terjedelmének is igazodnia kell. Mindez már akkor előrevetítette, hogy a kérdésben- a teljesítményértékeléshez hasonlóan- szintén csak egy széleskörű, szakmai társadalmi vita eredményeként szabad dönten, amely során felmérhetőek a szabályozási „rendszerátváltás” szakmai társadalmi hatásai is.

A batán közszolgálati rendszer szabályozása 1998-ban a karriertípusú modellt választotta, amely bizonyos területeken valódi szakmai életpályává fejlődött. Ez a modell – szemben a munkakör típusú szabályozással – a bekerüléstől a nyugdíjazásig tartó, törvény által garantált, kiszámítható, bizonyos mértékig az automatizmusra épülő szakmai életutat biztosít az alkalmazottak számára. Ennek kettős a célja. Egyfelől – a törvényi garanciák révén – biztosítja a személyi állomány szakmai és politikai függetlenségét, másfelől ellensúlyozza a versenyszféra és a közszféra közötti jövedelem különbségeket. Ezzel szemben a munkakör típusú szabályozás legfontosabb sajátossága, hogy a kiszámíthatóságot és a stabilitást biztosító törvényi garanciák helyett a munkáltató döntési

kompetenciájára helyezi a hangsúlyt, amely szükségszerűen megnöveli az alkalmazottak kiszolgáltatottságát és a szubjektivizmus hatókörét.

Pawlikas egyik nagy tekintéllyel rendelkező munkatársa azt is kiemelte, hogy a nemzetközi tendenciák egyébként azt is mutatják, hogy a közszolgálati szabályozás említett két típusa csak elméleti síkon létezik, a gyakorlatban az egyes országok a két típust vegyesen alkalmazzák azzal a különbséggel, hogy bizonyos államokban az egyik (karrier), míg máshol a másik típus (a munkakör) a meghatározó. A másik tendencia, hogy mindkét szabályozási típus a másik erősségeinek felhasználásával próbálja meg ellensúlyozni saját hátrányait. Arra viszont nem találunk példát, hogy rövidtávon az egyik rendszer a másikat teljes körűen felváltja.

Az előzők mellett fontos szem előtt tartani azt is, hogy a meghaladni kívánt XIX. századi klasszikus karrier típusú szabályozást hiba lenne a hasonló időszakban megszületett, s a politikai zsákmányrendszer alapjául szolgáló, klasszikus munkakör típusú szabályozással automatikusan felváltani.

Pawlikas munkatársai a fentieket vetették fel az Elnöknek, s mindenképpen egy több lépésből álló menetrendben gondolkodtak. Előtte mindenképpen javasolták a munkakörökhöz szorosan kapcsolódó, ún. képesítési rendszer létrehozását és pilot (kísérlet) programmal egybekapcsolt bevezetését. Az Elnök ezt a mérsékelten fontolvalahaladó elképzelést túlságosan lassúnak és kissé óvatosnak tartotta. Annál is, is inkább, mivel a Miniszterelnöktől már korábban inspiráló ösztönzést kapott a MÉR mielőbbi bevezetésére. Az érv lakonikusan rövid volt:.. Ha a privátszférában jól működik, akkor itt sem lehet ezzel probléma, s nem érdemes ezzel várni... Így a Kormány-ülés vitájában örömmel hallotta azok további ösztökélését, akik akár szakszervezeti egyeztetés nélküli, gyors bevezetést és azonnali sikereket akartak. Vagyis úgy vágtak neki az új rendszer bevezetésének, hogy a teljesítmény-értékeléssel szemben, nem fordítottak gondot a szakmai társadalmi közmegegyezés kialakítására és az előzetes hatásvizsgálatot is mellőzték. E gondolatmenet képviselői mindezt azzal támasztották alá, hogy egy ilyen újszerű modellt csak meglepetésszerűen és gyorsan lehet, ill. kell életbe léptetni, mivel ellenkező esetben azokat az apparátusok úgylis mindig elszabotálják.

## **5.7 A HARMADIK MÉRFÖLDKŐ: KORMÁNYZATI HR SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT /SSC/**

Pawlikasnak nagy gyakorlata volt az ún. back office rendszerek kifejlesztésében, mivel korábbi életpályája során számos ilyen kiemelt programot felügyelt, ill. tanulmányozott. Tudta, hogy e rendszerek támogatást az érintettektől csak abban az esetben kapnak, ill., kaphatnak, ha a partnerek érdemi pluszszolgáltatást, valamint ún. hozzá adott értéket nem kapnak. Ebben a körben leginkább a minisztériumok ellenállásával kellett számolni, mivel ők voltak a legfontosabb partnerek és felhasználók. Az eddigi, többségében széttagolt és decentralizált HR adminisztrációt kellett azonos platformra hozni és közös szakmai ernyő alatt tudni, valamint kezelni.

Számos tanulmányozott ország példájából tudta, hogy a tárcák, bármilyen kormányzati döntést képesek megvétózni, hiszen erre az apparátusoknak számtalan kifinomult ún. jogon kívüli eszköze van, amelyet bármikor képesek úgymond beélesíteni.

Mindezekre figyelemmel már az indulás előtt, az ún. előszervezés legkezdetibb fázisában létrehozott egy ún. Megvalósítási és Felhasználói Program-Tanácsot. A testületbe valamennyi tárcától azok delegálását kérte, akik véleményvezetőként, mintegy hangadóként motorjai lehetnek a projektnek.

Egészen bizonyosnak tűnt, hogy mindez már fél sikert jelentett. Ugyanakkor még nem beszéltünk az ettől még nagyobb problémáról. Nevezeten arról, hogy a HR ügyekben korlátozható ezen az érintett miniszterek önállósága, avagy sem? Úgy tűnt, hogy e téren is az a járható és eredményes út, hogy a miniszterek e körbe tartozó kompetenciáját nem érdemes sérteni, mivel egy jó rendszer enélkül is tető alá hozható. Pawlikas ösztöneire hallgatva az utóbbi mellett döntött, mivel nem kívánta előnytelen szélmalom harcnak kitenni a program sikerét.

## 5.8 A NEGYEDIK MÉRFÖLDKŐ: JÓ MEGOLDÁSOK, LEGJOBB GYAKORLATOK

Pawlikas az egész programot a tárcák közötti operatív együttműködés megújítására szervezte meg, ill. fűzte fel. Ennek keretében rendszeressé tette az állandó és tematikus jellegű HR konzultációkat. A reform megvalósításához kapcsolódóan Megújulás címmel újságot adott közre. Az előzőek mellett interaktív elektronikus Hírlevélben népszerűsítette azok tevékenységét, eredményeit, akik motorjai lettek a folyamatnak. A HR konzultációk során mindig kiemelten figyelt a visszacsatolásra, a problémafelvetése érdemi áttekintésére, a problémák érdemi megoldását szolgáló gyors visszajelzésekre. Rendszeresen teret és időt szentelt a jó és legjobb gyakorlatok ismertetésének, s azokat a fenti orgánumban kiemelten népszerűsítették.

Létrehozta a batán KINCS-et, vagyis a Közzolgálati Innovációs Csomópontot, amely a legjobb fejlesztéseket és műhelykezdeményezéseket mutatta be a szakmának, valamint az ország nyilvánosságának. A KINCS népszerűségét nagyszámú látogatottsága és egyre inkább növekvő elektronikus olvasótábora külön is minősítette. Az külön öröm volt Pawlikas számára, hogy az általuk generált vitákba egyre több civil szervezet is bekapcsolódott, amely mintegy búvópatakként katalizálta a korábban rendkívül rossz imázsú közigazgatás újszerű törekvéseit.

Az előzőek mellett lelkes fiatal kollégái támogatásával megalapozta azon országos HR konzultációs csatornát is, amelynek keretében felmenőrendszerben, egymásra épültséggel a területi szervek is részeseivé válhattak az új mozgalomnak és munkastílusnak. Ezáltal el tudta érni, hogy minden hónapban aktuális információk valamint érdemi visszacsatolás alapján kialakult a végrehajtás alatt álló programok érdemi monitoringra. Ennek birtokában felügyelő minisztere útján rendszeresen tájékoztatni tudták a Kormányt a reform előrehaladásáról, az éppen aktuális helyzetekről.

## 5.9 AZ ELSŐ BEDÖLT (DE TALÁN MÉG EL NEM VESZETT) MÉRFÖLDKŐ

A fentiek is bizonyítják, hogy az Elnök és munkatársai paradigmaváltással felérő programok vezényletét vállalták fel. A legodaadóbb körültekintés és törődés ellenére is megjelentek az első nehézségek, olyan területeken, amellyel egyáltalán nem illetve alig számoltak.

Nem gondolták, hogy a szakszervezetek már a program megvalósításának legkezdetibb fázisában fellármázzák a személyi állományt. Kiderült, sőt egyértelművé vált, hogy szakmai-társadalmi közmegegyezés nélkül egy átfogó változás eredményesen nem vezethető be. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a munkaköri rendszerhez szorosan kapcsolódó képzési rendszer érdemi működése, működtetése nélkül a kompetencia jellegű változások nem építhetők be a közzolgálati rendszerbe. Az is lényeges tanulság, hogy a személyi állományt mindig fokozatosan fel kell készíteni az ilyen jellegű változások befogadására, s az e körbe tartozó folyamatokat mindig kellően, megfelelő érzékkel kell szakaszolni.

Ugyancsak fontos tapasztalat az is, hogy teljesítményértékeléshez hasonlóan, a munkakörértékelésnek is el kellett volna végezni a közigazgatásra vonatkozó adaptációját. Ennek elmaradása szintén olyan hiátus, amely miatt az alprogram végrehajtása igen nagy nehézségekbe ütközött.

A dolgok igazi tanulsága az, hogy a közigazgatás, ill. a személyi állomány egyszerre nem képes a kritikusknál nagyobb tömegű reform befogadására és feldolgozására. Vagyis ebben a tekintetben is fontos tanulság a fokozatosság érvényesítése, az egymásra épültség, valamint a rendszerszerűség alkalmazása. S még egy fontos tanulság: reformokat nem lehet úgy eredményessé tenni a közigazgatás egyetlen vertikumában sem, ha a köztisztviselők nem tudják, hogy mi, mikor és miért történik? Ilyenkor elszenvedik ugyan a felülről érkező döntést, de nem is lesznek alkotó alanyai, katalizálói a változásoknak! Azzal nem azonosulnak, így nem is érzik azt magukénak!

## 5.10 A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A program legszilárdabb pillérét a teljesítményértékelés képezte, mivel annak bevezetésénél valamennyi szervezési előfeltételre kellően odafigyeltek. Először a minisztériumoknál tartották meg a rendszer mintegy szakmai ősbemutatóját. Mivel a rendszerbe pénzforrást is tettek, az első év végén a munkáltatóknak érdemi mozgástere nyílt a differenciálásra. A részletszabályok szellősek, rugalmasak voltak, nem jártak irreálisan sok adminisztrációval, így a végrehajtók nem utáltak vele foglalkozni. Sikerült elérni, hogy tényleg az vigyen többet haza a borítékban, aki többet és jobbat dolgozik. Óriási fegyvertény, hogy még a szakszervezetek is az új rendszer mellé álltak, mivel képviselőjük részt vett az értékelésben, ill. az előkészítésben.

### **5.11 ÚJABB SIKER: AZ EGYSÉGES HR BACK OFFICE**

A teljesítményértékelés mellett sikeresen haladt az egységes HR rendszer bevezetése is, amely a tárcáktól nem vette el a munkáltatói jogokat. A HRMS rendszer a SAP alapú felület által egységes standardok alapján egységes háttérfelületet és szolgáltatást biztosít, minden kormányzati szerv számára. Sokkal kevesebb az adminisztráció, nincsenek áttételek, hatékonyabb és gyorsabb a munkáltatói intézkedések előkészítése. Az új rendszer nem elvett senkitől, hanem szolgáltat és segít mindenkit. A rendszer monitoringát a Felhasználói Tanács felügyeli és biztosítja, amelynek tagja valamennyi meghatározó szolgáltatást igénybe vevő partner. A tárcák úgy érzik, kaptak és kapnak valamit, amely által gyorsabb és hatékonyabb minden. S mindez alig 1 év elteltével már működik. A fokozatosság jegyében jöhet a következő lépés, amelynek keretében a tárcák által felügyelt un. dekoncentrált szervek következnek.

### **5.12 ELNÖKI GYORSMÉRLEG AZ ELMÚLT 2,5 ÉV TÖREKVÉSEIRŐL**

Pawlikas szobájában a Kormány ülésére készül, s azon téziseket próbálja összefoglalni, amelyek az elmúlt 2,5 év legfontosabb jellemzőit reprezentálják, ill. jelenítik meg. Az eredmények, és a tapasztalatok okán bátran lehet előremutató és kellően önkritikus, mivel sikerült áttörniük a batán közigazgatásra jellemző mozdulatlanság falát. A megkezdett reform feladatok súlya és kritikus tömege miatt a teljes rendszert érintő reformlépések csak hosszabb távon valósíthatók meg. A továbblépést kellően megalapozza a teljesítményértékelési rendszer sikere, valamint az egységesülő HR rendszer alapjainak megteremtése. Az eredmények feltételezik, ill. megalapozzák a közigazgatási rendszer egészét átfogóan érintő munkaköri rendszer továbbfolytatását, melynek menetrendjét a kezdeti tapasztalatok, és visszajelzések alapján több fázisból álló folyamat keretében lehet és kell biztosítani. Már most látható, hogy újabb, több éves munka megvalósításáról van szó. A megvalósításban természetesen kiemelten szerepel a szakszervezetekkel történő érdemi és folyamatos egyeztetés...

Pawlikas tudta, hogy az már egy következő történet, amelyben akár még Ő is lehet a főszereplő.

### **5.13 FELADAT:**

3. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
4. Hogyan is cselekednének továbbiakban, ha Ön/Önök lennének Populas Pawlikas?
5. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt arra, hogy milyen módon tudja tanácsadói teamük segíteni Populas Pawlekast a Batániai Közszolgálati HR Szolgálat vezetőjét.
6. A teljes prezentáció ne legyen több, mint 20 dia.

## **6 ÉRTÉKESÍTÉSI HATÉKONYSÁG-NÖVELÉS A GLAS KFT-NÉL (SZÉKELY GÁBOR)**

### **6.1 BEVEZETÉS**

A Glas International Hungary Kft. tevékenységének, piaci környezetének rövid bemutatása. A német többségi tulajdonban lévő, márkás szeszes italokat forgalmazó cég magyarországi leányvállalatát a 90-es évek második felében alapították. A cégalapítással a vállalat célja a magyarországi értékesítés felfuttatása, növelése, illetve a magyar alkoholfogyasztás ún. prémium szegmens irányába történő terelése volt. A vállalat megalapításakor zászlajára tűzte a felelős alkoholfogyasztás üzenetét, amit azóta is folyamatosan kommunikál. A cég közel 15 éves magyarországi jelenlét után, 2012-ben 10 világszerte ismert márkát forgalmazott. 2012-es árbevétele az anyavállalat árbevételének 0,2%-át érte el, illetve az árbevétel változása a 2012-est megelőző három üzleti évben +/- 7 százalék között ingadozott.

A 2008-as gazdasági válság és annak kormányzati, gazdaságpolitikai – adózási – vonzatai több szempontból is érintették a vállalat termékeinek értékesítését, eredményességét.

A magyarországi vállalat 35 fős létszámából a legtöbben (21 fő) az értékesítés területén dolgoznak. Az ügyvezető és a kereskedelmi igazgató számára a 2013-as év tervezési időszakában az egyik legnagyobb kihívást annak a kérdésnek a megválaszolása jelentette, vajon a termékeik önmagukat adják el, és az elmúlt évek üzleti eredményeit az aktuálisnál kisebb létszámú területi képviselői csapattal is el tudják érni, vagy az értékesítői csapat – a különböző szektorok látogatásával, a szorosabb kapcsolattartással, eredményesebb kapcsolatépítéssel, a kiszállítások rugalmasságának növelésével – még jelentős tartalékokkal rendelkezik-e?

A válság előtti években átlagosan évente két alkalommal biztosított értékesítési témájú tréninget a cég a munkatársaknak, míg 2008-2011 között ez a szám évi egy alkalomra csökkent. Bár sosem elemezték, az ügyvezető véleménye szerint az értékesítői csapat alacsony fluktuációja a prémium termék kategóriának, és az FMCG szektorra jellemző, az átlagossal nagyságrendileg megegyező, évente korrigált jövedelmeknek volt köszönhető. A területi képviselő csapat tagjai közül 2012-ben a „legújabb” kollégák 2 éve, a „legtapasztaltabb” kollégák 10 éve voltak a cégnél. Az értékesítési témájú tréningeket a korábbi években több külsős tanácsadó cégtől rendelték meg – ügyelve mindig a tanácsadó-tréner FMCG-s referenciáira, tapasztalatára, illetve a területi vezetők és a kereskedelmi vezető tréning-igényekkel kapcsolatos visszajelzéseire.

### **6.2 TRÉNING-TANÁCSADÓ CÉG BEVONÁSA**

A „fejlesszük a csapatot vagy ne változtassunk semmin vagy csökkentsük a csapat létszámát” lehetőségek közötti választás megalapozásához az ügyvezető a sales team teljes átvilágítását – egyfajta assessment center (AC) lebonyolítását „hívta segítségül”. Az AC-t követően a csapat fejlesztését határozták el egy külső tréningcég bevonásával, de – korábbi tapasztalataik alapján – kiegészítették a tervezett programot egy kompetencia-felméréssel is. Ez a fajta kapacitás-vizsgálat kettős célt szolgál:

- egyfelől, hogy objektív képet kapjanak a munkatársak kognitív képességeiről, viselkedésbeli tulajdonságairól, és érdeklődési köreikről, motivációjukról,
- másfelől, hogy erre az objektív információra építhessék fel az értékesítési tréninget.

A kompetencia-felmérés alapján, a 21 kollégából

- 13-nak asszertív kommunikációban,
- 13-nak kérdezéstechnikában és általános értékesítési technikákban,
- 5-nek időgazdálkodásban kellene fejlődnie.

A cég ügyvezetője és kereskedelmi igazgatója – szintén korábbi tapasztalataira alapozva – nem hisznek a kétnapos (egy alkalmas), hétvégi tréningekben, ezért a látókörükben lévő tréningcégektől is 3-szor kétnapos tréningre kértek ajánlatokat - opcionálisan, értékesítési vezetőnként 3-3 alkalmas coaching-gal kiegészítve.

### **6.3 FELADAT**

A tréningcég feladata: ajánlati prezentáció összeállítása – kiemelve

- a tréning Unique Selling Point-jait („Miben más/több/jobb a mi ajánlatunk más tréningcégek ajánlatához képest?”)
- miért tartják ők maguk is fontosnak, hogy a tréning ne csak egy alkalmas legyen, illetve
- személyesen bemutatva egy 3 perces asszertív kommunikáció-fejlesztést célzó szerepgyakorlatot, valamint
- megindokolva az általuk ajánlott 450.000,- Ft + ÁFA/tréningnap/10-13 fős csoport árat.

## **7 ESET: E-LEARNING ABC VÁLLALATNÁL (KOHAREK ANDRÁS)**

### **7.1 A VÁLLALATRÓL**

Az európai nagyvállalat elsősorban gyártással, az ahhoz tartozó kutatással, fejlesztéssel és a termékek értékesítésével, marketingjével foglalkozik. A világszerte több mint 10.000 főt foglalkoztató cég a tavalyi évben több mint 1 milliárd eurós árbevételt tudhatott magáénak. A cég központja Magyarországon található.

### **7.2 OKTATÁSI RENDSZERÜK**

Belkereskedelmi osztályukon jelen pillanatban 10-12 fős tréner csoport végzi a 2-300 fős értékesítői csoport képzését. Az értékesítők egyrészt földrajzi terület szerint, másrészt termékek szerinti csoportokba vannak osztva. A képzések során az új termékek és értékesítési valamint tárgyalástechnikai készség fejlesztés kerülnek oktatásra havi rendszerességgel. A képzések leginkább tantermi formában zajlanak, kapcsolattartásra az e-mailezés használják. Mivel az értékesítők országszerte folyamatos mozgásban vannak, rendszeres problémát jelent a tantermi képzések időpontjainak kijelölése, így igény lenne az oktatási rendszer korszerűsítésére.

### **7.3 TÖREKVÉSEK AZ OKTATÁSI RENDSZER KORSZERŰSÍTÉSÉRE**

Vállalatirányítási rendszerük bevezetésével párhuzamosan egy elektronikus oktatás menedzsment rendszert is bevezettek, amelyet azonban nem tudtak megfelelő módon kihasználni. Ennek oka elsősorban a szakértők hiánya volt. 2009-ben ezt a rendszert vállalati szinten „kikapcsolták”, helyére egy kizárólag vizsgáztatásra alkalmas rendszer került bevezetésre a Belkereskedelmi osztályon, amely csak részmegoldást jelentett a cég oktatásmenedzsment problémáira. A bevezetett rendszer támogatása, sem anyagilag sem szakmai színvonalat illetően nem volt az elvárásoknak megfelelő, ezért 2012-ben tendert írtak ki új oktatásmenedzsment eszköz bevezetésére. A tender során alapszinten meghatározták, hogy milyen elvárásaik vannak az oktatásmenedzsment rendszerrel szemben (funkciók, integráció, stb.)

A pályázatok között vegyesen kerültek benyújtásra olcsóbb, nyílt forráskódú, és drágább, zárt forráskódú rendszerek bevezetéséről szóló ajánlatok. A cég a pályázatok értékelése után úgy döntött, hogy sem anyagilag, sem időben nem engedheti meg magának hogy ismét, nulláról vezessenek be egy addig ismeretlen, teljesen új rendszert. Úgy döntöttek, hogy a legköltséghatékonyabb megoldás, ha „visszavezetik” a vállalatirányítási rendszer modulját.



Az ismételt bevezetés nem csak az ellenérzések, korábbi rossz tapasztalatok miatt vallott kudarcot. Megisméltődött az, ami egyszer már megtörtént: a rendszerhez nem sikerült olyan szakértőt találni még külső forrásból sem, aki magas szinten értene a rendszerhez, így oktatást tarthatna, illetve megmutathatná a rendszerben rejlő lehetőségeket, funkciókat.

2013-ban meghívásos pályázatot hirdettek oktatásmenedzsment rendszer bevezetésére, amelyre három céget hívtak meg: egy kizárólag e-learning fejlesztésekkel foglalkozó vállalkozást, egy főképp tréningekkel foglalkozó vállalkozást és egy informatikai fejlesztő céget. A pályázati kiírás szó szerint megegyezett 2012-ben kiírt tender anyaggal. A háromból két cég egy nyílt forráskódú rendszerrel, a harmadik egy saját fejlesztésű rendszerrel indult a tenderen. A cégek árajánlatuk benyújtása előtt „demozták” az általuk kínált megoldást:

- nyílt forráskódú rendszer, rapid e-learning célszoftver, oktatás
- nyílt forráskódú rendszer, oktatás
- saját fejlesztésű rendszer, oktatás

#### **7.4 FELADAT:**

1. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt!
2. Értékeljük a kialakult szituációt!
3. Határozzuk meg a kiválasztási szempontokat!
4. Határozzuk meg a bevezetési projekt lépéseit!

## **8 ESET: JUTTATÁSI RENDSZER FEJLESZTÉSE AZ OLDSCHOOL KFT-NÉL (FATA LÁSZLÓ)**

### **8.1 AZ OLDSCHOOL KFT. BEMUTATÁSA**

Az Oldschool Kft. egy általános iskolát működtet Budapesten a hegyekben egy patinás kastélyszerű épületben.

A magyar tulajdonú magániskola egyéni fejlesztést és odafigyelést ígér a magas szintű képzése mellé az ezért kifejezetten magas összeget fizető szülőknek. Munkájuk elengedhetetlen része a folyamatos partneri kommunikáció a szülőkkel mind a vezetés mind a tanárok oldaláról.

Az iskolát egy igazgató vezeti, munkáját az igazgatóhelyettes, a pénzügyi vezető, egy marketing asszisztens és egy általános asszisztens segíti.

A 31 tanár tevékenységét egy humán és egy reál munkaközösség vezető fogja össze, akik heti 10 órában tanítanak is.

Az iskola működését 1 fő műszaki karbantartó támogatja.

A luxus oktatást kínáló iskola töretlenül fejlődik. Folyamatos túljelentkezés mellett válogatnak a jelentkezők közül.

Ebben a környezetben természetesen nagyon fontos a kiváló oktatói személyzet.

Az ő megszerzésükre, megtartásukra, fejlesztésükre különös hangsúlyt fektetnek. Ez megbecsülés látszik a magas fizetéseken is, de jelenleg semmiféle béren kívüli juttatást nem kínálnak a munkavállalóik számára.

### **8.2 TANÁCSADÁSI FELADAT**

Az iskola vezetése komoly problémaként éli meg tanáraik más magániskolába, illetve külföldre történő elvándorlását. A kilépőkkel való beszélgetésből kiderült, hogy a döntések hátterében egyszerű anyagi döntések állnak. Az eddigi bevett módszer a fizetések emelése, de ez sem hozta meg a kívánt hatást. A tanárok az Oldschool Kft. béreit összehasonlítják más ajánlatokkal, és a nagyobb forintösszeg mellett döntenek.

A vezetés tanácsadói segítséget kíván bevonni a juttatási rendszerének átalakításába.

Olyan juttatásokat kívánnak biztosítani a dolgozóiknak, melyek

- a munkavállalóknál használható/hasznos értéként jelennek meg
- pozitív fogadtatása mellett, akár érzelmi kötődésre is alakíthatnak ki a munkahely irányába
- csökkentik az elvándorlást

A tanácsadó cégtől egy ilyen rendszer megtervezésében, kialakításában várnak segítséget.

### **8.3 FELADAT:**

7. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
8. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt arra, hogy milyen módon tudja tanácsadói teamük segíteni az iskola vezetőit.
9. A prezentációban mutassuk be néhány használható juttatási elemet, és lehetséges juttatási struktúrákat.
10. Térjünk ki a tanácsadási folyamat lépéseire.
11. A teljes prezentáció ne legyen több, mint 20 dia.

## 9 ESET: HUMÁN ERŐFORRÁS TEVÉKENYSÉG ÁTALAKULÁSA A TEVA CÉGNÉL (DR.MÁTÉ MÁRTA)<sup>7</sup>

### 9.1 GLOBALIS HR MINDSET KIALAKÍTÁSA

A különféle külföldi, idegen kultúrákban született és tanult munkavállalók egyre nagyobb számú tömegét alkalmazta a TEVA ,elsősorban tudás alapú kiválasztással. Legtöbbjük különféle felvásárlások (akvizíciók) eredményeképpen lettek a TEVA alkalmazottai és munkatársai.

Szakmai megfelelés első számú kérdés volt a piaci terjeszkedés sikerességéhez. A profit és eredmény orientált vezetői kompetenciák sikerre vitték a TEVA üzleti stratégiáját. A cég humán erőforrás tevékenységéről elmondható, hogy a kezdeti időszakban a helyi poli-centrikus HR kultúra jellemezte a különféle országokban működő TEVA leányvállalatokat.

A hatalmassá és robbanásszerűen megnőtt cégcsoport igényelte az új, hazai kultúráktól különböző nemzetközileg egységesebb menedzsment kultúra kialakítást.Ezt indokolta az a helyzet is, hogy az egyes országokban a humán erőforrás tevékenység különböző fejlődési szakaszokban volt, különféle módszereket, részben hazai és részben nemzetközileg elismert kidolgozott modelleket alkalmaztak.

A TEVA cégcsoporton belüli legjobb HR gyakorlat (best practices) megismerésére a humán erőforrás vezetőknek is szükségük volt, ezért évente többször összehívott szakmai fórumokon erről előadást és eszmecsere is tartottak. A Humán erőforrás vezetők együttműködésében és közös szakmai fejlesztésében látták a tulajdonosok a kultúra váltás megalapozását.

Így történt 2003-ban, hogy az izraeli HR igazgató meghívta az összes HR első számú vezetőt a TEVA csoporton belül az **INSEAD** franciaországi képzési központjába, hogy neves professzorok irányításával készüljenek fel a HR jövőbeni szakmai kihívásaira. Azt vizsgálták, hogy **„Hogyan kell a HR tevékenységet irányítani egy multinacionálissá vált cégcsoportban és ezenbelül mi a feladata a HR vezetőknek.”**

Több napos képzésen feldolgozásra kerültek többek között a HR indentitásának megfogalmazása a cégcsoporton belül, a vállalati értékrend kidolgozásának és kommunikálásának szükségessége és bevezetése , továbbá a TEVA vezetői kompetenciák meghatározása.

<sup>7</sup> Részlet a Dr. Máté Márta (2013): A TEVA GYÓGYSZERGYÁRTÓ ÉS FORGALMAZÓ VÁLLALAT. In: Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó, Budapest. esettanulmányból.

Cég támogatja a Best practice / legjobb HR gyakorlatok átvételét csoporton belül (amennyiben jogilag nincs tiltva más országok által történő átvétele).

Globálisan működő cégeknél lényeges szerepe van az egységesítő rendszereknek. Egy szakmai nyelven és rendszerben értés teszi lehetővé „ugyanarról a fogalomról ugyanazt értést”.

Ide tartozik a humán erőforrás rendszerek közül pl. munkaköri leírás rendszere, a munkakörhöz kapcsolt kompetencia rendszer, a teljesítmény értékelési rendszer, de a felvételi eljárási rendszer vagy a szakmai riportok tartalmi és formai elemeinek és magyarázatának kidolgozása is.

A vállalati értékek, vezetői kompetencia és kultúra összeállítása, megfogalmazása és a munkatársak felé való kommunikálása a humán erőforrás vezetők munkájává vált.

A HR vezetők szakmai felkészítése , együtt gondolkodásuk megteremtése nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a TEVA vezetői értékrendjében a „global mindset” azaz a „globálisan gondolkodni tudás” meghatározóvá vált.

A középvezetőtől is ugyanúgy elvárás volt , és jelenleg is elvárás az, hogy el tudja magát helyezni a TEVA globális világában, mi a feladata és azt miért és hogyan csinálja. A Munkaköre és feladatai a többihez hogyan illeszkedik, mit segít elő vagy támogat a nagy TEVA rendszeren belül.

Természetesen mindez kihatott és kihat a vezetők vagy munkavállalók szakmai és emberi identitására a szervezeten belül.

Az INSEAD-i képzést követően a HR projektek kidolgozásának szükségességét fogadta el a TEVA igazgatósága. Nemzetközileg ismert tanácsadókat is meghívtak, hogy munkájukkal elősegítsék és felgyorsítsák a vállalatcsoport felzárkóztatását az elvárt humán erőforrás szakmai szintre.

A TEVA HR központja, segítette a helyi HR rendszerek mielőbbi kidolgozását és bevezetését csoport szinten egyszerre.

Gyakorlatilag a HR szakmai mátrix szervezet már 2003-2004-ben létrejött és aktívan együttműködik a helyi cégek HR irányításával.

2005-től pedig a területileg illetékes európai központ, ugyancsak mátrix alapú szervezeti rendszerével szakmailag kapcsolódik a HR tevékenységhez Magyarország vonatkozásában.

A HR mindenkor a kultúraváltás belső kommunikátora és ügynöke lett, rajtuk keresztül áramoltatták az új vezetői és munkavállalói kompetencia elvárásokat és minden olyan HR rendszert, mely az egységes multi kultúra meghatározóivá váltak.

## **9.2 FELADAT:**

1. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
2. Hogyan is cselekednének továbbiakban, ha Ön/Önök lennének az esetben leírt globális HR vállalati vezető?
3. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt arra, hogy milyen módon tudja tanácsadói teamük segíteni a „TEVA globális HR mindsetjének” kialakítását és fenntartását az esetben leírtak figyelembevételével.
4. A teljes prezentáció ne legyen több, mint 15 dia.

## 10 ESET: LETAROLJÁK A SZÉKELY FENYVESEKET AZ OSZTRÁKOK (POÓR JÓZSEF)

A következő szemelvényben arról olvashatunk, hogy milyen vita alakult ki arról, hogy mi lenne a helyes döntés székelyföld fenyvesek kivágását, illetve konzerválását illetően.

### 10.1 SZEMELVÉNY



**Szenvedélyes vita alakult ki a székelyföldi erdők védelméről a 24. Bálványosi Nyári Szabadegyetemen tegnap Tusnádfürdön, egy Sepsiszentgyörgy mellé tervezett faipari nagyberuházás kapcsán. Az osztrák Holzindustrie Schweighofer tulajdonosa márciusban jelentette be, hogy Réty községben 150 millió eurós beruházással fafeldolgozógyárat épít, amely 2014-től évi 800 ezer köbméter fát dolgoz majd fel.**

Az erdőgazdálkodásról rendezett vitát moderáló Nemes Előd, az Erdélyi Magyar Néppárt (EMNP) sepsiszentgyörgyi szervezetének elnöke rámutatott: a nagyvállalat hatalmas mennyiségű fenyőfát akar felvásárolni, ami a székelyföldi fenyvesek letarolásához vezethet, ugyanakkor nagy dilemma, hogy el szabad-e riasztani a külföldi beruházókat Székelyföldről.

Csonta László, a Zöld Székelyföld Egyesület elnöke szerint a Schweighofer a székelyekkel fogja kivágnatni a saját erdőiket. Úgy vélekedett: nagy felelőtlenség egy ilyen méretű beruházást beengedni a Székelyföldre, amíg nem sikerül rendet teremteni az erdőgazdálkodásban, és nem tudják visszazorítani a falopást, kifehéríteni az iparágat. A környezetvédő szerint hiába írja elő a törvény, hogy a letarolt erdőket újra kell telepíteni, a tulajdonosok ezt gyakran elmulasztják.

Bagoly Miklós, a Kovászna megyei Faipari klaszter elnöke úgy vélekedett, hogy a Schweighofer beruházását nem lehet megghiúsítani, együtt kell élni vele. Hozzátette: az erdőgazdálkodáshoz hozzátartozik a vágás, mint ahogy az érett kukoricából sincs semmi haszon, ha nem szedik le. Hozzátette, az erdőt újratelepítéssel kell védeni.

Molnár Judith, a faipari kisvállalkozásokat tömörítő Arbor szövetség elnöke rámutatott, hogy számítása szerint a 800 ezer köbméter fa kitermelése és feldolgozása a székely kisvállalkozásoknál 13 ezer munkahelyet jelentene, míg a Sweighofer 650 munkahelyet ígér. "Ez a beruházás nem kell, és a következő sem, amely el akarja vinni erőforrásainkat. Ha engedjük a tarolást, hogyan nézzünk az unokáink szemébe?" - érvelt az Arbor elnöke. Hozzátette: Románia úgy védhetné meg erdőit, ha törvényi szabályozással meggátolná a feldolgozatlan rönkfa exportját, betiltaná a nagy fakitermelőgépek használatát és a félkész fűrészáru kivitelét is felére csökkentené. Az egymással indulatosan vitázó fórum résztvevői abban egyetértettek: Székelyföldnek az az érdeke hogy a fa "ne kérgében, hanem kartondobozban hagyja el vidéket".

Források: Vita a székelyföldi erdők védelméről. <http://www.greenfo.hu/hirek/2013/07/28/vita-a-szekelyfoldi-erdok-vedelmerol> (Letöltve: 2013. augusztus 5.) és Rostás Szabolcs: Letarolják a székely fenyeveseket. Magyar Nemzet, 2013. augusztus 3.

## 10.2 FELADAT:

1. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
2. Hogyan is cselekednének továbbiakban, ha Ön/Önök lennének az esetben leírt a projektet támogató helyi önkormányzati vezető vagy a projektet ellenzők vezetője?
3. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt a 2. pontban leírt mindkét esetre
4. A teljes prezentáció ne legyen több mint 15-15 dia/team.

## 11 ESET: VEZETŐKÉPZÉSI PROGRAM KÜLFÖLDÖN (POÓR JÓZSEF)

### 11.1 AJÁNLATKÉRÉS

Ez év március 10-én a következő e-mail érkezett a moldáviai Kisinyovból (Chisinau) a Trainconsult cég ügyvezetőjéhez.

#### **Szemelvény: Kivonat a március 10-i. e-mail-ből**

Tisztelt Ügyvezető Igazgató Úr!

Mi egy tanácsadó és tréning cég vagyunk, amely többek között MBA programok szervezésével is foglalkozik.

Már 2001 óta szervezünk MBA programokat a legjobb hazai és külföldi tanárok és trénerek bevonásával. Programjaink moduláris jellegűek, illeszkednek az átalakuló moldovai üzleti gyakorlat igényeihez. A résztvevők számára kiemelt fontosságú, hogy a tantermi munka során elsajátított ismereteket alkalmazni tudják a mindennapi munkájuk során.

Ez év júniusában kerül sorra a következő MBA modulunk: Human Resource Management. Keresünk olyan partnert, aki maga vagy külső tanár bevonásával le tudná bonyolítani a következőkben leírtak figyelembevételével jelzett HRM modult:

- A tervezet modul 3 vagy 4 teljes tréning napos legyen (8 akadémiai óra/nap).
- A program tematikája (sillabusza) tartalmazzon elméleti és gyakorlati részeket és fogja át a vállalati HRM legfontosabb területeit.
- A résztvevők moldovai menedzserek (telekom, bank és biztosítás, élelmiszeripar és más iparágak). Összesen 20 fő vesz részt az MBA programon.

Ha Önöket érdekli a felkérésünk, akkor küldjék meg ajánlatunkat (szakmai és pénzügyi) részünkre e-mail-ben 2013. április 1-ig.

A programot oktató számára a tréning napokra és a program előkészületeire napi díj alapú megbízási díjat tudunk fizetni. A moldovai körülmények között ez nem lehet több mint 400-450 Euró/nap. Az oktató számára ellátást és helyi közlekedést mi biztosítjuk.

Mielőbbi szíves válaszukat várva, maradunk tisztelettel:

Randovan Titulescu  
Program igazgató  
Traianconsult



Forrás: Moldovai e-mail (2013. Március 10.)

## **11.2 FELADAT:**

1. Alakítsunk 3-5 fős munkacsoportokat, nevezzünk ki team vezetőt.
2. Dolgozzunk ki ajánlati prezentációt az 5.1. pontban leírt ajánlatkérés teljesítésére.
3. A teljes prezentáció ne legyen több mint 15 dia.

## 12 ESET: COACHING FEJLESZTÉS EGY NEMZETKÖZI ENERGETIKAI VÁLLALATNÁL, AMIKOR BELSŐENERGIA HIÁNNYAL KÜZDENEK A MUNKATÁRSOK (ZSÓTÉR GINA)<sup>8</sup>

### Az ESET

Energetikai multinacionális vállalat. Munka-magánélet egyensúly, energiahány, sok betegállomány a probléma. Belső felmérés eredményei:

### A jelenleg észlelt kihívások, elakadások:

Az egyik, komplex felmérésük három fő indexe közül az egészség/stressz index a leginkább kritikus.

A felméréseinket kitöltő 1200 kolléga több mint 35%-a nem ért egyet az alábbiakkal:

- Elegendő idő jut a magánéletemre / egyensúlyban van a munkám és magánéletemre fordított idő.
- Elég erőforrásunk van a szervezetünk feladatainak elvégzéséhez.
- Az elmúlt két hétben energikusnak éreztem magam.
- A vállalat odafigyel a munkavállalók leterheltségére.
- A cég lehetőséget nyújt rugalmas/részmunkaidős/távmunkára
- Érzelmileg nem merít ki a munkám.
- Megfelelő a munkatempó.
- Elfogadható a munkámmal járó stressz szintje.
- Aktívan kihasználom a vállalati egészség-megőrzési lehetőségeket.

**Erősségek**, amire építhetünk (min. 65%-os elégedettséget jelentő kérdések):

- ✓ Gyakran az elvártnál is nagyobb erőfeszítéseket teszek az eredményért. (Nagyon magas a kollégák elkötelezettsége.)
- ✓ Kollégáim támogatása megkönnyíti a munkámat
- ✓ Problémáimat a kollégáim meghallgatják.
- ✓ Betegen nem járok munkába.

### **Következtetés:**

- Szakmailag és emberileg, az erőforrások szűkösségét tekintve nagy kihívás a vállalati stratégia megvalósítása. Ehhez energizált, feltöltődni képes kollégákra van szükség. Az érzékelt leterheltség és stressz-szint magas, és minden második kolléga nem ért egyet azzal, hogy a munkája és magánélete egyensúlyban van. A kollégák egy része kimerülve érzi magát, és nem találja vagy nem használja a feltöltődési lehetőségeket. A helyzet javítására – vagy a szűkülő erőforrások miatt a szituáció további rosszabbodásának elkerülésére – szükséges a kritikus helyzetben lévő szervezetek és kollégák megsegítése, gyakorlati támogatása.

---

<sup>8</sup> ACC ICF minősített coach, diplomás szupervizor, **xpand Magyarország Kft.**

**Cél: Szemléletformálás** abban, hogy a résztvevő felelős saját magáért abban, hogy tudjon energizáltan dolgozni és megtalálni a belső egyensúlyát és erőforrásait, kikerülve a tehetetlenségből és sodródásból, a nyomást gyakorló tényezőket csökkentve vagy jobban megélve azok meglétét. **Munkatársi felelősségvállalás erősítése, Rajtad is múlik! üzenet** (egyéni szinten is van ráhatása a helyzete megélésére és alakítására).

- Résztvevői egyéni kérdések mentén **konkrét praktikák, gyakorlatias eszközök megismerése** az alkalmak által (tréneri vezetéssel), és **egymástól tanulás**

### **Lehetséges kihívások és kérdések:**

- Hogyan gazdálkodom jól az erőforrásaimmal a mozgásteremen belül (időm, energiám, képességeim, tudásom, vezetőm és kollégáim támogatása és bevonása)
- Hogyan tudom úgy megélni a mindennapokat, hogy nem az események sodornak és irányítanak engem, hanem én kontrollálom az eseményeket?
- Hogyan tudom megtalálni az erőforrásaimat? Mitől tudok töltődni?
- Hogyan tudom a helyzeteket újrakeretezni?
- Hogyan tudok nemet mondani és jól meghúzni a határait? Mindezt eredmény-orientáltan, az üzleti-szakmai céljainkat elérve, maximális erőbedobással, de nem kizsigerelve magam, és megtartva a jó kapcsolatot a vezetőmmel, a külső-belső ügyfeleimmel, a külső-belső partnereimmel.

Hogyan tudok fókuszálni és priorizálni?

### **Amit szeretnének elérni:**

Egy első lépés megtétele abba az irányba, hogy a kollégák energizáltan tudjanak dolgozni, belső egyensúlyukra rátalálva, a stresszt kevésbé megterhelően stresszt megélve, akik tudnak élni belső erőforrásaikkal, és fel tudnak töltődni, hogy a feladatokat agilis és együttműködő módon tudják teljesíteni.

- a résztvevő érzékelje, hogy támogatást és kiemelt figyelmet kapott, foglalkozhatott magával, és a csoportban nincs egyedül a kihívásaival
- a fejlesztés végére érzékelje, hogy ha felelőssége önmagáért, van ráhatása az őt ért dolgokra, és nemcsak megtörténnek vele az események – érzékelt stressz-szintje javul
- vannak felismerései, és kap használható eszközöket, amik számára testhezállók, használhatóak a mindennapok szintjén
- érez indíttatást arra, hogy tegyen valamit

- az utókövetésen kap egy újabb inspirációt a tudatosabb működésre és esetlegesen szükséges változásra, és megerősítést az eddigi belső munkája és „kísérletei” kapcsán

### **Ideális esetben:**

a résztvevő tudatossága növekszik, elkezd máshogy ránézni helyzetekre és saját működésére, és a fejlesztés alatti és azt követő hónapokban megkezdődik egy belső változás, amely viselkedés-változásban is megjelenik, ezáltal középtávon egy kiegyensúlyozottabb működéshez vezet

- **belső munkára és aktivitásra/változásra inspirálja** a résztvevőket
- **nagyon gyakorlatias, aznaptól használható, praktikus eszköztárat** adjon
- **továbbvihető és élhető**, használható tréneri segítség nélkül a **mindennapokban**
- **legyen továbbvihető a kollégák felé** a) résztvevői aktivitással, megélt működéssel vagy megosztott eszközökkel, tippekkel b) belső munkatársakon keresztül pl. HR belső támogatással vagy belső facilitálással
- lehetőség az is, hogy többféle alternatíva kerül beajánlásra tartalom és módszertan tekintetében, amelyek közül a jelentkezők választhatnak – rugalmasan, a résztvevői igényekhez alakítva formálódjon a 2-3. ülés módszertana és témája
- legyen része: **személyes találkozások közötti**, minimális (vagy semmilyen) időigényt jelentő aktivitás pl. egyéni gyakorlat – próbáld ki, hogy..., nézz rá másként, úgy, hogy..., „tippek-trükkök” stb.
- építsen a résztvevő tudatosságának és személyes felelősségvállalásának erősítésére
- csoportos coaching? műhelymunkák? sajátélményt segítő elemek? más módszertan? (hogyan, milyen néven kommunikáljuk a fejlesztést a résztvevők felé?)
- költséghatékony módon egyéni konzultációk beépítési lehetőségének bemutatása
- egyéni utókövetés lehetőségeire ajánlás
- tágabb munkatársi körnek e-mailben vagy online eszközök biztosítása (pl. hírlevél, tippek, önfejlesztő kérdőívek)

### **Coaching- tréning tanácsadó cég felkérése:**

**Tanácsadóktól** várnak egy részletesen kidolgozott tervet (és hozzá költségvetést is) arról, hogy milyen team, csoport vagy egyéni coaching fejlesztéseket javasolnak és milyen indító tréninget a folyamat elejére.

Rendelkezésre álló idő: 3 hónap. 15-20 fő önként jelentkezőkre lehet számítani. Lehetőleg fél vagy egy napos elfoglaltságokkal tervezzenek a tanácsadók.

**Téma:** munkatársi kör segítése csoportos/ egyéni coaching műhelymunkákkal abban, hogy **közeledjenek a belső egyensúlyukhoz, és megtalálják az erőforrásaikat az energizált mindennapokhoz.**

### **Feladat**

A coaching cég feladata: ajánlati terv elkészítése, prezentálása  
fókuszpontok:

- 'Belső energia'- munka-magánélet
- Miért fontos a csoport, műhely munka? (a tréning beindító szerepet kap a coaching folyamat elején)
- A fentiekben vastag betűvel írt elvárások (amit szeretnénk elérni ideális esetben)

A prezentáció max. 15 oldalas legyen; lehetőleg kevés szöveggel és több képi anyaggal illusztrálják a javaslataikat.

## 13 ESET: MCE VÁLLALAT (POÓR JÓZSEF)

Az MCE<sup>9</sup> egy nemzetközi mérnöki iroda, 50 éve alapították Párizsban. Üzleti tevékenységét időközben számos nyugat-európai országra is kiterjesztette. Jelenleg a cégnek 25 irodája van világszerte, magyarországi irodáját 1990-ben nyitotta meg. Ezt követően 6 másik leányvállalatot hozott létre különböző közép- és kelet-európai országban (Bulgáriában, Cseh Köztársaságban, Romániában, Oroszországban, Szlovéniában és Lengyelországban). A cég regionális központja Varsóban van. Az MCE mérnöki iroda alapvető tevékenységei közé tartozik: környezetvédelmi projektek tervezése, ilyen projektek irányítása és ezzel kapcsolatos mérnöki szaktanácsadás. Magyarország és más kelet-európai országok EU-s csatlakozása után pályázati és menedzsment tanácsadással bővítették az iroda szolgáltatási portfólióját a régió különböző országaiban.

### A. rész: Szükséges változások útján

#### 13.1 AZ ÚJ ÜGYVEZETŐ KIVÁLASZTÁSA

Az MCE számára, amikor a magyarországi irodájának élére új vezetőt keresett, fontos volt az a szempont, hogy nem az MCE módszereit és szolgáltatásait jól ismerő mérnököt kell elsőszámú vezetőnek kinevezni, hanem olyan szakembert kellett találni, akinél a technikai szakértelem mellett inkább az erős menedzseri és változásvezetési tulajdonságok voltak meghatározóak. Fontos kiválasztási szempont volt még az is, hogy az újonnan kinevezendő ügyvezető hajlandó legyen elvállalni egy teljes cégátalakítással járó igen nehéz feladatot. A keresést végző fejezőcég az előzetes megállapodásoknak megfelelően 3 jelöltet mutatott be a kiválasztási bizottságnak, amelynek tagjai között volt a regionális igazgató, az európai személyzeti főnök, valamint a cég elnöke. Végül is hosszas vita után Nagy Károlyt választotta a bizottság. Károly eddigi pályafutása során már számos területen dolgozott. Így többek között szerzett némi tapasztalatot egy külföldi tulajdonú mérnöki irodánál is.

##### 1. táblázat: Összefoglaló Nagy Károly szakmai múltjáról

Nagy Károly 42 éves, magyar állampolgárságú szakember. Anyanyelve magyar és jól beszél angolul. A Budapesti Műszaki Egyetemen szerzett mérnöki diplomát. Az egyetem elvégzése után egy nagy nemzetközi olajtársaság magyarországi vállalatánál kezdett el dolgozni. Hét évvel a végzés után felvették az IMC-re (CEU-Budapest), ahol MBA diplomát szerzett. A posztgraduális MBA program elvégzése után egy amerikai cég budapesti értékesítési részlegénél helyezkedett el. Itt különböző beosztásokban dolgozott. Hét évvel ezelőtt kinevezték a magyarországi Kulcsügypól Értékesítési Részleg vezetőjének. Három sikeres év után Károly újra váltott. Egy nagy nemzetközi mérnöki iroda magyarországi értékesítési igazgatója lett.

Károly, Horváth Lászlóval egy összejövetelel ismerkedett meg. Az új ügyvezető igazgató első benyomása róla az volt, hogy „igazságos ember és nagyon jó szakember”. László volt hosszabb ideig az MCE ügyvezetője, azonban erről a posztjáról később lemondott, mert úgy érezte, hogy a napi operatív ügyek intézése már fárasztja. A vállalatnak viszont szüksége volt László sokéves tapasztalatára és üzleti kapcsolataira, ezért kinevezték a magyarországi cég elnökének.

Nagy Károly világossá tette Luc Lambert, a regionális igazgató előtt, hogy csak abban az esetben fogadja el az MCE magyarországi ügyvezető igazgatói pozícióját, ha munkájában teljes önállóságot kap, hasonlóan a vállalatcsoport más felső vezetőihez. Károly egyszer úgy nyilatkozott, hogy „elnöknek elfogadom Horváth Lászlót, de felettesemnek nem”. Szeretnék biztos lenni abban, hogy én, mint a cég ügyvezetője, teljes önállóságot

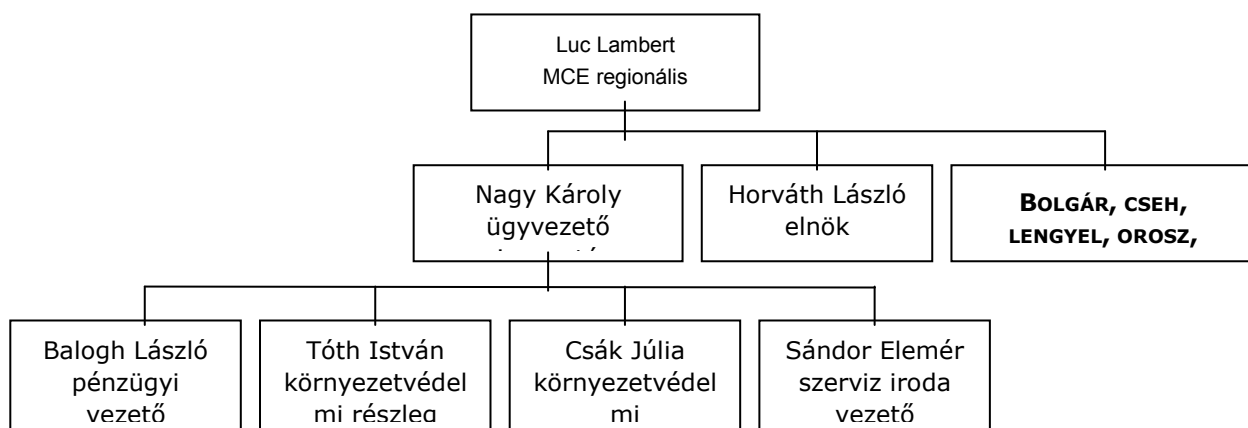
<sup>9</sup> Az iroda nevét az anonimitás biztosítása végett megváltoztattuk.

élvezhetek a munkámban. Luc továbbá biztosított még arról, hogy támogat minden olyan döntésben, melyet a cég személyzetével és az üzlettel kapcsolatban hozok. Abban is megegyeztünk, nem engedi meg, hogy Horváth László, mint elnök ebben megakadályozzon. Luc természetesen elvárja tőlem, hogy amennyire csak lehet, együttműködjek Lászlóval.” Károly, amikor csatlakozott a céghez, Luc-Lamberttel közösen a továbbiakban olvasható ügyvezetői munkaköri leírást alakították ki.

## 13.2 AZ ELSŐ NAPOK

Károly, mielőtt átvette volna a cég irányítását, többször beszélt telefonon Balogh Lászlóval, az iroda pénzügyi vezetőjével. László megküldte neki a cég szervezeti felépítését és a legutóbbi három év pénzügyi kimutatását. Végül elérkezett a munkába állás napja. „Balogh László fogadott engem az irodában, mivel az elnök külföldön tartózkodott.” Ekkor találkoztunk legelőször, de rögtön jó kapcsolat alakult ki köztünk. A beszélgetésből hamar kitűnt, hogy ő jól látja az 50 fős iroda üzleti dolgait. Már akkor gyanítottam, hogy valami gond van a cégnél, mert látszott rajta a megkönnyebbülés, hogy érzékelte, egy igazi menedzser jött a céghez, nem pedig egy újabb környezetvédelmi szakember.” Balogh László elmagyarázta, hogy az MCE egy komoly visszaesés második évében jár. Az MCE-nek jelentős veszteségei voltak az előző két évben, aminek következtében nem fizettek prémiumot a mérnököknek. A munkatársak kihasználtsága rendkívül alacsony volt, kb. 37 %-ra csökkent. Az MCE helyi ügyféllistája – melyen a 100 legnagyobb magyar cég közül 38 szerepelt – lenyűgöző volt első hallásra. Viszont ez ma már nem tükröződött a napi munkában. A munkateljesítmény folyamatosan csökkent. László az ügyfelek szempontjából eleve reménytelennek tartotta az iroda állapotát. Úgy vélte, hogy azok nem kaptak elég figyelmet. A munkamorál egyszerűen csapnivaló volt.

1.ábra: Az MCE Magyarország szervezeti felépítése 2004 előtt



## 13.3 TALÁLKOZÁS A REGIONÁLIS VEZETŐVEL

Károly együtt ebédelt Horváth Lászlóval, az MCE elnökével. László elmesélte neki, hogy Kiss Gyula, az MCE előző ügyvezetője távozása előtt 4-5 hónappal jelentette be elmeneteli szándékát, miután részt vett egy menedzsment szemináriumon, ahol meggyőződött arról, hogy nincs elég hozzáértése a hatékony menedzserré váláshoz és nem is akar ez irányba fejlődni. Ezek alatt a hónapok alatt Kiss nem vezette aktívan az irodát és nem is szerzett új üzletet a cégnek. Valójában ezen időszak alatt egyáltalán nem is dolgozott – már nem érdekelte az üzlet, hetente csak 3 napot volt bent az irodában. Kiss Gyula néhány héttel Károly megérkezése előtt hagyta el a vállalatot.

Nagy Károly megfigyelte, hogy „Horváth László, mint elnök, egyáltalán nem foglalkozott a menedzsmenttel, ehelyett inkább üzleti kapcsolatainak ápolásával foglalkozott. Világossá vált előtte, hogy László egyáltalán nem akart semmilyen felelősséget vállalni a napi operatív menedzsmentért. Ennek eredményeként az MCE mindenféle

irányítás nélkül működött legalább 5 hónapon keresztül – csak sodródott, mint egy hajó kormányos nélkül. A környezetvédelmi mérnökök elcsüggedtek. Kettő közülük elhagyta a céget ezen időszak alatt, mert nem voltak megelégedve a vállalat működésével. A kinevezésemet megelőző napon egy másik mérnököt is elküldtek a cégtől, akit az egész személyzet nagyon kedvelt. Ami még rosszabb, hogy egy kiváló mérnököt is kilépett, akit szó szerint egy „számlázógépnek” ismertek. Ő úgy érezte, hogy nincs megfelelő menedzsmentirányítás a vállalatnál. Így 5 hónap alatt 10 mérnök pártolt el, a szakképzett személyzet majdnem egyharmada. Helyükre ugyan felvettek új munkatársakat, de azok hatékonysága még nem éri el régiéket. Horváth László úgy érezte, hogy az irodában nagyfokú bizonytalanság és önbizalomhiány van. Ez valószínűleg a tudatos vezetés érzésének a hiányára vezethető vissza. A menedzsment döntéseiben a mérnököknek nyilvánvalóan semmilyen szerepük nincs, a felső vezetés pedig elvesztette bizalmát a személyzetben, a beosztottaiban.”

Nagy Károly az első hetet azzal töltötte az MCE-nél, hogy elintézte a munkába állásával kapcsolatos feladatokat: „Nem voltam mindig az irodában, de a kollégák tudták, hogy itt vagyok. Bejártam, hogy ismerkedjek a munkával, de a működésbe nem avatkoztam be, amíg nem tudtam minden nap ott lenni. Az emberek barátságosak voltak velem, habár gyanítottam, hogy semmit nem mondtak nekik rólam. Nem tudták, mire számítsanak.

Átolvastam a személyes aktákat és kiválogattam azokat, melyekre a vezetők teljesítmény-problémákat írtak fel. Világos volt számomra, hogy semmilyen lépést nem tettek a jelzett ügyekben – a dolgozók hivatalosan semmilyen tájékoztatást sem kaptak a problémás területekről. Világos lett számomra az is, nem voltak meghatározva, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkezzen egy jó környezetvédelmi szakember. Nem elemezték azt, mi az oka annak, hogy az egyik munkatárs kimagasló teljesítményt nyújtott, míg a másik legfeljebb tisztességgel elvégezte a munkáját.

Végeztem egy kis háttérkutatót is az MCE jelenlegi és volt ügyfeleiről, hogy képet alkothassak a számukra végzett munka típusáról, és hogy kiderítsem, vajon az ügyfélmenedzserek, akikkel együtt dolgoztunk, még mindig kapcsolatban vannak-e az ügyfelekkel és látogatták-e őket az elmúlt két évben.

Az volt a benyomásom, hogy a jelentős ügyfeleket meglehetősen jól kiszolgáltuk, ha ők kezdeményezték a kapcsolatot velünk, ugyanakkor folyamatosan elhanyagoltuk a közepes és kisebb ügyfeleket.

Munkatársaink túlságosan csak a nemzetközi cégek itteni leányvállalataira és kirendeltségeire koncentráltak. Nem fejlesztették az ügyfélkapcsolatokat a helyi magán és az állami tulajdonú vállalatokkal és intézményekkel. Gulyás Éva, senior mérnök szerint - az egyik legsikeresebb versenytársunk azért tudott megelőzni bennünket a piacon, mivel felismerték azt, hogy a multik kiszolgálása mellett nagyon fontos foglalkozni a helyiekkel is. Feltűnt az is, hogy a cég szakemberei nem bővítették az ügyfelekkel való munka jellegét - semmi sem utalt arra, hogy az MCE mérnökei bármilyen új terméket vagy szolgáltatást eladtak vagy nyújtottak volna, melyről Luc Lambert, a regionális igazgató és Horváth László, az elnököm is beszélt nekem.

Azt tapasztaltam, hogy az MCE-n belül a projekt-controlling csak látszólag működött megfelelően.

Rögzítették ugyan, de nem követték folyamatosan nyomon az összes élő projektet, valamint az azokhoz kapcsolódó részfeladatokat (például ajánlat, szerződéskötés, teljesítés, pénzügyi elszámolás stb.).

Találtam kimutatásokat az egyes projekttemákra és azokon belül külön kezelt feladatokra és a költségekre valamint a tervezett bevételekre egyaránt. Ezeket a kimutatásokat azonban nem aktualizálták a projektmunkálatok előrehaladtával.

Nem készítettek időszakos terv- és tényelemzéseket (például hónap, negyedév stb.). Pozitívum viszont, hogy létezik a véglegesen lezárt, befejezett projektek adatait tartalmazó archívum az esetleges későbbi visszakeresés biztosítása céljából.

Megfigyelésem szerint a munkatársak véleménye nagyon megoszlik arra vonatkozóan, hogy milyen képzettséggel lesz valaki sikeres környezetvédelmi szakember. Többen úgy vélik, hogy igazi, jó szakember csak az lehet, aki szakmai pályafutásának a delelőjére ért, több évtizedet dolgozott már mérnökként. Mások úgy látják, hogy az elmúlt évek alatt jelentősen megnőtt a speciális módszereket, technikákat ismerő kezdő szakemberek iránt



az igény, kevés gyakorlati tapasztalattal, de magas szakmai felkészültséggel rendelkező frissen végzett szakembert célszerű felvenni erre a szakterületre.

Horváth László elmondása szerint a cég mérnökeinek állandóan változó környezetben a problémák széles spektrumát kell megoldania. Egyértelmű szerinte, hogy a műszaki vagy műszaki-gazdasági végzettségű szakemberek különösen akkor tudnak sikeresen tevékenykedni, ha eredeti szakmájuk mellett vállalatgazdasági, szervezési, vezetési és pszichológiai szakismeretekkel és tapasztalatokkal is rendelkeznek. Ő úgy véli, hogy jelentéktelen volt a környezetvédelmi mérnöki belső továbbképzés az elmúlt két évben. Meglátása szerint a mérnökök, akik megfelelő tapasztalatok és képességek hiányában képtelenek voltak felülemelkedni a hagyományos marketingfelfogáson és piaci szemléleten, ügyfélkörük megtartásáért küzdöttek. Mikor felismerték, hogy képtelenek több munkát eladni, elvesztették önbizalmukat és haboztak visszatérni ügyfeleikhez, mert semmi újat nem tudtak nekik mondani. Ahol sikertelenek voltunk ügyfeleinknél, az azért volt, mert nem kamatoztattuk képességeinket – vélekednek többen is.

Több más engem érintő dolgot is megfigyeltem. Először is, az iroda kopottasan nézett ki. Rengeteg ócskaság volt körülöttünk – öreg székek és bútorok – és az irodák sem voltak rendesen felszerelve. Az iroda az ügyfelek szemében nem keltett olyan jó benyomást az MCE-ről, amelyet szerettem volna.

A közeli napokban részt vettem Csák Júliának, a környezetvédelmi marketing információs részleg vezetőjének egy prezentációján, aminek nem volt semmi értelme! Nyilván nem értett a témához, amiről előadást tartott. A kollégák szó szerint sóhajtoztak, mikor kiment beszélni – egyáltalán nem tisztelték. Balogh László elmondta, hogy Júliának van egy 10 tagú csoportja, akik mint egyént kedvelik, de mint szakembert, nem tisztelik. Az egyetlen, aki úgy tűnt, tudja, miről van szó, a környezetvédelmi információs részleg helyettes vezetője, Kovács Erika volt. Láttam, amint párszor kijavította Csák számításait. Amikor egy megbeszélést hívtak össze a bemutatásomra, az szinte azonnal a visszájára fordult és a levegő forrt a dühtől és elégedetlenségtől. Egy másik mérnök, Hajdú Katalin kérdéseket szegezett a teremben lévőknél. Az MCE rossz működésével kapcsolatban hallott negatív információk sorolásával kezdte. Volt MCE mérnökök pletykáit hozta fel, akik ostoba fecsegésének adtak alapot (már tudom, hogy gyakran csak azért, hogy elhitesse velem, mert tudták, hogy azonnal visszamondja a cégnél). Ez után körbejárt a teremben és mindenkit ócsárolt, hogy milyen hozzá nem értő. És mindezt az új főnök előtt!

Megkérdeztem az elnököt, hogy mi a véleménye Tóth Istvánról, a környezetvédelmi iroda vezetőjéről. Azt felelte, hogy ő egy szakmailag igen jól képzett mérnök és önmagát főnyereménynek tartó környezetvédelmi szakembernek tartja az irodában. Ennek ellenére nem hoz annyi üzletet, amennyibe kerül. Ellentmondást nem tűrően viselkedik és nagyon türelmetlen mindenkivel szemben, aki nem ért vele egyet. Ennek eredményeként a megbeszélések, melyeken részt vesz, rettegéssel töltenek el mindenkit. Semmi eredmény nem származott belőlük, több mérnök nem akart részt venni rajtuk, így az iroda beszüntette ezeket az üres megbeszéléseket.

Az elnök nem mondta, csak utalt rá, hogy Tóth István mennyire alkalmatlan erre a munkára. Elmesélte, hogy számtalan megbízást kellett neki helyrehoznia, miután Tóth végzett velük. Az alkalmatlanság eme ismétlődő bizonyítékai ellenére sem tettek semmit, hogy tudtára adják, munkája nem kielégítő, vagy, hogy biztosítsák, hogy ne kövesse el ugyanazokat a hibákat újra.

Néhány nappal ezelőtt történetesen az irodában voltam, amikor egy ügyfél telefonált a környezetvédelmi részleg vezetőjének. Közölte vele, hogy valamilyen projektet végeztek az egyik mérnökünkkel, és hogy nagyot csalódtak benne. A projekt egy EU-környezetvédelmi alkalmassági modell kialakítását célozta, az egyik ismert nemzetközi cég helyi leányvállalatánál. Elővettem az ügyfél aktáját, de egyetlen használható feljegyzést sem találtam a megbízással kapcsolatban. Úgy tűnt, a munkát felénél abbahagyták és az ügyfél várta, hogy befejezzék. Nem tudtam kérdőre vonni az illetőt, mert ő volt az, akit elbocsátott a cég. Azóta egy konkurens mérnöki irodánál dolgozik."

Egy késő novemberi délutánon Nagy Károly az irodájában üldögél és, azon gondolkodik, hogy az eddig szerzett tapasztalatai alapján milyen irányba kormányozza MCE hajóját. Éppen egy nemrég, az MCE vállalati menedzsment gyakorlatáról készített felmérés összefoglaló ábráját tanulmányozza.

### 13.4 PROFILBŐVÜLÉS HATÁSAI (B.RÉSZ)

Az elmúlt évek alatt az MCE cég magyarországi irodája sikerrel oldotta meg az A. részben leírt problémákat.

Ahogy az eset bevezetőjében már írtuk az EU-s csatlakozás után központilag és minden helyi irodában a régióban létrehozták a pályázati és menedzsment tanácsadói részlegeket. Ezek a részlegek a korábbi környezetvédelmi és szerviz egységek mellett alakultak meg. Ez a profilbővítés jelentős feladatot rótt a vállalat központjára és a helyi irodákra. A 2004-es évben az egész cég 500 főt foglalkoztatott, amit 2007-re 700 főre növeltek. A korábbi magyarországi létszám közel 40%-al, 70 főre emelkedett. A korábbi években főleg különböző mérnöki és gazdaság-mérnöki képzettséggel rendelkező szakembereket foglalkoztattak. A jelzett változások miatt nagy számban vettek fel közgazdasági, jogi és pénzügyi végzettséggel vagy szakképzettséggel rendelkező kollégákat.

A magyarországi iroda esetében az is változást jelentett, hogy Nagy Károly átvette 2007 január 1-el a régió vezetését Luc Lamberttől. Új ügyvezető, Horváth Kristóf került a magyar iroda élére, akinek eredeti szakmája gépészmérnök volt. Közel másfél évtizede viszont konzultánsként és menedzserként dolgozott minőségbiztosítási és később menedzsment tanácsadói területeken, különböző nemzetközi cégeknél.

Nem régen találkozott Nagy Károly az új ügyvezető igazgatóval, hogy megismerhesse a rövid (100 napos) és a közép valamint hosszú távú terveit a magyarországi iroda fejlesztését illetően.

### 13.5 FELADAT:

Elemezzük a feladatlapon az előzőleg olvasható esettanulmányban található vállalat helyzetét. Dolgozzunk ki az Ön által beazonosított probléma megoldására, a megadott formában egy elképzelt külső tanácsadói cég által bemutatandó tanácsadói javaslatot prezentáció formában – (Megjegyzés: Minden táblázat egy diát jelent.) – a leányvállalat tudásmenedzsmentjének javítása és fejlesztése céljából.

1. Címlap (prezentáció címe)

2. Tanácsadói prezentáció célja

**3. Jelenlegi helyzet SWOT elemzése a tudásmenedzsment szempontjából**

<b>Erősségek</b>	<b>Lehetőségek</b>
<b>Gyengeségek</b>	<b>Veszélyek</b>

**4. Milyen tacit és explicit tudáselemeket lehet beazonosítani az esetleírás alapján?**

<b>Explicit</b>	<b>Tacit</b>

**5. Készítsünk TM kompetencia térképet az esetben leírtak alapján. Nem kell kitölteni, csak adjuk meg elemeit és dimenzióit.**

--

**6. A hofstede-i kultúra modell (5 tényező) alapján mivel jellemezhető a magyar iroda kultúrája**

**7. Ismertessük tanácsadási javaslatunk fontosabb elemeit (max. 6-8 javaslat)**

**8. Ábrázoljuk vonalas (Gantt) diagram segítségével a javasolt változások időbeli ütemezését**



**9. Elemezzük a TM problémakörre kidolgozott változtatási javaslataink előnyeit és hátrányait**

Előnyök	Hátrányok

## **14 ESET: EY: SZIGORODNAK A VÁLLALATOK ÁTLÁTHATÓ ÉS ETIKUS MŰKÖDÉSÉRE VONATKOZÓ SZABÁLYOZÁSOK**

“Szigorodnak 2014-től a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások: egy januárban hatályba lépő új törvény kötelezi a cégeket csalásmegelőző rendszereik nyilvánossá tételére, míg a márciustól hatályos polgári törvénykönyv a menedzsment felelősségét terjeszti ki a vállalati működésre - hívja fel a figyelmet az EY könyvvizsgáló és tanácsadó cég az MTI-hez eljuttatott közleményében.

A panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló, 2014. január 1-jén hatályba lépő új törvény kötelezi a vállalatokat arra, hogy bárki számára elérhető módon nyilvánossá tegyék a közérdeket, vagy nyomós magánérdeket védő magatartási szabályokat, a bejelentési rendszer működését, valamint a bejelentéssel kapcsolatos eljárást ismertető anyagokat, tehát minden, a vállalat etikus és átlátható működését biztosító rendszerüket - olvasható a közleményben.

Az EY szerint a törvény valóban hiánypótló: a cég vállalati visszaéléseket vizsgáló tanulmánya szerint Magyarországon az egyik legelterjedtebb visszaélési séma a beszerzésekhez, megrendelésekhez kapcsolható, és a válaszadók mindössze 47 százaléka rendelkezett beszerzési szabályzattal vagy eljárásrenddel. Etikai kódexe csak a cégek 28 százalékának volt, ezenkívül a megkérdezett cégek mindössze 8,5 százaléka jelezte, hogy van olyan önálló részleg, amely a visszaélések megelőzésével, illetve felderítésével foglalkozik.

Biró Ferenc, az EY Visszaélés-kockázatkezelési Üzletág partnere a közleményben úgy vélekedett, hogy az etikus magatartás és a felelős vállalatirányítás bizonyítottan pozitív hatással van a gazdasági szereplők eredményességére. A megfelelően kialakított, alkalmazott és kommunikált belső megelőző rendszerek biztosítékot nyújtanak egyrészt a beszállítók és a szerződéses partnerek felé, másrészt a befektetők, valamint a munkavállalók számára - mondta a szakértő.

A vállalatok átlátható működését segíti az EY szerint a polgári törvénykönyv 2014 márciusában hatályba lépő módosított változata is, amely alapján az egyes vállalatok tisztségviselői felelősségre vonhatók a cég tevékenységéből fakadóan elkövetett harmadik fél számára történő károkozásért. Mivel a szabályozás értelmében nagymértékben megnő a vezetőség tagjainak felelőssége, személyesen lesznek motiváltak és érintettek a vállalat és a munkatársai etikus és transzparens tevékenységében.”

**Forrás:** EY: szigorodnak a vállalatok átlátható és etikus működésére vonatkozó szabályozások.

[http://www.hirado.hu/Hirek/2013/11/30/06/EY\\_szigorodnak\\_a\\_vallalatok\\_atlathato\\_es\\_etikus\\_mukodesere.aspx](http://www.hirado.hu/Hirek/2013/11/30/06/EY_szigorodnak_a_vallalatok_atlathato_es_etikus_mukodesere.aspx)

## 15 ESET: MUSZÁJ KEMÉNYNEK LENNI (ÓNODI MOLNÁR DÓRA)<sup>10</sup>

Ott, ahol igazán nagy a tét, Magyarországon alig vannak nők: a gazdasági élet felső vezető pozícióit szinte kizárólag férfiak töltik be. Milyen akadályt kell legyőzniük a nőknek? Milyen előítéletekkel kell szembesülniük, ha előre akarnak lépni? Erről beszélgettünk Kádár Gabriellával, a CIG Pannónia Nyrt. elnök-vezérigazgatójával, és Varga Krisztinával, a Hewlett-Packard regionális igazgatójával. Nekik sikerült áttörniük.



Az elnök-vezérigazgató asszony tárgyal  
Kurucz Árpád

– *A hazai tőzsdén jegyzett cégeknél alig mérhető a nők aránya a felső vezetők között. Minek tulajdonítják, hogy önöknek sikerült áttörni?*

– Varga Krisztina: Egy amerikai gyökerű, multinacionális vállalatnál értem el a felső vezetői szintet, ahol a munkavállalói sokszínűség alapérték. Egy ilyen környezet segíti a fejlődést. Ilyenkor az egyén könnyebben tud reagálni, pláne ha van benne nyitottság, hogy a munkája során mindig előrefelé haladjon, egyre nagyobb és szerteágazóbb feladatok felé.

– Kádár Gabriella: Nálunk egyetlen nő sem volt a felső vezetésben. Az igazgatótanácsban csak férfiak voltak. A biztosítási szektor férfiak által dominált iparág. Ami velem történt, az részben szerencse, annyira radikálisan alakultak át a személyi viszonyok, másrészt, nagyon sok munka volt abban, hogy a nevem felmerült.

– V. K.: A Hewlett-Packardnál vagy a jogelődjeinél sem volt adottság, hogy a felső vezetésben harminc-negyven százalékos legyen a nők aránya. Az induláskor még a középvezetés is csak férfiakból állt. A nők megjelenése egy evolúció következménye, ebben meghatározó az, hogy kulturálisan milyen gyökerű a vállalat.

---

<sup>10</sup> Ónody-Molnár Dóra: Muszáj keménynek lenni. Az írás a Népszabadság 2014. 08. 29. számában jelent meg. Hétvége, 2-3. oldal.

– K. G.: Erősen él az a hiedelem, hogy a vezetésben nagyon karizmatikusnak, nagyon dominánsnak kell lenni. A mai magyar társadalom és a vállalati szféra is elég tekintélyelvű. A piac viszont szerintem pont arról szól, hogy alkalmazkodónak kell lenni, sokkal több empátia szükséges, sokkal több irányba kell figyelni, a csapatmunka eredményez jó döntést, tudni kell kompromisszumokat kötni. Ezek olyan tulajdonságok, amelyek azoknál a nőknél is működnek, akik nem az egójukra építenek. Csak ez egy lassú folyamat. Magyarországon nincsenek is hagyományai. A CIG előtt a holland ING-nél dolgoztam, ahol már a kilencvenes években túljutottak ezen a ponton.

– *Hollandiában komoly nőmozgalmak működtek, amelyeknek fontos szerepük volt a változásban.*



Kádár

Teknős Miklós

Gabriella területén.

– K. G.: Eleinte még bennük sem merült fel, hogy a magyar piacra belépve női vezetőket hozzanak. Ha felengednek is a felső vezetésbe, mert alkalmas vagy, tehetséges és főleg iszonyúan kitartó, nagyon nagy teherbírású – mert alapvetően ezt szokták értékelni bennünk –, akkor sem jellemző, hogy első számú vezetőként ránk gondoljanak.

– Érezték azt, hogy többet kell teljesíteniük a pozíciók megszerzéséért, mint férfi kollégáiknak?

– V. K.: Sokkal nagyobb tehernek éreztem, hogy magyarként elismertessem a szaktudásomat. Most regionális feladatokat látok el, ahol teljesen egyenrangú a küzdelem a férfiak és a nők között. A kérdés az, hogy magyarként oda lehet-e érni. Szerencsére erre is vannak jó példák a HP-nál.

– *Ha bekerülnek is a nők felső vezetői pozíciókba, akkor is elsősorban a HR, az ügyfélkapcsolat vagy a kommunikáció területén.*

– V. K.: Valóban, az üzleti terület a férfiak privilégiuma. A támogató funkciókban előbb jutnak el a nők a vezetői szintekre. K. G.: Talán az a feltételezés áll e mögött, hogy a nő gyengébb a stratégiai gondolkodásban. Nem elég racionális. Nem tud felülről ránézni a dolgokra, nem tud nagy felelősséggel járó döntéseket meghozni, mert az túl stresszes.

hirdetés

– *Sokan azt állítják, ennek biológiai okai vannak.*

– K. G.: Szerintem nincsenek. Ez csak beidegződés, amit a férfiak erősítenek. Ha viccelni akarnék, azt mondanám: még nem érzik, hogy komoly kockázatoknak lennének kitéve, ezért nem gondolom, hogy ez szándékos védekezés lenne a részükről.

– V. K.: Kulcskérdés, hogy a női szerepekkel mennyire azonosul valaki. Dönteni tudni kell. Akarni kell dönteni. Ez a képesség talán a nőkben kevésbé van meg, ösztönösen. Hiszen otthon is inkább támogató jellegű pozíciót veszünk fel. Ez alatt nem alá-fölérendeltséget értek, de meghagyjuk a nadrág hordását a férfiaknak. A középszint feletti menetelésben akkor válik egy nő önmaga korlátjává, amikor nem akarja azt a pluszt beletenni, hogy döntsön, felelősséggel



kimondjon át vagy bét. Ez a tulajdonság elválaszthatatlan a felső vezetői szintektől. Én például szeretek dönteni, nem is félek tőle.

– *Ez tanult képesség vagy velünk született?*

– V. K.: Nagyon fontos az otthoni minta, hogy milyen nevelést kapunk. De a döntésképeség tanulható. Mindenképpen szükséges hozzá a nyitott személyiség. Mert tanulni így lehet. A nyitottság ahhoz is kell, hogy az újabb és újabb munkákat elássam és akarjam. A munkahelyen pedig jelezzem a főnököm felé, hogy „ezt nyugodtan bízd rám, szívesen csinálom”.

– K. G.: Aki erre alkatilag nem alkalmas, abból nem lesz vezető. Se férfiből, se nőből. Mi, nők sok szempontból saját magunk korlátai vagyunk. Egy nő eleve komplikáltabban viseli ezeket a szituációkat, mint a férfiak, akiket visz előre a becsvágyuk és a töretlen önbizalmuk. Mi, nők mindig magunkat hibáztatjuk, ha valami nem sikerül elég jól. A férfiak alkalmasabbak arra, hogy épen tartsák a lelküket és óvják az önbecsülésüket. A teljesítménykényszer sokkal erőteljesebb bennünk, ezért is figyelnek fel ránk. Otthon is, lássuk be, azért nem akarjuk hordani a nadrágot, mert hogyan imádjunk egy pasit, ha mi hordjuk a nadrágot? Nekem sok nehézségem volt emiatt az életemben. Fontos, hogy amikor hazamész, át tudj lépni egy másik szerepbe. Én sokszor nem tudtam.

– *Vezető pozícióban lévő nők gyakran számolnak be arról, hogy a státuszuk önmagában rengeteg magánéleti konfliktussal jár.*



Varga Krisztina  
Teknős Miklós

– K. G.: 2003-ban arra gondoltam, hogy feladom az ambícióimat, mert annyi konfliktussal jár. Akkor mentem át az ING-től a Deloitte-ba. Az ING-ben egyébként is úgy láttam, hogy a felső vezetői szféra annyi diplomáciai érzéket követel, nem csak a szaktudást, lelkesedést és teherbírást, ami nekem már nem szimpatikus. Egyébként is olyan átalakuláson mentem már át, hogy a férjem és a lányom idegbajt kaptak tőlem. Amíg átmentem az előszobán, öt utasítást adtam ki. Nagyon nehéz a munkahelytől az otthonig tartó úton átalakulni.

– *Gyakran előkerülő sztereotípiák, hogy a női vezetők férfiasabbak a férfiaknál, mert csak így tudnak sikeresek maradni.*

– K. G.: Biztos van ebben kompenzálás, de nem értek egyet az ilyen generálismegállapításokkal. Szituációfüggő.

– *Van a felvetésnek szociálpszichológiai háttere is. Egy kisebbségi csoport tagjai, amíg az arányuk nem ér el egy kritikus szintet, a többség elvárásai alapján viselkednek, időnként azokat túlteljesítve.*

– K. G.: Vannak helyzetek, amikor muszáj az embernek keménynek lennie. De attól még nem válik egy nő férfivá. Ez is egy beidegződés: a nő biztos gyenge.

– V. K.: Az a legnehezebb, hogy objektívek maradjunk. Csak a megoldandó feladatra kell koncentrálni. A nem kérdését ki kell zárni, ez az egyetlen járható út. Okozhat gondot, hogy valaki egyszerre vezető, anya és feleség. Erre az a megoldás, ha a nő nő marad. Ezt tegye elegánsan. Nem attól leszek nő, hogy a női mivoltomat felerősítem, arra sincs szükség. Tiszteletteljes odafigyelés a másokra és a feladatra, ez az ami előrevisz.

– *Nem ritka, hogy az emberek egy női vezető láttán azt kezdik találgatni, kinek lehet a szeretője, amiért pozícióba került. Ennek a jelenségnek a másik oldala, hogy a hatalmi pozícióban lévő férfi visszaél a nő kiszolgáltatottságával.*

– V. K.: Egyik fél részéről sem helyes, ha rossz dolgokra használja az eszközeit. Se a férfi, aki azt gondolja magáról, hogy bármit megengedhet magának. És a nőknek is el kell vetniük azokat a megoldásokat, amelyek arról szólnak, hogy nem a tudásukkal, hanem a nemiséggel próbálnak előnyre szert tenni.

– K. G.: Engem nem érdekel senkinek a magánélete. Az üzleti szférában biztos, hogy ezekkel az eszközökkel nem működnek hosszú távon a dolgok. Ha nem vagy alkalmas, ha nem vagy felkészült, ha nem bírod a stresszt, akkor hiába. Én például tudatosan nem barátkozom a munkahelyen, nem tartom jónak, ha túl nagy teret kapnak a személyes érzelmek, mert az megzavarhatja a racionális döntések meghozatalát.

– *Hogyan egyeztethető össze a gyerek, a család és a karrier?*

– K. G.: A hosszú otthontartózkodás a gyerekekkel rendkívül nagy kockázat. Sorsdöntő az életedre nézve, hogyan állsz a ehhez a dilemmához. A család egyike a feladataidnak, amit menedzsel a munkáddal együtt? Vagy ez az elsődleges fontosságú, és mindent annak rendszere alá? Az emberek különböző döntéseket hoznak. Mi nem azt a döntést hoztuk, hogy a család alá rendeljük a karrierünket. Hanem rendkívül nagy szervezői munkával és sokszor „idegbetegen” próbáljuk az élet több területét párhuzamosan futtatni. Ha úgy döntesz, hogy a család a prioritás, akkor nem számolnak veled. Eleve nehéz a szülésről visszajönni. Nekem két gyerekem van, nagy korkülönbséggel, de még így is egy kisebb stábra van szükségem. Másképp nem működik. A mi jövedelmi viszonyaink mellett ezt könnyebb megoldani, mint a nők nagy részének, akiknek nincs pénzük a segítséget megfizetni. És ha nem tudják ezt stabilan megszervezni, akkor nem tudnak produkálni.

– V. K.: Nagyon érdekes, hogy a nő, és jó esetben a párja, a gyerekvállalással kapcsolatban milyen döntést hoz. Volt olyan kollégám, aki három gyerekekkel kilenc évig volt otthon. Az majdnem egy évtized. Nincs az a szakma, amelyik ezt elbírja. Egy éven belül történnek olyan változások egy vállalatban belül, ami fenekestül felfordítja az életet. A nőknél fontos, hogyan döntenek erről, mert a szakmailag termékeny időszakuk ettől függ. Erről sokkal nyíltabban kellene beszélni. Ha a jogszabályi környezetre alapozol, akkor a gyerekszülés három év. Ezt ma nem lehet könnyen és egyértelműen megtenni. Már az egyetemi évek alatt tudatosan kell tervezni, és készülni kell erre a döntésre. Az jó, ha a gyerek abban nő fel, hogy a munka az érték. Nem kell abba tönkremenni, hogy az ember visszamegy dolgozni. A három év gyes szerintem nem jó sem a gyerekeknek, sem a párkapcsolatoknak.

– *A távmunka segíthet az átmenetben?*

– K. G.: Mindig olyan cégeknél dolgoztam, amelyek jól álltak a távmunkához. Én is így kapcsolódtam vissza. Egyébként nagyon jó munkaerőnek tartom a visszajövő kismamák nagy részét. Nem félek attól, hogy kisebb elánnal dolgoznának. Nagyon jó befektetés a cégnek, ha menedzseli az átmenetet. Egyébként most sem vagyok bent 8-ig, 10-ig, mint a férfi vezetők nagy része. Hatkor elmegyek, mert 6-tól 9-ig a 7 éves kisfiammal vagyok. A reggelek és hétvégék mellett ennyi a mamával töltött idő. Sok minden nincs a mamával, a mama korlátozott időre érhető el. Ami korlátozott, felértékelődik. Aztán miután lefektettem, gyakran éjfélig dolgozom megint.

– V. K.: A technológiából eredő mobilitás hatalmas előny a nőknek is. Az internetnek köszönhetően már nem vagyunk az irodához kötve.

– *Önök szerencsések a támogató közeggel. Sok nő azzal küzd, hogy nincs elég bölcsődei férőhely, a nagyszülők pedig – a megemelt nyugdíjkorhatár miatt – még dolgoznak.*

– V. K.: Az én bébiszitterem az anyukám, és tudom, hogy emiatt kivételezett helyzetben vagyok.

– K. G.: A szervezőképesség tökélyre fejlesztése kulcskérdés. Nekünk, nőknek azért is van sanszunk jó vezetőkké válni, mert annyival jobban meg kell szerveznünk az életünket. Ez a képesség lecsapódik a vállalati munkában is. Én mindig csinálom valamit, hogy ne veszítsek időt.

– V. K.: Azt tapasztalom, hogy a nők hamarabb meg tudnak öregedni lélekben. A férfiak tovább maradnak aktívak a munkahelyi környezetben is. Ők sosem engedik el a volánt.

– K. G.: A fiatalabb női munkavállalóknál, akik most szülnek, azt látom, hogy keményen bevonják a férjüket. Nyilván azért, mert tudják, hogy nem maradhatnak ki annyi ideig a munkából, tudják, hogy nekik is van más az életükben, mint a gyereknevelés. Ez egy szemléletváltás és generációváltás egyben. Én sem mondom olyan mesét a fiainak, hogy a „mama vacsorát főz, apa újságot olvas”, ezeket ne tanulja meg.

– *Figyelnek külön a női munkavállalók nehézségeire?*

– V. K.: Erről szeretek nyíltan beszélni. Korábban egy beosztottam küzdött a babavállalással. A világ legjobb munkavállalója volt. Nem tudta eldönteni: felmondjon, ne mondjon? Végül meg tudtunk állapodni egy év fizetés nélküli szabadságban. Ezt a döntést hoztam, vállalva azt, hogy ez nekem mint munkáltatónak hátrányos. És így jött össze az ikerterhessége. Ez is siker. A csapatomban sok tanácsot adtam, kikérik a véleményemet, és azt az őszinteséget kapják, amire szükség van. Meghozzák a döntést, és tudom, hogy visszajönnek dolgozni. És vissza is fogjuk venni őket.

– *Az EU bizottsága 2020-ra kvótát ír elő a női vezetők arányát tekintve. Mit gondolnak erről?*

– K. G.: Alapvetően nem tudok azonosulni a kvótával. De annak is igaza van, aki szerint mégis kell, mert nem tudunk be látható időn belül változást elérni, ha nincs ilyen. Magától olyan sokáig tartana. Már említettem, hogy a nők sokszor magukat gátolják, a kvóta rásegítő lökés, ami felgyorsítja a változást.

– V. K.: Vannak vállalatok, ahol van kvóta és működik. Ami miatt én a kvótának örülök, az nem maga a tartalom, hanem a párbeszéd, amit elindított. A kvóta miatt legalább van erről beszélgetés.

– K. G.: Akkor működik jól egy cég, ha a vezetésben vannak nők és férfiak is. Mondanám, hogy nőkkel jobban szeretek dolgozni, mert tény, hogy sokkal többfelé tudnak figyelni, sokkal nagyobb a teherbírásuk, nagyságrenddel gyorsabban megértenek dolgokat, leveszik azt, amit mondom, egyszerűbb velük az élet. Mégis a vegyes döntéshozatalban hiszek. Azt szeretem, ha szabad véleménynyilvánítás és gondolkodás van, addig mehet a csata, amíg ki nem alakul egy széles alapokon nyugvó döntés, utána együtt toljuk a szekeret. Ez az ideális képem egy vállalatról.

## Capilano women

A Jól-Lét Alapítvány vezetője, a Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség szakértője, Keveházi Katalin lapunk kérdésére elmondta, hogy az Európai Bizottságban is csökkent a nők aránya. Ez kifejezi azt az általános tendenciát, hogy a gazdasági erőforrások szűkülésének idején nő a politikai hatalom koncentrációja, és a nők kiszorulnak a döntéshozatalból. Keveházi Katalin úgy véli, szükség van a kvótára.

Számos kutatás támasztja alá, hogy a nők a munka és a magánélet egyensúlyát megővendő sokkal inkább háttérbe szorítják vezetői ambícióikat, s a férfiaktól eltérően csak akkor vállalnak vezetői szerepkört, ha teljes mértékben kompetensnek érzik magukat a feladatra. A döntések befolyásolására, a nők számára fontos szempontok integrálására a nőknek csak akkor van lehetőségük, ha részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban. Ha jön a kvóta, különösen értékessé válhat az a tudás, amelyet a Capilano Women nevű tanácsadó cég adhat vezető pozícióban dolgozó vagy kinevezés előtt álló nőknek, vagy vállalatoknak, melyek szeretnék segíteni női munkavállalóikat a vezetővé válásban.

Az előző parlamenti ciklusban parlamenti képviselőként dolgozó Ertsey Katalin felismerte, hogy a karriert építő, ambiciózus fiatal nőknek nincs olyan szakmai támaszuk, amelynek segítségével bizonyos szint felett előre tudnának lépni. Ezért alapította a Capilánót. Az egyéni fejlesztésre építő munka során olyan mentorokra számíthatnak a nők, mint Király Júlia közgazdász, a Magyar Nemzeti Bank korábbi alelnöke, a kormányzóvivőként ismertté vált Danks Emese kommunikációs szakértő.

Az ilyen vállalkozások hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az a szomorú kép, amely Magyarországot jellemzi, megváltozzon. Uniós összehasonlításban ugyanis az látszik, hogy 2010 és 2013 között a 28 uniós tagállam közül 22-ben nőtt a nők aránya a legnagyobb jegyzett cégek legmagasabb szintű döntéshozói között. Magyarországon viszont csökkent. Jelenleg 11,3 százaléknál tartunk. Az uniós átlag 17,8 százalék. Nálunk jobban csak Románia szorította ki a nőket az elmúlt három évben a döntési pozíciókból.

## 16 ESET: TENDERKÍRÁS (POÓR JÓZSEF-GÖNCZI ÉVA)

A Nemzeti Közigazgatási Igazgatóság (továbbiakban NKI) <sup>11</sup> a „Komplex oktatási és oktatásszervezési feladatok ellátása” tárgyban indított TEN 2010/Q 173-21000 számú közbeszerzési eljárása keretében közbeszerzési tendert ír ki 2011. január 20-i beadási határidővel.

### 16.1 TENDER ELVÁRÁSOK

Vállalkozási szerződés keretében a Nemzeti Közigazgatási Igazgatóság munkatársainak a feladatuk ellátásához szükséges készségek, képességek fejlesztése területén vár oktatási és oktatásszervezési ajánlatot:

- *Projektmenedzsment ismeretek* (4 tréning nap)
  - Beosztott munkatársak számára (60 fő, 3 tréning nap)
  - Vezetők számára (20 fő, 1 tréning nap)
- *Kommunikációs és tárgyalástechnika készségek és ismeretek* (10 tréning nap)
  - Beosztott munkatársak számára (200, 10 tréning nap)
  - Vezetők számára (20 fő, 1 tréning nap)
- *Informatikai képzések* (17 tréning nap)
  - Excel képzés (alap) (200 fő, 10 tréning nap)
  - Excel képzés (haladó, 100 fő, 5 tréning nap)
  - Adatbázis kezelés (20 fő, 2 tréning nap)
- *Vezetői csapaeépítő tréning* (40 fő, 2x2 tréning nap)

A képzéseknek helyszínét az Ajánlattevőnek kell biztosítani Budapesten. Ettől eltérően vezetőképzéseket Budapesten kívül kell lebonyolítani. A képzéseket munkanapokon munkaidőben, 8-16.30 óra között kell megtartani, kivéve a vezetőképzéseket.

Egy-egy tréningen maximum 20 fő vehet részt.

### 16.2 ALKALMASSÁGI JELLEMZŐK

Az Ajánlattevő alkalmasságának bizonyítására a következő feltételeket kell teljesítenie:

- a bankszámláját vezető pénzügyi nyilatkozatát,

---

<sup>11</sup> Az itt bemutatott eset kitalált, bármilyen megjegyzése a valósággal, az csak a véletlen egybeesésének köszönhető. A közölt eseteknek nem célja, hogy választ adjon konkrét közigazgatási menedzsment probléma megoldására, hanem csak oktatási és tréning tevékenység céljait szolgálja.

- közbeszerzés adott szolgáltatása értékének tíz százaléka felett az alvállalkozónak teljesíteni kell a pénzügyi és egyéb alkalmassági feltételeket,
- a szakmai alkalmasságot megfelelő képzési referencia dokumentumokkal – mind a négy képzési területe esetében legalább a referenciát kiadó szervezetnek legalább 200 fősnek és 50 millió forint árbevétel/költségvetéssel kell rendelkeznie - kell igazolni,
- a bevonni tervezett szakemberekről szakmai önéletrajzot kell mellékelni,

Az Ajánlatot 6 (hat) példányban (1 eredeti és 5 másolat), lezárt csomagolásban, cégszerűen aláírva kell benyújtani az ajánlattételi határidő lejártáig.

Ajánlatokat 2011. február 28 10.00 órakor bontják fel a Nemzeti Közigazgatási Igazgatóság (Budapest, V. kerület, Alkotmány tér 76) I. emelet 126. tárgyalójában.

A szerződés időtartama, a szerződés aláírásától számított 9 (kilenc) hónap. Késedelmi kötbér: a késedelmesen teljesített rész nettó ellenértékének napi 1 %-a.

A közbeszerzési eljárás nem ismétlődő jellegű.

Az ajánlati biztosíték összege 300.000 forint, amelyet ajánlatkérő Magyar Államkincstárnál vezetett 14321000-27345628-00000000 sz. számlájára kell teljesíteni.

A jogorvoslati eljárást lebonyolító szerve a Közbeszerzések Tanácsa Közbeszerzési Döntőbizottsága József krt. 170.1074. Budapest (Magyarország).

**16.3 MELLÉKLETEK**

1. számú melléklet

**Nemzeti Közigazgatási Intézet**

Az NKI jogutódja az Országos Közigazgatási Szolgálatnak. Fő feladata, hogy irányítsa és szervezze az egész országban kormánytisztviselők képzési és továbbképzési programjait. Az intézet további funkciói közé tartozik a kormánytisztviselők és köztisztviselői állások meghirdetése országos és helyi médiumokban.

Az intézetet főigazgató irányítja. Jelenleg az NKI-nál 220 fő dolgozik. A különböző szintű vezetők száma 20 fő.

2. számú melléklet

**Ajánlatkérési dokumentáció**

A ajánlatkérési dokumentáció az ajánlattételi felhívással együtt kezelendő. Amennyiben az ajánlattételi felhívás és a dokumentáció között eltérés adódik, az ajánlattételi felhívás az irányadó.

A dokumentáció másra nem ruházható át, nem tehető közzé.

<b>Melléklet</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Rendben</b>
„A0”	<b>Előlap</b>	
„A1”	<b>Ajánlati felolvasólap</b>	
	<b>Tartalomjegyzék</b> , amely oldalszámokat is tartalmaz	
„A2”	<b>Ajánlati</b> nyilatkozat	
„A3”	Közös ajánlati nyilatkozat – amennyiben releváns	
„A4”	Együttműködési megállapodás – amennyiben releváns	
„A5”	A <b>kizáró okok</b> fent nem állásának igazolásáról szóló nyilatkozat	
„A6”	A Kbt. szerinti nyilatkozatminta	
„A7”	Az ajánlattevő, 10 % feletti alvállalkozó, erőforrását nyújtó szervezet 60. napnál nem régebbi cégkivonata	
A8”	Az ajánlattevő, 10 % feletti alvállalkozó, erőforrását nyújtó szervezet aláírási címpéldánya	
„A9”	A Kbt. szerinti ajánlattevői nyilatkozatok	
„A10”	<b>Pénzügyi, gazdasági alkalmasság</b> igazolása – ezen belül:	
„A11”	Pénzügyintézeti igazolás	
„A12”	Nyilatkozat a számlavezető pénzügyintézetek kapcsán	
„A13”	Számviteli jogszabályok szerinti, a vizsgált időszakra vonatkozó beszámoló	

„A14”	Nyilatkozat az árbevételi adatokról	
„A16”	<b>Műszaki, szakmai alkalmasság</b> igazolása – ezen belül:	
„A17”	Nyilatkozat a legjelentősebb szolgáltatások bemutatásáról	
„A18”	Referencia igazolás amennyiben releváns	
„A19”	Akkreditációkra vonatkozó iratok	
„A20”	Szakember bemutatása	
„A21”	Önéletrajz minta	
„A22”	Szakemberekre vonatkozó iratok	
„A23”	<b>Egyéb nyilatkozatok</b>	
„A24”	Nyilatkozat üzleti titokról	
„A25”	Nyilatkozat a Kbt. alapján	
„A26”	Nyilatkozat a dokumentáció kiváltásáról	
„A27”	Nyilatkozat az ajánlati ár megbontásáról	
„A28”	Szakmai ajánlat	

3.számú melléklet

### Bírálati szempontok

Az NKI az ajánlatokat az összességében legelőnyösebb ajánlat bírálati szempontja alapján bírálja el. A következők szerint.

Az értékelés részpontként (lásd a táblázatban) külön-külön történik. Az értékelési pontszám 1.-2. részpontjának esetében fordított, míg a 3. részpont esetén egyenes arányosítással kerül kiszámításra. A legkedvezőbb árajánlat a legmagasabb pontot (10) kapja, a többi ajánlatra adható pontszám ehhez képest kerül meghatározásra.

A 4.-7. részpont esetében a részpont értékelése egy háromtagú szakértői bizottság bevonásával történik. A bírálati lapok összesítése úgy történik, hogy a szakértői bizottság tagjai által kiosztott, a bírálati lapon szereplő értékelési sorrend sorszámának számtani átlagolására kerül sor. A számtani átlag alapján a legkisebb „átlagú” ajánlattevő kapja a maximális pontszámot (10,00), a többi ajánlattevő ajánlata a legkisebb átlagtól való eltérés arányában kap kevesebbet.

Sorszám	Értékelési szempont	Magyarázat
1.	<b>A képzési tevékenység ára*</b>	Az Ajánlattevőnek az értékelési szempontra <b>egy egész számadattal</b> , nettó módon kell ajánlatot tenniük. Ennek az összegnek a feladat ellátásával kapcsolatos valamennyi költségre, kiadásra, jutalékra stb. fedezetet kell nyújtani.
2.	<b>Szervezési, adminisztrációs tevékenység ára*</b>	A képzési tevékenységhez kapcsolódó szervezési és adminisztrációs tevékenység ellenértéke nettó áron. Ennek az összegnek a feladat ellátásával kapcsolatos valamennyi költségre, kiadásra, jutalékra stb. fedezetet kell nyújtani.
3.	<b>Meghiúsulási kötbér (%)**</b>	Az egyes képzésre vonatkozó meghiúsulási kötbér mértéke, amely kötelezően előírt 5-20% közötti tartományban várja az ajánlattevői megajánlásokat.



4.	<b>Az ajánlott képzések szakmai színvonala</b>	A következők szerint kell a képzések szakmai színvonalát. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ajánlott tematikák (1-20 pont)</li> <li>• ajánlott módszertan (1-30 pont)</li> <li>• előzetes tudásszint felmérés módszere (1-20 pont)</li> <li>• képzések zárásának módja (1-20 pont)</li> </ul>
5.	<b>A lebonyolítás tervezett ütemezése</b>	A program ütemezésével összefüggésben a következő szempontokat vizsgálja az Ajánlatkérő NKI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• képzés éves tervezett ütemezése (1-50 pont)</li> <li>• A hiányzások kezelése: (1-50 pont)</li> <li>• A trénerek rendelkezésre állása (1-50 pont)</li> </ul>
6.	<b>Ajánlattevő szervezési háttere</b>	Az Ajánlattevő szervezési hátterével összefüggésben a következőket vizsgálja az Ajánlatkérő: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A projekt menedzsment szervezet felépítése: (1-30 pont)</li> <li>• A képzések szervezésének informatikai támogatottsága: (1-70 pont)</li> <li>• A képzések adminisztrációjának módszere: (1-50 pont)</li> </ul>
7.	<b>A tervezett helyszínek, és az ellátás színvonala</b>	A helyszínek és az ellátás színvonalával összefüggésben a következőket vizsgálja az Ajánlatkérő NKI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A képzési helyszínek elhelyezkedése, megközelíthetősége: (1-20 pont)</li> <li>- A résztvevők ellátásának lehetőségei és azok színvonala: (1-35 pont)</li> <li>- A képzési szükséges infrastruktúra (termek és azok felszereltsége) színvonala: (1-50 pont)</li> </ul>

\*A legalacsonyabb megajánlás a legkedvezőbb, ez kapja a legmagasabb pontszámot.

\*\* A legmagasabb megajánlás a legkedvezőbb, ez kapja a legmagasabb pontszámot.

**16.4 FELADAT**

Elemezzük a 6.1-6.3.pontban olvasható esettanulmányban található tender kiírást. Dolgozzunk ki a megadott formában egy elképzelt külső tanácsadói cég által bemutatandó tanácsadói tender ajánlatot a megadott prezentációs formában. (Megjegyzés: Minden táblázat egy diát jelent).

**A. Ajánlat címlapja (prezentáció címe)**

--

**B. Tanácsadói tender ajánlat célja**

--

**1. Képzési tevékenység ellenértéke (adjuk meg a fontosabb kalkulációs kulcsszámokat)**

--

**2. Szervezési adminisztrációs tevékenység tevékenység ellenértéke (adjuk meg a fontosabb kalkulációs kulcsszámokat)**

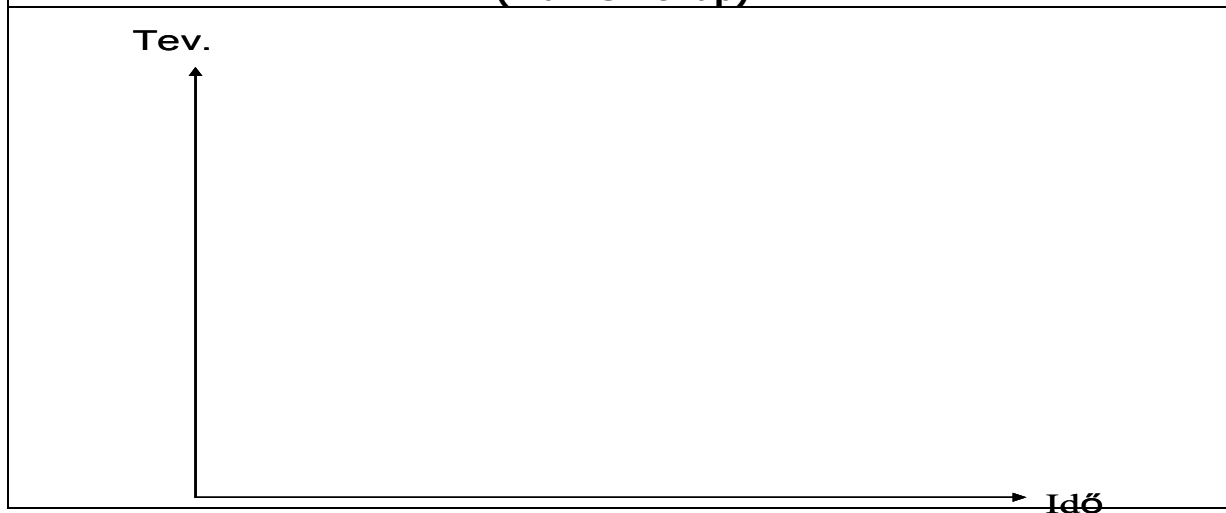
--

**3. Meghiúsulási kötbér (%)**  
**(adjuk meg a fontosabb kalkulációs kulcsszámokat)**

**4. Ajánlott képzések színvonala**

**5.1. A lebonyolítás tervezett ütemezése**

**5.2. Ábrázoljuk vonalas (Gantt) diagram segítségével a javasolt ajánlat időbeli ütemezését (max. 9 hónap)**



**6. Szervezési háttér bemutatása**

A large empty rectangular box provided for the student to present the organizational background of the proposal.

**6. Helyszínek bemutatása**

## **17 ESET: KORSZAK- ÉS KULTÚRAVÁLTÁS AZ ÖNKORMÁNYZATI INFORMATIKÁBAN (HORVÁTH JÁNOS)**

### **17.1 ELŐZMÉNYEK**

A jelenleg zajló nagy ívű közigazgatás-szervezési programok megvalósításának eredményeként jelentősen módosul az önkormányzati informatika működési környezete is.

A következőkben az önkormányzati informatika állapotát és fejlődését jelentősen befolyásoló néhány tényezőre kísérel meg ráirányítani a figyelmet, bizonyítva azt, hogy az önkormányzat informatika központi koordinációja, a szabályozási környezete és az informatika teljes eszközszerkezete is radikális megújításra szorul. E cikk terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé az önkormányzati informatika minden elemének részletes vizsgálatát. Itt és most csak néhány súlyponti elem kiragadása látszik célszerűnek. Ebből következően a javaslati szinten megfogalmazott fejlesztési irányok alkalmasak lehetnek arra, hogy az elmúlt több mint két évtizedes működés tapasztalatait figyelembe véve kísérlet történjen a közigazgatásban az önkormányzati informatika leendő helyének és szerepének meghatározására, az önkormányzati informatikai alkalmazások új alapokra helyezésére, az informatika alkalmazások digitális kultúraváltásának elindítására.

### **Kihívások, változtatási kényszerek**

#### **a./ Demokrácia – hatékonyság – informatika összhangja**

Az 1990-ben érvénybelépett önkormányzati törvény, az 1990-es helyhatósági és polgármester választás új megvilágításba helyezte a tanácsrendszert felváltó önkormányzati rendszert, azok környezetét és működését. Történelmi helyzet állt elő annak politikai, társadalmi, gazdasági és közigazgatási aspektusaival.

Tíz évvel később (2000 - ben) a Helyi Önkormányzatok Napján 2000. szeptember 30.-án, Dr. Mádl Ferenc a Magyar Köztársaság akkori elnöke az egy évtizedes működés tapasztalatait értékelő beszédében találóan jegyzi meg, hogy „1990-ben rendkívül fontos volt, hogy az induló rendszert a lehető legkevésbé terheljék olyan körülmények, amelyek az amúgy is zord környezet elviselését nehezítik”. Majd azzal folytatja, hogy „Demokracifelfogásunk nagyobb súlyt fektet a demokrácia megnyilvánulására mint feltételeinek felelős meghatározására és előteremtésére. Ez tetten érhető például a demokrácia és a hatékonyság összhangjának elhanyagolásában, esetenként a hatékonyságnak a demokrácia ellentétéként való felfogásában”. (Lásd a Magyar Közigazgatás 2000/11-es számát)

Ezt erősítette meg Dr. Stumpf István akkor kancellária miniszter, az Egy évtized – jövő kilátásai címmel 2000. márciusában rendezett konferencia megnyitó előadásában, amelyben ő is megállapítja, hogy „ Az önkormányzati önállóságához képest aránytalanul gyenge lett a központi befolyás, mely mind a szabályozás korlátaiban, mind a döntések befolyásolásának lehetetlenségében megmutatkozik. Az ellenőrzés

gyengesége szervezeti kiépítettségében és eszközrendszerében egyaránt megnyilvánul”. ( Lásd a Magyar Közigazgatás 2000/5 számát.)

Érdekes megfigyelni, hogy ezekben az elemzésekben a demokrácia és az önkormányzat önállóság még egymást helyettesítő fogalomként van jelen, elfedve azt, hogy a központi befolyásolás célja és eszközrendszere addig még nem alakult ki. Ez érdemben nem változott az önkormányzatok második évtizedében sem.

Az előzőekből és az időközben uralkodó vált gyakorlatból az is kitűnik, hogy az önkormányzati működés hatékonysága iránti igény zömében csak formálisan, a szólamok szintjén jelentek meg. Teljesen háttérbe szorult a hatékonyság és annak eszközrendszere, helyette érvényesül „az én önállóságom, azt teszek vele amit akarok”. (Lásd Dr. Stumpf István hivatkozott értékelését)

Ez az uralkodó vált nézet rányomta a bélyegét a hatékonyság is az informatika kapcsolatára is.

A hatékonyság és az informatika viszonya is több oldalról közelíthető meg. Lőrincz Lajos szerint – akinek a kutatási eredményei ebben a témában meghatározóak – a közigazgatás hatékonyságát két szinten kell és lehet értelmezni. Van az ún. külső hatékonyság, ez lényegében a működés politikai aspektusaira vonatkozik. Ennek legfontosabb eleme a közigazgatási szervezet működésével való megelégedettség, melynek befolyásolási lehetőségeire különösen az informatika nyújtotta megoldások és eszközök hívják fel a figyelmet. (polgárbarát közigazgatás, közigazgatási ügyintézés informatikai támogatásai, elektronikus tájékoztató szolgálatok és nem utolsósorban az internet adta lehetőségek egyre növekvő alkalmazása stb.). A belső hatékonyság a közigazgatási/önkormányzati szervezet munkájának szervezettségére, célszerű működésére világít rá. A hatékonyság növelés igénye – a hatékonyság mint a ráfordítások és eredmények viszonya - azt fejezi ki, hogy egységnyi erőforrás alkalmazásával milyen eredményt sikerül elérni. Ez a szemlélet ma szinte teljes egészében hiányzik az önkormányzatok működéséből. Ez idő szerint még a közigazgatás tudomány is adós az a külső és belső hatékonyság, az eredmények és a ráfordítások mérésének módszertanával. Így aztán nincsenek összehasonlítható mérőszámok, indikátorok, amelyek a valós hatékonysági helyzetet mutatnák be. Sajnos ez az egész közigazgatásra igaz. (A hatékonyságra vonatkozó megállapításokat lásd részletesen Lőrincz Lajos A közigazgatás alapintézményei című művében, HVG Lap és Könyvkiadó-2005).

A hatékonysági követelmények tehát az informatikai alkalmazásokat is elkerülik, vagyis az önkormányzati informatikai alkalmazások hatékonyságát csak elvétve mérik. Többek között ennek „köszönhetőek” a mai önkormányzati gyakorlatra jellemző összehangolatlan, alacsony színvonalú, egyedi fejlesztések. Több szakértő egybehangzó megállapítása szerint az önkormányzati informatikai ráfordítások 50% - hasznosul elfogadható hatékonysággal.

A közigazgatás története azt bizonyítja - írja Lőrincz Lajos az előzőekben hivatkozott művében - , hogy mindig valamilyen új technikai bekerülése változtatta meg radikálisan a közigazgatási munka hatékonyságát. Ennek korábbi változata az írásbeliséget segítő nyomtatás, az írógépek



alkalmazása volt. Korunk közigazgatási forradalmát az informatikai rendszerek, hálózatok, eszközök alkalmazása jelenti. El kellene már határozni, hogy a hazai közigazgatás akar- e élni ezzel a lehetőséggel.

### **b./ Az önkormányzatok állami és önkormányzati informatikai feladatai**

Több mint 20 éven keresztül az önkormányzatok számára törvény írta elő a kötelezően elvégzendő feladatokat, az informatikai alkalmazásokat igényelőket is. Az itt kialakult gyakorlat – részletes szakmai szabályozás hiányában, kiegészülve a már korábban említett központi befolyásolás gyenge gyakorlatával – elvezetett ill. markánsan hozzájárult az önkormányzati gazdálkodás reorganizációjának igényéhez.

Az önkormányzati és az állami feladatok, hatáskörök és felelőségek laza szabályozása elfedte az önkormányzati informatika alkalmazások központi koordinációjának és összehangolásának igényét, annak gyengeségeit.

Az önkormányzatok által elvégzendő informatikai vonzatú feladatok, mint a néesség-nyilvántartás, az anyakönyvi igazgatás, a választások, népszavazások lebonyolítása, az okmányirodai feladatok ellátása, a központi illetmény-számfejtés, a kincstári elszámolás informatikai rendszereinek fejlesztése és működtetése központi koordinációját zömében a Belügyminisztérium látja el. Munkájának köszönhető, hogy ezek az alkalmazások képezik ma az önkormányzati informatika alkalmazások meghatározó elemeit, melyek jelentősen hozzájárultak az önkormányzati informatikai kultúra emeléséhez, az informatikai eszközállomány fejlesztéséhez.

Az önkormányzati feladatokat támogató informatikai megoldások rendkívül „színesek”, központi, érdemi szakmai koordináció hiányában egyediek, drágák, hosszú távon fenntarthatatlanok. Ezen – a kielégítőnek nem mondható helyzeten – érdemben nem változtat az sem, hogy az önkormányzatok jelentős része választási ciklusonként, annak „eredményeként” négy évenként újra és újrakezdi informatikai rendszereik kiépítését.

Az önkormányzatok az általuk működtetett informatikai rendszerek fejlesztéséhez, fenntartásához, a szakember állomány kompetenciáinak javításához normatív támogatást a központi költségvetéstől nem kapnak.

A informatika tárgyú pályázati források ritkák. Az önkormányzatok a pályázatok előírásai szerinti lebonyolításához szükséges komplex ismeretekkel és gyakorlattal általában nem rendelkeznek. Rá vannak szorulva a beszállító ismeretére, akiknek nem feladata a megrendelői érdekek érvényesítése.

Sajnálatos, hogy a hazai gyakorlatban kevés olyan informatikai beszállító szervezet működik, aki jártas a közigazgatási informatikában, az önkormányzatok gazdálkodásában és menedzsmentjében.

### **c./ Az önkormányzati informatikai tevékenység központi koordinációja, irányítása és eszközürendszere**

Az elmúlt több mint két évtizedben az önkormányzatok szakmai irányító és koordináló feladatait választási ciklusonként eltérő kormányzati munkamegosztás keretei között látták el az erre kijelölt minisztérium, vagy kormánybiztos, több esetben átfedésekkel. Választási ciklusonként változtak a kormányzati munka súlypontjai, prioritásai, eltérő hangsúly kapott az önkormányzati informatika megítélése is. Több választási cikluson át érvényesített stratégiai irány nem nyert megfogalmazást. Az eltérő irányítási célok, politikai hangsúlyok közepette az önkormányzati informatikát érintő és elkezdett korszerűsítési folyamatok megtorpantak, a nyomon követés, a tervezett akciók számonkérése, ellenőrzése, elszámolása és kiértékelése, minősítése elmaradt.

### **A központi koordináció néhány eleme:**

Stratégiai tervezés A minisztériumok, kormányzati szervek – a mindenkori kormányzati munkamegosztás szerint - elkészítették vagy előkészítették az önkormányzati informatikai stratégiát. Visszatekintve az elmúlt időszakra még egyetlen stratégiában foglaltat sem sikerül megvalósítani, volt, hogy megkezdeni sem, mert amikor a megvalósításra került volna a sor a kormányzatban új célok lettek, a munkamegosztás (feladat-és hatáskörök, felelőségek) új rendje érvényesült.

A stratégiákat elemezve megállapítható, hogy az önkormányzati informatika fejlesztését célzó stratégiáknak gyenge láncszeme volt a hatékonyság javítását előirányzó célmegjelölés, a célok lebontása megvalósítható tevékenységekre és felelős szervezetekre, a stratégia célok megvalósításának forrása és finanszírozása és azok időütemezése, a közigazgatási és környezeti feltételeinek megteremtése, amelyek biztosították volna a új megoldások bevezethetőségének és üzemszerű alkalmazásba való beépülésének jogi környezetét.

Az elkészült önkormányzat informatika stratégiák nagyon „laza” kapcsolatban voltak a kormány - és a közigazgatás-fejlesztési programokkal, az önkormányzatok igényével és sajátosságaival. Így ezek a „stratégiák” nem voltak mások, mint az önjáró informatikai lehetőségek ötletrohamai.

Szakmai szabályozás Az önkormányzati informatikai sajátosságaihoz igazodó, a szakmai munkát összehangoló, a közigazgatási működés logikáját követő előírás, ajánlás, szabvány, az információrendszerek tervezésének, fejlesztésének, működtetésének rendjét rögzítő, a rendszer-és adatgazdai szerepeket szabályozó előírás vagy bármiféle dokumentum nem készült. Ezek segíthették volna az önkormányzati vezetők, az alkalmazók, az önkormányzati szakmai érdekképviselő szervezetek és a beszállítók munkáját.

Ellenőrzés Az előzőekben bemutatott helyzet természetes következménye az ellenőrzés, a számonkérés elmaradása.

Statisztika Az irányított, szakmailag koordinált tevékenységek változásainak nyomon követését segíthetné az ajánlott, vagy kötelező

adatszolgáltatás rendszer. Az önkormányzati informatika sajátos célrendszeréhez igazodó az eredményeket, fejlődési tendenciákat bemutató ilyen típusú a rendszer működtetése ma egyetlen központi államigazgatási szervezet státútumában sem szerepel.

Szakmai támogató szervezet Az önkormányzati informatikának K+F előirányzata, a pályázati forrásokat meghaladó támogatási forrása nincs. A korszerű megoldásokat bevezetését támogató, a szükséges racionalizálásokat elvégző, az egységes megoldásokat kifejlesztő, az élenjáró megoldásokat gyűjtő és terjesztő, oktató szervezet, mint az önkormányzati informatika kompetencia központja eddig nem jött létre.

#### **d./ Az önkormányzati informatika szakmai környezete**

Az előzőekben említettek szerint az önkormányzati informatika állapotát rögzítő, a teljes területet lefedő, rendszeres statisztikai adatszolgáltatási rendszer eddig még nem alakult ki. Az egyes részterületekre készültek és készülnek mintavételes adatfelvételek, amelyek mindig magukon hordozzák a felmérést megrendelő szempontjait is.

Az önkormányzati informatika állapotának értékelésénél – az előzőek mellett – figyelembe kell venni azt is, hogy az elmúlt több mint két évtized alatt az informatika környezete, az informatika eszköztendenzere jelentős minőségi és mennyiségi változáson ment át. Mindezekre figyelemmel az önkormányzati informatika fejlődési trendjére a fellelhető dokumentumok között kettő az, amelyekben található számsorok, ha statisztikailag nem is de céljaiban azonos céllal készültek, így az azokban található megállapítások összevethetők.

Ezek a dokumentumok a következők:

- Kerekasztal-konferencia az információtechnológiáról és infrastruktúra-fejlesztésről az önkormányzatoknál, ALGIS rendezvény, BME 1991.november 3-7.,
- Önkormányzatok ICT használata és elektronikus szolgáltatásai országos reprezentatív felmérés a magyarországi önkormányzati hivatalok körében, GKINET Kft. 2009. május.

Indulási feltételek 1990-ben Az önkormányzati választásokat megelőzően a tanácsigazgatási informatikai alkalmazások terén szerzett tapasztalatok és átvehető eredmények képezték a kiindulási alapokat. A szakterület állapota az akkori minőség szerint mintegy öt-hét évvel maradt el a hazai élenjáró alkalmazásoktól. Az alkalmazási célok egymástól elszigeteltek voltak, több mint 500 batch jellegű nyilvántartás volt fellelhető, volt néhány színvonalas térinformatika alkalmazás is. Az állami szoftverek egységesek voltak, zömmel új fejlesztésűek. Az alkalmazott szoftverek egyediek voltak, alacsony szintű szoftver kultúrával, rendezetlen jogtisztasággal. Az alkalmazott hardver eszközök (személyi számítógépek) száma 1991-ben elérte az 5000 db-ot, látszólagos kompatibilitással, a beszállítók kénye- kedve szerinti hardver összetétellel. A távadat-feldolgozás fejletlen volt. Példa erre, hogy az akkori parlamenti választások során 174 gép lett hálózatba kötve, annyinak lett meg a hálózati feltétele. Ehhez tartozik az is, hogy ekkor még a települések több mint 60%-a csak kéz kapcsolású telefon

vonalon volt elérhető. Az informatikai alkalmazások szervezeti és személyi feltételei már akkor is az alkalmazások gyenge láncszemét képezték. A közigazgatási informatikának központi koordináló szerve nem volt. A megyékben működtek informatika szervezetek, négy megyében önállóan, a többinél a tanácsai, majd az önkormányzati hivatal szervezeti egységeként.

Az önkormányzatoknál 1991-ben több mint 200 fő főállású informatikus volt foglalkoztatva, a Belügyminisztériumhoz került Területi Államháztartási Közigazgatási Információs Szolgálatok és a Köztársasági Megbízotti Hivatalok szakember állománya nélkül.

### Az önkormányzati informatikai alkalmazások területeinek és jellemzőinek alakulás napjainkig

Az informatika alkalmazásokkal támogatott önkormányzati tevékenységek sorrendjét és az alkalmazások gyakoriságának %-át az összes önkormányzathoz viszonyítva, a 2009.- évi felmérés alapján a következők jellemzik: adózás(69%), iktatás, iratkezelés(69%), bankszámlavezetés(66%), vagyonyilvántartás(60%), személyzet ügyek(47%), szociális ügyek(43%). A kevésbé támogatott területek közül kiemelhető területek: a testületi és bizottsági munka(15%), az igazgatási és hatósági munka(15%), oktatás(10%), építésigazgatás(7%). Elvértve használják az informatika megoldásokat a szabálysértéseknél, a szakági alkalmazásoknál.

Az informatikai alkalmazások lassú bővülése ellenére továbbra is a szigetszerű alkalmazások a jellemzőek nem csak az önkormányzatokat tekintve, hanem az egyes önkormányzatokon belül is. Az informatikai megoldások bevezetését folyamatracionálizálás általában nem előzi meg, így a szervezetlen folyamatok informatikai támogatása alacsony hatékonyságú. Az alkalmazások színvonala jelentősen elmarad a versenyszférában, vagy a központi közigazgatásban már meghonosodott gyakorlattól, de az elmaradás a lehetőségektől is nagyon nagy. Az együttműködésre, az automatikus adatcserére képes megoldások száma elenyésző. Azokon helyeken és területeken ahol az állami működtetésű rendszerekkel és szoftverekkel hangolják össze az informatikai alkalmazásokat ott az alkalmazások minősége és hatékonysága jelentősen meghaladja az átlagos gyakorlatot.

Az önkormányzati informatikai alkalmazások újszerű területe volt és lesz az internet adta lehetőségek hasznosítása, amelyeknél az elért eredmények jóval meghaladták a hagyományos alkalmazásokat. Az EU-s gyakorlat szerint a négy szolgáltatási szinten az önkormányzatok is jelentősen előreléptek az elektronikus szolgáltatások bevezetésében, alkalmazásában, és fokozatosan teremtik meg a feltételeit a magasabb szintű alkalmazásoknak. Az egyes szintű alkalmazásra, a honlapon az elektronikus tájékoztatást, a kettes szinten a formanyomtatványok letölthetőségét az önkormányzatok harmada már lehetővé teszi. A harmadik szint alkalmazását lehetővé tévő, az előzőeken túl a digitális űrlapok, formanyomtatványok on-line kitöltését az önkormányzatok 6%-a már biztosítja. A negyedik szint, az elektronikus ügyintézés még csak kísérleti szakaszban van néhány önkormányzatnál.

Az informatikai eszközállomány alakulásának számadatait tekintve növekvő tendenciát mutat, így az önkormányzatoknál lévő számítógépek száma 2009-ben meghaladta az 55000 ezret, ami változó ütemben, de folyamatosan nő. Az önkormányzatok 97%-a rendelkezik legalább egy számítógéppel és 57%-a belső informatikai hálózattal is, internetes hozzáféréssel rendelkezik az önkormányzatok 93%-a.

Az informatikai fogadóképesség és a fogadókészség alakulására jellemző, hogy az önkormányzati informatikai alkalmazások gyenge láncszeme továbbra is a vezetők és az alkalmazók felelőtlenül alacsony informatikai ismerete (kultúrája), amely évek óta nem csak, hogy nem javul, hanem relatíve csökken. A főfoglalkozású informatikai szakemberek száma 2009-ben alig érte el a 900 főt.

## 17.2 ELŐRETEKINTÉS, TENNIVALÓK

Az önkormányzatok informatikai helyzetét, a fejlődés tendenciáit jelző megállapítások arra hívják fel a figyelmet, hogy eljött az idő az önkormányzati informatika központi koordinációs rendszerének megújítására, az önkormányzati informatika önkormányzaton belüli újraszervezésére

A központi koordináció továbbfejlesztésének igénye és lehetőségei A jogszabályi környezethez igazodva alapvető követelmény, hogy az állampolgárok – az önkormányzatok adottságaitól függetlenül – közel azonos szintű önkormányzati szolgáltatásban részesüljenek, és ebben a hatékony informatikai megoldások legyenek a meghatározóak.

A közigazgatás jelenleg folyó átalakítása nagy valószínűséggel megoldja

- az önkormányzati informatika központi koordinációjának átalakítását, a cél – és eszközrendszer meghatározását,
- az állami és önkormányzati feladatok szétválasztását követően az önkormányzatok által elvégzendő feladatok és hatáskörök megosztását (feladatok – hatáskörök – felelőségek rendezését),
- az önkormányzati informatika normatív támogatási és finanszírozási rendszerének kialakítását,
- az önkormányzatoknál jelenleg folyamatban lévő fejlesztések felgyorsítását.

Az önkormányzatok feladatai (itt és most) az önkormányzati kultúra javításában A közigazgatás átalakításához igazodó tevékenységek összehangolása, szabályozott végrehajtása nagy kihívást jelent valamennyi önkormányzat számára. A közel negyedszázados gyakorlatot kell megváltoztatni, az ez idő alatt szerzett működési tapasztalatokat kell új mederbe terelni. Ezekre figyelemmel az önkormányzatok legfontosabb informatika teendői következők:

- a közigazgatás átszervezése következtében elő álló új helyzet áttekintése, a feladat és eszközállomány leltár elkészítése,
- az önkormányzat saját informatikai stratégiájának, cselekvési programjának elkészítése, a már meglévők aktualizálása, (az önkormányzat működési erőforrásainak elemzése, az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és a veszélyek elemzése és mérlegelése),

- a megkezdett ügyfél – és szolgáltatásközpontú közszolgáltatási fejlesztések (e-önkormányzati fejlesztések) felgyorsítása,
- az önkormányzati informatika humán feltételeinek radikális ütemű fejlesztése.

Megkerülhetetlennek tűnik az önkormányzati informatika szakmai színvonalának gyors ütemű emelése, az önkormányzatok szervezési/informatizálási jellemzőihez igazodó típusmegoldások kifejlesztése, az önkormányzati informatikai feladatokat végzésére alkalmas professzionális informatikai szervezet, vagy szervezetek létrehozása és működtetése.

Az előzőekben vázolt néhány feladat csak töredéke (ízeltője) annak, amit az önkormányzatoknak el kellene végeznie ahhoz, hogy az önkormányzatok valóban képesek legyenek hatékonyan ellátni azokat, a kor informatikai lehetőségeit is figyelembevevő feladatokat, amelyeket számukra a vonatkozó jogszabályok előírnak.

## **18 ESET: MÁ S SZERVEZET SZÜKSÉGLETEINEK TERVEZÉSE (MICHAEL J. KAVANGH – MOHAN THITE – RICHARD D. JOHNSON )<sup>12</sup>**

Ha ön úgy véli, hogy egy kiváló minőségű szükséglet elemzés ijesztő egy belső projekt esetében, képzelje el, hogy ön a HR információs rendszer értékesítője és az a dolga, hogy a „létező legjobb” rendszert biztosítsa (lásd a 3. fejezetet) amely megfelel az ön sok különféle igényvel bíró ügyfelei többségének. Egy ilyen megközelítési mód nagyobb kihívást jelent, mert nehéz választások elé állít a funkcionalitás tekintetében, amely elég széles ahhoz, hogy egy általános piaci csomagba kerüljön. Drága az értékesítőknél és tényleg értelmetlen lehet olyan funkciókat belefoglalni, amelyek olyan speciálisak, hogy a rendszer használóinak csak kis része profitálna belőlük. Vizsgáljuk meg a következő képzeletbeli céget, a Benefast Partners-et, amely a piac egy különleges szegmensét látja el HR információs rendszer termékkel: a juttatások adminisztrálására kínál szoftvert. Ennek az a nehézsége, hogy olyan átfogó juttatás adminisztrációs szoftvert kínáljanak, amely megfelel a növekvő és összetett juttatás piac igényeinek. Davis Hunter, a Benefast egykori alkalmazottja szerint:

„A Benefast Partners (a nevet megváltoztattuk, hogy ne sérüljön a titoktartási kötelezettség) csak nagyszámú (20.000-nél több) alkalmazottat foglalkoztató vállalatok számára készített meghatározott nyugdíj juttatási terveket. Ha az üzleti tevékenységünket 100 egységnyi vagyonnal bíró (Fortune 100) vállalatokra koncentráljuk, ez a növekedési potenciálunkat is korlátozza kis és közepes méretű piacokra. A piacon adva van a verseny a kis- közepes és nagy ügyfelekért, nem volt hova terjeszkedni. Noha 401 (k) nyugdíjazási terv adminisztrációt készítettünk, mindkét szabadalmaztatott rendszerünk nagyszámú alkalmazottra volt tervezve és piacra dobva, és vásárlás segítségével kisebb vállalatok számára. Megkerestek bennünket meglévő 401 (k) ügyfelek, hogy vállaljuk el a meghatározott juttatási tervük adminisztrálását, mi pedig úgy éreztük, hogy korábban veszítettünk 401(k) üzletet, mert nem kínáltunk teljes körű nyugdíj kiszervezést, csak 401 (k)-t. Nem lehetett a kis létszámú alkalmazottat foglalkoztató cégektől annyi tiszteletdíjat kérni, hogy a terveiket a mi szabadalmaztatott rendszerünk segítségével vitelezzük ki, ezért arra koncentráltuk az erőfeszítéseinket, hogy hogyan tudjuk felhasználni a vásárolt rendszert a kis és közepes méretű 401 (k) tervekre. Hamar megállapítottuk, hogy a vásárolt rendszer meghatározott juttatás platformja nem volt elég összetett a számítás szempontjából, hogy a meghatározott juttatási tervek többségének komplexitását kezelje, ezért elhatároztuk, hogy a vásárolt rendszert és a szabadalmaztatott rendszerünk számítási motor elemét kombináljuk.

Sok igényfeltáró beszélgetést folytattunk azokkal a kollégáinkkal, akik a másik irodában a projektet futtatták. Mivel adott volt, hogy több platformot

---

<sup>12</sup> In: Michael J. Kavangh – Mohan Thite – Richard D. Johnson: Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Directions. Third Edition. Sage Publications, Inc. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, 2015. p. 103-104.

vontunk be, a feldolgozási idő nagy fontossággal bírt. Elhatároztuk, hogy felosztjuk a piacot, és csak azokat az ügyfeleket szolgáljuk ki, akik esetében egy sor szigorú követelmény teljesült. Alapjában véve egy olyan rendszert építettünk ki, hogy azokat az ügyfeleket szolgáljuk ki, akiknek a terveit könnyű volt adminisztrálni. Más szavakkal:

1. Nincs többszörösen tervező ügyfél
2. Nincs nyugdíjazási modellezés
3. Nincsenek koordinált juttatások, pl. a 401 (k)-t nem kombináljuk meghatározott juttatási tervekkel
4. Korlátozott web felület

Tehát, e szegmentáció alapján kibocsátottuk új termékünket anyacégeink egyikével (egy bankkal). Mire aláírtuk a szerződést a harmadik ügyfelünkkel, már el is kezdtünk mozdulni egy eléggé komplex, többszörös tervezésű környezet irányába. A negyedik és az ötödik ügyfelünk még komplexebb volt. Túlléptük a költségkeretet és kifutottunk minden határidőből, és próbáltuk kitalálni, hogyan tudjuk koordinálni a juttatásokat. Kiépítettünk egy rendszert olyan tervekre, amelyeket könnyű adminisztrálni. De azok a tervek, amelyeket könnyű adminisztrálni, ritkák, mint a fehér holló. A létezőket pedig nem olyan szervezetek kezelik, amelyek juttatás értékesítőitől vásárolnak.”



## **19 ESET: EGY HR INFORMÁCIÓS RENDSZER KIALAKÍTÁSA (MICHAEL J. KAVANGH – MOHAN THITE – RICHARD D. JOHNSON )<sup>13</sup>**

Az ABC Finance pénzügyi szolgáltatásokat nyújt az ügyfeleinek és körülbelül 2500 fős személyzetet foglalkoztat. A szervezet jelenleg a környezete tekintetében nagy külső és belső változások elébe néz. A külsők ilyen tényezők, mint a növekvő globalizáció, új és innovatív technológiák, az ügyfelek változó demográfiája és igényei, növekvő dereguláció és verseny az iparágon belül arra kényszerítették a céget, hogy a költségek csökkentése által legyen versenyképesebb és innovatív szolgáltatásokat nyújtson – azáltal, hogy többet tesz kevesebből. A belső tekintetében az utóbbi néhány évben eltolódás történt az ügyfélközpontúság irányába a termékközpontúságról, a növekedés folytatódott a szervezeten belül, mely földrajzi szétszóródást eredményezett országszerte, és elmozdulást a szállításról az online szolgáltatások irányába. Történetileg a különböző funkcionális egységek a cégen belül ritkán működtek együtt azért, hogy szervezeti problémákat oldjanak meg. A szervezet óvatos és konzultatív a döntéshozatalban és a legjobban úgy jellemezhető, hogy bürokratikus.

A szervezet döntést hozott arról, hogy létrehoz egy új HR információs rendszert a pénzügyi rendszerrel és az új ügyfélkapcsolati menedzsment rendszerrel együtt. A fennálló rendszerek több mint tíz évesek és nem támogatják azt a környezetet, amelyben a szervezet jelenleg működik, illetve a jövőben működni fog. A fennálló HR információs rendszert hat hónapon át nem támogatja a jelenlegi eladó és sürgősen szükség van egy új rendszer kialakítására, amilyen gyorsan csak lehet. A kivitelezés bírja kulcsfontosságú senior alkalmazottak támogatását a vállalaton belül. A HR, a pénzügy és az ügyfélkapcsolat üzleti egységek ezt a kivitelezést úgy tekintik, mint egy üzleti projektet, melyet szoftver és informatikai háttér támogat és képessé teszi őket arra, hogy jobb és hatékonyabb szolgáltatásokat nyújtsanak.

A szervezet két támogató egysége van – vállalati részlegek (HR, pénzügy, üzemeltetés, ügyfélkapcsolati menedzsment) és információs szolgáltatások – és három üzletág: kiskereskedelmi értékesítési szolgáltatások, kereskedelmi szolgáltatások és befektetési termékek. Mindössze két évvel ezelőtt bevezetése nagy szervezeti átalakításra került sor. E szervezet bevezetése igen sikeresnek bizonyult, különösen a vállalati szolgáltató egységekben. Azonban kevés hangsúlyt kapott a változások problematikájának menedzselése a szerkezetátalakítás során, és ennek eredményeképp egyes üzletágakban még mindig csak most fogadják el a változásokat és igen gyanakvóvá váltak a vállalati információs szolgáltatótól származó új programokkal és kezdeményezésekkel szemben. Van egy felfogás, mely szerint túl fontos ez a vállalat központjának és nem veszik

---

<sup>13</sup> In: Michael J. Kavangh – Mohan Thite – Richard D. Johnson: Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Directions. Third Edition. Sage Publications, Inc. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, 2015. p. 103-104.

számításba más területek és más helyszínek szükségleteit. A múltban a különböző földrajzi elhelyezkedésű szervezetek alkalmazottai és menedzserei arról panaszkodtak, hogy a központi adminisztráció igen silány munkát végzett, amikor döntéshozatalba való bevonásról, vagy konzultációról volt szó.

A szervezet magában foglal egy HR és egy külön bérszámfejtés feladatkört, amely a pénzügyön keresztül készít jelentést. A HR és a bérszámfejtés jelenleg ugyanazt a HR információs rendszert használja. Egészen két évvel ezelőttig a HR feladatkör decentralizált volt, nagyszámú HR személyzettel, akik különböző üzletágaknak jelentettek. A teljes vállalatra kiterjedő szerkezetátalakítást követően a HR feladatkör túlnyomórészt centralizált volt, úgyhogy a személyzet nagy része a HR igazgatónak jelent. Néhány terület nem volt centralizált, és továbbra is a megfelelő üzletág vezetőjének jelent. A megvalósítás után valószínűleg egy új üzleti modellre lesz szükség, hogy segítséget nyújtson egy komplexebb és integrált rendszerrel, különösen olyanokkal, mint a HR információs rendszer és az ügyfélkapcsolati menedzsment rendszerek, melyek ugyanazon adatbázis néhány aspektusát meg fogják osztani.

Egy fő tényező, mely érinti az ügyfélkapcsolati menedzsment rendszer bevezetését, hogy a cég jelenleg nem rendelkezik a projekt menedzsmentben megfelelően képzett és ilyen méretű rendszer kialakításában megfelelően jártas szakemberekkel. Külső szolgáltató után nézett, hogy segítséget nyújtson az új rendszer kialakításában. Az ABC Finance azt várja, hogy képzettséget, ismeretet és módszereket adnak át a saját személyzetének a termelési rendszer folyamatos karbantartására, és ily módon képesek lehetnek a jövőbeni fejlesztésekre és kivitelezésekre.

A fennálló HR információs rendszer kevésbé volt dokumentálva, mikor bevezették és az eladó is csak korlátozott mértékben bocsátott rendelkezésre dokumentációt. A HR decentralizált története miatt az adatokat különböző kódokkal különféle felületekre vitték be, nem volt következetesség az adatok felvételében. Jól ismert tény, hogy a jelenlegi információs rendszer se nem naprakész, se nem pontos. A jelenlegi rendszer HR adataiban nemigen bíznak a vállalatnál.

Mi több, a szoftver értékesítője fejlesztést tanácsolt a termékhez, mely csaknem kész. Ez a fejlesztés további funkciókat fog nyújtani, melyek hozzájárulnak a folyamat célkitűzéseikhez: a költségek csökkentéséhez, a Web és a munkafolyamat menedzsment eszközeinek használatához, külön költségek nélkül. A szoftverellátóról tudjuk, hogy az új verziókat nem szállítja határidőre és az is előfordult már, hogy ezeket időnként „bug”-osan (programhibásan) szállította.

A projektnek fix költségvetése van. Ennek ellenére vannak bizonyos készenléti alapok, szükséghelyzetekre, mint előre nem látott költségek, melyek nem férnek bele a meglévő keretekbe. Noha a HR információs rendszer és az ügyfélkapcsolati menedzsment kialakítása bizonyos időt vesz igénybe, a projekt menedzsment csapatnak hamarosan döntést kell hoznia az utómunka támogató modellről. Korábban minden egyes rendszernek megvolt a maga támogató csapata. A csapat egy integrált támogatói modellt fontolgat, melyben a személyzet tagjai több irányban képzettek a fő

területeknek megfelelően: HR/bérszámfejtés, pénzügy és ügyfélkapcsolati menedzsment. Ez a modell az egész vállalatra kiterjedő szerkezetátalakítás újabb körét tenné szükségessé.

Nyilvánvaló, hogy az ABC Finance az utóbbi néhány évben jelentős változásokon ment át és az egész személyzet eléggé kimerült ezekben a változásokban. Bár megvan a jelentős elkötelezettség a átalakítási folyamat menedzselésére, a projekt részeként. Kineveztek egy átalakítási menedzsment csapatot, amely képzési és kommunikációs szakemberekből áll.



**20 ESET: TERÜLETI KÓRHÁZ (REGIONAL HOSPITAL) (MICHAEL J. KAVANGH – MOHAN THITE – RICHARD D. JOHNSON )<sup>14</sup>**

A Regional Hospital (Területi Kórház) egy 500 ágyas kórház, különböző hozzátartozó klinikával egy jelentős keleti parti nagyvárosi környezetben. Buzgó alkalmazója a számítógépes technológiának, abbeli igyekezetében, hogy csökkentse a költségeket és növelje a működése hatékonyságát. A kórház folyamatosan szembesül azzal az aggasztó kihívással, hogy megfelelő személyzettel kell ellátnia a kórházat és a hozzá kapcsolódó klinikákat. Mindezt folyamatos nővérhiány és az egészségügyi törvényhozás bizonytalansága mellett. A hangsúly a kórházi tartózkodás lerövidítésén van, hogy csökkentsék a költségeket, melyeket a naponta ellátandó betegek drámai módon váltakozó száma okoz, napról-napra, műszakról-műszakra; az elsődleges ellátandó körzet népességének folyamatos öregedése; a véget nem érő verseny a kulcsfontosságú képzettséggel rendelkező alkalmazottakért. A kórház teljes működési költségének több mint 80%-át teszi ki az alkalmazottak költsége. Ezért igen fontos a folyamatos siker érdekében, hogy megállapítsák, mi módon lehetséges összekötni az optimális képzettséget és alkalmazotti létszámot a megfelelő műszakokra. Bár a beosztás készítői erőfeszítéseket tesznek a hatékony döntések érdekében, ezek folyamatos túlzott létszámot, vagy elégtelen létszámot eredményeznek egyes műszakokban és részlegekben. Ezek a személyzeti problémák potenciálisan megnövelhetik különböző szinteken a betegellátás magas költségeit és potenciálisan megnövelhetik a kockázatát annak, hogy a személyzet fluktuációja növekszik amiatt, hogy a menedzserek tartósan képtelenek arra, hogy a személyzetellátást a szükségleteknek megfelelően biztosítsák.

A vállalati menedzserek felismerik, azt a potenciált, melyet a HR mérőszámok és analitikák jelenthetnek a szervezetük számára, és segítségért fordulnak önhöz. Más kórházbeli társaiktól hallanak arról, hogy a mérőszámok segíthetnek ezen a területen, de nem tudják, hol kezdjék. Önhöz fordulnak tanácsért, hogy hogyan készítsenek mérőszámokat és munkaerő analitikát.

---

<sup>14</sup> In: Michael J. Kavangh – Mohan Thite – Richard D. Johnson: Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Directions. Third Edition. Sage Publications, Inc. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, 2015. p. 103-104.