SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ

A MINŐSÉGMENEDZSMENT ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT KAPCSOLATA AZ AGRÁRVÁLLALKOZÁSOKBAN

DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS

Készítette:
Fekete Rita

Gödöllő
2006

Ajánlás:

Dr. Horváth József

Gősi Mariann

Dömsödi Éva

Kovács Péter

Felföldy Sándor

Köszönettel a hitért és a bátorításért!

TARTALOMJEGYZÉK

1. A TÉMA AKTUALITÁSA 10

1.1 A TÉMA IDŐSZERŰSÉGE, MEGALAPOZOTTSÁGA 10

1.2 A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, HÁTTERE 11

2. A KUTATÁS CÉLJA, VIZSGÁLATI TERÜLETEI 14

3. A KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA 16

3.1 A MINŐSÉGMENEDZSMENT 16

3.1.1 A minőség és minőségügy története 16

3.1.2 Vállalati minőségmenedzsment 19

3.1.3 Teljes körű minőségirányítás 22

3.2 AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT 25

3.2.1 Az EEM fogalmi meghatározása, modellek, szerepek 26

3.2.2 Az EEM céljai és feladatai 29

3.2.3 Az EEM szervezeti jellemzői, befolyásoló tényezői 32

4. A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELÉSE 34

4.1 A MINŐSÉG ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁSOK KAPCSOLÓDÁSA . 34

4.2 EEM A MINŐSÉGÜGYI RENDSZERBEN 36

4.3 AZ ÖNÉRTÉKELÉSI MODELLEKNEK VALÓ MEGFELELÉS 38

4.4 MINŐSÉG AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSBAN 40

5. VIZSGÁLATAIM BEMUTATÁSA 42

5.1 A VIZSGÁLT SZEKTOR JELLEMZŐI A SZABÁLYOZÁS ÉS A KUTATÁSOK TÜKRÉBEN 42

5.1.1 A minőség biztosításának mezőgazdasági sajátosságai 43

5.1.2 Az EEM mezőgazdasági sajátosságai 45

5.2 A KUTATÁS TERÜLETEI 47

5.3 HELYZETFELTÁRÓ PRIMER KUTATÁS 48
5.4 ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS 50
5.5 SZERVEZETI VIZSGÁLAT 51
6. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK 54
6.1 AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLAT 54
6.2 MINŐSÉGORIENTÁLT EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT ... 71
6.2.1 Emberierőforrás-stratégia és humánpolitika 75
6.2.2 Munkaerő-ellátás 76
6.2.3 Munkakörök kialakítása 77
6.2.4 Az emberierőforrás fejlesztése 78
6.2.5 Javadalmazás-menedzsment 79
6.2.6 Katalizáció 81
6.2.7 Inkubátor funkció 89
6.3 A MEEM TÁMOGATÓ PILLÉREI 93
6.3.1 Kommunikáció 93
6.3.2 Személyügyi kontrolling 96
6.3.3 Az emberierőforrás számvitele 98
6.3.4 Humán informatika és az elektronikus MEEM 99
6.3.5 Ergonómia 101
6.4 A MEEM SZEREPEI 103
6.5 ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 108
7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 110
8. ÖSSZEFOGLALÁS 114
SUMMARY 118
MELLÉKLETEK 122

M1. A kutatás irodalmi háttere, megalapozása 123
M2. A dolgozatban előforduló és kapcsolódó fogalmak..... 139
M3 Minőség meghatározások..... 142
M4 Minőségügyi rendszerek 143
M5. A minőségmenedzsment négy szintje..... 146
M6. Vezetésérettségi mátrix a minőséggel kapcsolatban..... 147
M7. Az EEM meghatározások történeti változása 148
M8. Az emberierőforrás-menedzsment modelljei..... 149
M9. Az emberierőforrásmenedzsment szerepei 151
M10. Rendszerező fogalmak 153
M11. EEM feladatok rendszere az elméletek időrendjében..... 154
M12. Helyzetfelmérő kérdőív 156
M13. A másodelemzés kérdései 157
M14. Felelős-szakember kérdőív 159
M15. Munkavállalói kérdőív 162
M16. Normáleloszlás vizsgálatok 166
M17. A faktoranalízis eredményei 167
M18. Továbbfejlesztett munkavállalói kérdőív..... 168
M19. A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők..... 170
M20. Emberierőforrás költségmérési modellek 171
M21. Az e-EEM eszközei és a vele szembeni követelmények 172

Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatás folyamata ás módszerei 15
2. ábra: Seghezzi féle „minőségpalota” modellje 18
3. ábra: Minőségmenedzsment rendszermodell metszete 21
4. ábra: A teljes körű minőségmenedzsment kivitelezésének modellje 23
5. ábra: Az emberierőforrás-menedzsmentre ható tényezők 33
6. ábra: A Nemzeti Minőségi Díj modell kritérium rendszere 39
7. ábra: A minta foglalkoztatott létszám szerinti megoszlása 49
8. ábra: A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment megoszlása létszám szerint 54
9. ábra: Az emberierőforrások felelősségi köre az EEM hiányakor 55
10. ábra: A szervezetek emberierőforrás állományának értékelése 56
11. ábra: Az emberierőforrások képességeinek preferenciája a cég versenyképessége szempontjából 57
12. ábra: A minőségfejlesztés preferencia megoszlása 58
13. ábra: A szakismeret növelés preferencia megoszlása 58
14. ábra: A vevőknek való megfelelés preferencia megoszlása 59
15. ábra: A szervezetek vizsgált területi formális adottsági jellemzői 61
16. ábra: Vállalati jellemzők és kommunikáció 61
17. ábra: MIR bevezetés hatásai szervezetenkénti bontásban 66
18. ábra: Felettesekkel kialakított kapcsolat 67
19. ábra: Kockázati tényezők megítélése 67
20. ábra: Információs értékek 68
21. ábra: Kötődés értékek 68
22. ábra: Minőségorientált emberierőforrás-menedzsment modell 72
23. ábra: A személyzeti stratégia magatartást befolyásoló eszközei 75
24. ábra: A konfliktus erőssége és a szervezeti teljesítmény összefüggése 83
25. ábra: A kultúra háromdimenziós modellje 84
26. ábra: Kapcsolat a kultúra dimenziói és a teljesítmény-indikátorok között. 85
27. ábra: A kommunikáció lépcsős modellje 95
28. ábra: Szociotechnikai rendszerek ergonómiai elemzésének modellje 102

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	Az EEM feladatainak összegzése	23.
2. táblázat:	Az EEM feladatai a MIR kialakításában	30.
3. táblázat:	A szervezetek tevékenységei és a mintában való eloszlásuk	43.
4. táblázat:	A vizsgált szervezetek összefoglaló adatai	44.
5. táblázat:	A szervezetek formális adottságai	46.
6. táblázat:	Szervezeti index értékek	53.
7. táblázat:	Faktorcsoportok	57.
8. táblázat:	Az EEM feladatrendszere a MEEM modellben	67.
9. táblázat:	A munkakör kialakítás feladatai és minőségügyi aspektusai	71.
10. táblázat:	Az emberierőforrás-fejlesztés feladatai és minőségügyi aspektusai	72.
11. táblázat:	A javadalmazás-menedzsment feladatai és minőségügyi aspektusai	73.
12. táblázat:	Az emberierőforrás-számvitel használatának okai	92.
13. táblázat:	Javasolt MEEM szolgáltatás dimenziók	99.

BEVEZETÉS

„Az emberiség fennmaradását
a gondolatok változása biztosítja.”
Albert Einstein

A biztonság, az érték, a minőség fogalmak a napjainkban végbemenő változások eredményeként egyre inkább a közgondolkodás előterébe kerültek. Minden társadalomnak az az érdeke, hogy tagjai olyan minőségi színvonalon éljenek, ami megfelelő biztonságérzettel is párosul. A biztonság fogalma a természethez, a környezethez és mindazokhoz a termékekhez kötődik, amelyekkel az ember nap mint nap kapcsolatba kerül. A gazdasági szféra agrárterületeire kiemelten érvényes ez a tétel.

A környezet, a biztonság és a minőség fogalmak harmonikus egységéből disszertációmban kiemelem a biztonsághoz kapcsolódóan a minőséget, az erre befolyással bíró embert - akinek érdeke a biztonság és a minőség -, valamint a környezethez legjözelebbi gazdasági területet, az agrárszférát.

A szervezetben tevékenykedő ember belső késztetésével, képességeivel, jártasságával és készségeivel, valamint tapasztalataival és szakmai tudásával meghatározó szereplője a termelés, a szolgáltatás eredményét jellemző minőségnek. Nézőpontom szerint az ember szaktudásával együtt sajátos minőség, ezért kutatásom és disszertációm szempontjából a szervezeti rendszer két egységét, az emberierőforrás-menedzsmentet és a minőség-menedzsmentet helyezem vizsgálataim középpontjába.

Tudományos vizsgálatom kiinduló pontjai a következők:

1. A minőségügyi rendszer bevezetése változásokat eredményez az emberierőforrások mint közösség minőségi jellemzőiben.
2. A változásokat a vállalati emberierőforrás-kezelés minősége határozza meg.
3. A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjainak felismerése és értékhordozó hatásának érvényesülése, valamint ezek tervszerű együttműködésének megvalósulása befolyásolja változó minőségek szinergiáját.

A szinergiahatás - értelmezésemben - a minőség és az emberierőforrások hatásának megsokszorozódását jelenti, amely kimondja azt a törvényszerűséget is, hogy a két szervezeti tényező egymásra hatása nélkül nem jöhet létre a szervezetet jellemző magasabb szintű minőség, és nem valósulhat meg magas szintű emberierőforrás-gazdálkodás sem. Ennek a kérdéskörnek a bemutatásához először végigvezetem a minőség fogalmának alakulását, a minőségügy fejlődését napjainkig, a minőségmenedzsment komplex rendszerét a szakirodalom alapján, ezt követően áttekintem az emberierőforrás-menedzsment kialakulását, jellemzőit, szervezeten belüli feladatköreit.

Vizsgálataimat Magyarország gazdasági életének egyik meghatározó területén, az agrárgazdaságban végeztem.

A kérdéskör összefüggései alapján elemzem a két szervezeti feladatkör kapcsolódási pontjait, és bemutatom a minőségközpontú humánpolitika és az emberközpontú minőségpolitika jelentőségét, hangsúlyozva és indokolva saját értékítéletem és a rendszerelmélet alapján a kettő összefüggésein alapuló új típusú emberierőforrás-menedzsment jellemzőit.

Első lépésként választ kerestem arra, hogy az ezredfordulón e szektor vállalatainál mennyire jellemző a minőségbiztosítási rendszer működtetése és az emberierőforrás-menedzsment szervezeti egysége.

Kiválasztva néhány – a saját tevékenységi területét reprezentáló – vállalkozást, empirikus kutatást végezve felmértem, mi jellemzi az adott szervezet emberierőforrás és minőségügyi tevékenységét, illetve, ezek kapcsolatának minősége milyen hatással van a munkavállalókra.

Rendszerbe foglaltam a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment szervezeti kapcsolódási pontjait, különös tekintettel az emberierőforrás-gazdálkodás mint szolgáltatás minőségi jellemzőire, majd mindezen ismeretek alapján meghatároztam a *minőségorientált emberierőforrás-menedzsment* feladatköreit.

Összegzésként a következtetéseimet és a javaslataimat megfogalmazva - ugyanakkor választ adva előzetesen felvetett hipotéziseimre is - tükröt tartok az emberierőforrás-gazdálkodás és a minőségmenedzsment elé együttműködésük hatékonyságának fokozására.

1. A TÉMA AKTUALITÁSA

Gyorsan és széles körben terjed az igény egy olyan egységes gondolkodásmód kialakítására, amely tág látókörű, nagyobb összefüggésekből indul ki, figyelembe vesz minél több hatástényezőt, kevésbé elszigetelt és tagozódott annál, mint ami a gyakorlatban elterjedt, valamint többet jelent az egy szakterületre koncentráló szakemberek analitikus eljárásainál. Ennek következtében egyre inkább elfogadott az a szemléletmód, amely a vállalatokat komplex, összetett rendszereknek tekinti; amelyek egy hasonlóan komplex környezet alkotóelemei. Így a kutatások középpontjába olyan fogalmak állnak, mint szervezetfejlesztés (CUMMINGS-WORLEY, 1993), változás-menedzsment (MINK et. al, 1993), tudásmenedzsment (SCHREIBEL, 1998), empowerment (BLANCHARD et. al, 1998). Az említett jelenségek mind feltételezik a komplexitás szem előtt tartását, a különböző szervezeti egységek hatékony működésének kölcsönös függőségi viszonyát és az emberierőforrások fontosságát.

1.1 A téma időszerűsége, megalapozottsága

Az Európai Unióhoz történő csatlakozásával Magyarország is részévé vált egy olyan rendszernek, melynek tagállamai célul tűzték ki az egységes Európai Minőségfejlesztési Politika[1] megvalósítását. Hosszú távon csak azok a vállalkozások számíthatnak üzleti sikerekre, amelyek képesek lesznek az egyre szigorodó minőségi előírások, és ezzel párhuzamosan a tisztességes piaci magatartás normáinak teljesítésére. A közelmúltig a vállalatok stratégiai célkitűzésének fókuszában a mennyiség állt; az volt a legfontosabb, hogy minél nagyobb volumenben állítsák elő az adott terméket. Ebben a szemléletben a minőség csupán technikai problémaként szerepelt. Ma a vevők egyre kritikusabbak a termékek és szolgáltatások minőségének megítélésében, ennek következtében az egyik legnagyobb

[1] *Az Európai Minőségfejlesztési Politika célja olyan hatékony környezet kialakítása, amelyben az európai vállalatok és közigazgatási intézmények elérhetik teljesítményüket és belső szervezetüket tekintve azt a kiválóságot, ami mind maguk, mind pedig a társadalom egésze vonatkozásában hasznos. Más szóval a politika célja a fejlesztési eszközök és (a technikai, valamint humán) erőforrások fejlesztésével az európai minőség, imázs és kultúra megismerésének és elterjedésének elősegítése annak érdekében, hogy az ipar és a többi szereplő közötti partnerkapcsolatok eredményeként széles körben kialakuljon a minőségtudat.* Az Európai Bizottság ismertetője, Minőségügyi dokumentum sorozat, 1. szám PHARE PRAQ II:-OMFB, Budapest, 1998.

kihívás a szervezetek számára a vásárlói elvárások folytonos növekedése (LEONARD-SASSER, 1982; JOSEPH-WALKER, 1998; KANDAMPULLY, 1998). Nem véletlen, hogy a XX. századot a termelékenység, a XXI. századot pedig a minőség évszázadának nevezte a témakör kiemelkedő szakembere.[2] Egyre többen felismerik, hogy a siker kulcseleme a minőség, a minőség pedig az emberek munkájának eredménye.

Nőtt azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek magasan kvalifikált munkaerőre tartanak igényt. Kialakul a csoportmunka szerepének fontossága, egyre nagyobb követelményeket támasztva a szakmai ismeretek és az emberi kapcsolatok területén egyaránt. Jellemzővé válik a kollektív felelősség fogalma, és egyre gyakrabban hangzanak el a kezdeményezés, lehetőséglátás, jövőorientáció, minőségközpontúság kifejezések.

A versenyelőny legtartósabb, talán az egyetlen tartós forrása az ember szaktudása, tanulási, fejlődési képessége. Az ember képes a szervezet tudatos fejlesztésére, olyan értékek beépítésére, amelyek elősegítik a kreatív, innovatív gondolkodást, a szervezet folyamatos változását.

Megfogalmazódik, hogy az emberierőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga. (ARMSTRONG, 1996)

Az eddig megszokottól eltérő minőségi elvárások és emberierőforrás-szerepek változásokat kívánnak az eddigiekben alkalmazott minőségügyi és emberierőforrás-menedzsment módszerek alkalmazásában is.

Mindezen jelenségek, folyamatok következtében fordult figyelmem az emberierőforrások és a minőség kapcsolódása felé.

1.2 A kutatás előzményei, háttere

Témaválasztásomat alátámasztja, hogy az eddig megszokottól eltérő minőségi elvárások, valamint az emberierőforrás-szerepek változtatásokat kívánnak az eddigiekben alkalmazott minőségügyi és emberierőforrás-menedzsment módszerek alkalmazásában is.

[2] J.M. JURAN, Amerikai Minőségszabályozási Társaság Kongresszusa, 1994.

Munkám során lehetőségem volt előkészítőként részt venni egy vállalat Teljeskörű Minőségirányítás (TQM) bevezetési folyamatában, majd a teljes folyamat képzési, értékelési részében. Az ott tapasztalt problémák és nehézségek (a felsővezetés ellenállása, a folyamatosan tolódó határidők, a munkavállalók közönye stb.) indítottak arra, hogy az akkori tanulmányaimat záró kutatásban - hazánkban először-, egy Total Quality Menedzsmentre való felkészültséget mérő kérdőívet használjak, majd annak értékelésével vizsgáljam és elemezzem az agrárszférában tevékenykedő adott vállalat minőségügyi helyzetét. (FEKETE, 1998)

A tapasztalataim hatására kezdtem, egy olyan önálló kutatásba, amely a minőségügy és az emberierőforrás-gazdálkodás feladatkörével foglalkozik. Tanulmányoztam a témával kapcsolatban fellelhető hazai és külföldi írott és elektronikus szakirodalmat. Részt vettem a témával kapcsolatos konferenciákon, előadásokon, felhasználtam azok tapasztalatait, ajánlásait. MBA tanulmányaimat záró dolgozatom a közigazgatás minőségbiztosítási lehetőségeiben vizsgálja az emberierőforrások szerepét.[3] Ismereteimet felhasználva alakítottam ki és oktatok egy olyan új tantárgyi tematikát az emberierőforrás-menedzser másoddiplomás hallgatók képzésében, amelynek célja a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-gazdálkodás tudományterületek gyakorlati szemléletű szintetizálása.

[3] FEKETE R.: A minőségügy humán aspektusai a közszolgálatban, MBA diploma BME Budapest, 2006.

2. A KUTATÁS CÉLJA, VIZSGÁLATI TERÜLETEI

Jelen disszertációban elemzett kutatómunkám alapvető célja a szervezetek mint rendszerek működését meghatározó törvényszerűségek közül két szakterület, a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment funkciói közötti kapcsolódások feltárása.

Kutatásaim során alapvető szempontnak tekintettem a tudományos megalapozottságra törekvést, a rendszerszemléletű megközelítést, az analízisekre és szintézisekre épülő következtetések levonását, a tudományos tételek gyakorlati példákkal való alátámasztását.

Törekedtem az értekezés vertikális és horizontális összefüggéseinek kialakítására, a célok, módszerek és tudományos eredmények kohéziójának megteremtésére.

Célom a tudományterület ismereteinek mélyítésén túl, azon vállalatok segítése, amelyek szervezetükben mindent meg kívánnak tenni a hatékonyabb, emberközpontúbb működés érdekében, illetve a minőségbiztosítási rendszer bevezetésekor időt kívánnak megtakarítani, és költségeket csökkenteni.

Mindezek megvalósítására a következő célstruktúrát alakítottam ki:

Tanulmányozni a témával kapcsolatban fellelhető hazai és külföldi írott és elektronikus szakirodalmat.

Összegezni a szakirodalomban napjainkig megjelenő fontosabb emberierőforrás-menedzsment modelleket, szerepeket.

Strukturálni az emberierőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment kapcsolódási pontjait rendszerszemléletben, hiánypótlóként

Elemezni és értékelni a témakörrel kapcsolatos kutatások tapasztalatait.

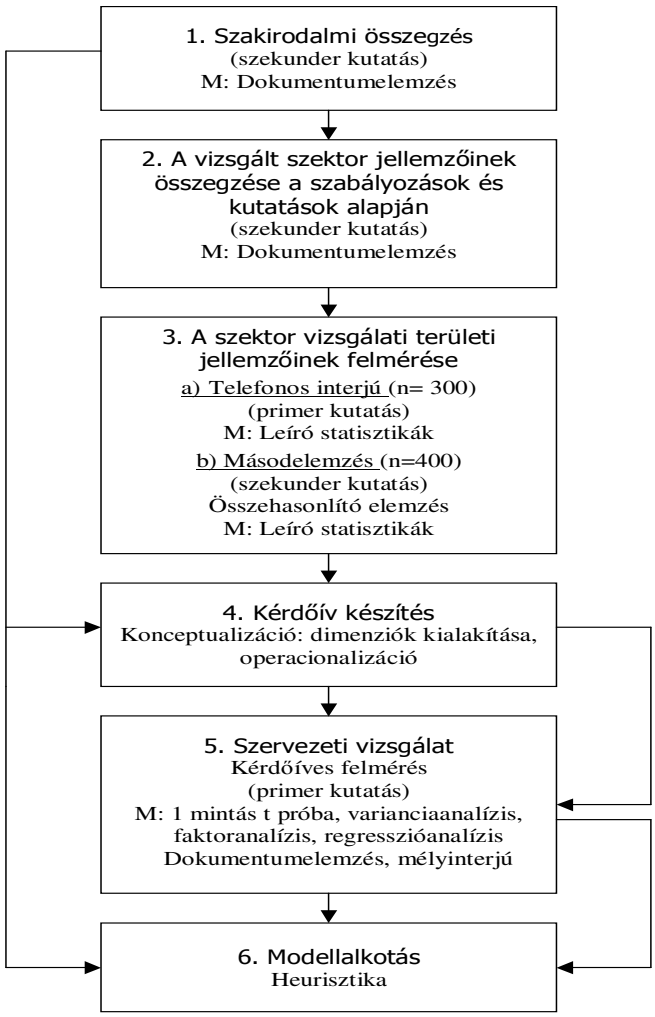
Vizsgálni a témakör hazai helyzetének jellemzőit, speciálisan az agrárgazdaságban.

Szerkeszteni, és a gyakorlatban *alkalmazni* olyan kérdőíveket, amelyek a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment tevékenységeit és azok kapcsolódását vizsgálják.

Megfogalmazni az emberierőforrás-menedzsment napjainkban szükségessé vált fejlődési szintjének jellemzőit.

Szintetizálni és elemezni az elméleti és gyakorlati eredményeimet egy feladatstruktúrában.

A kutatás folyamatát és az alkalmazott módszereket az 1. számú ábrában rendszereztem.



1. ábra: A kutatás folyamata és módszerei
Forrás: Saját összeállítás

Disszertációmban egyfajta kettős logika mentén egyrészt feltáró-analizáló elméleti jellegű ismereteket közvetítek, másrészt bemutatom a tudományelmélet alkalmazási lehetőségeit egy konkrét vizsgálati struktúrán és annak módszertanán keresztül.

3. A KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

3.1 A minőségmenedzsment

„A minőség önbecsülést ad –
az önbecsülés a minőség alapja.”
(Clans Moller)

A *minőség* fogalma egyidős az emberiség történelmével, a minőség szabályozásáról is igen régi emlékeink vannak. Az egyének, szervezetek, közösségek adott dolgot, folyamatot, tevékenységet vizsgálati szempontjaik, értékrendjük alapján, szubjektív módon – jónak, vagy rossznak – minősítenek, az adott dolog értékére vonatkozóan ítéletet mondanak.

A minőség ma már a vállalkozások, intézmények hatékony működésének egyik fő jellemzője és a nemzeti kultúra része. A minőség az egyik olyan tényező, amely összeköti a társadalom tagjait, a szervezeteket és fogyasztókat, intézményeket és ügyfeleket beépülve mindennapjainkba. Fontos kérdés tehát: ki, mit, miért, mikor, hogyan tehet érte?

3.1.1 A minőség és minőségügy története

A technikai-tudományos forradalom, a piacgazdaság, a fogyasztói társadalom kialakulása, a társadalom védelmi igényeinek a növekedése napjainkban a *minőségügy,* mint önálló tudomány kialakulásához vezetett (VERESS, 1999). A minőséggel kapcsolatos tevékenységek meghatározása egyben történeti fejlődést is mutat (BALOGH, 1996).

Első lépése a *minőség-ellenőrzés (1910–1960),* mely két fokozatból tevődik össze: szigorú bemeneti és kimeneti ellenőrzés (1910–1925), valamint rigorózus gyártásközi ellenőrzés (1925–1960). Ebben a két fokozatban dolgozzák ki az átvétel mintavételi terveit és az ellenőrző kártyákat, a végtermékre koncentrálva.

A következő szakasz a *minőségszabályozás és minőségbiztosítás (1961–1990).* Ezt is két fokozat alkotta: a minőségszabályozás (1961–

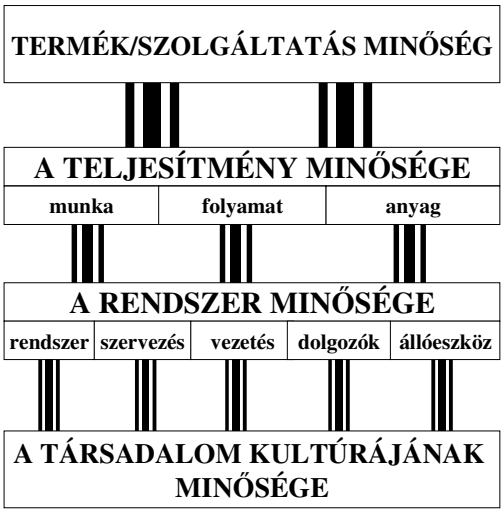
1985) és a minőségbiztosítás (1986–1990). A minőségszabályozás során az ellenőrzést kiegészítik a helyesbítő tevékenységgel, valamint bevezetik a termékek minőségügyi felülvizsgálatát (auditját), Japánban az úgynevezett teljes körű minőségszabályozást (TQC)-t alkalmazzák. A minőségbiztosítás folyamatában mindez kibővül a hibák megelőzését biztosító tevékenységekkel. Nem a minőséget ellenőrzik, hanem a jellemzőket határozzák meg: olyan eszközök (pl. folyamatszabályozás), és módszerek alkalmazását írják elő, amelyek a minőségi követelmények teljesítését (a vevő igényeinek kielégítését) szolgálják. A gyártási folyamatot szabályozzák, és egyben elvégzik a folyamat minőségügyi felülvizsgálatát is. Bevezetik az ISO 9000-es szabványrendszert.

A harmadik szakasz a *minőségirányítás és Total Quality Management (1991–):* ez a minőségügyi rendszer túllép a vállalat minőséggel foglalkozó részlegein, a rendszert a vállalat vezetősége irányítja. Előtérbe kerül a minőségügyi rendszer felülvizsgálata (rendszeraudit), valamint a minőség tervezése és fejlesztése.

A minőség–ellenőrzéstől a minőségbiztosításhoz, majd a TQM kialakulásához vezető fejlődés során a minőségügy nemzetközi hírű szaktekintélyei a minőség fogalmára más-más meghatározásokat alkalmaztak attól függően, hogy mire helyezték a hangsúlyt. A minőségügy *minőségfogalma* az értékbölcselet *értékfogalma* alapján értelmezhető. A minőség tehát szubjektív, és a minősítő egyén értékítéletétől, értékrendjétől függ. (VERESS, 1999) Szűkebb értelemben a minőségügy a termékek, szolgáltatások és ezek fogyasztásának minőségével foglalkozik, tehát a vállalkozások és a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó stratégiai kérdés (DÁNYI–KÁLMÁN, 1999). Tág értelemben a társadalom életminőségének ügye, a társadalom tagjai igény-kielégítési színvonalának meghatározója, a társadalom minőségkultúrájának szintje. Ebben az értelmezésben a minőség, mint filozófia lényege a globális versengés és hatékonyság. A hatékonyságot ekkor a fogyasztó megelégedettsége határozza meg, vagyis a minőség olyan kategóriának is tekinthető, amely eldöntheti egy vállalat sorsát. A tapasztalatok azt mutatják, a vevők megelégedettségét elsősorban a „mindent a vevőért” elvű, totális

minőséggel lehet elérni.[4] A termékek és a szolgáltatások minőségét következő alapvető tényezők befolyásolják közvetlenül: piacok, pénz, vezetés, emberek, ösztönzés, anyagok, gépek és gépesítés, modern információs módszerek és a növekvő követelmények a termékkel szemben. (FEIGENBAUM, 1991)

A téma szakértői a minőség egészen különböző definícióit kínálják, de valamennyi a vevő kielégítése köré rendeződik. (A minőség fogalmakat a szakirodalom alapján összefoglalva a 3. számú melléklet tartalmazza) Mindezek a definíciók végül is többé-kevésbé cél-, idő- és helyzetfüggők. Az új definíciójavaslatok célja csak abban állhat, hogy az új szemlélet- és gondolkodási irányokhoz megadják a szempontokat. Az előző fogalmak figyelembevételével megállapítható, hogy a minőség fogalma, amely a műszaki szabványok területéről indult, ma már túllépte az eredeti értelmezési kereteket. Ennek a tendenciának megfelelően változott a minőség fogalmának megítélése is. A termék-, folyamat, emberi minőség jelzős szerkezetek nemcsak a változást jelzik, de jól mutatják a fejlődés irányát is.



2. ábra: Seghezzi féle „minőségpalota” modellje
Forrás: Seghezzi (1997): Harmonizálás vagy differenciálás a következő évszázadban, Nemzetközi Minőségügyi Konferencia Kiadványa, Budapest, EOQ MNB

[4] A minőség jelentőségét szemlélteti a White House Office of Customer Affairs által közzétett tanulmány, mely szerint a termék minőségével elégedetlen ügyfelek kilencven százaléka a jövőben kerülni fogja azt a terméket. Figyelemre méltó, hogy az elégedetlen ügyfelek csupán négy százaléka tesz panaszt a gyártónál, de minden bosszús vásárló legalább kilenc potenciális vevőnek meséli el rossz tapasztalatát. (LUKOWICZ, 1992)

Disszertációm szöveghasználatában tágabb összefüggésben a minőséget Seghezzi minőségrendszeréből (2. számú ábra) kiindulva mint filozófiát értelmezem, két kategóriára: a vezetési és a teljesítmény-minőségre bontva. A vezetési minőség: a vezetés megteremti a vállalati teljesítmények előfeltételeit, meghatározza, hogy egy vállalat olyan mértékben változik-e, amely a vevőnek és a piacnak megfelelő teljesítményekhez szükséges. A teljesítményminőség összefoglalva jelenti a termékek, szolgáltatások és az azokat létrehozó humán erőforrás minőségét.

3.1.2 Vállalati minőségmenedzsment

A minőségügyi rendszer kiépítésének és működtetésének indokaként külső szempontból a vevői, tulajdonosi elvárások, bizalomkeltési szándék a vevőben, a külső imázs, a goodwill erősítése és a piaci megítélés javítása hozható fel. Belső szempontként a gazdaságosság, a szabályozott folyamatok, a rendszerszerű működés, az egyértelmű felelősség, a biztonságérzet és a minőségtudat fejlesztése, növelése jelentkezik. A minőségi célkitűzés lehet jobb termék vagy szolgáltatás érték/ráfordítás arány, ügyfélkör–szélesítés, költségtakarékos és hatékony ügyfélszolgálat, javuló munkavégzési környezet, javuló kommunikáció, kapcsolattartás, költségcsökkentés, a termék vagy szolgáltatás specifikációinak megfelelő, kívánt időben és költségkereten belül történő előállítása és a minőség, mint általános életmód. Napjainkban a minőségügyi kezdeményezés fő célja, hogy olyan megközelítést határozzon meg, amely kiegészíti a szervezet kultúráját, a kívánt eredményeket költséghatékonyan biztosítja, összhangban van a szervezet és az ügyfél célkitűzéseivel, maradandó, rugalmas, és fenntartható a szervezetben.

A minőségügyi rendszer olyan szervezeti struktúra, amely magába foglalja azokat a szükséges folyamatokat, eljárásokat, tevékenységeket, eszközöket, felelősségeket és hatásköröket, amelyek együttesen szükségesek a minőség megvalósítására és bizonyítására (BÁLINT, 1999). Keretet adhat a folyamatos tökéletesítéshez a vevők és más érdekelt felek megelégedettségének elérési valószínűségének növelése. Bizalmat kelt magában a szervezetben és annak vevőiben aziránt, hogy a szervezet képes

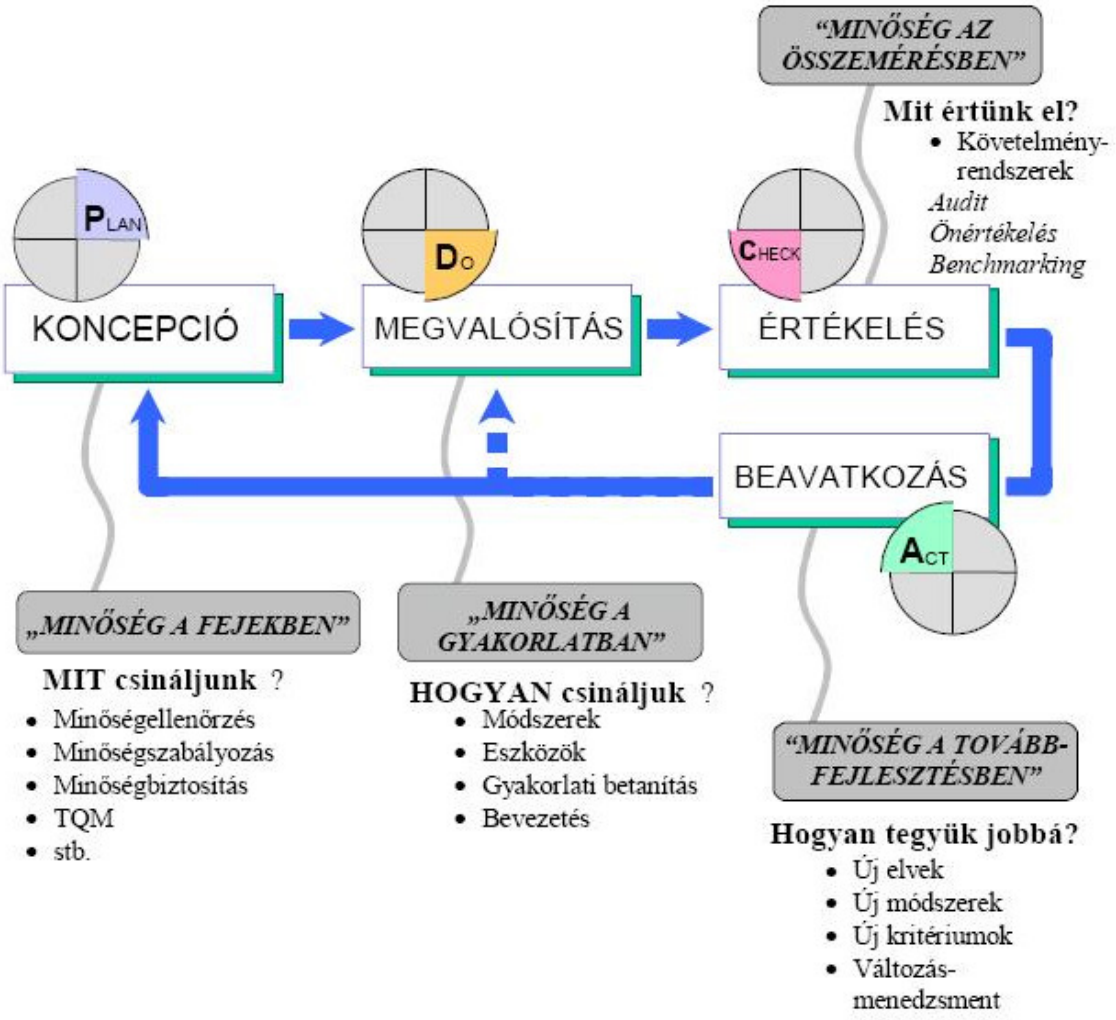
olyan termékek előállítására, amelyek folyamatosan teljesítik a követelményeket.

A minőségügyi rendszer alapvető kritériuma a minőségügyi elvekkel szembeni elkötelezettség megvalósítása a szervezet minden szintjén. A vevők igényeinek megértése és kielégítése, a minőség tervezése, a folyamatos átvizsgálás és javítás, a vevői fogadtatás visszacsatolása, a szolgáltatási és szolgáltatásteljesítési követelmények egyaránt tartalmazzák a biztonsági és felelősségi szempontokat, valamint annak igényét, hogy a legkisebbre csökkentsék a személyzet, a vevők és a környezet kockázatát. Az Európai Bizottság megbízásából készült vizsgálatok kimutatták, hogy a szabványsorozat alapján végrehajtott minőségügyi programok a működési folyamatok javítása által hozzájárultak a selejt, a hulladék és a visszautasítások csökkentéséhez. A független fél általi tanúsítások elvileg garanciát jelentenek arra, hogy az adott szervezet képes megfelelni a nemzetközi minőségügyi elvárásoknak (PARÁNYI, 2001).

A vállalati minőségügyi szervezet lehetőségeit meghatározza maga a szervezet, amiben működik (megkülönböztetünk hagyományos, minőségorientált és dinamikus szervezetet), továbbá a hierarchiában elfoglalt helye (NAGY, 2001). A történeti fejlődésnek megfelelően a minőséghez kapcsolódó szervezeti elemek is változtak. A minőség–ellenőrzési osztályok szerepe évről évre csökkent, ahogy a minőségirányítási tevékenységek fejlődtek. A különböző minőséggel kapcsolatos részlegek a minőségbiztosítási menedzserek irányítása alá kerültek. A minőségügyi szervezet alapvető feladatai közé tartozik a minőségügyi rendszer kidolgozása, bevezetése és fenntartása; a minőségpolitika megismertetése; minőségcélok és programok kidolgozása; minőségtechnikák terjesztése; felülvizsgálatok végrehajtása, intézkedések kezdeményezése és a funkcionális szervezetek minőségügyi tevékenységének támogatása. (PARÁNYI, 2001)

A *vállalati minőségmenedzsment* hierarchikus rendszere felső szinten a felsővezetés minőségügyi tevékenységeiből, a második szinten a minőségügyi felsővezetésből, alsóbb szinten a termelés minőségmenedzsmentjéből és a legalsó szinten a termelési folyamat minőségmenedzsmentjéből áll.

A szervezet minőségmenedzsment rendszerének összefüggéseit mutatja a 3. számú ábra.



3. ábra: Minőségmenedzsment rendszermodell metszete
Forrás: Háry András: A minőségmenedzsment rendszerek továbbfejlesztésének sajátosságai, PhD. értekezés, 2002

A minőségmenedzsment feladata a partnerközpontú gondolkodás, a teljesítményközpontúság, az együttműködés erősítése, a költségek csökkentése, az erőforrások hatékonyabb felhasználása, rugalmas alkalmazkodás a piaci igényekhez, a mérhetőség erősítése, visszacsatolás, önismeret, folyamatos fejlődés és tanulás a tapasztalatokból valamint hatékonyabb folyamatok és szervezeti formák kialakítása. A hatékony minőségmenedzsment mérésére használható faktor lehet a minőség integrálódásának foka a termelésirányítási stratégiában, a minőségi vezetés, a karcsúsított termelés léte, a fogyasztói megelégedettség mértéke, az

alkalmazotti felhatalmazás foka, a minőség költségének rendszere, a problémamegoldás módszere, folyamatos javítás elvének működése és a minőség mérésének módja (KUMAR et al., 1999).

A vállalati minőségmenedzsment hatékonyságát alapvetően a minőségügyi tevékenységeket végző *vállalati minőségügyi rendszer* határozza meg, amely a vállalkozás sajátosságaitól függően sokféle lehet.[5]

A vállalat stratégiai céljai alapján a minőségbiztosítás a fennmaradásért küzdőknek, a teljes körű minőségszabályozás a költség és minőség terén hosszú távon rentabilitási céllal versenyzőknek, a teljes körű minőségmenedzsment az „első a minőség" jelszavúaknak, az élen járni szándékozóknak szükséges, azoknak, akik a piaci részesedés növelésével folyamatosan bővülni akarnak (PÉCELI, 1996).

3.1.3 Teljes körű minőségirányítás

A működő minőségirányítási rendszer napjainkban csak egy kötelező minimum, alapszint egy termék vagy szolgáltatás megítéléséhez, piaci karrierjéhez, melynek folyamatos fenntartását az EU országaiban tanúsítvánnyal kell igazolni. (GYETVAI, 1998)

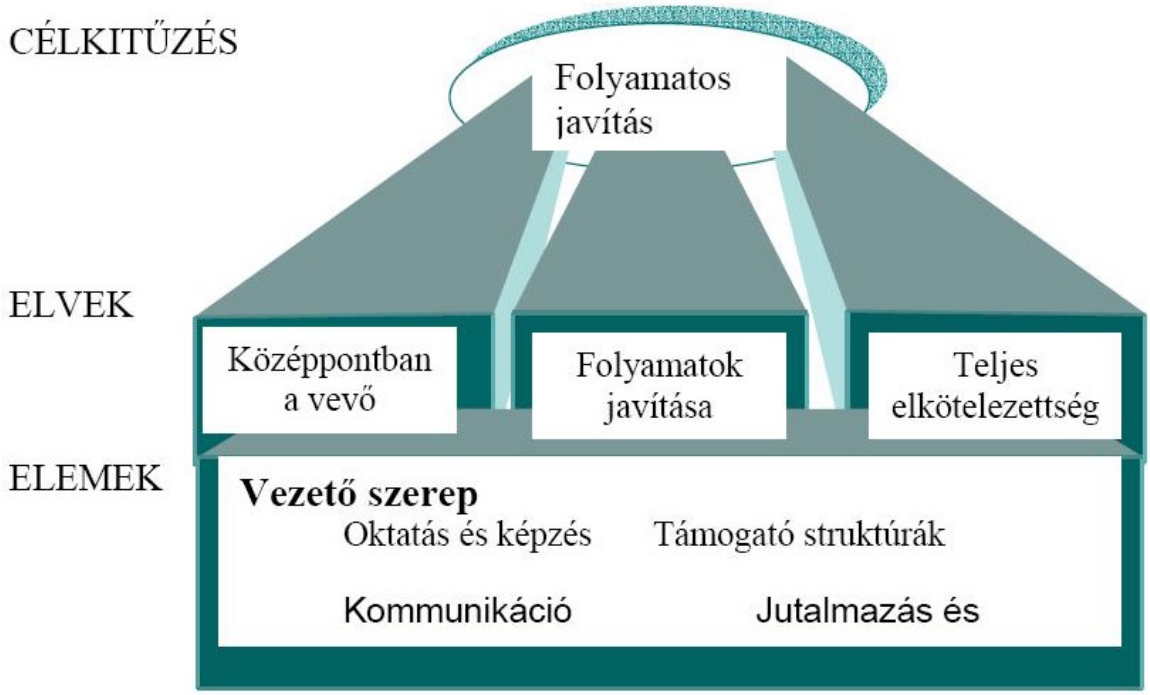
1950-től és napjainkig több eljárás, módszer tűnt fel a vállalatok életében a siker biztosításának érdekében. Egyesek nyomtalanul eltűntek, mert nem járultak hozzá a vállalatok sikeréhez, mások kiállták az idők próbáját. Ez utóbbiak közé tartozik a Teljeskörű minőségirányítás (TQM) is, (REAVILL, 2000) az átfogó minőségirányítási rendszerek stratégiája, amely az 1980-as évek második felében terjedt el.

Az ISO 8402:1994 szabvány megfogalmazása szerint a TQM a szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek középpontjában a minőség áll, összes tagjának részvételén alapszik, azt célozza, hogy a vevők megelégedettsége révén hosszú távon sikert érjen el, hasznára válva a szervezet minden tagjának és a társadalomnak. Célja, hogy olyan folyamatot hozzon létre, amely a vállalat egészére kiterjedően állandóan hat a minőségre, és nemcsak a termék, hanem a teljes előállítási folyamat

[5] A rendszerek áttekintését a 4. számú mellékletben foglaltam össze.

minőségének javítására. A TQM-hez vezető fejlődési utat az 5. számú melléklet mutatja be.

A TQM alapvető eleme a *vevőközpontúság* (üzleti siker csak akkor érhető el, ha ismerjük és kielégítjük a vevők igényeit); a *folyamatos fejlesztés* (vonatkozhat termékre, folyamatokra, munkatársakra); és *a teljes elkötelezettség* (a szervezet minden szintjén) (PARÁNYI, 2001). A folyamatos javítás célkitűzés eléréséhez a 4. ábrán szereplő elvek és elemek szükségesek.



4. ábra: A teljes körű minőségmenedzsment kivitelezésének modellje
Forrás: Tenner, A. R. - DeToro, I. J. (2001): Teljes körű minőség-menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó 39. p.

Elsődleges ebben a folyamatban a belső értékrend megteremtése, mivel nehéz úgy kifelé fogyasztó orientáltan viselkedni és cselekedni, ha a belső emberi és szakmai folyamatok nem ezt támogatják és nem tartható fenn sokáig az egyén szintjén az a frusztrált állapot, ami a külső és a belső viszonyok közötti diszharmóniából ered. E gondolatmenetet követve jutunk el a *belső vevő* koncepcióhoz, az alkalmazotti érdekeket maximálisan figyelembe vevő és koordinált menedzsment megközelítéshez, amely szerint a szervezet tagjait, funkcióit, egységeit, mint belső ügyfeleket kell számontartani ugyanolyan ügyfélorientált szolgáltatást nyújtva nekik, mint

a külső partnereknek. Ez a szemléletmód harmonizálja a belső erőfeszítéseket és folyamatokat a szervezet külső hatékonyságával (GRÖNROOS, 2000).

A minőségmenedzsment a minőség érdekeltjei szempontjából teljes körű, ha a minőség korszerű minőségügyi értelmezésen alapul, vagyis magába foglalja a minőség minden elemét. Minden *fogyasztó* (különösen a közvetlen fogyasztók és a fogyasztói társadalmi érdekszövetségek), minden *termelő* érdekelt (kiemelve a tulajdonos, a vezetők, az alkalmazottak és a beszállítók), valamint a *társadalom* igényeit is, figyelembe véve a termelői és a fogyasztó környezetnek, a helyi közösségnek, és a környezetvédelemnek az elvárásait. A menedzsment *terjedelme* szempontjából teljes körű, ha magában foglalja a felsővezetés minőségügyi tevékenységeit, a minőségügyi felsővezetés tevékenységeit, a minőségszabályzáson belül pedig a folyamatszabályozást és a megfelelőségszabályozást éppúgy, mint a minőségbiztosítást és a minőségtökéletesítést. A *részvétel szempontjából* teljeskörűségről akkor beszélhetünk, ha a tulajdonosoktól kezdve a felső vezetőkön át a beosztott dolgozókig minden munkavállaló aktívan együttműködik a minőség megteremtésében.

A főbb *támogató elemei* közé tartozik a szervezet elkötelezett irányítása, jövőkép, küldetés, stratégiai célok megfogalmazása. A csoportmunka, mint a problémamegoldás, valamint a szervezet és az egyén fejlesztésének fontos eszköze, a motiváció, elismerés és jutalmazás rendszerének kialakítása. A minőség javítására alkalmas környezet, a kölcsönös bizalom és együttműködés megvalósítása. A szervezet minden tagjára kiterjedő tervezett képzés, hatékony, az egész vállalatra kiterjedő kommunikációs rendszer működtetése és megfelelő mérési módok és mutatószámok meghatározása a minőség létrehozása szempontjából meghatározó folyamatok méréséhez, a teljes rendszer működésének ellenőrzéséhez (FEIGENBAUM, 1983; CONTI, 1998; VERESS, 1999; de TORO, 2000). Megvalósítása teammunkában történik.

Mindezekből következően a hatékony minőségmenedzsment feltételének tartom a megfelelő vezetést, -vezetési minőséget - amely elismeri a minőség fontosságát, felismeri saját meghatározó szerepét, és tevékeny együttműködőként vesz részt a minőség biztosításának

folyamatában. A vezetés szerepének változását a „bizonytalanság, felébredés, megvilágosodás, bölcsesség, bizonyosság” fejlődési szakaszokon keresztül a Vezetésérettségi mátrix (6. számú melléklet) megmutatja, hogyan válik a minőség a vállalati rendszer fontos alrendszerévé és a minőségügyi vezető szakember a felsővezetés tagjává. E fejlődési folyamat eredményeként lesz a minőségjavítás a szervezet egy rendszeres és folyamatos tevékenysége és a minőség a gondolatformálás irányítója.

Minőség fejlesztési törekvések jelentősége az emberierőforrás mint közösség számára a változás, a közös kulturális élmények, melyek hatására változik a légkör, a részvétel, a bizalom, a felelősségvállalás és a munkavállalók bevonása révén (LAWLER, 1994; MORHMAN et al., 1995).

Véleményem szerint a munkavállaló-orientált minőség-menedzsmentnek egyenlő mértékben kell figyelembe vennie a tevékenységi struktúrákat, a dolgozók működési területeit és szakképesítését, a felettesi rendszert és hierarchiát, valamint a dolgozók munkapolitikáját, bérezését és részvételét a minőségorientált újjászervezési eljárásban.

3.2 Az emberierőforrás-menedzsment

A sikeres vállalatok stratégiájában a célrendszer elemei között mind nagyobb hangsúlyt kapnak a vállalat humánpolitikai céljai (HOVÁNYI, 1995). A legfontosabb változást a technikai tényezők váltásával egyidejűleg az emberierőforrások középpontba állítása jelenti, mivel a kialakult gazdasági helyzetben releváns versenyelőnyt csak a rendelkezésre álló munkaerő-állomány minőségének javításával, képességeinek minél teljesebb kihasználásával, illetve tevékenységük szervezésének optimalizálásával lehet elérni. Az emberi tényezők, úgymint tudás, képesség, magatartás és a hatékony személyzetmenedzselés váltak napjainkra a versenyképesség új forrásaivá (GOMEZ-MEJIA et al., 1998; CARREL et al., 1995; HARRISON et al., 1998).

3.2.1 Az EEM fogalmi meghatározása, modellek, szerepek

Az EEM irányzatok kialakulása az üzleti környezet átalakulásával párhuzamosan történt.[6] A témával foglalkozó szakemberek különböző definíciókat alkottak e feladatkör leírására (7. melléklet). Kezdetben az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozó általános vezetési funkcióként jelenik meg (MINER, 1977). Később ez a kép kibővül, meghatározódik a célja, mint a szervezeti és egyéni célok elérésének biztosítása (IVANCEVICH-GLUECK, 1986), ezek maximalizálása (CARELL et al., 1989), a munkaerő-állomány stratégiai szempontból történő továbbfejlesztése (STOREY, 1995), integráció (AMSTRONG, 1996), és a vállalatvezetés segítése a kitűzött stratégiai célok leghatékonyabb elérése érdekében, olyan munkafeltételeket biztosítva, amelyek a szervezet szempontjából a legmegfelelőbb emberierőforrások vonzását, megtartását és motiválását segítik elő (BOELLA, 1996). Integrált meghatározást közöl BAKACSI (et al., 2000): a stratégiai emberierőforrás menedzsment a környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberierőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.

A fogalmi definiálással egyidejűleg a szakírók törekedtek az emberierőforrás gazdálkodás folyamatainak, feladatainak bemutatására modellek alkotásával (8. melléklet) és szerepkörök meghatározásával. (9. melléklet). A kialakult elméleti irányzatok rendszerezésekor megkülönböztethetünk rendszer modelleket (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984; BEER et al., 1984), evolúciós modelleket (TORRINGTON-HALL, 1987; PERETTI, 1990; BAKACSI, 1999) és funkcionális modelleket (BYRAS-RUE, 1987). Ezek a modellek az emberierőforrás-szakterület feladatainak, jelentőségének változását mutatják, szemben a kompetencia modellekkel (YEUNG, 1996) amelyek az adott funkciók elvégzéséhez szükséges

[6] Lásd többek között: Dreher, G. F. – T. W. Dougherty (2002): *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*. New York: McGraw-Hill Irwin; Carrell, M.- N. F. Elbert –R. Hatfield (1995): *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. Poór J. –M. Roberson (2003): Globális fejlődés. Az emberierőforrás-menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. Vezetéstudomány, 2003. 1. szám, pp. 13–19.

készségeket határozzák meg (az adott funkciót betöltő szakemberrel szemben támasztanak elvárásokat). Modellként jellemeznek olyan elméleteket is, amelyek az emberierőforrás-gazdálkodás szervezetben való megjelenésének okait (TSUI-MILKOVICH, 1996), tevékenységének sikertényezőit (BEATTY, 2001) illetve a funkcióval szemben megfogalmazott elvárásokat (BROCKBANK, 2002) foglalják egységbe.
Látható, hogy a modellnek nevezett elméletek eltérőek mind nézőpontban, mind fogalomhasználatban. A modell működtetéséhez szükséges szerepek megítélése is sokféle. Meg kell különböztetnünk két kategóriát: az emberierőforrás-gazdálkodás vállalatban betöltött szerepét (tulajdonképpen jelentőségének változását) (KAROLININYNÉ, 1994), illetve a tevékenység feladatainak elvégzése során a szakemberek által felvett szerepeket (magatartási formákat) (SHIPTON-MCAULEY, 1993; ARMSTRONG, 1999).

A fenti példákat elemezve kijelenthető, hogy fogalmi használat alapján keveredik a modell, feladat, szerep szavak jelentéstartalma. Ezért gondolatmenetem megalapozásául a rendszerezéshez használt fogalmak definiálását tekintem elsődlegesnek.[7]

Kutatásomban a *modell* fogalmat a teljes rendszert felölelő folyamatok strukturált egységének meghatározására használom. A *funkció* szót „működésként" definiálom.

A *feladatok* a funkció ellátásához szükséges meghatározott elvégzendő tevékenységek, míg a *szerep* egy választható viselkedési forma, amely segítheti a feladatok elvégzését, és ezzel hozzájárul a funkció elvárásainak teljesüléséhez.

Disszertációmban az emberierőforrás-menedzsment jelenlegi fejlődési fázisának meghatározására törekszem. Kiindulási alapként PERETTI (1990) fejlődéstörténeti rendszerét választottam, amely a kilencvenes évekig jellemzi az emberierőforrás-menedzsment történeti fejlődését.

A második világháborút követően, az 50-es évekig a *személyügyi adminisztráció* korszak jellemzője a munkaerővel, a munkaidővel és a munkabérekkel összefüggő adminisztratív-jogi feladatok ellátása a vállalatvezetésnek alárendelten.

[7] Az itt használt fogalmak Magyar Értelmező Kéziszótár szerinti jelentése a 10. számú mellékletben található.

A hatvanas években a személyügyi tevékenység önálló szakmai területként a vezetés szerves részévé válik. Ez a *személyügyi menedzsment*[8] korszak, melynek lényegi eleme az operatív munkaerő gazdálkodás a személyzetbeszerzéstől a létszámleépítésig. A kor technikai színvonalán a munkabér a legjelentősebb költségtényező, így az ezzel való gazdálkodás lényeges megtakarítást eredményezhet. A személyügyi funkció egyes területei egymástól függetlenül működnek, egyes funkciók az első számú vezető, míg mások a gazdasági vezető alá rendeltek.

A hetvenes években a piacgazdaságokban rohamos fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. Az *emberierőforrás-menedzsment*[9] (EEM) a munkaerőt már nem költségtényezőnek, hanem az egyik legfontosabb vállalati erőforrásnak tekinti. Tovább gazdagodik a személyügyi eszköztár, előtérbe kerül a munkakör-tervezés és elemzés, a számítógéppel támogatott kompetencia alapú munkakör-értékelés, az ösztönzésmenedzsment, kiépülnek a személyügyi információs rendszerek. Az EEM fejlődési szakasz lényegéhez tartozik az emberierőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítése és az emberrel foglalkozó szervezeti (munkaügyi, személyzeti, jóléti, stb.) egységek integrációja. Az EEM tehát – szemben a személyügyi vezetéssel– hosszabb távra tekint, célja inkább az erőforrások kihasználása, mintsem a költségek minimalizálása, inkább önrendelkezésre, mint kényszerre épít, inkább önellenőrzéssel, mint külső kontrollal élve; inkább organikus szerveződésű, mintsem bürokratikus, inkább egyöntetű, mintsem pluralista, inkább a közvetlen vezetőket vonja be, mint profikra bízza a munkát. (GUEST, 1987; id. TUSKA, 1996)

A nyolcvanas évek második felétől az emberierőforrás stratégiai erőforrássá, az emberierőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik. A *stratégiai emberierőforrás-menedzsment*[10] (SEEM) középpontjában a vezetők stratégiai szemléletmódjának az előtérbe kerülése, a szervezeti célok és a dolgozói egyéni igények, az operatív- és stratégiai célok összehangolása, valamint a partnerségi munkaügyi kapcsolatok kerülnek.

---

[8] Personnel Management, PM
[9] Human Resource Management, HRM
[10] Strategic Human Resource Management, SHRM

A kilencvenes évekre a globalizáció és az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközivé válása a jellemző. A szakirodalom szerint a *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment*[11] (NEEM) és a nemzeti emberierőforrás-menedzsment[12] önállósulása figyelhető meg. E felfogás szerint a különböző nemzetközi vállalatok emberierőforrás gyakorlata attól függ, hogy milyen mértékben követik a hazai humánerőforrás–gyakorlatukat külföldön, vagy pedig adaptálódnak a helyi, a regionális és a globális körülményekhez. (POÓR, 2005)

Nézőpontom szerint a NEEM a SEEM specializált változata, egy új dimenzió megjelenését jelzi. *Kutatásomban ezt kiegészítem egy újabb dimenzió; a minőségorientáció beillesztésével.*

3.2.2 Az EEM céljai és feladatai

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenységének célja a szervezeti teljesítmény és a stratégiai célok elérésének biztosítása a költséghatékonyság, a növekedés, a túlélés és a szociális felelősségtudat jegyében. Az emberierőforrások kezelése betagozódik a vállalati struktúrába, a vállalat minden eleme foglalkozik vele, és közvetlen kapcsolatban van a kibocsátás mennyiségével és minőségével (LEAP–CRINO, 1990). Az emberierőforrás-menedzsment *célja* (CARELL–KUZMITS–ELBERT, 1989) a szervezeti hatékonyság biztosítása a szervezeti célok megvalósításának segítésével, jól képzett, megfelelően motivált alkalmazottak biztosításával. Hatékonyan alkalmazva a munkaerő szaktudását és képességeit, biztosítva az alkalmazottak elégedettségét, munkaélet minőségüket és önmegvalósításukat. Az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartásának segítése a változások oly módon történő menedzselésével, hogy az az egyénnek és a tágabb közösség számára is kölcsönösen előnyös legyen.

Az általam áttekintett szakirodalom e célok megvalósításához a 1. táblázatban BEARDWELL-HOLDEN (2001) elmélete szerinti rendszerezésben

[11] Management of International Human Resources
[12] Management of Domestic Human Resources

szereplő feladatok ellátását rendeli az emberierőforrás-menedzsment, mint szervezeti egység felelősségi körébe.[13]

Különböző szerzők különböző feladatokat neveznek meg, melyek közt vannak átfedések (leggyakoribb a kiválasztás, képzés, teljesítményértékelés), de gyakran megjelennek új, esetenként egyéni elemek is. Néhány esetben csak a feladat neve tér el, a mögöttes tartalom azonos. (A feladatok hivatkozott szerzők szerinti rendszerezését időrendi sorrendben a 11. számú melléklet tartalmazza)

A funkciók és feladatok nézőpontom szerinti rendszerezését és kibővítését a 7.2 fejezet mutatja be.

Emberierőforrás-menedzsment feladatok

1. táblázat

a) a szervezet erőforrás igénye
– beilleszkedés segítése (ERNST&YOUNG, 1992)
– bevezetés (KISS PÁL, 1997)
– elbocsátások, leépítések (BAKACSI et al., 1999)
– életpálya-tervezés (KISS PÁL, 1997)
– emberierőforrás-ellátás (IVANCHEVIC-GLUEK, 1986)
– emberierőforrás-tervezés, (MCKENNA-BEECH, 1998; KAROLINYI et al., 1999)
– erőforrás- biztosítás, (KAROLINYI et al., 1999)
– felvétel (ERNST & YOUNG, 1992; KELLY-GRIMES, 1993; WERNER- PAUSITS, 1994;)
– hr-tervezés (BAKACSI et al., 1999)
– kiléptetés, elbocsátás (ERNST&YOUNG, 1992; KISS PÁL, 1997)
– kiválasztás (MCKENNA-BEECH, 1998; LEAP-CRINO, 1990; BAKACSI et al., 1999; KISS PÁL, 1997; DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984; VÉR et al., 2001)
– munkaerő-értékelés (VÉR et al., 2001)
– munkaerőigény előrejelzése és tervezése (KISS PÁL, 1997; KELLY-GRIMES, 1993)
– munkakör gazdagítás (KISS PÁL, 1997),
– munkakör-elemzés és -tervezés (LEAP-CRINO, 1990; BAKACSI et al., 1999; KISS PÁL, 1997; KAROLINYI et al., 1999),
– munkakör–értékelés, (BAKACSI et al., 1999; KAROLINYI et al., 1999; ERNST&YOUNG, 1992)
– személyzeti/emberierőforrás tervezés (WERNER- PAUSITS, 1994; LEAP-CRINO, 1990)
– toborzás (MCKENNA-BEECH, 1998; LEAP-CRINO, 1990; BAKACSI et al., 1999; KISS PÁL, 1997)

[13] Az emberierőforrás-menedzsment rendszerezett feladatstruktúráját disszertációm eredményeként a Minőségorientált Emberierőforrás-Menedzsment fejezetben mutatom be. A feladatok rövid definíciója a fogalomtárban található. (2. számú melléklet)

b) emberierőforrás fejlesztés

- beosztottak irányításával kapcsolatos szakértő támogatás (ERNST&YOUNG, 1992)
- értékelés (IVANCHEVIC–GLUEK, 1986)
- képzés, fejlesztés, továbbképzés (MCKENNA-BEECH, 1998; LEAP-CRINO, 1990; IVANCHEVIC–GLUEK, 1986; ERNST&YOUNG DEVANNA–FOMBRUN–TICHY, 1984; BAKACSI et al., 1999; KAROLINYI et al. 1999; WERNER- PAUSITS, 1994; KELLY-GRIMES, 1993; KISS PÁL, 1997; VÉR et al., 2001;)
- teljesítményértékelés, (MCKENNA-BEECH, 1998; ERNST&YOUNG, DEVANNA–FOMBRUN–TICHY, 1984; LEAP-CRINO, 1990; BAKACSI et al., 1999; KAROLINYI et al.; 1999, KISS PÁL, 1997; VÉR et al., 2001)
- vezetésfejlesztés és teljesítményértékelés (KELLY-GRIMES, 1993)

c) munkavállalói kapcsolatok, foglalkoztatási viszony

- alkalmazottak számára nyújtott szolgáltatások (KELLY-GRIMES, 1993)
- anyagi elismerés (KELLY-GRIMES, 1993)
- bérezés és ösztönzés; bérpolitika és javadalmazási rendszer kialakítása és működtetése (IVANCHEVIC-GLUEK, 1986; ERNST&YOUNG, 1992)
- egészségvédelem és biztonság (KELLY-GRIMES, 1993)
- emberierőforrás információs rendszer (KAROLINYI et al., 1999)
- foglalkoztatással kapcsolatos biztonság, egészség és jóléti biztosítások (LEAP-CRINO, 1990)
- hr információs rendszerek (BAKACSI et al., 1999)
- információnyújtás (ERNST&YOUNG, 1992)
- javadalmazás, ösztönzés (MCKENNA-BEECH, 1998)
- jövedelempolitika (VÉR et al., 2001)
- jutalmazás (DEVANNA-FOMBRUN-TICHY, 1984)
- karriermenedzsment (BAKACSI et al., 1999)
- karriertervezés (IVANCHEVIC-GLUEK, 1986; KISS PÁL, 1997),
- kommunikáció (KISS PÁL, 1997; KAROLINYI et al., 1999)
- kommunikáció és konzultáció (KELLY-GRIMES, 1993)
- kompenzációmenedzsment (LEAP-CRINO, 1990)
- kultúraváltás, változásmenedzselés (KAROLINYI et al., 1999)
- létszám és bér alakulása (VÉR et al., 2001)
- motiválás, bérezés (KISS PÁL, 1997)
- munkaerő és vezetési kapcsolatok, kollektív szerződés (LEAP-CRINO, 1990)
- munkajogi tanácsadás (ERNST&YOUNG, 1992)
- munkaügyi információs rendszer (KISS PÁL, 1997)
- munkaügyi kapcsolatok (KISS PÁL, 1997; KAROLINYI et al., 1999)
- ösztönzés (KAROLINYI et al., 1999)
- szakszervezetekkel való együttműködés (LEAP-CRINO, 1990)
- személyzet vezetés (WERNER- PAUSITS, 1994)
- szervezetfejlesztés (VÉR et al., 2001).
- szervezeti kommunikáció (BAKACSI et al., 1999)
- szociális rendszer (VÉR et al., 2001)
- szociális tevékenység (ERNST&YOUNG, 1992)
- társadalombiztosítási feladatok ellátása (ERNST&YOUNG, 1992)

d) egyéb:

- érvényben lévő jogi szabályzások ismerete és alkalmazása a munkaügy területén; jogi, törvényi szabályozási keretek (KISS PÁL, 1997; ERNST&YOUNG, 1992), munkajogi viszonyok (MCKENNA-BEECH, 1998)
- ipari kapcsolatok (KELLY-GRIMES, 1993)
- költségelemzés (VÉR et al., 2001)
- külső kapcsolatok (KELLY-GRIMES, 1993)
- személyzet controlling (WERNER- PAUSITS, 1994)
- személyzet gondozás (WERNER- PAUSITS, 1994)
- személyzeti adminisztráció vezetése (ERNST&YOUNG, 1992),
- személyzeti nyilvántartás (MCKENNA-BEECH, 1998),

3.2.3 Az EEM szervezeti jellemzői, befolyásoló tényezői

Az EEM-tevékenység színvonala függ a vállalati stratégiától, a vállalat munkakultúrájától és a vállalat tulajdonformájától (POÓR, 2000).

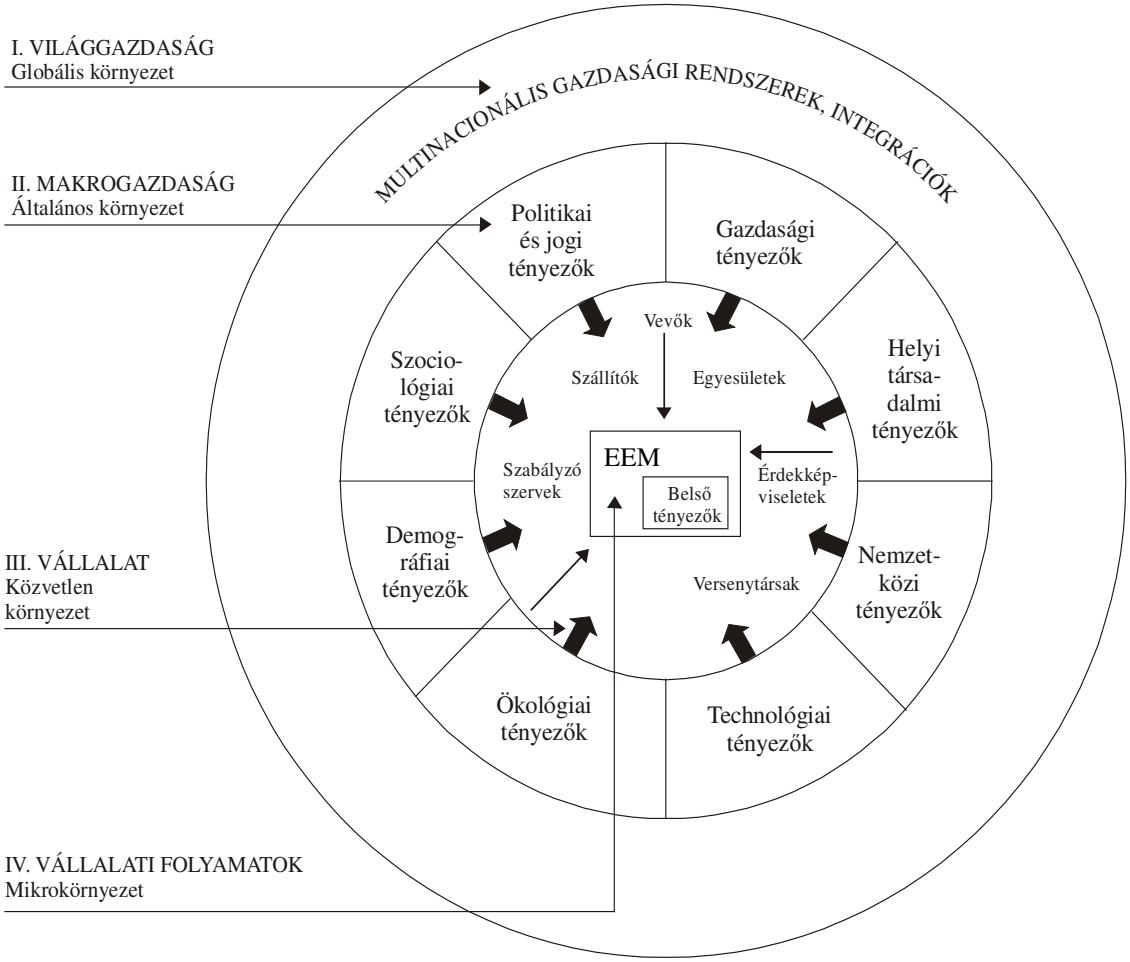
Mint már kifejtettem az EEM tevékenységrendszere a vállalat egészébe ágyazódik be, így mindazon hatások befolyásolják melyek hatnak a szervezet egészére. A komplex hatásrendszert a globális környezettől a mikroszintig az 5. ábra szemlélteti.

A hatások elsődlegesen az emberierőforrás stratégiában jelentkeznek. Egy 1998-as felmérés adatai alapján, amely 71 céget vizsgált elmondható, hogy több külföldi tulajdonú cégnek van EEM-stratégiája, mint helyinek, és a külföldi cégeknél az EEM inkább felsőszintű vezetés, mint a hazaiaknál (KAROLINYNÉ–POÓR–SPISÁK, 2000).

Az emberierőforrás-menedzsment megjelenését és tevékenységét befolyásolja a szervezetben elfoglalt szintjük mellett az alkalmazotti létszám nagysága is. Amerikai adatok szerint a szakember 100-150 fős, a szervezeti egység 200-500 fős szervezetben jelenik meg. A szervezeti méret és működési terület szerint némi szóródással a száz foglalkoztatottra jutó specialisták átlaga 0,6 fő, illetve egy személyzeti szakember átlagosan 167 alkalmazottat lát el (MILKOVICH–GLUECK, 1986).

POÓR (2004) adatai alapján az egy EEM szakemberre jutó munkavállalók száma a fejlett nyugati országokban 85-110 fő, hazánkban 120-130 fő. Ennek következményeként kijelenthető, hogy a kisebb szervezetek körében az emberierőforrások menedzselése – specializálódott szakapparátus nem lévén – kizárólag a vezető és a tulajdonosok szemléletén, ismeretein és gyakorlatán múlik.

Különösen figyelmet kell fordítani erre a helyzetre a mezőgazdaságban érintett szervezeteknél, mivel ebben a szférában jellemzőek a mikro-, és kisvállalkozások.



5. ábra: Az emberierőforrás-menedzsmentre ható tényezők
Forrás: Czinkóczi alapján saját értelmezés

A XX. század végén körvonalazódtak az emberierőforrás-menedzsment jövőjének feladatai. (OLESCH, 1997) Elvárásként fogalmazódott meg a vállalat szervezettségének javítása (rugalmas munkavégzés, csoportmunka, laposabb irányítási szintek), a nemzetközivé válás (eltérő kulturális hátterek mellett is érvényesíthető módszerek, több országra kiterjedő rendszerek meghonosítása), a személyek fejlődésének segítése, a költségcsökkentő, teljesítményösztönző bérpolitika, az alkalmazottak motiválása, a kontrolling meghonosodása, a személyügyi információs rendszer működtetése és együttműködés az érdekvédelmi szervezetekkel.

Álláspontom szerint a fentiek kiegészítendők a minőség és a humán érték fókuszba helyezésével.

4. A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELÉSE

A kutatásom szakirodalom feldolgozó fázisában komparatív analízist és kombinatív szintézist egyaránt alkalmaztam. A fent ismertetett tudományos forrásmunkák ismeretanyagához a témakörhöz kapcsolódó kulcsszavak meghatározása alapján jutottam.

Az interdiszciplinális szintézis és analízis során leginkább a kutatásom fókuszát jelentő ember és minőség kapcsolatát jellemző művek ismertetésére és kritikai elemzésére törekedtem, az általam kialakított logikai struktúrában.

4.1 A minőség és az emberierőforrások kapcsolódása

A téma hazai és nemzetközi szakirodalmát áttekintve koherens képet alkottam a minőségmenedzsment és emberierőforrás-menedzsment kapcsolódásairól, meghatároztam a szükséges fogalmak jelentését.

A kutatásom egyik aspektusát jelentő minőség megjelenik az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó elméletek egy részében. FOWLER (1987) szerint fontosak a munkaerő minőségi jellemzői. MABEY és SALAMON (1995) szerint az EEM szerepe és haszna, olyan alkalmazottak biztosítása, akik megfelelő időben nyújtott minőségi szolgáltatással megfelelnek a menedzsment követelményeinek. A minőség és az emberierőforrás összekapcsolásának kérdését fogalmazza meg GUEST (1986) mint emberierőforrás-menedzsment célt, amely jelenti a magas szintű minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását és ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket. A későbbiekben ez a szempont ilyen komplex összefüggésben kikerült a szakemberek érdeklődésének fókuszából.

Egy sikeres TQM bevezetés kulturális változást idéz elő a szervezetben. Megváltoztatja az uralkodó értékeket, szervezeti struktúrákat, az emberi munkaviszonyokat, és a részvételhez való hozzáállást. Ezek mind az emberierőforrás-menedzsment funkció kulcskérdései (ATKINSON, 1990; PLOWMAN, 1992; HART - SCHLESINGER, 1991; KOWALSKI - WALLEY, 1993; SNELL - DEAN, 1992).

Bár sok szervezetben az EEM funkció fontos szerepet játszik a minőségbiztosítási rendszer tervezésében és kivitelezésében (CIAMPA, 1989; BLACKBURN - ROSEN, 1993; WILKINSON et al., 1991; SCHOENBERGER, 1994), és olyan esetek is vannak, amikor a minőségbiztosítási rendszert az emberierőforrás-menedzsment részlegen belül vezették be elsőként (HOLT, 1994), kimutatható, hogy ahol a minőségmenedzsment a minőségellenőrzésből vagy a minőségbiztosításból fejlődött ki, ott jobban figyeltek a „folyamat" (technikai) minőségi szempontjaira, mint az „emberi" szempontokra (MARCHINGTON et al., 1993; IPM, 1993; KUFIDU-VOUZAS, 1998; COLLARD, 1989). A kutatások azt mutatják, hogy amikor a szervezet továbblép a minőség biztosításból a minőség egy szélesebb megközelítése felé, elmozdulás mutatkozik a személyzeti menedzsmentből az emberierőforrás-menedzsment felé (IPM, 1993; HART - SCHLESINGER, 1991; VLOEBERGHS - BELLENS, 1996).

A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjainak vizsgálatát támasztja alá egy, az Egyesült Államokban lefolytatott felmérés, amely szerint az emberierőforrás menedzselés legfontosabb területei közül első helyre a minőség javítását, hatodikra pedig a minőségbiztosítását sorolták a megkérdezettek.[14] Ugyanezen felmérés szerint Nyugat Európában ötödik a minőség és az emberierőforrás-menedzselés összehangolásának kérdése.

A szakirodalmakat összefoglalva elmondható, hogy az emberierőforrások és a minőség kapcsolata központi kérdésnek számít, és különböző részterületeik a kutatók érdeklődési körében állnak, de a kapcsolódási pontokat vizsgáló átfogó komplex elemzés ezen a területen nem került publikálásra. A szakirodalmi elemzésem alapján világossá váltak a két diszciplína legfontosabb szegmensei és azok a részterületek, amelyek további vizsgálatok tárgyát képezhetik.

Az emberierőforrás szakterület, mint funkcionális egység segíti és támogatja a minőségügyi folyamatokat, mint szakmai tanácsadó segíti a vezetőket a minőségi szemlélet támasztotta elvárások teljesítésében, és mint rendszerkidolgozó létrehozza a minőségüggyel kapcsolatos

[14] Az emberierőforrás menedzselés fontosabb területei az USA-ban és Nyugat Európában, Hay Group Internatonal Conference, Amsterdam, 1992. november 26-27.

rendszereket, vagy tanácsadók alkalmazása esetén részt vesz azok kialakításában.

Véleményem szerint az emberierőforrás-menedzsment és a minőségügy kapcsolódása *három fő területen* - a minőségügyi rendszer tervezésében, bevezetésében és működtetésében; az önértékelési modell követelményrendszerének való megfelelésben és a saját szakterületén belül- elemezhető.

4.2 EEM a minőségügyi rendszerben

A minőségirányítási rendszer (MIR) feladata a szervezet minőségi jellemzőinek biztosítása. Minőségügyi szempontból a folyamatok két nagy csoportba sorolhatók a minőségmenedzsment kialakítása előtt is létező folyamatokra, és azokra, amelyek kizárólag a minőségi rendszer kialakítása miatt szükségesek. A már működő folyamatok esetében fontos a felülvizsgálat, az illeszkedés a tervezett MIR-hez. Az új folyamatok kialakításánál fontos a pontos helyzetfeltárás, az érintettek bevonása, a rendszerszemlélet szem előtt tartása. Azok a szervezetek, amelyek a minőségben a „folyamat" szemlétet hangsúlyozzák, úgy tűnik kirekesztik az emberierőforrás szervezeti egységet a minőségbiztosítási rendszerek tervezéséből és megvalósításából. A legtöbb esetben a feladatuk limitált, és a minőségi szabványok megismertetésére, valamint a minőségi törekvések adminisztratív kezelésére irányul (IPM, 1993). Fontos érv a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolatában, hogy a minőségnek mindenki munkájának részévé kell válnia, és mindenkinek felelősséget kell érte vállalni (CROSBY, 1979; DEMING, 1986; OAKLAND, 1989; CHAUVEL, 1994).

A 2. táblázat foglalom össze a minőségügyi rendszer kialakításában az emberierőforrás-menedzsment véleményem szerinti feladatait. Az ISO bevezetési folyamatának lépéseit párhuzamba állítva az emberierőforrás-menedzsment szervezeten belüli feladataival látható, hogy a kapcsolat minden fázisban kimutatható.

2. táblázat

MIR bevezetési folyamata	Az EEM feladatai
Előkészítő szakasz feladatai	
• Stratégiai célok meghatározása	Emberierőforrás stratégia
• A vezetőség felkészítése a várható feladatokra	Emberierőforrás-fejlesztés: Képzés a vezetőségnek
• A minőségirányítási vezető kinevezése	Emberierőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás
• A rendszer kialakítását végző munkacsoport összeállítása	Személyügyi nyilvántartás alapján adatszolgáltatás
• Oktatások, képzések	Emberierőforrás-fejlesztés: *Rendszer-bevezetési tréning középvezetőknek* - szervezet minőségpolitikája és minőségcéljai, - a MIR felépítése, működése, - a szervezet folyamatmodellje, - a minőségirányítási dokumentumok, - a rendszer bevezetésének tervezett menete *Felkészítő minőségügyi képzés* a *szervezet minden dolgozója számára*
• Helyzetfelmérés	Vizsgálatok a szervezetben: - tájékozottság a minőségről, - a minőség szerepéről a cég életében, - a minőségbiztosítás fogalmáról
• Prezentáció a vezetőségnek, helyzetfelmérés elemzése	Információ átadás
• Bevezetési munka- és ütemterv elkészítése	Szakértő, tanácsadó szerep
• Erőforrások meghatározása	Emberierőforrás tervezés Munkakör-elemzés, értékelés
• Döntés a bevezetésről	Tanácsadó szerep
Dokumentációs rendszer kialakítása	
• Dokumentációs rendszer felépítésének megtervezése	EEM folyamatok elemzése
• Minőségpolitika megfogalmazása	Humánpolitika, humánorientáció Népszerűsítés, informálás
• Eljárások (folyamatleírások) kidolgozása	Szükséges személyi és szervezeti változások előkészítése, Az érintettek tájékoztatása Kultúraalakítása

MIR bevezetési folyamata	Az EEM feladatai
• Munka- és vizsgálati utasítások készítése	Munkakörelemzés, értékelés
• Feljegyzések készítése	A dokumentáció szabványosítása
• Kézikönyv készítése	Szakértői szerep
• Feltételrendszer működés előkészítése	Szolgáltató szerep
A MIR bevezetése	
• Munkatársak képzése	Belső auditor-képzés Minőségtudat formálása
• A kézikönyv és a szabályozások hatályba léptetése	A megváltozott követelményekre vonatkozó figyelemfelhívás Felelősségtudat alakítása
• Folyamatos működtetés	Felszínre kerülő problémák figyelése Változáskezelés
• Belső audit és javítások	Eltérések kijavítása, Közreműködés más szervezeti egységek javító tevékenységében
• Vezetőségi átvizsgálás	
A MIR tanúsítása	

Forrás: Az ISO 9000-2000 alapján saját összeállítás

A minőségbiztosítási rendszer működtetése során jelentős feladat a munkavállalók minőségtudatának figyelemmel kísérése. A minőség iránti elkötelezettség kialakítása és fenntartása folyamatos és tervszerű tájékoztató és oktató munkát igényel.

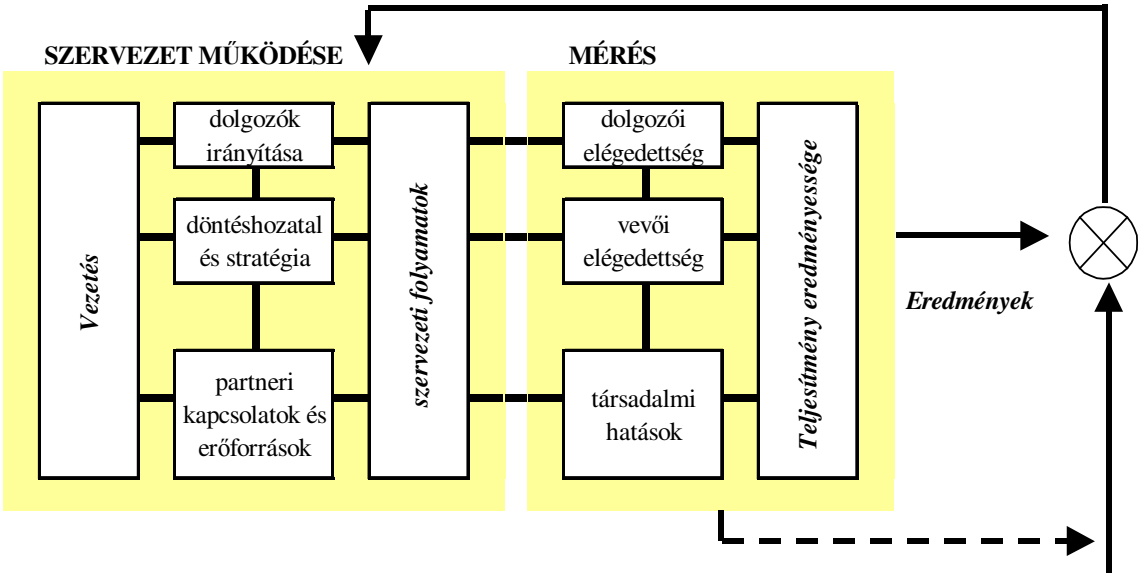
A MIR továbbfejlesztési szakaszában áttevődik a hangsúly a munkatársak alkotóképességének, kreativitásának fejlesztésére. Fókuszba kerül a szervezet jövőjére irányuló stratégia.

4.3 Az önértékelési modelleknek való megfelelés

Napjainkban a világ több mint 50 országában működik nemzeti minőségi díj. Magyarországon a 3/1996. (VI.19) miniszterelnöki rendelet létesített Nemzeti Minőségi Díjat (NMD). (6. ábra)

A díj az Európai Minőség Díj követelményrendszerére, az önértékelési modellre épülve lehetőséget ad a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató hazai gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerésére, segít azonosítani a szervezet erősségeit és gyenge pontjait,

kijelöli a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztési területeket és meghatározza a továbbfejlődés irányait más szervezetekkel való összehasonlítás útján. Ide tartoznak az alkalmazott vezetési módszerek, az üzleti stratégia megfogalmazása és szervezeten belüli lebontása, a humán erőforrásokkal való gazdálkodás, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásának mikéntje, és mindezek megvalósítását szolgáló folyamatok kialakítása, menedzselése.



6. ábra: A Nemzeti Minőségi Díj modell kritérium rendszere

Az önértékelés során vizsgálni kell az adottságok és az eredmények közötti belső, ok-okozati összefüggéseket is. Az eredménykritériumok kiterjednek a vevők és a dolgozók elégedettségére, a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásokra, valamint az üzleti eredményekre. Elemezni kell, hogy az adottságok kritériumterületén belül alkalmazott módszerek milyen eredmények eléréséhez járultak hozzá, és fordítva: bizonyos elért eredmények mely adottságok tudatos és tervszerű érvényesítésével hozhatók összefüggésbe.

Az emberierőforrás-gazdálkodás értékelési szempontjai: a vezetés és a munkavállalók jellemzői, a cég stratégiájához való illeszkedés, a munkavállalók képességeinek, szaktudásának megőrzése és fejlesztése, és a szervezeti kapcsolatteremtés, a kommunikáció hatékonysága. Mindehhez szükséges a jó szakembergárda, amely elkötelezetten és tudatosan dolgozik a minőségért és az alkalmas vezetőség, amely képes kitűzni a vevők

igényein alapuló minőségi célt, és képes azt meg is valósítani. (BARTHA-TÓTH, 1996; INZELT, 1998)

4.4 Minőség az emberierőforrás-gazdálkodásban

Az emberierőforrás-menedzsment szervezeti egységének minőségi jellemzőit két oldalról közelíthetjük meg. Egyik szempont a minőségügyi rendszerek megjelenése a tevékenységi körben, a másik pedig az egység a feladatainak minőségi jellemzői.

Első kérdés a *szabványok lehetősége* az emberierőforrás-menedzsmentben. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet szerint mindenfajta szabványosítás a feladatok kivitelezésének lehetséges változatait valamilyen módon beszűkíti, noha ez nem mindig egyértelmű és nem is feltétlenül elsődleges célja. (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, 1982) A szabványosítás hatása tehát kettős: egyrészt valóban csökkenti a változatok számát, másrészt elébe megy a jövőben valószínűleg felmerülő változatoknak.

A szabvány nem tartalmazza az emberierőforrás-menedzsment stratégiai dimenzióit, csak instrumentális és korlátozott formában beszél róla, nem terjed ki a funkció minden feladatára vagy felelősségi körére. A szélesebb értelemben vett emberierőforrás-menedzsment (4.1) kifejezetten nem része a szabványnak.

A EEM három szintjéből[15] a szabványosításnak fontos szerep jut az adminisztratív feladatoknál (űrlapok, nyomtatványok, jelentések, nyilvántartások), a tevékenység elvégzéséhez szükséges dokumentumok kidolgozásában, a nyilvántartási rendszer kialakításában. Az adatvédelem területén a szabványok egységesítenek, biztosítják a nyomon követhetőséget, átláthatóságot, megkönnyítik a tájékozódást.

A második, tervezési, költségvetési szinten a szabványok jelentősége korlátozott. Az EEM által kitűzött rugalmasság, költséghatékonyság, a változásokhoz való alkalmazkodás, a fejlődő mennyiségi és minőségi célok elérése nehezen összeegyeztethető a szabványosítás követelményeivel.

[15] Az emberierőforrás-menedzsment három szintje: 1. adminisztratív, 2. tervezési, 3. humánpolitikai (IGALENS, 1993)

A humánpolitika kialakítása szorosan kapcsolódik a vállalat stratégiájához. A vállalat környezeti elemeire vonatkozó elgondolások, a vállalati kultúra meghatározó vonásai, a cég mérete, technológiai és stratégiai irányvonala, melyek összessége meghatározza a szervezet emberierőforrásainak kezelését, kívül esnek a szabványosítás hatáskörén. Ennek megfelelően a harmadik, humánpolitikai szinten a szabványosításnak *nincs létjogosultsága*. De ezen a szinten is szem előtt kell tartani a minőség szerepét, és a szabvány elvárásait.

A *TQM alapelveinek* használata az emberierőforrás-menedzsment funkcióján belül arra késztetheti az emberierőforrás osztályt, hogy megszabaduljon tradicionális szerepétől és a stratégiai emberierőforrás-menedzsment felé mozduljon el (POWELL, 1995; STOREY, 1994; CIAMPA, 1989; GILES-WILLIAMS, 1991; WILKINSON et al., 1991). Az erre a területre irányuló kutatások szerint az emberierőforrás-szakemberek készek bevezetni a TQM alapelveit, mivel erősen hisznek abban, hogy a minőség kihívás számukra munkájuk során (TUTTLE, 1991; BOWEN-LAWLER, 1992). A TQM kulcspontjai[16] alapján az EEM munkakultúrájában olyan irányú változás szükséges, amely a fogyasztói (belső vevői) igények biztosítását a folyamatos javítás-fejlesztésben látja. Olyan menedzsment környezetet kell kialakítani, amely magába foglalja a TQM szemlélete szerinti viselkedést, a korszerű minőségszabályozási eljárások és módszerek alkalmazását, a kommunikáció elősegítését, a visszacsatolási tevékenység támogatását. A változásmenedzsment legfontosabb eszközeit, a tréningeket, az oktatásokat, a kommunikációt, az elismerést, a motiválást, a teammunkát a saját tevékenységében is alkalmaznia kell. Jelentős a folyamatok eredményeinek mérhetővé tétele és mérése.

Az EEM tevékenységének minőségét jelezhetik olyan meghatározott mutatók, mint a dolgozói elégedettség, a vállalati kultúra felmérések, a legjobb munkahely cím,[17] vagy valamely minőségi díj elnyerése stb.

[16] American Society for Quality Control (ASQC) konferencia, 1990.
[17] A Hewitt Inside 2001 óta Magyarországon is folytatott vizsgálata nagy, kis- és középvállalat kategóriában.

5. VIZSGÁLATAIM BEMUTATÁSA

„A jövőnek sok neve van:
A gyengéknek úgy hívják elérhetetlen
A félénkeknek úgy, az ismeretlen
A bátrak számára azonban a jövő esély.”
(Victor Hugo)

5.1 A vizsgált szektor jellemzői a szabályozás és a kutatások tükrében

Az Európai Unió előírásai között jelentősek a fogyasztók egészségét, illetve a piaci verseny tisztaságát szolgálók, melyek legfontosabb területei az adalékanyagok, élelmiszerek minőségi előírásai, a felhasznált anyagokra vonatkozó szabályok, az élelmiszer-higiénia, a címkézés, a besugárzással, gyorsfagyasztással, a biotechnológiai eljárással készült termékek előállítása, és a hatósági élelmiszerellenőrzés rendszere. A tagországok értékesítési lehetőségeit a versenyképesség határolhatja be. Az nyer, aki olcsó, kiváló minőségű és szavatolt élelmiszer-biztonságú termékekkel jelenik meg a piacon. Ezek alapján dönt a vásárló, hogy kinek a termékét vásárolja meg, legyen az bármelyik tagországból való. A minőség jogi szabályozása az EU-ban teljes körű, s a magyar jogharmonizáció is ezt követi.

1988-ban Magyarországon is adaptálták a korszerű külföldi normákat (például toxikológiai, higiéniai előírásokat) és kötelezővé tették az élelmiszerek minőségének ellenőrzését az előállítás teljes folyamata alatt. 1996. január 1-jén hatályba lépett az új élelmiszertörvény,[18] amely az élelmiszer-előállítók számára kötelezővé teszi valamely hatékony minőségbiztosítási rendszer alkalmazását. A Földművelésügyi Minisztérium 1997-ben meghatározta az élelmiszer-gazdaság minőségpolitikáját és feladatait, a termelőket érintő hatósági ellenőrzés korszerűsítését, az ágazati önkéntes minőség-ellenőrző rendszerek bevezetésének támogatását, a termék- és rendszertanúsítás piaci szemléletű átalakítását (független, harmadik fél által végzett tanúsítás), valamint a

[18] 1995. évi XC. törvény és végrehajtási rendelete 1/1996. (I. 9), az FM-NM-IKM együttes rendelet

bevált módszerek elterjedésének segítését. Az Európai Unió élelmiszer-minőségi szabályozásának teljes átvételére a kialakított és jól működő hármas rendszerben (élelmiszertörvény – rendeletek – élelmiszerkönyv) 1998 végéig került sor. 2001-ben meghirdetésre kerül a Nemzeti Minőségfejlesztési Program[19] és meg jelent az ISO 15161 „Irányelvek az ISO 9001:2000 alkalmazásához az élelmiszeriparban és az italgyártásban" nemzetközi szabvány. 2005-ben adták ki az ISO 22000 nemzetközi „Élelmiszer–biztonsági irányítási rendszerek. Az élelmiszerláncban részt vevő szervezetekre vonatkozó követelmények" című szabványt. Az új szabvány az ellátási lánc valamennyi szereplője számára azonosítja az élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek követelményeit, és a HACCP irányelveit összehangolja a kialakult termékgyártói gyakorlatokkal. Meghatározza azokat az irányelveket, amelyek a vállalkozások számára megkönnyítik az élelmiszeripari folyamatok során fellépő kockázatok hatékony feltárását és kezelését. Ez a folyamat is jelzi a biztonsági igények erősödését.

A mezőgazdasági, élelmiszeripari termékekkel kapcsolatban is nőttek a vevői elvárások. A vevő igényeként egy magasabb, új típusú minőségelvárás jelent meg; pl.: az élelmiszer termelés területén a készételek, instant ételek, italok, ivólevek, illetve egyre dominánsabb speciális minőségi igény a bioélelmiszer.

5.1.1 A minőség biztosításának mezőgazdasági sajátosságai

Az agrárágazattal foglalkozó kutatások eredményei (MTA, 1991-1995, 1996–1999) szerint a társadalmi-gazdasági haladás hazai és nemzetközi tapasztalatai azt mutatták, hogy minőségi irányú fordulat szükséges a magyarországi agrárágazatokban. „A minőség lehet az agrárstratégia iránytűje, a dinamizálás esélye" (CSETE, 1999). A mezőgazdasági termékek minősége, mint élelmiszer-ipari alapanyag alapvetően befolyásolja az élelmiszer-minőséget.

[19] Célja a gazdaság nemzetközi versenyképességének, a szolgáltatásoknak és a társadalom infrastruktúrájának javítása a szervezetfejlesztés, a folyamatos fejlődési képesség javításával hozzájárulás a lakhatóbb ország feltételrendszerének megteremtéséhez és ezáltal az állampolgárok életminőségének javulásához, például a már említett Nemzeti Minőségi Díjjal.

Az élelmiszer-minőség szempontjából különleges előírások is szükségesek, mert anyagai teljes egészében bejutnak az emberi szervezetbe, és mivel a táplálkozás életszükséglet, ezeket az anyagokat rendszeresen, nagy mennyiségben, de szakmai (orvosi) ellenőrzés nélkül fogyasztjuk (PINTÉR, 1996). Az élelmiszerek érzékszervi tulajdonságai nagyon sokszor nem árulják el, hogy az élelmiszer esetleg egészségre ártalmas anyagot is tartalmazhat, így a fogyasztók *a termelő szaktudására*, *felelősségtudatára*, a gyártó és az ellenőrző szakemberek vizsgálatára és minősítő megítélésére vannak utalva. A megtermelt alapanyagok, az előállított élelmiszerek csak akkor lesznek biztonságosak, egészségre ártalmatlanok és megfelelő minőségűek, ha gyártásuk és ellenőrzésük valamely dokumentált, hatékonyan működő minőségbiztosítási rendszer keretében, szervezetten és szabályozottan folyik (SÓSNÉ, 1997).

Az élelmiszer-minőség átfogó fogalmába beletartozik az élelmiszer-biztonság is, amely a „személyi károsodás elfogadhatatlan kockázatától való mentesség”. [20]

A mezőgazdaság a minőségügyi rendszerek kiépítésében lemaradt az iparhoz képest, és ez a lemaradás nagyobb mértékű annál, mint amit a termelési folyamat sajátosságai, a vállalati méretek és a tulajdonosi viszonyok indokolnának (BERDE, 1999). A magyar mezőgazdaság általános jellemzője a minőség háttérbe szorulása, a magyar természeti adottságokból fakadó minőségi előnyök kihasználatlanul hagyása (VARGA, 2004).

A Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszéke 1997-ben 287 vállalkozás részvételével vizsgálta a mezőgazdasági alapanyag-termelés minőségbiztosítási lehetőségeit (BERDE et al., 1997). A vizsgálatba bevont vállalatok/munkahelyek 49 %-ában nem volt minőségbiztosítási rendszer kiépítve, folyamatban volt a

[20] Európai Minőségügyi Szervezet Szakszótára: A komplex élelmiszer-minőség négy fő követelményi körből tevődik össze: (1) az *élelmezés-egészségügyi biztonság*, azaz az élelmiszerek nem károsíthatják a fogyasztó egészségét; (2) a *táplálkozásbiológiai érték*, azaz szolgáltatniuk kell az emberi szervezet működéséhez szükséges energiát és anyagokat; (3) az *élvezeti érték*, azaz a jellemző érzékszervi tulajdonságoknak kívánatosnak, étvágygerjesztőnek kell lenniük; és (4) az *alkalmasság*, egyrészt tulajdonságaikat előírásszerű tárolás esetén egy megadott ideig meg kell őrizniük, másrészt a fogyasztó által megkívánt csomagolásban és előkészítésben kell a forgalomban megjelenniük.

rendszerkiépítés 28 %-nál, és mindössze 23 %-ban működött, többségükben ISO-rendszer.

Az ezzel kapcsolatba hozható emberi tényező egyik aspektusát, a vezetőt vizsgálja az a kutatás, amelynek eredményei alapján megállapítható, hogy a mezőgazdasági vállalatok, vállalkozások vezetői ma még nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a minőségbiztosításban az ellenőrzésnek, az utasításnak, rendelkezésnek és döntésnek, mint a dolgozók bevonásának, a motivációnak és a kommunikációnak. A döntés, utasítás, rendelkezés, ellenőrzés ilyen mértékű preferálása azt mutatja, hogy a megkérdezettek még fontosabbnak tartják a folyamatszabályozás tényezőit, mint a folyamatszervezést, irányítást (BERDE, 2003).

Ennek a negatív tendenciának a megállítása, illetve a mezőgazdaság piacképessé tételének alapfeltétele az emberierőforrás minőségi mutatóin múlik.

5.1.2 Az EEM mezőgazdasági sajátosságai

A mezőgazdaság korlátozottan versenyképes ágazat. A termelést nem lehet egyik napról a másikra beindítani vagy leállítani, jelentősek a környezeti hatások, sok a bizonytalansági tényező, jellemző a ciklikusság, magas a tőkeigény. A mezőgazdasági folyamatok egyik legfontosabb jellegzetessége a munkafeladatok egyenetlensége. Ez az idényszerűség foglalkoztatási, szervezési és szervezeti problémákat vet fel, ugyanis egy adott intervallumon belül az elvégzendő feladatok, a munkaterhelések egyenetlenül jelentkeznek. Emellett a mezőgazdasági munkafolyamatok sajátos munkakörülményeket jelentenek, jelentős részük ugyan gépesíthető, de nem automatizálható, és az ember közreműködése a technikai eszközök üzemeltetésében is nélkülözhetetlen. Ezekhez a feltételekhez, a technikai, időjárási változásokhoz a munkavégzés során folyamatosan alkalmazkodni kell (BÚZÁS, 2001). Ez szakmai felkészültséget, problémamegoldó képességet, önállóságot, gyors döntéshozatalt és alkalmazkodóképességet igényel. Ez minőségi, munkaerő-biztosítási és szervezeti kérdéseket egyaránt jelent.

SEBILLOTTE (1989) szerint a mezőgazdasági gazdálkodók napi munkájukban a rájuk jellemző preferencia kereteket veszik figyelembe,

ilyenek például a saját és szomszédok tapasztalatai. PREVOST (1996) véleménye szerint az agrárvállalkozások vezetői inkább csak arra kíváncsiak, hogy mit kell tenni, az, hogy miért, kisebb fontossággal bír.

Az egyre magasabb elvárással ellentétben Magyarországon a mezőgazdaságban alkalmazott munkaerő szakképzettsége –különösen a más ágazatokkal való összehasonlításban – alacsony. DORGAI (et al., 2000) vizsgálatai szerint (kis- és középméretű szervezetekben az ország különböző részeiről) 1980-ban a mezőgazdaságban dolgozó aktív keresők közel háromnegyedének, vagyis 73,4 százalékának csupán általános iskolai végzettsége volt, ami kedvezőtlen korösszetétellel is párosult. 1996-ra ez az arány 42,4 százalékra csökkent, de ez a változás a más ágazatoktól való lemaradást nem szüntette meg (HAMZA et al., 2001). Az aktív keresőknek több, mint 40 százaléka még mindig alacsony végzettségű volt, míg az országos átlag 21 százalék körüli. Figyelmeztető az a tény is, hogy a képzettségi szint pozitív elmozdulása döntően a tömeges munkaerő-leépítés következménye. Az iskolázatlanok és az általános iskolát végzettek, azaz a kvalifikálatlan munkaerő aránya vizsgálatukban 63 százalék.

A mezőgazdaságban alkalmazott munkaerő alacsony iskolázottsága mellett a másik probléma az életkor kérdése. Az agrárágazatban a foglalkoztatottak életkor szerinti összetétele egyre kedvezőtlenebb (HAMZA et al., 2001).

Az idényjellegű fizikai, kézi munkafeladatok elvégzésére kvalifikált, szakképzett munkaerőt biztosítani szinte lehetetlen.

A foglalkoztatási gondokkal párhuzamosan vagy esetleg annak következményeként a mezőgazdasági szervezetek munkaerő-gazdálkodásának egyik kellemetlen jellemzője a magas munkaerőmozgás, fluktuáció (JUHÁSZ, 2001). Egy kutatás adatai alapján ötven százalékos mértéket is meghaladó mutató volt a vizsgált vállalatok közel 10 százalékánál (BERDE, 2000).

Az emberierőforrás-gazdálkodás agrárszektorbeli helyzetét mutatja egy 2000-ben lezajlott vizsgálat, amely azt kutatta, hogy mennyire ismertek és alkalmazottak a munkakör–értékelés rendszerei (SZABÓ, 2000). Harminc olyan vállalat közül, ahol működik emberierőforrás-menedzsment 60% olyan, amely nem alkalmaz munkakör értékelést, ezeknek 28%-a ismer rá módszert, de csak egyben tartják elképzelhetőnek az alkalmazását.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy az agrárszférában az emberierőforrás-gazdálkodás jelentős hiányosságokkal küzd.

Az előzőkben bemutatott kutatási eredmények késztettek arra, hogy sajátos módon önálló felmérés kapcsán keressem a választ a minőségi szemlélet és az emberierőforrás-gazdálkodás háttérbeszorulásának ellensúlyozására, a továbblépés lehetséges módjaira. A következőkben saját kutatásom fontosabb lépéseinek bemutatásával alátámasztom és indoklom a minőségmenedzsment és emberierőforrás-menedzsment kapcsolatának fontosságát és jelentőségét a szervezetek életében, egyes területeken kiemelve az agrárszférát.

5.2 A kutatás területei

Feltételezésem szerint az emberierőforrás-menedzsment fejlettségi szintje és a minőségmenedzsment-részlegek kapcsolatai a vállalaton belül meghatározzák a minőségi szemlélet, a minőségkultúra alakulását, a minőséget szolgáló tevékenységek hatékonyságát.
Kutatásomban a populációt az agrárgazdaság vállalatai jelentették.

Szektoriális szinten vizsgáltam

- a minőségügy létét, helyét, szerepét,
- az emberierőforrás-menedzsment szervezeti egység létét, helyét, szerepét,
- a minőség és emberierőforrás orientációt.

Szervezeti szinten:

- a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjait,
- ezek jellemzőit és
- befolyásoló tényezőit.

Felmértem a tanulmányozott szférában milyen helyzet alakult ki: mennyire jellemző a különálló emberierőforrás-menedzsment részleg léte, illetve minőségbiztosítási rendszer működése.

Majd másodelemzést végezve feldolgoztam egy 2000-ben lefolytatott országos kutatás[21] adatait. Vizsgáltam a minőséggel és emberierő-forrásokkal kapcsolatban kialakult szervezeti attitűdöket az agrárszférával kapcsolatba hozható vállalatoknál, kontrollként bemutatva az egyéb szervezetek jellemzőit is.

Harmadik lépésben hat kiválasztott vállalkozásnál a 3.-4. fejezetek alapján összeállított kérdőív segítségével feltérképeztem az emberierőforrás-gazdálkodás és a minőségmenedzsment szintjét, együttműködésének helyzetét.

5.3 Helyzetfeltáró primer kutatás

Régiónkban a humánerőforrás-menedzsment jelentős fejlődésen ment keresztül az utóbbi évtizedben s nagyjából felzárkózott az európai trendekhez.[22] Minőségügyi helyzetünk felzárkóztatására is jelentős kísérletek történtek (Nemzeti Minőségi Díj, pályázati támogatások).

Kutatásomban az agrárszférát meghatározó minőség-dimenziók közül a termékpálya-dimenziót[23] a mezőgazdasági minőségügyi szintek közül a vállalati minőségbiztosítási rendszer és minőségtanúsítási szintet vizsgáltam.[24]

Az agrárgazdasági helyzet feltárásához háromszáz magyarországi agrárvállalkozásban mértem fel, hogy a szervezet működtet-e valamilyen minőségbiztosítási rendszert, illetve van-e emberierőforrás szervezeti egység. A kutatás exploratív jellegű, célja helyzetkép kialakítás, a problématerület megrajzolása.

Kutatásom szempontjából a mintavételi keretet a Szent István Egyetemmel, mint ismert és elismert agrárképzést folytató intézménnyel kapcsolatba kerülő mezőgazdaságban érintett szervezetek jelentették, két forrásból. Az egyik csoport a 2000-ig az Országos Mezőgazdasági és

---

[21] „Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában" című projekt, Oktatási Minisztérium - Tempus

[22] A Nicholson International Regionális Divíziója és a The Economist Conferences regionális központjának közös, Magyarországra, Törökországra, Romániára, Lengyelországra, Oroszországra és a Cseh Köztársaságra kiterjedő felmérése szerint, Humán Fókusz 2001. 4. sz. 21-24. old.

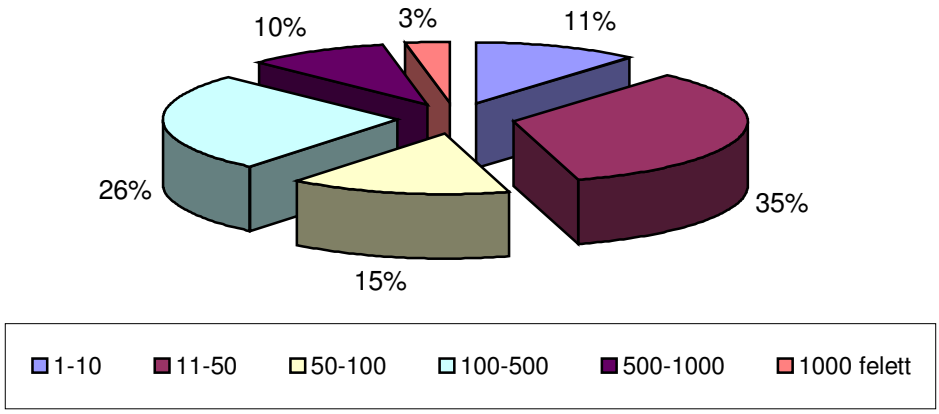
[23] Ide tartoznak az alapanyagok, végtermékek, szolgáltatások.

[24] A mezőgazdasági minőségügy szintjei: Nemzetközi szint: FAO, WHO, WTO, ISO, EU. Nemzeti szint: Élelmiszertörvény, Codex Alimentarius Hungaricus, Minőség-ellenőrzés, Oktatás, kutatás, szemléletformálás. Vállalati szint: Minőségbiztosítási rendszer, Minőségtanúsítás, Minőségdíj elnyerése. (SEMBERY, 1999)

Élelmiszeripari Kiállításon (OMÉK) résztvevő cégek (dr. Kocsis Károly adatbázisa alapján), a másik pedig a Szent István Egyetem Vezetéstudományi Tanszékével (jelenleg Emberi Erőforrás- és Kommunikációtudományi Intézet) együttműködő (kutatás, gyakorlati hely biztosítása, tanszéki nyílt napon való részvétel) szervezetek.

Az adatbázis a kiinduláskor 2134 szervezet adatait tartalmazta. Első lépésként kizártam a kutatásom szempontjából nem jellemző egyszemélyes „szervezeteket" és a mezőgazdaság nem termelő egységeit (például a falugazdákat). A második körben kikerültek a megváltozott elérhetőségű és a megszűnt szervezetek. A megmaradt 1497 szervezet megkeresésével jutottam 301 (20%) értékelhető adathoz. A kieső szervezetek egy része megtagadta a válaszadást (47%), másik része nem mezőgazdasággal kapcsolatos tevékenységet folytatott (félreérthető név 3%), kisebb része megszűnés, felszámolás előtt állt (1%) a fennmaradók pedig a „nem elérhetők" (a harmadik telefonos próbálkozásra, előre egyeztetett időpontban sem lehetett telefonon elérni az illetékest, aki hivatott lett volna szakszerű választ adni a kérdésekre [29%]).

Az általam összeállított kérdésstruktúra első része az azonosító adatok pontosítására szolgált. (A kérdőív a 12. számú mellékletben található.) Nyitott kérdésként került a kérdőívbe a tevékenységi körre és a foglalkoztatottak létszámára vonatkozó kérdés, melyeket az adatok elemzése során kódoltam. A foglalkoztatottak számából arányskálákat készítettem, megoszlásukat a 7. ábra mutatja.



7. ábra: A minta foglalkoztatott létszám szerinti megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat

Kiemelem, hogy a minta több mint hatvan százalékát a kis- és középvállalkozások alkotják a vizsgált szférában betöltött jelentős szerepüknek megfelelően. A kis-és középvállalkozás meghatározásból kutatásom jellegéből adódóan az alkalmazotti létszám szerinti kategória releváns.

A szervezetek tevékenységeit és a mintában való eloszlásukat összesítve a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

	Tevékenység	%		Tevékenység	%
1.	állattenyésztés, állatgyógyászat	10	9.	növényfeldolgozás	5
2.	erdőgazdaság, faipar	3	10.	növénytermesztés	10
3.	Húsipar	11	11.	élelmiszeripar	10
4.	ital-üdítő-sörgyártás	5	12.	szőlészet, borászat	3
5.	keresk., marketing, vendéglátás	12	13.	Takarmány-előállítás, termesztés	4
6.	konzerv, fagyasztott termékek gyártása	5	14.	tej, tejtermékek	3
7.	malomipar, sütőipar	4	15.	állattenyésztés és növénytermesztés	7
8.	mezőgazdasági gépek gyártása	8			

Forrás: Saját kutatásom adatai alapján

Látható, hogy bankok, pénzintézetek nem képviseltetik magukat a mintában. Kimondható, hogy a bankok kis része foglalkozik agrár-hitelezéssel, és a mezőgazdasági biztosítások is a magas kockázatú tevékenységek közé tartoznak. Ennek a területnek a vizsgálata külön kutatás tárgya lehet.

5.4 Összehasonlító elemzés

A másodelemzésemhez adatokat szolgáltató kérdőíves vizsgálat fő célja a hazai, gazdaságilag sikeres vállalatok munkavállalókkal szembeni kompetencia elvárásainak felmérése volt, annak érdekében, hogy az iskolarendszerű képzés és a munkaerő-piaci elvárás egymáshoz közelítése adatokon alapuló értelmezést nyerjen. Projekt-menedzserként részt vettem a kérdőív kialakításában, az adatok feldolgozásában, szerzőként és szerkesztőként az összegző tanulmány elkészítésében. Az itt közölt eredmények a saját feldolgozásom eredményei, először kerülnek publikálásra. A 400 magyar vállalat részvételével készült felmérésben 70 vállalkozás hozható kapcsolatba az agráriummal. A 45 kérdésből álló kérdőívből a kutatási tevékenységem részét képező hét kérdés a 13. számú

mellékletben szerepel. A kiemelt kérdések a humán és minőségorientációra vonatkoznak.

5.5 Szervezeti vizsgálat

A helyzetfelmérő kutatásban résztvevő szervezetek közül hatban komplex empirikus kutatást végeztem. Szintetizáltam a dokumentumelemzés, a kérdőíves lekérdezés és az interjú módszereket.
A mintakiválasztás szempontjaként – a szervezetek együttműködési készsége mellett – a minőségirányítási rendszer működtetése, az alkalmazotti létszám, az emberierőforrás-gazdálkodási jellemző szerepelt. Mind a hat vizsgált szervezetben a foglalkoztatottak száma alapján elvárható az önálló emberierőforrás szervezeti egység vagy legalább egy, csak ezért a területért felelős szakember.

A 4. táblázat a szervezetek kutatás szempontjából releváns jellemzőit összegzi. (Mivel a vállalatok nem járultak hozzá nevük közléséhez a következőkben a most alkalmazott betűkkel hivatkozom rájuk.)

A vizsgált szervezetek összefoglaló adatai

4. táblázat

Jellemzők	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Tevékenység: [25]	5	14	6	9	9	8
Létszám	187	489	500	125	135	1496
Emberierőforrás-menedzsment	nincs	van	van	nincs	van	van
EEM helye a hierarchiában	-	2	3	-	3	2
Minőségbiztosítás	HACCP	HACCP	HACCP ISO	HACCP ISO	HACCP ISO	ISO
MM helye a hierarchiában	-	2	2	-	3	2

A vizsgálat lefolytatásához a szervezet szereplőit két jól elkülöníthető csoportba osztva egy szakterület-felelős (1. számú kérdőív, 14. melléklet) és egy munkavállalói[26] (2. számú kérdőív, 15. melléklet) kérdőívet készítettem.
Az 1. számú kérdőív a következő kérdéscsoportokat tartalmazta:

- vállalat
- személyügyi/humán erőforrás részleg
- minőségügyi jellemzők

[25] A számok a helyzetfelmérés tevékenységikörök szerinti besorolását jelentik. (3. számú táblázat)
[26] Nem a menedzsment tagja.

- együttműködés
- kommunikáció

A 2. számú kérdőív kérdéscsoportjai:

- minőségbiztosítás hatásai
- vezetőséggel való kapcsolat
- kommunikáció és az együttműködés
- vállalati légkör
- munka.

A minta kiválasztása az 1. számú kérdőív esetében szakértői (n=12), a 2. számú kérdőív esetében pedig véletlenszerű volt (n=310) és a teljes minta tíz százalékát foglalja magába, ezzel megvalósítva az elemszámmal arányos valószínűségi mintavételt.

A szakterület-felelős számára készült kérdőívet minden szervezetnél két fő, a minőségügyért felelős személy és az emberierőforrás-gazdálkodásért felelős személy[27] töltötte ki. (Abban az esetben, ha van ilyen szervezeti egység, akkor az egység vezetője.) A kérdőíveket személyesen töltettem ki, a felmerülő kérdéseket megválaszolva, így minden kérdőív értékelhető, nincs hiányzó adat.

A kérdőív első részében (1-27. kérdés) a formális szervezeti jellemzőket mértem feleletválasztós kérdésekkel (igen-nem-nem tudom), majd Likert-skálát alkalmazva lehetőséget adtam a vizsgált témakörökben a vélemények intenzitásának kifejezésére.

A szervezetek formális adottságait az 5. táblázat összegzi a felelős-szakember kérdőív első 27 kérdése alapján. Az első oszlop a kérdőív kérdésszámát tartalmazza, az oszlopok a vállalatok betűjelét. A '+' érték az adottság meglétét, a '-' pedig a hiányát. A feleletválasztós kérdések adatait a szervezeti dokumentációk és lefolytatott interjúk alapján korrigáltam: a kékkel kiemelt cellák a vezetők válasz eltéréseit jelölik; adott kérdésre nem a szervezet tényleges adottságának megfelelő választ adták.

[27] A felelős vezető fogalom használata megtévesztő lenne az olyan vállalatok esetében, amelynél nincs emberierőforrás-menedzsment, illetve minőségmendzsment szervezeti egység, vagy felelős szakember és a feladkört más szervezeti egységhez sorolták formálisan vagy informálisan.

A szervezetek formális adottságai

5. táblázat

	A	B	C	D	E	F
1.	+	+	+	+	+	+
2.	+	–	–	+	–	+
3.	–	+	–	–	–	+
4.	–	+	+	–	+	+
5.	–	+	+	–	+	+
6.	–	–	–	+	+	+
7.	–	+	+	+	+	+
8.	–	–	–	–	–	–
9.	+	+	+	+	–	+
10.	+	+	+	+	+	+
11.	–	+	+	–	+	+
12.	+	+	–	+	+	+
13.	+	+	+	–	–	–
14.	–	+	–	–	–	–
15.	–	–	–	–	–	+
16.	+	+	+	–	+	+
17.	–	+	+	–	+	+
18.	+	+	+	–	+	+
19.	+	+	+	+	+	+
20.	+	+	+	+	+	+
21.	–	–	+	–	–	–
22.	+	+	+	+	+	+
23.	+	+	+	+	+	+
24.	–	–	+	–	–	+
25.	+	+	+	+	+	+
26.	+	+	+	+	+	+
27.	–	+	+	+	–	+

(„+”jel=van a szervezetben, „–”=nem található, ….. =eltérés)

Forrás: Saját vizsgálat alapján

A *szakmai szempontok* alapján a felelős-szakember kérdőív itemeiből adatredukciós szándékkal indexeket képeztem vizsgálva a szervezet, a minőségbiztosítás, az emberierőforrás-gazdálkodás és a kettő kapcsolatának formális jellemzőit, illetve a kommunikáció megítélését. Az index értékek megadásakor az adott item szám mellett elérhető maximális értéket tekintettem száznak és ehhez viszonyítva adtam meg az elért értéket százalékos formában. A szervezetelemzéseknél véleményem szerint fontos az eredmények kifejező bemutatási lehetőségének megteremtése, mivel ez befolyásolhatja a megértést, a probléma elfogadását és ezzel kapcsolatosan a további együttműködés intenzitását. Ezzel a módszerrel az eredmények szemléletes ábrázolása vált lehetővé.

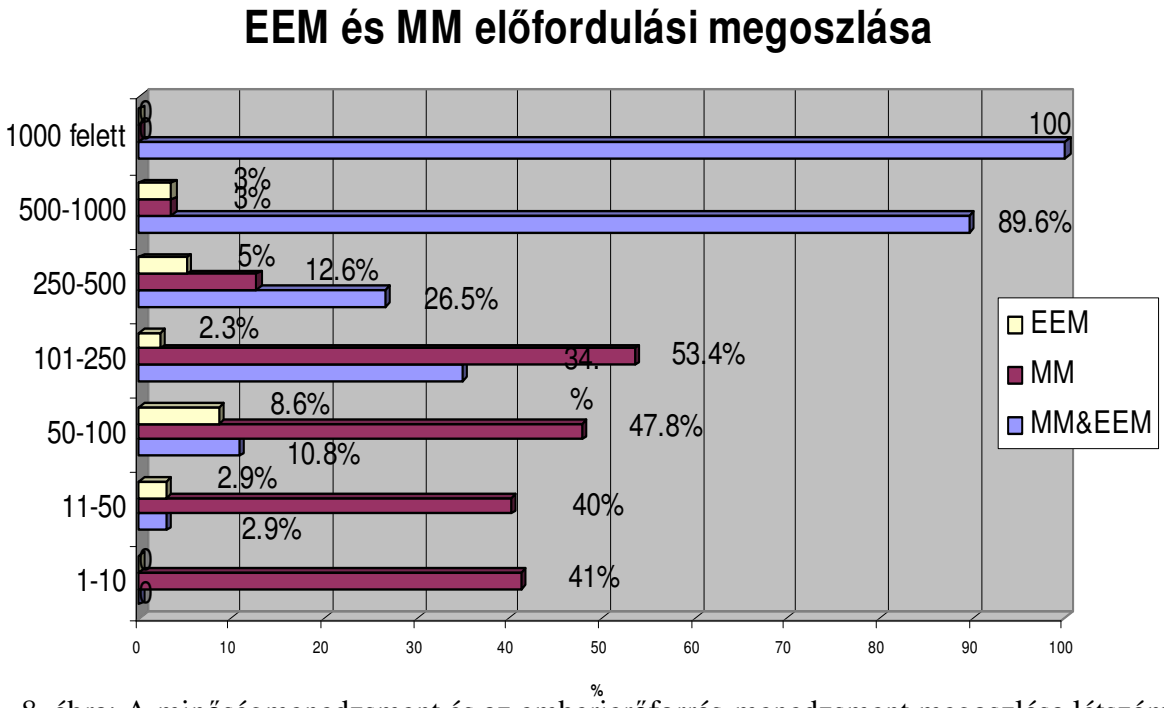
6. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Vizsgálati eredményeim az empirikus kutatások adatainak elemzéséből és az elméleti ismeretek szintéziséből származnak.

6.1 Az empirikus vizsgálat

A minőségmenedzsment és emberierőforrás-menedzsment előfordulása szerinti eredmények (*helyzetfelmérés*) alapján elmondható, hogy a megkérdezett vállalatok 64 százalékában van valamilyen minőségbiztosítási rendszer (ISO 39%, HACCP 31%, mindkettő 11%) és 30 százalékában van emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység. A kettő együttes előfordulása a minta 26 százalékában jellemző.

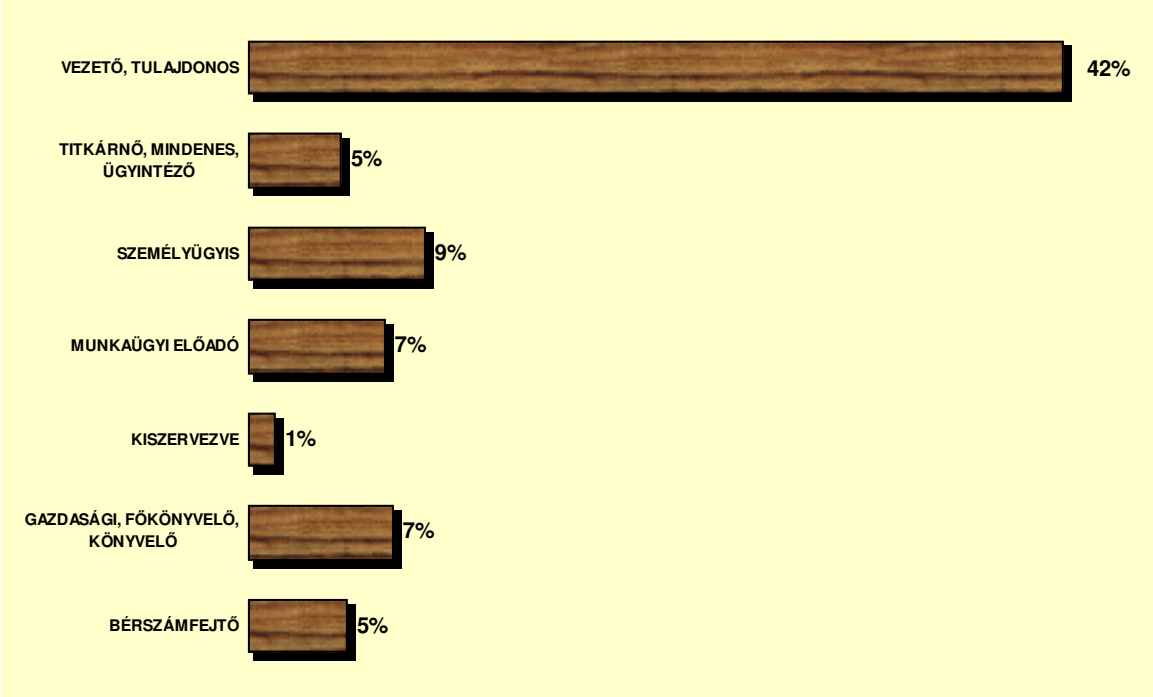
A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment előfordulási arányát mutatja a 8. ábra a szervezetek foglalkoztatott létszáma szerinti bontásban.



8. ábra: A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment megoszlása létszám szerint
Forrás: Saját vizsgálat alapján

A kutatásom kiterjedt annak a vizsgálatára is, hogy a szervezeten belül kinek a felelősségi körébe tartozik a munkavállalókkal kapcsolatos feladatok ellátása, abban az esetben amikor nincs emberierőforrás

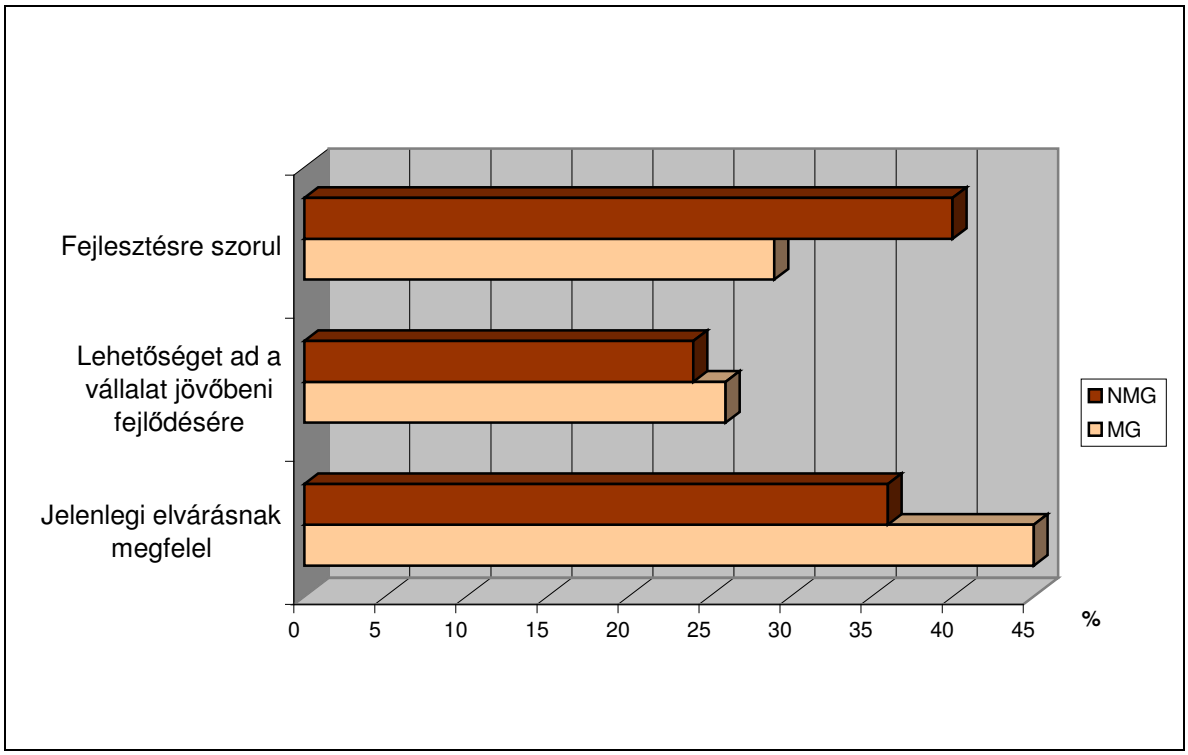
menedzsment szervezeti egység. A kapott válaszokat a teljes mintához viszonyított százalékos arányuk szerint a 9. ábra mutatja.



9. ábra: Az emberierőforrások felelősségi köre az EEM hiányakor
Forrás: Saját vizsgálat alapján

A fenti adatok alapján kijelenthető, hogy az agrárszektorban jellemzőbb a minőségügyi rendszerek működtetése, mint az emberierőforrás-menedzsment szervezeti egység.

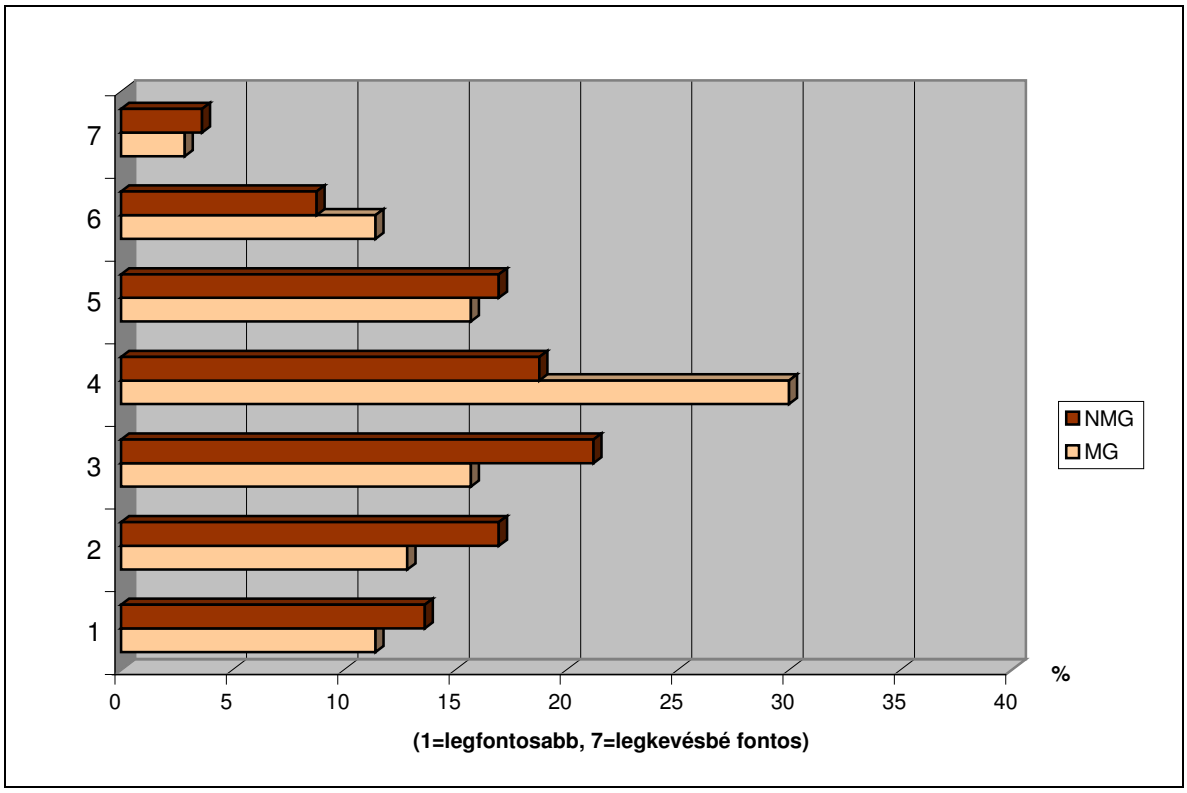
A *másodelemzés alapján* a szervezetek jelenlegi emberierőforrás értékeléséről elmondható, hogy a kontroll (nem áll kapcsolatba az agráriummal) szervezetek magasabb követelményeket támasztanak. (10. ábra)



10. ábra: A szervezetek emberierőforrás állományának értékelése
Forrás: Saját vizsgálat alapján

A 2000. évben a minőségirányítási rendszer bevezetése (ISO, TQM, HACCP…), a vállalati kultúra fejlesztése és a szervezetfejlesztés arányaiban egyformán jellemző volt mind két szervezet csoportra.

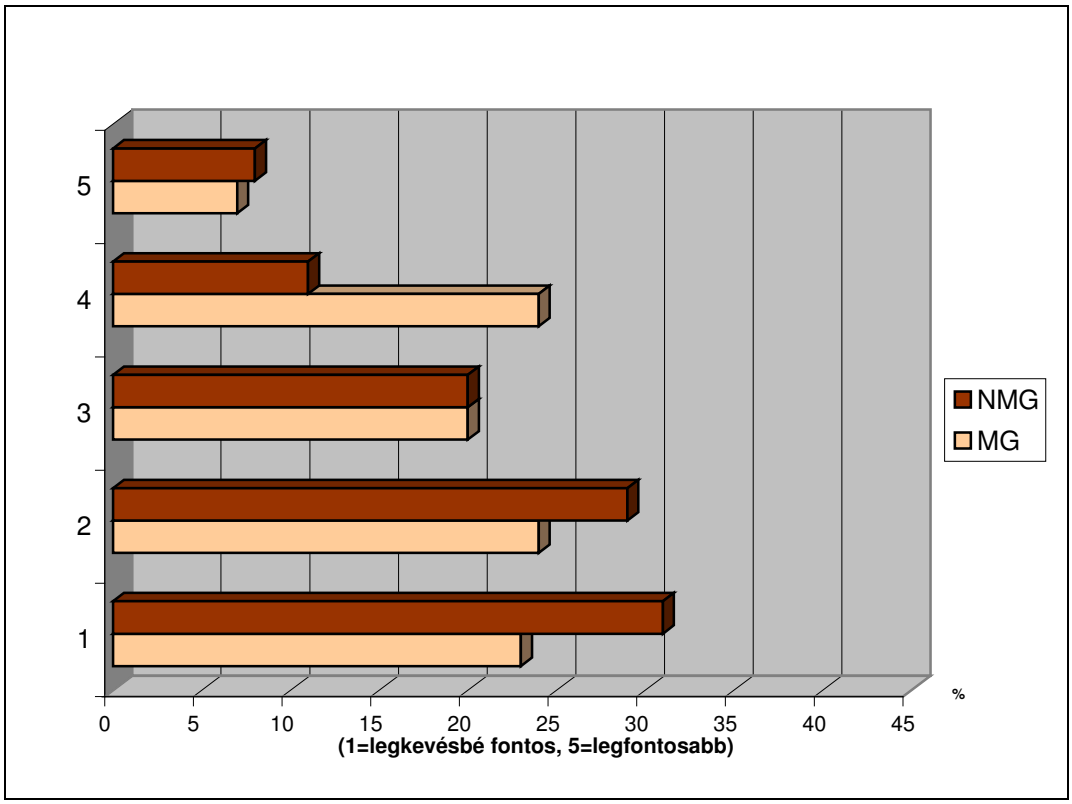
A cég versenyképességét befolyásoló tényezők (pénzügyi stabilitás, technológiai korszerűség, földrajzi elhelyezkedés, vállalati emberierőforrások képességei, piaci pozíció, szervezeti struktúra, vállalatirányítás jellemzői) rangsorolása során 1-es értéket vállalati emberierőforrások képességeinek az agrár vállalatok összesen 11%-a adott és az első három legjobb érték is mindössze csak 34%-ot tesz ki. Ezzel szemben a mezőgazdaságban nem érintett vállalatok közül ebben a dimenzióban ugyan az 1-es értéket csak 13% jelölte, de az első három hely összesített értéke meghaladja az 50%-ot. (11. ábra: NMG: kontroll szervezet, MG: agrárvállalkozás)



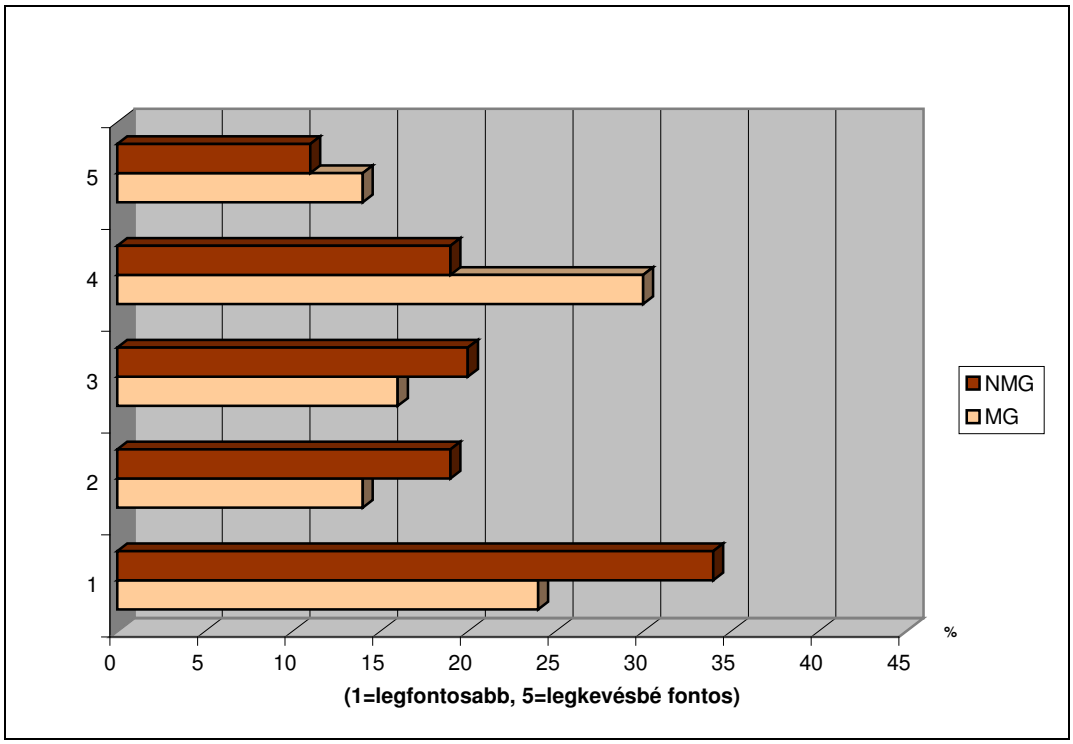
11. ábra: Az emberierőforrások képességeinek preferenciája a cég versenyképessége szempontjából
Forrás: Saját vizsgálat alapján

A kiválasztás területén a munkavégzés minőségét befolyásoló képességek megítélése a különböző (vezetés, szakmai irányítási, termelési-végrehajtási szolgáltatási) szinteken közel azonos a minta szervezeteinél. Mind három vizsgált szinten 90% feletti az 1-es és 2-es értékek összesített értéke.

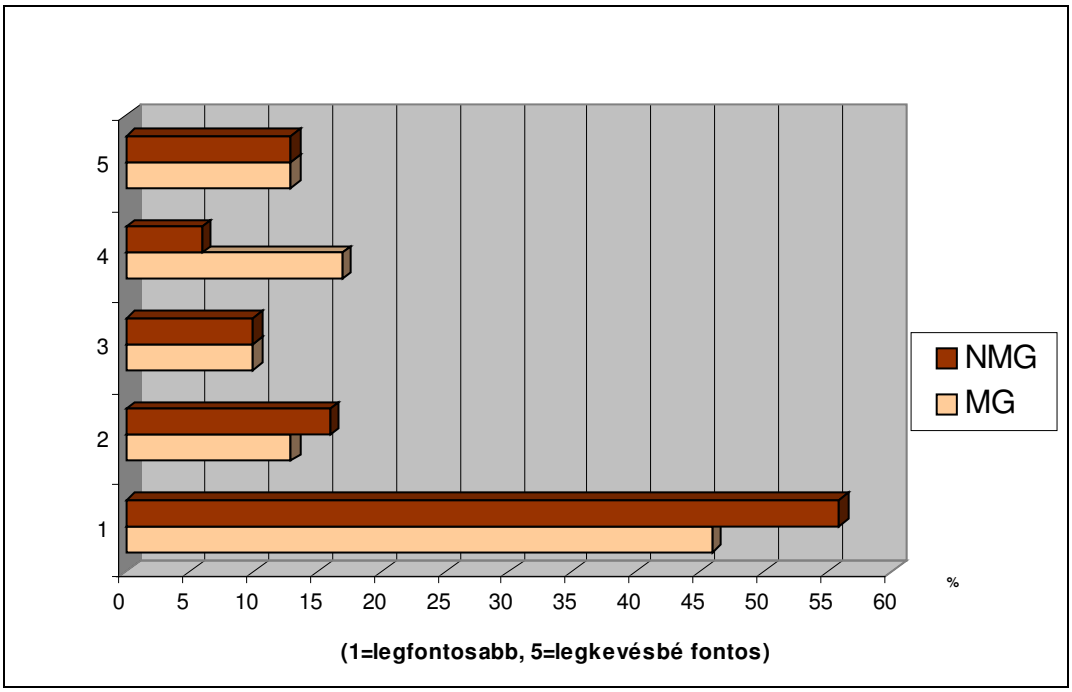
A *vállalati képzési célok közötti rangsor (*a munkatársak motivációjának növelése, a munkatársak szakismereteinek emelése, a minőség fejlesztése, a vevőkör elvárásainak való megfelelés, versenytársakkal való lépéstartás) elemzésénél eltérések tapasztalhatók a szervezeti csoportok között. (12., 13., 14. ábra) Az adatok alapján elmondhatjuk, hogy míg a vevőkör elvárásainak való megfelelés 1-es és 2-es értéke összesen eléri a 60%-ot (tehát kifejezetten fontos), addig mindez a minőségfejlesztés, mint képzési cél esetében mindössze 40 %. Ugyanezek az adatok a mezőgazdaságban nem érintett szervezetek esetében 60 és 70%-ot mutatnak.



12. ábra: A minőségfejlesztés preferencia megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat alapján



13. ábra: A szakismeret növelés preferencia megoszlása
Forrás: Saját vizsgálatom alapján



14. ábra: A vevőknek való megfelelés preferencia megoszlása
Forrás: Saját vizsgálat alapján

Összesítve elmondható, hogy a minőség fontossága és humánorientáció megjelenik ugyan a mezőgazdasággal kapcsolatba kerülő vállalatoknál, de kimutathatóan elmarad a kontroll csoportot képező nem érintett szervezetekhez képest.

A *szervezeti vizsgálat* alapján (5. táblázat), a szabályozottságot elemezve, kimutatható, hogy mind a hat vállalatnak van Szervezeti és Működési Szabályzata és nyolcvan százalékuknak kollektív szerződése is.

A minőségügy helyzetét vizsgálva elmondható, hogy bár Teljeskörű minőségirányítási rendszer sehol nincs, a minőségbiztosítási rendszerek bevezetésével a fontosabb jellemzők (minőséggel kapcsolatos vállalati célok, minőségpolitika, Minőségügyi Kézikönyv) megfogalmazásra kerültek.

Az emberierőforrás-gazdálkodás feladatok közül a teljesítményértékelést mindenhol fontosnak tartják és a munkaköri követelmények meghatározásra kerültek ugyan, de munkakör-értékelési rendszert és megfelelő beillesztési gyakorlatot csak a vállalatok ötven százaléka alkalmaz. Még rosszabb a helyzet a karriertervezéssel, mindössze egyetlen vállalatnál található.

A két funkció alapvető kapcsolódási pontjait elemezve kijelenthető, hogy ez az a terület, amire a legkevesebb figyelmet fordítanak. A személyügy egyetlen vállalatnál vesz részt a minőséggel összefüggő tevékenységekben és az ösztönzési rendszer minőséggel való összefüggése is csupán egy helyen került megfogalmazásra. A minőségügyi oktatás és az ezekről készülő feljegyzések mindenhol megfelelőnek minősültek.

Kommunikációért felelős szervezeti egységről két helyen beszélhetünk, mind kettőnél a személyügyi részleghez tartozik. A minőségpolitika szervezeti szintű ismeretét mindössze a vállalatok húsz százaléka vallhatja és két vállalatnál is harminc százaléknál nagyobb a vezetői válaszok eltérésének aránya.

Összegezve elmondhatjuk, hogy jelentős hiányosságok mutatkoznak mind a minőségügy, mind az emberierőforrás-gazdálkodás, mind a kommunikáció területén.

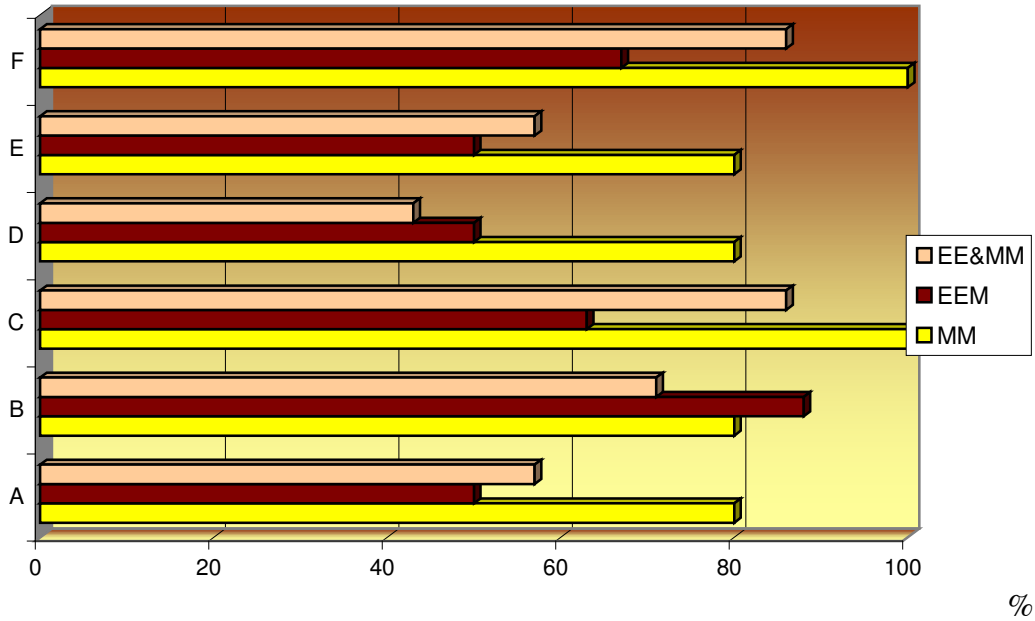
A felelős-szakember kérdőívből szakmai szempontok szerinti indexeket képezve összehasolíthatóvá váltak a szervezetek. (6. táblázat)

Szervezeti értékek

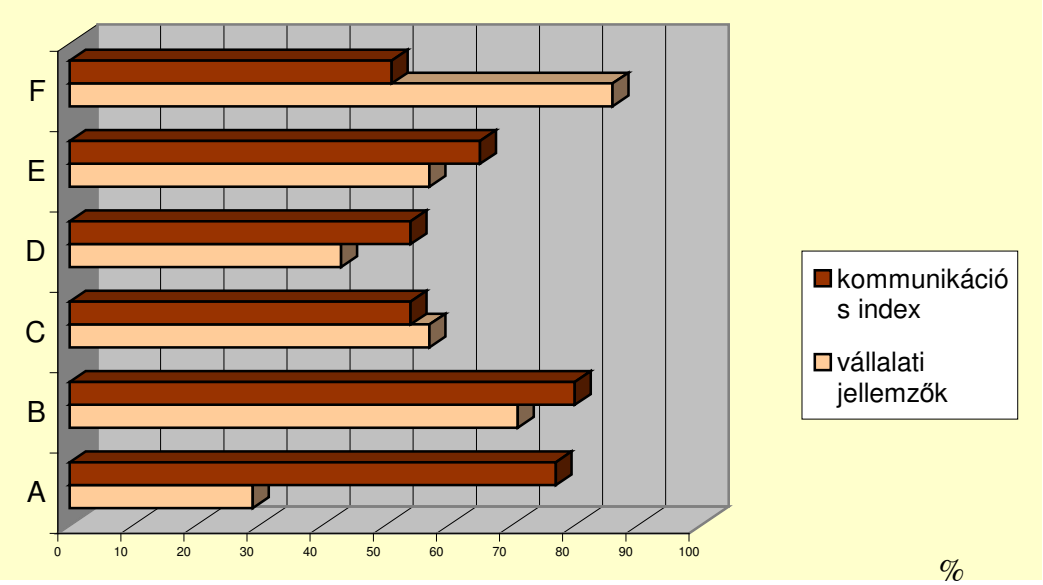
6. táblázat

	vállalati jellemzők %	kommunikációs index %	Minőség-menedzsment %	Emberierőforrás –menedzsment %	MM&EEM %
A	29	77	80	50	57
B	71	80	80	88	71
C	57	54	100	63	86
D	43	54	80	50	43
E	57	65	80	50	57
F	86	51	100	67	86

Forrás: Saját adataim alapján



15. ábra: A szervezetek vizsgált területi formális adottsági jellemzői
Forrás: Saját vizsgálat alapján



16. ábra: Vállalati jellemzők és kommunikáció
Forrás: Saját vizsgálat alapján

A *munkavállalói kérdőív eredményeit* az SPSS 13.0 statisztikai program segítségével elemeztem. A hipotézisvizsgálatok esetében a szignifikancia szint 5% volt, az itemeket intervallummérési szintű változóként kezeltem. Az alkalmazott Likert-féle skálák megítélése ebből a szempontból nem egységes, gyakran kezelik ordinális skálaként, de

%

tartalmi megfontolások alapján a gyakorlatban az intervallum értelmezés is elfogadott (SZOKOLSZKY, 2004).

Első lépésként elvégeztem a válaszok ***normáleloszlásának vizsgálatát***, az egyes változók megismert szórás és átlag értékei alapján (16. melléklet) illesztett normáleloszlás sűrűségfüggvényei szerinti elméletileg várható eloszlás értékeinek és a változók tapasztalt eloszlás értékeinek összehasonlításával.

A változókat normál eloszlásúnak találva a következő lépésben a releváns itemekkel (1.-2. kérdés, 15. melléklet) ***egymintás t-próbát hajtottam*** végre a teljes mintára és cégenként egyaránt, megvizsgálva, hogy a munkavállalók megítélése szerint az adott itemekre adott átlagos érték eltér-e a 2-től (nem változott a helyzet a minőségbiztosítás bevezetésével). A teljes minta adott és a cégenkénti csoportosítás kérdésekre kapott értékeit viszonyítva a 2-es (nem változott) értékhez elmondható, hogy valóban történt változás a minőségbiztosítás bevezetésekor, ugyanis a csoport minden itemnél a változatlan (2) értéktől eltérő választ adott.

A csoportosító változók függetlenségének megítéléséhez, ***Spearman-féle korrelációs együtthatókat*** számoltam. Több esetben kaptam szignifikáns korrelációt, ám csak egy esetben bizonyult erősnek az összefüggés: a vállalatnál eltöltött évek és a kor kapcsolatánál (r=0,535). Ezzel indokoltnak tekinthető több csoportosító paraméter (kor, iskolai végzettség, stb.) szerinti vizsgálat, mivel ezek a paraméterek nem befolyásolták egymást, és a vállalatnál eltöltött évek figyelmen kívül hagyása, ugyanis az a kor szerinti felbontáshoz hasonló eredményt mutatna.

Egyszempontos variancianalízis alkalmazásával megvizsgáltam, hogy a munkavállalói kérdőív itemeire adott válaszok különböznek-e a nem, kor, iskolázottság, vezető-beosztott pozíció függvényében.

A *nemek alapján* csoportosítva a szignifikáns eltérést mutató kérdéseknél (a MIR bevezetésének közösség befolyásoló ereje, kapcsolatok, vállalat megítélése) a nők minden esetben pozitívabban érzékeltek, kivéve a kollégákkal kialakított kapcsolatokkal való elégedettséget, ahol jelentősen alatta maradtak a férfiak értékének.

Elválnak az emberi és az anyagi tényezők: nők esetében csak az anyagi jellemzőkre vonatkozó kérdések átlaga nem éri el a 3-as értéket.

Az *életkor alapján* elmondható, hogy növekedtével a válaszadók inkább úgy érezték, hogy nem javult az emberek nyitottsága a minőségirányítási rendszer (MIR) bevezetése hatására. Elégedetlenebbek a kollegáikhoz fűződő kapcsolataikkal, a rendelkezésre álló előírásokkal és útmutatókkal szemben, a feladatok ellátásához kapott információkkal, a minőségbiztosítási követelmények teljesíthetőségével kapcsolatosan, és kevésbé ismerik a vállalat hosszú távú céljait. Ugyanakkor, hajlanak arra, hogy úgy lássák egyéni helyzetük pozitívabban változott a MIR bevetése eredményeképpen, csökkent az egyenlőtlen munkaterhelés a cégnél, összehangoltan dolgoznak a minőségben érintett területek, valamint tudják, ismerik saját munkájuk szerepét, jelentőségét a vállalat életében

Az *iskolázottság alapján* két kérdésben mutatkozott szignifikáns eltérés (a kollégákhoz fűződő személyes kapcsolat és a teljesítményelvárás érzékelése), de nem volt kimutató egyenes arányú kapcsolat az iskolázottság foka és a válaszok között.

A *beosztás* befolyásolja a felettesekkel, az írásbeli utasításokkal, az információ cserével, a kollégákkal való kapcsolattal, a munka igazságos elosztásával való elégedettséget és a munkaköri leírás ismeretét. A vezető beosztásúak minden szignifikáns eltérést mutató kérdésre egyértelműen kedvezőbb értékeket adtak. A legnagyobb eltérés a döntésekbe való bevonás és a munkafolyamatokra való befolyás megítélésében mutatható ki.

A kérdőív itemein ***faktor analízis*** alkalmazásával célom a változók számának csökkentése volt úgy, hogy ezáltal a megfigyelésekben rejlő információ ne csökkenjen. Első lépéként kiszámoltam a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) értéket (=0,812), ez alapján a faktoranalízis elvégezhető. A faktorokon varimax rotációt alkalmazva a módszer eredményeként hat csoportfaktor különült el. (17. melléklet) A faktorokba tartozó itemek számát, a faktorok nevét és hogy a kérdőív információtartalmának hány százalékát testesíti meg a 7. táblázat tartalmazza.

FAKTORCSOPORTOK

7. táblázat

	Faktor név	kérdések	Magyarázott variancia %-ban
1.	Kockázati	11, 14, 15, 18, 28, 30, 31, 32, 33	19.346
2.	Kapcsolati	6, 7, 8, 9, 10, 11	9.515
3.	Minőségbiztosítás bevezetése	1 a, b, c, 2 a, b, c, d	8.075
4.	Információ	12, 13, 17 a, b, 19	6.580
5.	Kötődés	22, 25 a, b, 26	6.310
6.	Bevonás	20, 21	4.219

Forrás: Saját vizsgálatom alapján

A kimutatott összefüggések alapján, a kitöltetés tapasztalatait beépítve az új kérdőívet készítettem az itemek számának fent bemutatott faktorok szerinti csökkentésével. (18. melléklet) Az így kialakított kérdőív áttekinthetőbb, egyszerűbben kitölthető. Használata két lépcsőben lehet a leghatékonyabb. Első lépésben a 3. faktorcsoportba tartozó itemek nélkül kitöltetve képet ad a szervezet pillanatnyi helyzetéről, feltárva a problématerületeket segítve a bevezetésre való felkészülést.

A MIR bevezetése után már a 3. faktor kérdéseivel megismételt vizsgálat a változások jellegét mutathatja, hogy a hatások a tervezett irányba haladnak-e.

A minőségbiztosítás bevezetése nyomán különböző szempontok szerint érzékelt változások a kérdőív többi itemével való összefüggésének feltárására regresszió elemzést hajtottam végre, forward módszert alkalmazva. A függő változót a kérdőív 1. és 2. kérdéseinek alkérdései adták, míg a független változók a kérdőív további kérdései voltak. Az eredményeknél csak azokat a független változókat vesszem figyelembe, amelyek szignifikánsan járultak hozzá a függő változó varianciájának magyarázatához.

A módszer eredményeként kimutatható, hogy azok, akik úgy érzik, hogy személyes helyzetük a MIR bevezetésével *kevéssé változott, esetleg rosszabbodott* (1.a kérdés), nem érzékelnek említésre méltó változást a vállalat egészére nézve, az emberek viselkedésében, és nyitottabbá válásában a MIR bevezetése hatására. Nem érzik, hogy különösebben hatásuk lenne a folyamatokra javaslataikkal, nem ismerik, vagy csak

kevéssé a munkaköri leírásukat. Úgy vélik nem túl jó az információ és tapasztalatcsere a szervezeti egységek között, kevés figyelmet kapnak feletteseiktől és a minőségügyi szervezetek munkája nem eléggé összehangolt.

Azok értékei, akik úgy érzik, hogy a MIR *pozitív változás*t okozott a vállalat összességére nézve (1.b kérdés) egyenesen arányosak egyéni helyzetüknek, a munkahelyi légkörnek, a munkavállalók-felettesek viszonyának, az egyenlőtlen munkaterhelések csökkenésének, a munkavállalók nagyobb teljesítményre való törekvésének megítélésével.

Azok értékei, akik szerint a MIR bevezetése az *egyenlőtlen munkaterhelés megszűntetésében alig, vagy nem hozott javulást* (1.c kérdés) egyenesen arányosak

- az emberek közti nyitottság változásának,
- a MIR bevezetésének egész vállalatra, és
- az emberek közti viselkedésre gyakorolt hatásának,
- a megbecsülés és a munkaminőség összekapcsoltságának,
- a minőségi előírások általa való teljesíthetőségének,
- a rendelkezésére álló munkaeszközök megfelelőségének,
- a munkafolyamatokra tett javaslataik eredményességének megítélésével.

Ugyanakkor fordítottan arányos életkorukkal, beosztott munkakörükkel, feletteseinek bizalomteljes együttműködés kialakítására való törekvésének megítélésével, a minőségben érintett szervezeti egységek összehangoltságának megítélésével és a döntésekből való kirekesztettség lehetőségével.

Azok megítélése szerint, akik úgy vélekednek, hogy az *emberek közti viselkedés alig változott* (2.a kérdés) a MIR bevezetése következtében nem változott meg jelentősen se az emberek nyitottsága, se a közösségtudat, se az egyenlőtlen munkamegterhelés. Részben, vagy csak alig elégedettek a munkavállalók és felettesek közti kapcsolattal.

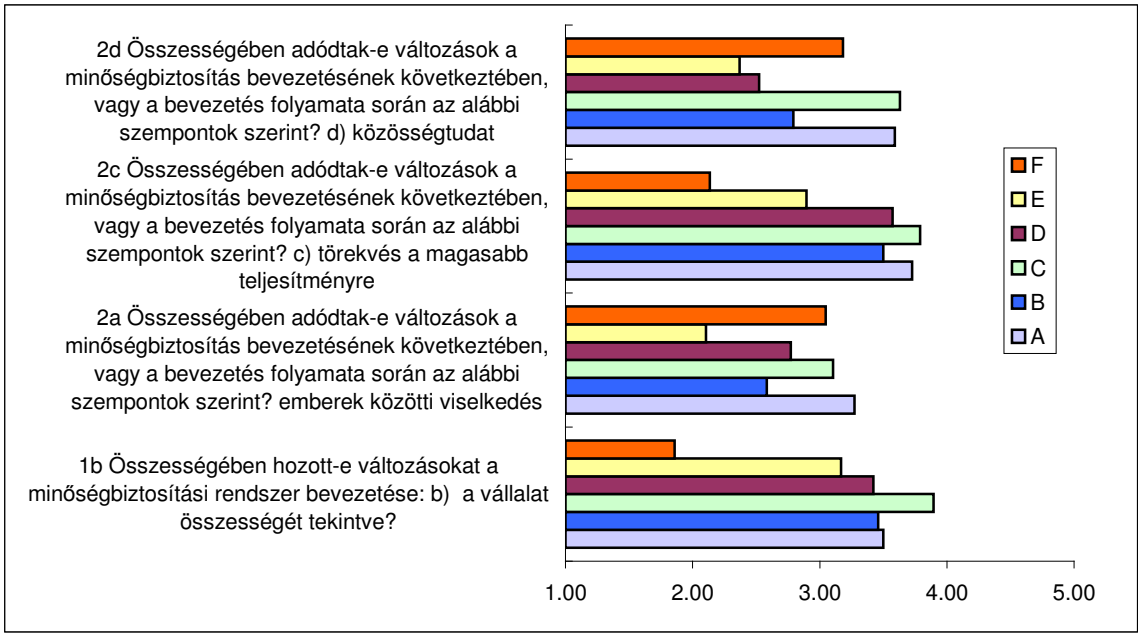
Akik szerint az emberek *nyitottsága* a problémák megbeszélésében *kevéssé javult, ha egyáltalán változott* (2.b kérdés) a MIR bevezetésével kevéssé változott az egyéni helyzetük, az emberek közti viselkedés, a közösségtudat és a munkaterhek egyenlőtlensége is. Csak részben elégedettek a felettesek és a munkavállalók kapcsolatokkal és a munkahelyi

légkörrel.

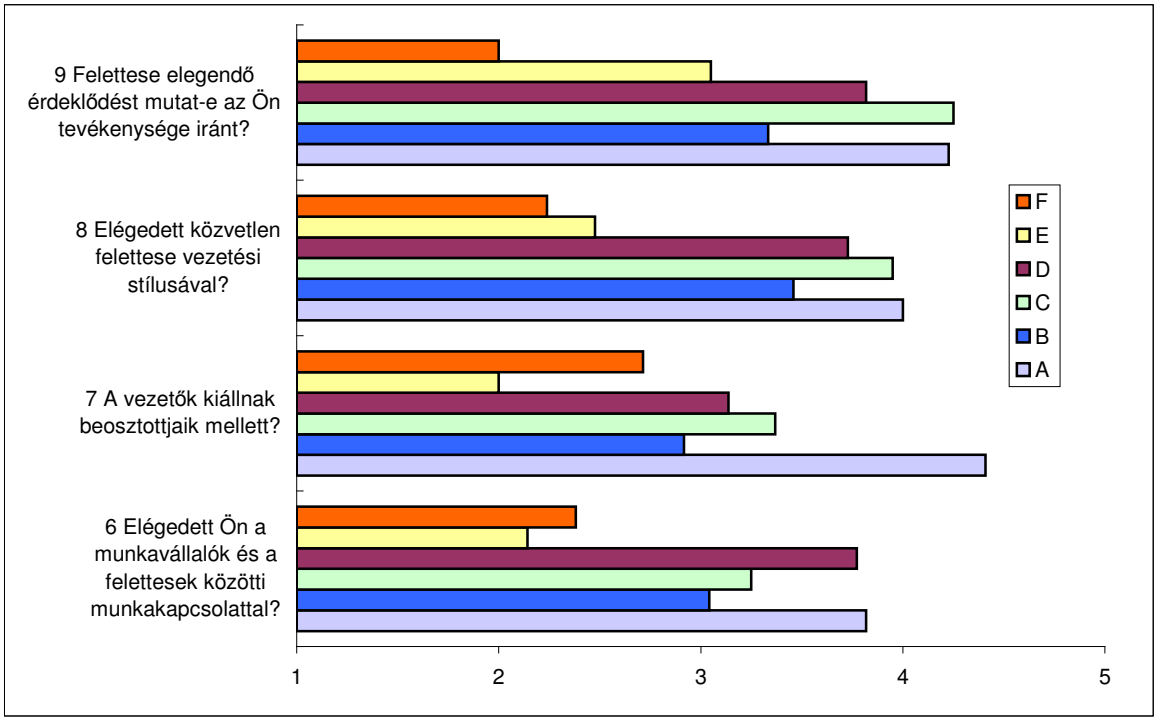
Azok szerint, akik úgy látják, hogy *nőtt* a munkavállalók törekvése (2.c kérdés) a *magasabb teljesítmény*re, javult a közösségtudat és a vállalat egészének belső állapota is. Nem érzik magukat fokozott teljesítményelvárás nyomása alatt és rendszerint lehetőségük van oktatáson való részvételre, ha szükségét érzik.

Azok szerint, akik úgy látják, hogy a *közösségtudat alig* javult (2.d kérdés) a MIR bevezetésével, alig javult az emberek közti viselkedés, a nyitottság és a törekvés a magasabb teljesítményre. Részben elégedettek a munkahelyi légkörrel és az oktatáson való részvétel lehetőségével. Úgy érzik alig összehangolt a minőségügyben érintett tevékenységet folytató egységek munkáját és a vezetők nem nagyon, vagy csak részben állnak ki a dolgozókért.

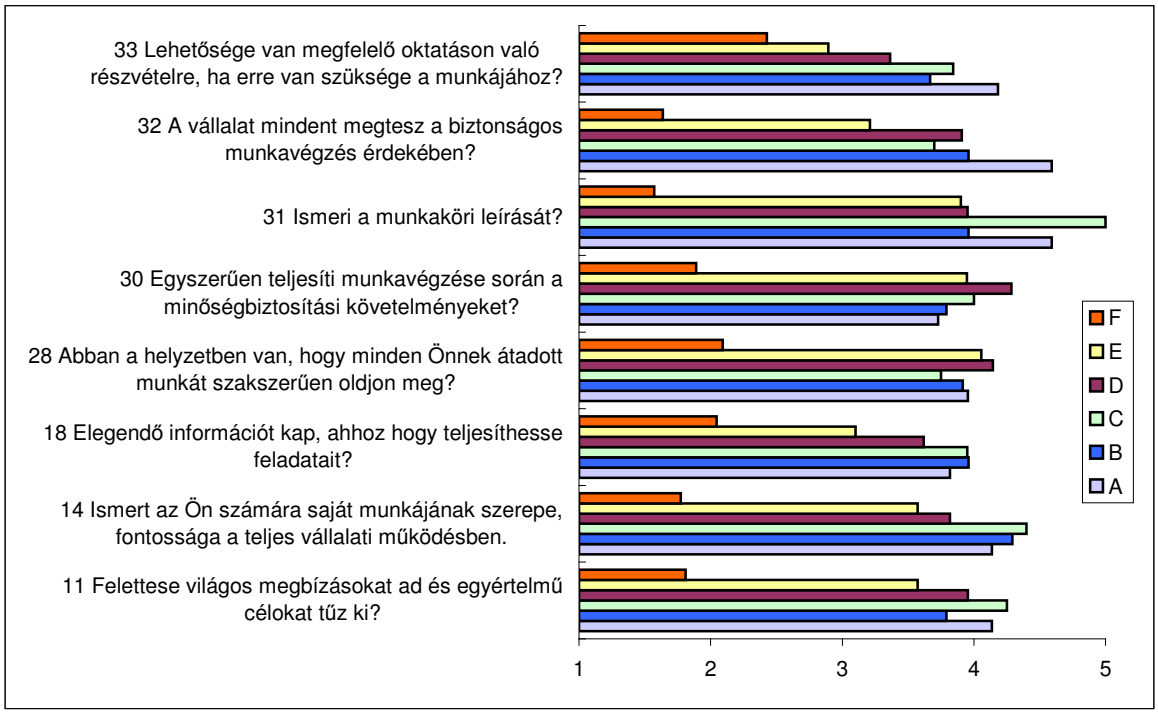
Következő lépésben a cégekre lefolytatott varianciaanalízis alapján a szignifikáns eltérést mutató itemek közül azokat, amelyek a faktoranalízis alapján elkülönültek és csoportba rendeződtek grafikusan is ábrázoltam. (17., 18., 19., 20., 21, 22. ábra)



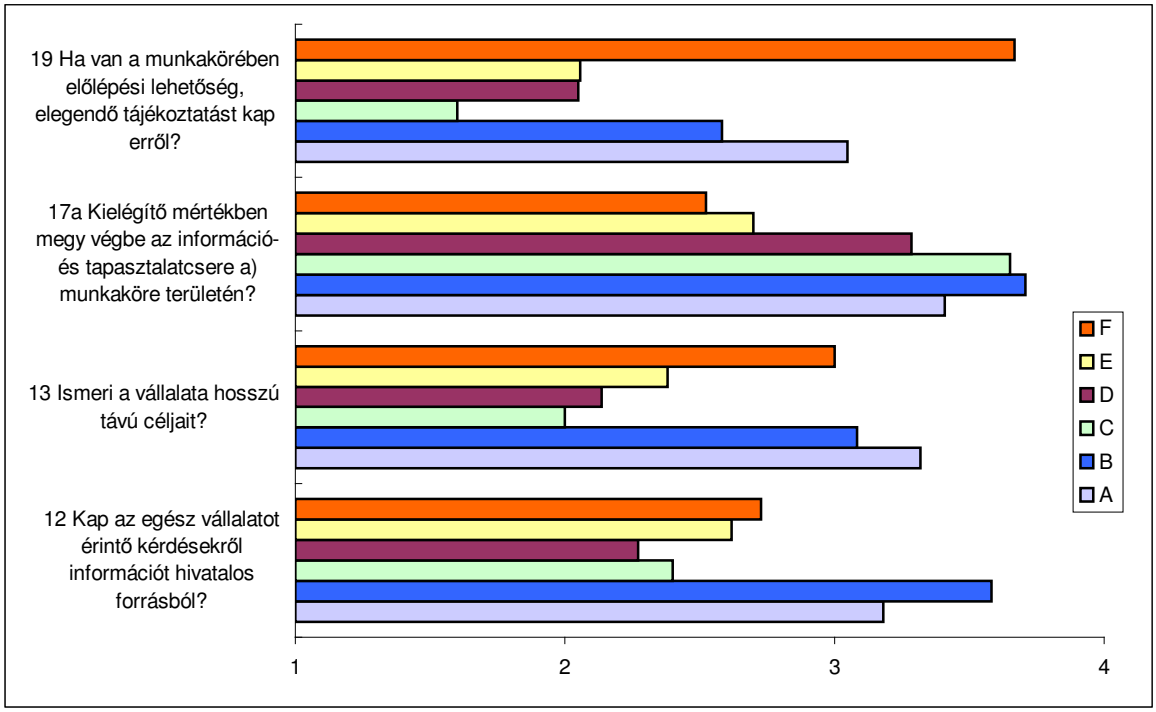
17. ábra: MIR bevezetés hatásai szervezetenkénti bontásban
Forrás: Saját vizsgálat alapján



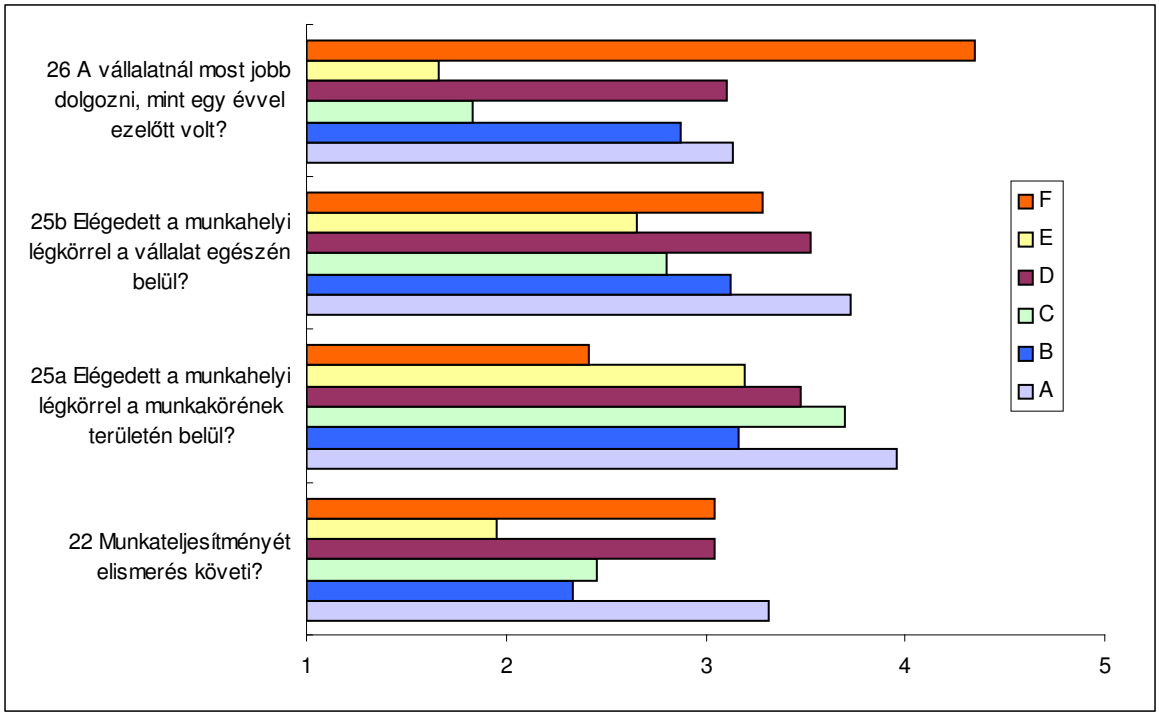
18. ábra: Felettesekkel kialakított kapcsolat
Forrás: Saját vizsgálat alapján



19. ábra: Kockázati tényezők megítélése
Forrás: Saját vizsgálat alapján



20. ábra: Információs értékek
Forrás: Saját vizsgálat alapján



21. ábra: Kötődés értékek
Forrás: Saját vizsgálat alapján

Az adatok feldolgozása után interjú és dokumentum elemzés módszerek alkalmazásával törekedtem a problématerületek mélyebb feltárására. Hogyan lehetséges adottság tényező esetén eltérő megítélés a létezéséről? Miért párosul magas szervezeti adottság érték negatív minőségbiztosítási hatás megítéléssel? Alacsony adottsági érték magas kockázati értékkel? (Minél magasabb az érték annál pozitívabb a megítélése az adott tényezőnek.)

Vizsgáltam a humánkontrolling, az emberierőforrás-számvitel alkalmazását (egyik vállalatra sem jellemző), és az elektronikus emberierőforrás-menedzsment megjelenését (csak személyügyi szoftverek találhatók, ebből komplex rendszer csak a vállalatok húsz százalékánál). Tanulmányoztam a kommunikációt (a formális vezetői értekezleteken kívül folytatnak-e egyeztetést a szakterület vezetői, volt-e előre tervezve vezetői értekezleten az emberierőforrás-tervezés, milyen módon értesítették a munkavállalókat a változásokról stb.).

Válaszokat kerestem azokra a kérdésekre, hogy intézményesült-e a konfliktuskezelés, vizsgálják illetve alakítják-e tervszerűen a kultúrát?

Milyen szempontok szerint alakítják az ösztönzési rendszert?

A vállalat megítélésében és a magasabb teljesítményre törekvésben legerősebb vállalatra (C), pozitív vezetés megítélés, magas kockázati érték de alacsony kommunikáció jellemző, kivéve a munkakörre vonatkozóan. Ennél a vállalatnál a legmagasabb a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási értéke. Itt kimutatható volt a bevezetés tervszerű előkészítése és a vezetés felkészítése a változásra.

A szervezeti adottságokban legerősebb vállalatnál (F) mondhatók a legalacsonyabbnak a MIR hatásai. Az interjúk során egyértelművé vált, hogy a MIR-t csupán technikai problémaként kezelték, utólagosan próbálták az emberierőforrásokra gyakorolt hatást befolyásolni.

Az (A) vállalatban egyértelművé vált az emberek felé fordulás szerepe. A szervezet jelentős változáson ment keresztül, amibe folyamatosan bevonták a munkavállalókat. Külön vezetői megbeszélések folytak a tájékoztatásról, a kockázati tényezőkről.

A kérdőívek adatai, a dokumentumelemzés, és az interjúk eredményeinek szintetizálásával elmondhatom, hogy az 1. számú hipotézisem igazoltnak tekinthető (I. A minőségügyi rendszer bevezetése változásokat eredményez az emberierőforrások, mint közösség minőségi jellemzőiben, 1 mintás t-próba).

Mindebben fontos szerepet játszanak olyan jellemzők, mint a vezetéssel, a légkörrel való elégedettség, a döntésekbe való bevonás. (1. hipotézis) és a mindezeket meghatározó szervezeti folyamatok, mint a kommunikáció, a változások kezelése, a konfliktuskezelés és a munkavállaló-orientáció (2. hipotézis, regresszió analízis, interjúk).

A szervezeti vizsgálatnál tapasztalt problémák, a minőségirányitási rendszer technológiai és módszertani irányultsága, az emberek tájékozatlansága, az ennek következtében kialakuló ambivalens hozzáállás a MIR-hez jelentős kérdést vet fel; Mit kell tennie a két leginkább érintett szervezeti egységnek mindezek megelőzésére, a hatékonyság fokozására?

A minőségügyi szervezeti egységnek minőségmenedzsment szinten kell működnie. Törekednie kell a teljeskörűségre mind szervezeti, mind részvételi szinten. Erősítenie-kell az emberierőforrás-menedzsmenttel való együttműködését.

A megoldáskeresésben a legjelentősebbnek az emberierőforrás-menedzsment szerepét látom. Elméleti és gyakorlati kutatásom eredményeinek szintetizálásaként a minőség és humánorientáltság tudatosabb és relevánsabb megjelenítését tartom szükségesnek a stratégiai emberierőforrás-menedzsment feladatrendszerében. *Ez jelenti a minőség jelentősebbé válását a hagyományos funkciókban, és a humánorientáció hangsúlyosabbá válását új funkciók megjelenésével.*

Ennek megvalósítására dolgoztam ki a minőségorientált emberierőforrás-menedzsment modellt, amely rendszerszemléletben foglalja magába mindazon funkciókat, feladatokat, szerepeket amelyek nézetem szerint az emberierőforrás szakemberekhez kötődnek, és az ezeket segítő folyamatokat, módszereket.

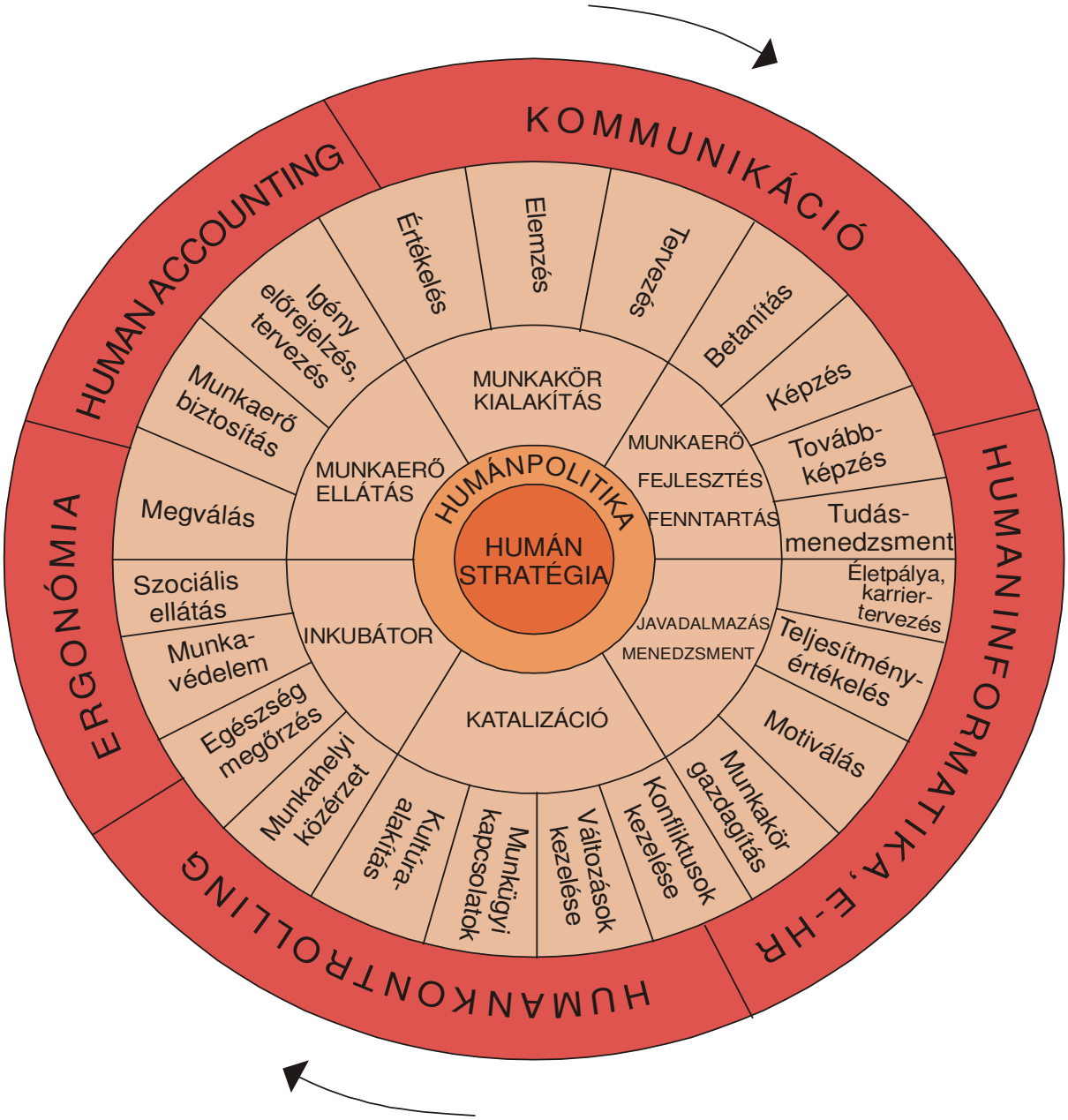
6.2 Minőségorientált emberierőforrás-menedzsment

„Tőlünk függ, hogy megtanuljuk-e az új játszmát, az új szabályokat, vagy a régi módon csináljuk tovább, és a legjobb játékosokká válunk egy olyan játszmában, melyet többé már nem játszanak.”
(Larry Wilson)

A XX. század végén megfogalmazódott, hogy a hangsúly a jövőben az emberierőforrás-menedzsment működésében nem a tevékenységek és funkciók kivitelezésén, hanem az üzleti partnerek által kezdeményezett feladatok valós támogatásán, a célokhoz való minél sikeresebb hozzájáruláson lesz (ULRICH, 1998). A szervezeti kiválóság elérésének elősegítéséhez az emberierőforrás-menedzsmentnek partnerré és szakértővé kell válnia, közvetíteni kell a munkavállalók problémáit, segíteni az elkötelezettség és eredményesség növelését és a folyamatos átalakulás ügynökeként a vállalati kultúra és a folyamatok együttes alakításával növelnie kell a szervezet rugalmasságát, a változásokra való reagálás képességét (ULRICH, 1999). Mindezek a változások jelentős hatást gyakoroltak az emberierőforrás-menedzsmenttel szemben támasztott elvárásokra és ezzel egyidejűleg egyre inkább stratégiai és integratív funkciót kapott (BOURNOIS – POUSSILLON, 1996). TUTTLE (1991) szerint ahhoz, hogy egy szervezet versenyelőnyhöz jusson a teljeskörű minőségirányításon keresztül, alapvetően az emberierőforrás-menedzsmentet kell újra tájolni úgy, hogy támogassa a totális minőség revolúciót. Ehhez az irányzathoz kapcsolódva alakítottam ki a következőkben bemutatásra kerülő feladatrendszert.

A minőségi szemlélet egész vállalatot átfogó kiterjesztésére, a humán érték elfogadtatására alkalmas - nézőpontom szerint - az emberierőforrás-menedzsment (EEM) evolúciójának következő fázisa a *minőségorientált emberierőforrás-menedzsment* (MEEM). (22. ábra)

A MEEM többletet jelent a szervezet, mint rendszer számára. Azon az elven alapul, hogy a minőséget emberek hozzák létre. Fókuszában az emberek együttesének minősége áll, tárgya az emberi együttesek, a szociális rendszerek, az együttes munka tudatosságának fejlesztése.



22. ábra: Minőségorientált emberierőforrás-menedzsment modell
Forrás: Saját modell

Tevékenységei nem a vállalaton belüli egyes helyzeteket, vagy megjelenési formákat célozzák, hanem az alapvető indítékokat, a teljesítőképességet és feltételeket, valamint a csoporttudat fejlesztését szolgálja a vállalaton belül.

Mitől minőségorientált emberierőforrás-menedzsment?

- Az EEM értékteremtő szerepe hangsúlyosság válik.
- Átfogó (ember-folyamat-érték) minőség szemlélet megvalósítója.

- A siker mércéje: a humán érték internalizálódása a minőségi folyamatba és a minőség integrálódása az emberierőforrás folyamatokba.
- A szervezeti folyamatokban jellemző a közösségi tudat, az alapvető kérdésekben létrejött egyetértés.

Ennek feltétele a meggyőződéses részvétel a döntésekben. Megvalósul a belátás, az én együttessége (=szinergia). Mindenki számára egyértelmű a vállalat célja, saját munkájának, s annak a közösségnek az értelme, melyben dolgozik, valamint a vállalat jövőképe.

Ennek megvalósításához szükséges az emberierőforrás-gazdálkodás általam javasolt humánérték-minőség szempontú feladatstruktúrájának kialakítása, amelyet a 8. táblázat összegez.

Alapnak tekintem a (S)EEM megközelítést és a más szerzők által ezzel kapcsolatban megfogalmazott feladatokat[28] csak a feladatstruktúrában elfoglalt helyük és a minőség szempontjából érintem.

[28] A fogalmi meghatározások a 2. számú mellékletben találhatók.

Az emberierőforrás-menedzsment feladatrendszere a MEEM modellben

8. táblázat

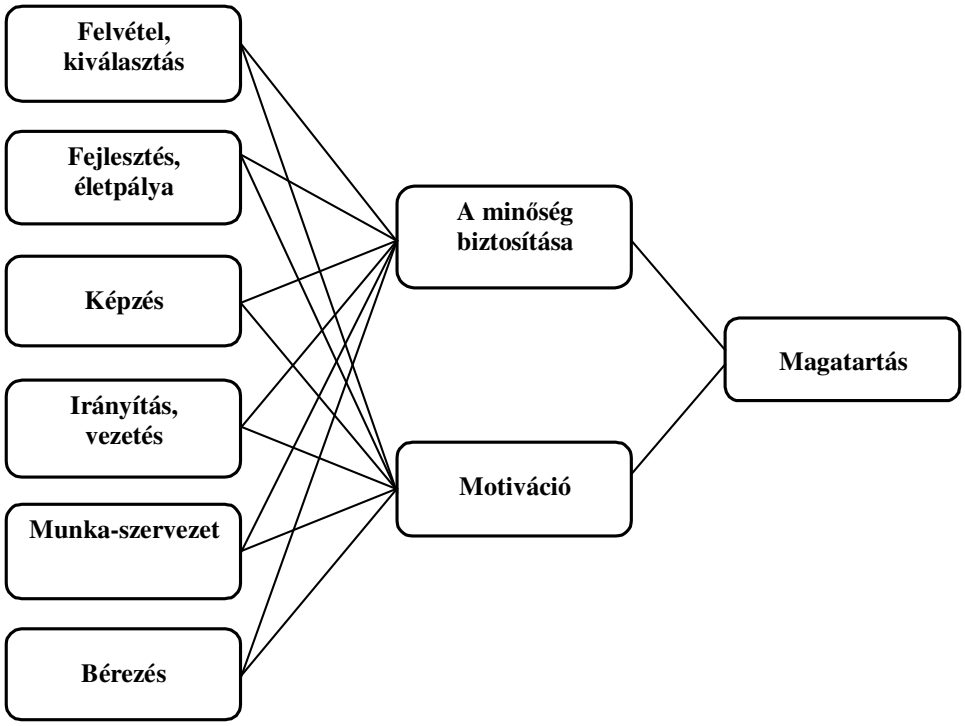
FUNKCIÓ	FELADATKÖR	FELADAT	SEGÍTŐ PILLÉREK
Emberierőforrás stratégia			**Kommunikáció**
Munkaerő-ellátás	Munkaerőigény előrejelzése, tervezés		
	Munkaerő biztosítása	Toborzás	
		Kiválasztás	
		Bevezetés	
		Belső áramoltatás	**Humán Informatika**
	Munkaerőtől való megválás	Elbocsátás	
		Nyugdíjazás	
		Létszámleépítés	
Munkakör kialakítás	Tervezés		
	Elemzés		
	Értékelés		**Humán kontrolling**
Munkaerő fejlesztés-fenntartás	Betanítás		
	Képzés		
	Továbbképzés		
	Tudásmenedzsment		
Javadalmazás-menedzsment	Életpálya, karriertervezés		
	Teljesítményértékelés		**Ergonómia**
	Motiválás		
	Munkakör gazdagítás		
Katalizáció	Konfliktusok kezelése		
	Változások kezelése		
	Kultúraalakítás		
	Munkaügyi kapcsolatok		**Emberierőforrás-számvitel**
Inkubátor	Munkahelyi közérzet		
	Egészségmegőrzés		
	Munkavédelem		
	Szociális ellátás		

Forrás: Saját rendszerezés alapján

6.2.1 Emberierőforrás-stratégia és humánpolitika

Az emberierőforrás-menedzsment funkcionális tevékenységei a menedzsment humán stratégiáját, humán politikáját tükrözik. Összefüggő rendszert alkotnak, hiszen ugyanazon erőforrás kezelésének különböző feladataival foglalkoznak. A tipikus tevékenységek egy része közvetlenül, más része közvetve szolgálja a munkakörök és a munkavállalók közötti összhang megteremtését.

Az emberierőforrás-stratégia feladata a szervezeti stratégiának való megfelelés. Nézőpontunkból fontos a humánstratégiában megjelenő minőségfejlesztésre vonatkozó jövőkép, az érték-minőség leképeződése a humánpolitikára, a funkciók megvalósítására, a vállalati stratégia végrehajtásához szükséges képességek megszerzésének elősegítésére. Az emberierőforrás-stratégia magatartás formáló eszközeit és azok hatásait mutatja a 23. ábra a minőségbiztosítás szempontját kiemelve.



23. ábra: A személyzeti stratégia magatartást befolyásoló eszközei
Forrás: Eckardstein, D. (1997): Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen, Manz, Wien, p. 18.

A személyzeti politika eredményességét akadályozhatja a felső vezetés támogatásának hiánya, az eltérő érdekek melletti személyzeti politika, a komplex összefüggés az eredményesség és ráfordítás között, és a „megszokáseffektus” (ZÜLCH-KRÜGER, 2003).

A MEEM stratégiájában és humánpolitikájában markáns jövőkép rajzolódik ki. Mind a stratégiában, mind a cselekvési programokban szerepet kap a minőség; a termék, a szolgáltatás, az emberierőforrás és az elvárás megfogalmazás szintjén egyaránt. Fontos cél a munkavállalói lojalitás elérése.

6.2.2 Munkaerő-ellátás

A munkaerő-ellátás elsődleges feladata a szervezet munkaerő-igényének előrejelzése, tervezése, majd szükség esetén a megfelelő létszámú és minőségű munkavállaló biztosítása (toborzás, kiválasztás, bevezetés, belső áramoltatás), illetve a munkavállalótól való megválás. (nyugdíjazás, illetve elbocsátás, létszámleépítés). Ez utóbbi alapvetően két módon lehetséges; természetes fogyás (például a nyugdíjba vonulás, a munkavállalói önkéntes kilépés) és létszámleépítés (elbocsátás, létszámleépítés, önkéntes távozást ösztönző programok) útján mehet végbe. Ide kapcsolódó fogalmak az outplacement és az outsourcing.

A minőségi szemlélet megjelenése változásokat generálhat a munkakört betöltő személyek elvárt képességeivel szemben. A munkavállalóval kapcsolatban a megfelelő minőség elvárás két szinten kollektíven, az egész vállalatot érintően és az egyes munkavállalók szintjén jelentkezhet. Egyéni szinten ilyen új elvárás lehet a koordinációs, az együttműködési, a tanulási és a változásra való készség, az innovációs hajlam, és a több rendszerben való párhuzamos dolgozás képessége. (SIEGEL, 1996)

A kiválasztási folyamat úgy is felfogható, mint megfelelőség-összevetés a munkakör és a vállalat elvárásai, valamint a jelentkező képességei, készségei között, ezért előkészítése során biztosítani kell, hogy a minőségügy igényelte képességek, készségek beépüljenek az elvárásokba. A munkavállalók kiválasztási folyamata során a jelentkező előtt reális képet kell rajzolni a szervezetről és a betöltésre tervezett munkakörről. Figyelmet kell fordítani a kiválasztás, mint feladat minőségi

paramétereire is: gyorsaság, pontosság, pénzügyi ésszerűség (nem mindig az a jobb, ami kevesebbe kerül), szubjektív elégedettség (emberi tényezők szerepe: udvariasság, tisztelet, pozitív hozzáállás), időbeliség, információ és transzparencia (átláthatóság).

Beszélnünk kell a belső áramoltatás jelenségéről is. A szervezetben kialakított teamek,[29] projektek változhatnak és bizonyos szakemberekre hol ebben, hol abban a feladatban van szükség.

Az új munkavállaló *bevezetés*e tervezett, a személyügyi osztály által irányított folyamat, mely a beilleszkedést, szocializációt hivatott elősegíteni. A bevezetés során érvényesülnie kell a belső vevő szemléletnek. Támogatni kell az új munkavállalót, segíteni az elköteleződés, azonosulás, integrálódás elérését. Fontos kiválasztás minőségi mutató a beválás és a fluktuáció figyelése.

6.2.3 Munkakörök kialakítása

A szervezeti stratégia megvalósításához szükséges munkafolyamatok munkafeladatokra bontása után a feladatokat munkakörökhöz rendeljük hozzá. A *munkakörök kialakításához* tartozik a munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés. Fontos kiemelni e folyamatok eredményeiből kialakítható munkaköri specifikációt.

A folyamatok áttekintése, a minőségi munkavégzéshez szükséges felhatalmazás szemléletének megjelenése munkakörök átstrukturálódásához vezethet. A minőséggel kapcsolatos környezetben különleges jelentőssége van a szervezeti filozófiának és az alkalmazottaktól elvárt követelményeknek, mert ezeknél érvényesül a szervezetnek és a vezetésnek a minőséggel kapcsolatos elkötelezettsége, a minőségi kultúra. A munkakörök kialakításának feladatait és ezek minőségi dimenzióit foglalja össze a 9. táblázat.

[29]A vállalatok számára a csoportok fontos előnyöket biztosíthatnak. A csoport segíti az egyént a szervezeti kultúra elsajátításában, a szervezeti célok elfogadásában. Azonban a csoportnak negatív hatásai is lehetnek az egyénre, ha a csoportmunkát a szervezet nem ösztönzi és nem kíséri figyelemmel a bennük zajló folyamatokat. (SMITH –MACKIE, 2001)

A munkakör-kialakítás feladatai és minőségügyi aspektusai

9. táblázat

EEG FUNKCIÓ		MINŐSÉGÜGYI SZEMPONTOK
Munkakör kialakítás	Tervezés	Rendszerek és alrendszerek megértése. A rendszer kialakítási- fenntartási igényeinek beépítése. Terhelések csökkentése
	Elemzés	Jelentőség – felelősség – eredmények ismerete Visszacsatolás. Sokszínűség – teljesség – fontosság Szerepleírás az elérendő végeredmény megfogalmazásával a munkaköri leírás helyett.
	Értékelés	A TQM megkövetelte együttműködés, csoportmunka, empowerment feltételeinek figyelem-bevétele. Önellenőrzés Kompetenciák Flexibilitás Elővigyázatosság ▪ Körültekintés ▪ Áttekintő, elemzőképesség ▪ Precizitás ▪*

Forrás: Saját összeállítás alapján

6.2.4 Az emberierőforrás fejlesztése

Az *emberierőforrás fejlesztése* magába foglalja az alkalmazottak képzését, továbbképzését, és készségeinek, képességeinek fejlesztését is. (10. táblázat)

A minőségi szemléletmód kialakításához, a módszerek megismeréséhez, elsajátításához szükséges megfelelő oktatási formák tervezése, lebonyolítása.

Elsődleges fontosságú a képzési célok – a résztvevőktől elvárt viselkedés és hozzáállás, a közvetítendő tartalom, a képzés utáni munka-magatartás változás, a szervezeti folyamatok változása a képzés hatására, közvetítendő szervezeti értékek – meghatározása.

Legújabban már azzal számol az emberierőforrás-menedzsment, hogy a foglalkoztatottak aktív életszakaszuk során több szakmában, több szakterületen kívánják kifejteni legjobb képességeiket: éppen ezzel növelhetik kreativitásukat. Ezért a „többszakmás képzés és továbbképzés" lett az emberierőforrás menedzselés új célkitűzése - s ennek megvalósulása általában a vállalat rugalmasságát is növeli. (HOVÁNYI, 1995)

* Minőséget befolyásoló képességek (KALAPÁCS, 2000)

A teambe szerveződés speciális képességek kifejlesztését követeli meg a team-tagoktól. Ilyen a beilleszkedés, a rangról, státuszról lemondás, önálló véleményalkotás és annak képviselete, a mások véleményének elfogadása, amennyiben azok tényekkel alátámasztottak és a team eredményekkel való azonosulás. (WERNER, 1996)

Az emberierőforrás-fejlesztés feladatai és minőségügyi aspektusai

10. táblázat

EEG FUNKCIÓ		MINŐSÉGÜGYI SZEMPONTOK
Munkaerő fejlesztés	Betanítás	A minőség hangsúlya
	Képzés	Gyakorlati jelleg, Tréningek[30]
	Továbbképzés	Vezetőfejlesztés „life long learning": Folyamatos fejlődés az egyéni és szervezeti érdekek egyesítésével A vezetők képessé tétele a kiválasztásra
	Tudásmenedzselés	A változások iránti igény felkeltése Hozzáadott érték Belső konzulencia T.E.T.T.[31]

Forrás: Saját összeállítás alapján

Az ebben a folyamatban ad segítséget az *inplacement* alkalmazása. Az inplacement olyan folyamat, amely feltárja az alkalmazottak rejtett készségeit, képességeit, érdekeit. Célja, hogy azt a munkakört találják meg a vállalat számára szükséges munkavállalók számára, ahol leghatékonyabban tudják alkalmazni képességeiket a szervezet életében. Az inplacement mind a szervezet, mind a munkavállalók számára segít hatékonyan hozzájárulni az alkalmazotti karriercélok és a vállalat céljainak kritikus kiegyenlítésében.

6.2.5 Javadalmazás-menedzsment

A jobb minőség elérésének fontos eleme a megfelelően kialakított ösztönzési rendszer, amely akkor mutatja a legjobb eredményeket, ha minden szinten az önellenőrzést motiválja.

[30] A tréning tervezett, szisztematikus erőkifejtés a tudás, jártasság, és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben vagy egy tevékenység sorozatban. (GARAVAN-COSTINE-HERATY, 1997)

[31] A szellemi vagyonértéke = Tudás x Erkölcs x Tehetség x Törekvés (SIPOS, 2001)

A *javadalmazás-menedzsment* olyan stratégiák és irányelvek létrehozásával és megvalósításával foglalkozik, melyek célja, hogy az embereket a szervezet számára képviselt értékük szerint méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazza. Felöleli a javadalmazás folyamatainak és gyakorlatának megtervezését, megvalósítását és karbantartását, melyek együttes célja a szervezet, a csapat és az egyén teljesítményének növelése (ARMSTRONG-MURLIS, 2005).

Célja a szervezeti értékeken és célokon alapuló teljeskörű javadalmazási folyamat kialakítása, a létrehozott értékért adott jutalom, hozzájárulás a teljesítményorientált kultúra kialakulásához, kedvező munkáltatói kapcsolat és pszichológiai szerződés kialakítása. Az üzleti célokkal és munkavállalói érdekekkel egyaránt összehangolt javadalmazási gyakorlat folytatása, amely megfelelő üzenetet közvetít arról, mi a fontos az elvárt magatartás minták és az eredmények területén.

A javadalmazás-menedzsment feladatai és minőségügyi aspektusai

11. táblázat

EEG FELADAT		
Javadalmazás-menedzsment	Ösztönzés	Széles körű elemek
	Munkakör gazdagítás	Természetes munkaegységek kialakítása Ügyfélkapcsolatok megalapozása Visszajelzési lehetőségek megteremtése
	Teljesítményértékelés	Vezetés minősége Elkötelezettség Teljesítmény- és magatartásértékelés A minőség hangsúlyozása
	Életpálya, karriertervezés	A függőleges karrier vízszintessé válik

Forrás: Saját összeállítás alapján

A javadalmazás-menedzsment a teljes körű javadalmazás-megközelítést alkalmazza, mely szerint kiemelten fontos a javadalmazás minden egyes szempontjának koherens egységként kezelése, és összehangolása a munkavállalók motivációját, odaadását és elkötelezettségét célzó egyéb emberierőforrás kezdeményezésekkel. Értelmezni kell a minőséget a szervezeti és egyéni teljesítményben, és ennek elismerése meg kell jelenjen az ösztönzési rendszerben. (11. táblázat)

A MEEM szempontjából olyan bérformák és bérezési eljárások alkalmazandók, amelyek egy integratív minőségmenedzsment elvárásait innovatív munkastruktúra keretében veszik számításba.

6.2.6 Katalizáció

A humán szakemberek az emberierőforrás katalizátorai, éppen ezért aktívan részt kell venniük a vállalati kultúra menedzselésében, és az alkalmasság, a szakmai hozzáértés fejlesztésében (HATHCOCK, 1996). Nézőpontom szerint ez funkcionálisan kettéválik, a katalizáció funkció az emberierőforrásokat érintő szervezeti folyamatok tudatos kezelése, a hatások tervszerű optimalizálása a rendszerszemléletnek megfelelően. A munkavállalók képességeinek növelése a fejlesztő funkció része.

A katalizáció, mint funkció megjelenése jelzi, hogy a környezethez való alkalmazkodás intézményesülése fontossá vált. Az ehhez szükséges feladatok közé sorolom a konfliktusok kezelését, a szervezeti kultúra alakítását, a változások kezelését és a munkaügyi kapcsolatokat.

Konfliktuskezelés

Konfliktusnak nevezzük az egyet nem értést, vagy valamilyen feszültséget illetve bármely olyan nehézséget, amely két vagy több fél között áll fenn. A konfliktus észlelt jelenség, nincs konfliktus akkor, ha az érdek-, vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli, vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak.[32] Vegyük észre ugyanakkor, hogy egy konfliktushelyzet kialakulásához elegendő, ha csak ez egyik érintett fél észleli és éli át a konfliktust.

A felek közötti konfliktus egymás ellen irányul, ez az elem különbözteti meg a versenytől. A versenyben az erőfeszítések a kívánatos cél eléréséhez kapcsolódnak, s nem szükségszerűen sértik mások érdekeit.

A szervezeten belüli, egységek közötti konfliktusok alapja többoldalú: egyrészt motiválhatja a szűkös erőforrásokért történő versengés, másrészt okozhatja a szervezeti kommunikáció gyengesége, a szerepek, a normák, illetve a státuszok ütközése (MASTENBROEK, 1991).

[32] Látens konfliktusról beszélünk olyankor, ha fennáll egy konfliktus lehetősége, de egyik fél sem észleli, és át nem élt konfliktusról akkor, ha észlelik ugyan, de nem tulajdonítanak neki jelentőséget.

Véleményem szerint a konfliktusok okai közt szerepel a folyamatos változások következtében bekövetkező elvárás-változásoknak való megfelelés kényszere is.

Az igények és a ténylegesen elérhető eredmények (az igények kielégíthetősége) közötti általános eltérés egyéni konfliktushoz vezet a szervezeten belül. Mivel az igények csak bizonyos késedelemmel igazodnak az elért eredményekhez, ezért jelentős késedelem esetében konfliktus keletkezik. Minél nagyobb az igényszintek és az elért eredmények közötti eltérés, annál nagyobb a szervezeten belüli egyéni konfliktusok valószínűsége.

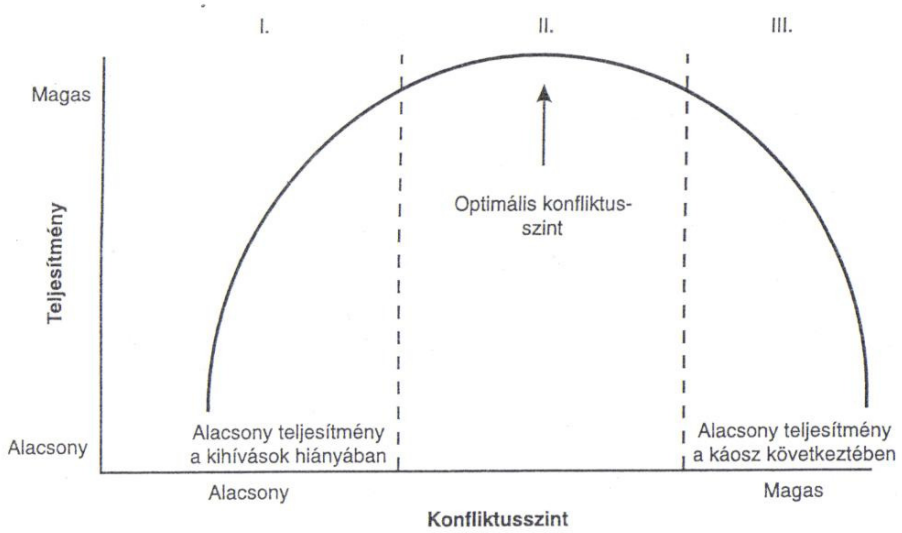
Különbséget kell tennünk megoldás és kézbentartás, mint a konfliktuskezelés különböző céljai között. A megoldás megtalálása esetén többé már nem állnak fenn az eredeti nézeteltérések, vagy ellenérzések, illetve a kézbentartott konfliktus esetén annak negatív következményei csökkenthetők, bár továbbra is fennállnak az egymással szemben álló preferenciák és antagonizmusok.

Elmondhatjuk, hogy a szervezetben a konfliktusok soha nem szüntethetők meg teljesen, és az erre való törekvés se szükséges, hiszen a konfliktusoknak meg vannak a maguk előnyei. Felszínre kerülnek azok a szervezeti, emberi állapotok, amelyeket meghaladott az idő, és ideje van az újra rendezésüknek, illetve az egymással szemben álló nézetek és érdekek, így lehetőség van a kezelésükre, romboló hatásuk megelőzésére, vagy csökkentésére. A mérsékelt interperszonális konfliktus konstruktív következményeket eredményezhet. Növelheti a társadalmi rendszer által megkövetelt feladatok elvégzéséhez rendelkezésre álló motivációt és energiát, az egyének és a rendszer újítási készségét, mégpedig a szempontok rendkívüli sokoldalúsága és a szükségesség fokozott érzete következtében. Mindenki jobban megértheti saját helyzetét, mert a konfliktus arra kényszeríti, hogy nézeteit megfogalmazza és előhozakodjon minden, azt alátámasztó érvvel. Ezzel egyidejűleg a résztvevőkben nagyobb mértékben tudatosulhat saját identitásuk és az interperszonális konfliktus eszköze lehet a résztvevők saját, belső konfliktuskezelésének (WALTON, 1984).

Hátrányuk, hogy bizonyos mértékű veszteségekkel járnak mind anyagi, mind emberi vonatkozásban, továbbá sérelmet szenvedhet a

közérdek és az egyéni érdek is. Meghatározott időre bizonytalanná teheti a munkafolyamatot, akár nagyobb kockázatot is előidézve. A konfliktusok tudatos kezelése pótlólagos anyagi, érzelmi és munkabefektetéssel járhat.

A konfliktusok megítélésénél figyelembe kell venni a konfliktus mértéke és a teljesítmény közötti összefüggéseket is, melyet a 24. ábra szemléltet. Látható, hogy mind a túl magas, mind a túl alacsony konfliktus szint csökkenti az optimális teljesítményt.



24. ábra: A konfliktus erőssége és a szervezeti teljesítmény összefüggése
Forrás: Northcraft, G: B. – Neale, M.A.: Organizational Behavior. A Management Challenge, The Dryden Press, Chicago, IL. 1990. p. 224.

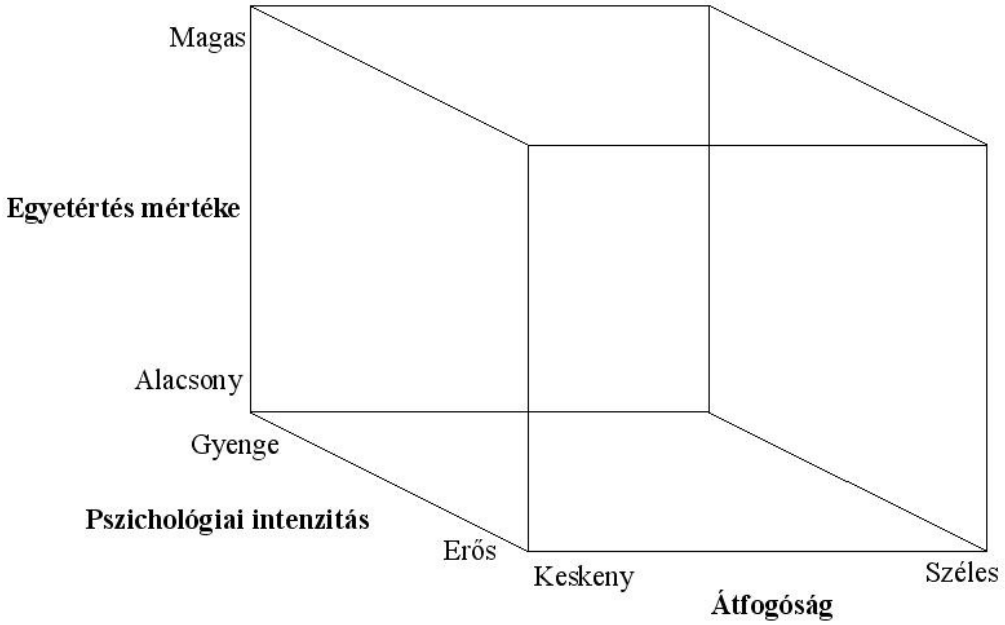
A minőségorientált emberierőforrás-menedzsment feladata az előnyök kihasználásában és a hátrányok lehetőség szerinti kiküszöbölésében való részvétel, a folyamatos monitorozás, a konfliktus források felismerése, a krízishelyzetek megakadályozása, a változások előkészítése. Mindehhez a legfontosabb a konfliktusokkal kapcsolatos felkészültség; a szakmai tudás és olyan módszerek ismerete és alkalmazása, mint a mentoring, a coaching és a mediáció.

Kultúraalakítás

A vállalati kultúra fogalmilag nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége (BUCHOWICZ, 1990). Mindezek nem önállóan léteznek. Egyaránt hat rájuk a gazdasági és közvetlen vállalati környezet, a belső munkakultúra, a munkavállalókkal kapcsolatos attitűdök és nem utolsó sorban a

megvalósuló emberierőforrás-menedzsment gyakorlat. (AYCAN et al., 2000; 19. számú melléklet)

A szervezeti kultúra jellemzőinek egyik rendszerezést mutatja a 25. ábra.



25. ábra: A kultúra háromdimenziós modellje
Forrás: Neal M. Ashkanasy-Celeste P.M. Wilderom-Mark F. Peterson: Handbook of Organizational Culture & Climate, 2000

Az *átfogóság* azon hiteknek és viselkedéseknek a skáláját mutatja meg, amit az adott kultúra megkísérel meghatározni és kontrollálni. Ez a skála nagyon széles lehet. A kultúra meghatározza, hogy mit gondoljunk, mit, mikor, hogyan tegyünk, hogyan öltözködjünk, hogyan közelítsünk meg bizonyos kérdéseket, mi a helyes, mi a helytelen, mik a büntetések és a jutalmak e szabályok betartása illetve megtagadása esetén.

A hitek és a viselkedés befolyásolására irányuló kísérletek eltérnek a *pszichológiai intenzitásukat* tekintve. A szervezetek megkísérelhetnek befolyást gyakorolni arra, hogy az emberek mit tegyenek, és hogyan gondolkodjanak; azaz kialakítani egy pozitív gondolkodást a szervezetről és arról, hogy milyen módon kezeljék a vásárlóikat, kollégáikat és főnökeiket. Ha sikerül ilyesfajta pozitív gondolkodást kialakítani az általában a kívánt pozitív viselkedést is maga után vonja. (MEYER-ALLEN, 1991)

A vertikális dimenzió neve az *egyetértés mértéke*, ami az egyes kultúrák erősségét jelzi. Az, hogy az erős szervezeti kultúra feltétlenül hatékony szervezetet is jelent-e, már a menedzsment nagy kérdése. (MARTIN, 1995)

Elméletem szempontjából figyelembe kell venni DENISON (1996) kapcsolat kereséséről az üzleti teljesítmény alapvető meghatározó faktorai és a szervezeti kultúra között. Nézőpontja szerint a feltevések és hiedelmek nem maradnak elbújtatva, hanem manifesztálódnak a többiek felé mutatott viselkedésben, mely megfigyelhető, mérhető és egyben számszerűsíthető is. (Ennek a nézetnek egy másik dimenzióját mutatja a humán stratégia befolyásolását szemléltető ábra.) Amíg igaz az, hogy a hiedelmek vezetik a viselkedést, addig igaz az is, hogy a viselkedés okozza az eredményeket. A modell megkísérli közvetlenül kimutatni a kapcsolatot a kultúra és a teljesítmény között (26. ábra). DENISON elmélete alapján FISHER–ALFORD (2000) szerint magasabb ROI[33] befektetés-megtérülési mutatót képes az a cég produkálni, melynek cirkumplexének[34] cikkelyei jobban fel vannak töltve.

	Nyereség es/ ROA[35]	Forgalom növ. /eladás növekedés	Piaci részesedés	Innováció	Szolgáltatás és termékek minőség	Munkavállalói elégedettség
	támogatja					
Küldetés						
Bevonódás						
Alkalmazkodó -képesség						
Állandóság						

26. ábra: Kapcsolat a kultúra dimenziói és a teljesítmény-indikátorok között.
Forrás: Fisher –Alford (2000)

A MEEM feladata a fentiek figyelembe vételével egy szolgáltatás orientált *minőségkultúra* kialakítása. A minőségkultúra olyan környezet, amely tiszteli az ember létezéséhez és előrehaladásához szükséges munkát és erőfeszítéseket, és alapelve elsőre mindent jól megcsinálni. A termelés

[33] Return of Investment
[34] A modellt egy grafikai ábra (az un. „Circumplex") segítségével ábrázolják, melyben négy nagyobb területet az állandóságra való hajlamosságot, a küldetést, a bevonódást és az adaptációs képességet határoz meg a két dimenzió (stabilitás – rugalmasság, valamint a külső és belső orientáció) között. A cikkelyek feltöltöttsége mutatja meg, mely területen vannak hiányosságok a szervezetben.
[35] ROA=Return on Assests – "vagyonérték megtérülés"

legfontosabb részének tartja a vevőt (belsőt-külsőt egyaránt); és hisz abban, hogy a csoportmunka és a munkával való megelégedettség lényeges a sikerhez, s mindenkinek fontos a hozzájárulása. A vezetőség támogatása a részvételben jelentkezik, ugyanakkor minden alkalmazottat is fel kell kérni a részvételre. (COLLINS 2001) Itt kell ismét említést tenni a vezetési minőségről, mely meghatározza, hogy egy vállalat olyan mértékben változik-e, amely a vevőnek és a piacnak megfelelő teljesítményekhez szükséges. A szolgáltatás orientált kultúra feltétele a szervezet és tagjai közötti jó kapcsolat, a szolgáltatás orientált vezetési stílus kifejlesztése a vezetők körében, a munkatársak felhatalmazása, képessé tétele, hogy megérthessék és elfogadják a szervezet küldetését, stratégiáját és céljait, és szolgáltatás-központú kommunikációs készségük fejlesztése. Mindehhez szükséges a tanulási kultúra kialakítása, amely segíti a tanuló szervezetté válást.

Munkaügyi kapcsolatok

A munkaügyi kapcsolatok alatt a munkavállalók és a munkáltatók, illetve érdekképviseleti szervezeteik, intézményes, jogilag szabályozott kapcsolatainak rendszerét értjük, amelyek alapvetően a szereplők közötti együttműködés fenntartására, a konfliktusok lehetőség szerinti megelőzésére, és a már létrejött konfliktusok megoldására irányulnak. A munkaügyi kapcsolatok szerves részét képezik a munkavállalók és munkáltatók érdekképviseleti szervezeteinek működését meghatározó törvények, szabályok és megállapodások, amelyek behatárolják és befolyásolják az érintett szereplők mozgásterét és magatartását.

Területei a kollektív tárgyalások, a participáció, és a szervezeten belüli kommunikáció. Intézményei a szakszervezetek és az üzemi tanács. A kollektív tárgyalás a piacgazdaságokban kialakult megállapodásos bérpolitika fontos intézménye. A participáció a munkavállalók összességét megillető részvételi jog. A szervezeten belüli kommunikáció teljes mértékben áthatja az egész szervezet működését, benne a kollektív tárgyalások és a participáció rendszerét. A szakszervezetek önkéntesen és hosszú távra létesített munkavállalói érdekszövetségek, amelyet tagjaik az egyesülési szabadság alapján, saját gazdasági és szociális helyzetük, illetve

munkafeltételeik megóvása és javítása céljából hoztak létre. (TÓTHNÉ, 2000)

A munkavállalók részvétele a minőségügyi tevékenységekben felveti a szakszervezet hozzáállásának kérdését a minőségi kezdeményezések terén. A minőségbiztosítási törekvések alapjában véve elfogadottak a szakszervezetek részéről, mivel javíthatnak a munkával kapcsolatos elégedettségen, lehetővé teszik a munkavállalók nagyobb ellenőrzési terét munkájuk felett, és együttműködő kapcsolatot hoznak létre a menedzsment és a munkavállalók között. (HILL, 1991; GILL, 1993; IPM, 1993). De a kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szakszervezetek általában nincsenek közvetlenül bevonva a minőségbiztosítás vagy a minőségi kezdeményezés tervezési vagy a bevezetési fázisába. (GILL, 1993) Ezért a kommunikáció és a részvétel hiánya szkeptikussá és ellenérdekeltté teszi a szakszervezeteket olyan esetekben, mint az elbocsátások, az emelkedő munkaterhelés, munkaintenzitás, a növekvő felelősség - további ellenszolgáltatás nélkül

A MEEM a minőség-kezdeményezések, változások során a szakszervezeteket bevonja a folyamatokba, folyamatosan tájékoztatja, és együttműködésüket kéri.

Változáskezelés

Az emberierőforrás-menedzsment világszerte egyre inkább a szervezeti változások egyik vezető tényezőjévé válik. (SNYDER, 1999) Ennek első sorban az az oka, hogy a technológiák által kiváltott átalakulások költségeinek negyven százaléka az emberierőforrások fejlesztésére, ötven százaléka pedig az emberierőforrások szervezésére és irányítására jut. A szervezeti változások három fő területét különböztetjük meg, ennek megfelelően beszélhetünk strukturális, technológiai és ember-orientált változásról (NEMES, 1998).

A szervezet a jelenlegi állapotából a kívánatos állapotba csak egy átmeneti állapoton keresztül juthat el. Ennek megfelelően a változtatás akkor tekinthető sikeresnek, amikor teljesülnek azok a kritériumok, amelyek szerint a szervezet eljut korábbi állapotából a kívánt új állapotba, azaz sikerült véghezvinni az eltervezett változtatást és a szervezet folyamatai az új állapotban megfelelnek a várakozásoknak. (NADLER,

1988) Az előre jelzett módon működnek és az átmenet a szervezet egészének és egyes tagjainak túlzott mértékű ráfordításai nélkül ment végbe.

A személyzetminőség-irányítás lényeges kérdése, hogy azt dinamikus, változó folyamatnak kell tekinteni. Az alkalmazottaknak új képességeik fejlődnek ki és a régi szokások eltűnnek. Megváltozik a vállalati szervezet, dinamikus ügyfél-szállító kapcsolatok rendszerévé válik. Az emberi kapcsolatrendszer és a tervezett változások állandó változással, áramlással járnak.

A fentiek és PETTIGREW[36] képlete figyelembevételével a változások nehézségeinek megkönnyítésében és a változás sikereinek elősegítésében a szervezet emberierőforrás-szakemberei kulcsfontosságú szerepet töltenek be.

A MEEM-nek a változás már korai szakaszában részt kell vennie a változás előkészítésében, hogy minél zökkenőmentesebben történjen. Mindehhez kellő információkkal kell rendelkeznie a változás sikerének a fentiekben ismertetett kulcsfontosságú tényezőiről, és ezekkel el kell látnia a vezetőséget is. Folyamatosan részt kell vennie a jövőkép kialakításában és a legitimitás biztosításában. Biztosítania kell a változást kísérő adminisztratív hátteret is a változás lépéseinek nyomon követésére.

[36] idézi: BUCHANAN – BODDY, 1992: V • J • L > T

V: szignifikáns nyomások és érvek a Változás mellett, a szervezet belső és külső kontextusában,
J: Jövőképpel rendelkező vezetés megléte,
L: a változtatási kezdeményezés érzékelt Legitimitása,
T: a szervezet Tehetetlensége (inercia), amelyet a jelenleg domináns ideológiák tartanak fenn.

6.2.7 Inkubátor funkció

Az inkubátor[37] funkció a szervezet emberierőforrások felé fordulását jelzi. Álláspontom szerint az ehhez tartozó dimenziók határozzák meg a munkavállalók „jóllétét" és biztosítják, hogy munkájuk során a feladataikra koncentráljanak, és maximális hatékonysággal végezzék azokat. Ehhez a funkcióhoz tartozik a munkahelyi közérzet alakítása, az egészségmegőrzés, a munkavédelem és a szociális ellátás.

Munkahelyi közérzet

A munkahelyi közérzet emberi kapcsolatainkat kísérő azon jelenségek összessége, amelyek befolyásolják a munkához, munkatársainkhoz való viszonyunkat. Másképpen mindazon, életünket kísérő jelenségek, amelyek a munkahelyen közérzetünket befolyásolják, alapvetően meghatározva munkahelyi kapcsolataink minőségét.

A szervezeti tagok közérzetét befolyásolják a szervezeti struktúra jellemzői, közvetlenül a munkából adódó tényezők (munkafeltételek, terheltség, munkába járáshoz kapcsolódó napi utazás, stb.), a szervezetben kialakult szerepek (szerepkonfliktusok, szerep-kétértelműség), a munkahelyi kapcsolatok, az egyéni karrier kérdései (az állás biztonsága, előléptetés, visszaminősítés), és a munkahelyi körülmények. (pl.: a munkához képest igényes környezet, felszerelés, valamint a jó munkaszervezés).

Ide tartozó fogalom a munkahelyi pszichoterror (mobbing), amely olyan ellenséges és etikátlan munkahelyi kommunikáció, ami egyetlen egyén ellen irányul egy vagy több személy részéről. (LEYMANN, 1998; id. KAUCSEK-SIMON, 2000) Azt a jelenséget, amikor erőszakos, kiközösítő

[37] Trompenars vállalati kultúra tipológiájában használja a kifejezést, mint egy kultúra típus megnevezését. A következő hét dimenzió alapján tipizál: 1. kapcsolatok és szabályok (univerzális vagy speciális szervezet), 2. a csoport és az egyén (individuális vagy kollektív együttműködő), 3. érzések és kapcsolatok (semleges vagy emocionális), 4. mennyire mélyed el valamiben, (specifikus vagy diffúz), 5. mennyire van összhangban a státusszal (teljesítmény alapú vagy születés szerinti státuszú), 6. hogyan gazdálkodik az idővel (időorientáció), 7. a természettel való kapcsolat (külső vagy belső kontroll). Az inkubátor-kultúrában a szervezet szerepe az önkifejezés és az önmegvalósítás támogatása. Az inkubátor metafora nem összekeverendő az üzleti életben az induló vállalkozások megerősítésére, védelmére használt inkubátorokkal, de az alapötlet hasonló. Mindkét esetben a cél az, hogy megszabadítsák az egyéneket a külső körülmények terhétől, hogy a munkavállaló energiáit a munkafolyamatra fordítsa. (TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, 2000)

magatartását mindig ugyanazzal a személlyel (esetleg személyekkel) szemben érvényesíti a csoport, a munkahelyi környezetben „mobbing" (mob=csőcselék) névvel illetik. Lényeges szempont, hogy az egyénnek a többség általi kiközösítését csupán akkor nevezzük mobbingnak, ha az egyén alávetett szerepet játszik, és az ellene irányuló akciók gyakran, hosszú ideig (legalább hónapokig) előfordulnak.

A pszichoterror által okozott főbb szervezeti veszteségforrások a termelési folyamat, a döntési folyamat zavarai, kommunikációs nehézségek, a kreativitás, a szakmai érdeklődés vagy a motiváció csökkenése, a konfliktusok elszaporodása. Mindez hatással van az egyén közérzetére is.

A MEEM feladata a munkahelyi közérzet figyelemmel kísérése, hatásvizsgálatok, felmérések lefolytatása, a vezetés tájékoztatása, és szükség esetén a beavatkozás.

Egészségmegőrzés[38]

Az egészség olyan állapot, amelyet az anatómiai integritás, a teljesítményre való képesség, a személyes értékek, a családi, munka- és közösségi szerep, a fizikai, biológiai és társadalmi stresszel való megküzdés képessége, a jólét érzése, a betegség és a korai halál rizikóitól való mentesség jellemez.[39]

Az egészségmegőrzés alapelvei az egészség fontosságának tudatosítása a közéletben, hatásos környezetvédelmi intézkedések megtétele, az egészségügyi szolgáltatások szerepének átértékelése és egészségmegőrző orientációjuk erősítése, az egészségmegőrzésre vonatkozó egyéni készségek fejlesztése és a közösségi tevékenység előmozdítása.

A holisztikus egészségfelfogás[40] megkülönbözteti az egészség egyéni dimenzióit, és ezeken túl hangsúlyozza még az egészség társadalmi és környezeti meghatározottságát is. Az egyéni dimenziók közé tartoznak a

---

[38] Az egészségmegőrzés (health promotion) kifejezést *Marc Lalonde*, kanadai egészségügyi és népjóléti miniszter használta először 1974-ben. A „New perspective on the health of Canadians" című munkájában rámutatott arra, hogy a főbb halálokok és betegséget okozó tényezők nem annyira biomedikális okokra vezethetők vissza, mint inkább környezeti, viselkedésbeli és életmóddal összefüggő tényezőkre.

[39] WHO Ottawai Nyilatkozata, 1986

[40] Lényege, hogy a beteg embert gyógyítja, nemcsak a beteg szerveket.

fizikai, a mentális, az érzelmi, a lelki, a szexuális és a szociális egészségdimenziók. Ezek együttes jelenléte esetén sem beszélhetünk azonban a teljes egészség állapotáról, ha a társadalmi és környezeti hatások nem optimálisak az egyén számára. A környezeti hatásokból témakörünk szempontjából meghatározó a munkahelyi környezet.

Az egészségmegőrzés Tannahill modellje (DOWNIE et al., 1990) az egészségmegőrzés három fő feladatkörét különbözteti meg; az egészségnevelést, az egészségvédelmet és a megelőzést. Az egészségfejlesztés olyan folyamat, amely az egyének, csoportok számára test-lelki-szellemi adottságaik lehető legteljesebb kifejlesztését eredményezi a kedvező társadalmi, gazdasági, törvénykezési környezet támogatásával. Az emberierőforrás-menedzsment feladatai ezen a területen a szemléletformálás, és a prevenció lehetőségeinek biztosítása.

Munkavédelem

A szervezeti termelési, szolgáltatói folyamatokat nem lehet csupán értéktermelő gazdasági tevékenységnek tekinteni, e tevékenység során számos veszély lehetősége is felmerül. E veszélyek egy része a munkavégzés során a munkavégzőket fenyegeti, ezek nagy részének elhárítása (pl. a balesetek és a foglalkozási megbetegedések kivédése) a munkavédelem feladata.

A munkavédelem definíciója a törvény szerint: törvénykezési, szociális, gazdasági, szervezési, műszaki, egészségügyi elvárások és intézkedések rendszere, amelyek célja a biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtése, a munkavégzők egészségének és munkaképességének megőrzése a munkavégzés során. [41]

A munkavédelem meghatározott – szabályozó, szervező, végrehajtó és ellenőrző – tevékenység, amely a többi tudományággal kölcsönhatásban lévő önálló tudománynak is tekinthető ismeretrendszer. Alanya a munkát végző ember, akinek szervezete a munkavégzés során károsodást szenvedhet. Tárgyát képezik azon hatások, amelyek a fenti károsodásokat okozhatják, ezek a munkakörülményekben összegződhetnek. A

[41] 1993. évi XCIII. törvény a Munkavédelemről

munkavédelem közvetlen feladata tehát a munkavégzés során a balesetek, tágabb megközelítésben pedig a munkavégzés során fellépő specifikus egészségkárosodások kivédése.

A munkavédelmi elvárások a munkakörülmények releváns tényezőinek kiválasztása, ezen tényezők mennyiségi és/vagy minőségi jellemzése, az egyes tényezők interakciójának vizsgálata, a lehetséges szervezeti károsodás típusának, jellegének és várható súlyosságának prognosztizálása, a megelőzés elvi és gyakorlati körülményeinek meghatározása, és a munkavédelem követelményeinek folyamatos, a munkakörülmények esetleges változásait is követő kielégítése során valósulnak meg.

Mint már említettem napjainkban életünket és munkavégzésünket egyre inkább meghatározza a biztonság igénye. Ez pedig biztonságos életkörülményeket és ezen belül a biztonságos munkavégzés igényét jelenti. Ennek megfelelően a munkavédelem szerves része a biztonság megteremtése, a veszélyhelyzetek kivédése. Ebben a kontextusban a munkavédelem célja a munkavégzés során fellépő egészségkárosító hatások kivédése, a biztonságos, egészséges, megfelelő munkakörülmények biztosítása a munkabiztonság magas szintű kialakításával.

A célok elérése érdekében feltételrendszerét (munkavédelmi körülmények, eszközök, intézkedések, intézmények) egységes rendszerben és szervezetten kell kialakítania.

A MEEM feladataként a munkavédelmet ebben az értelemben használom. A tevékenység minőségét jelzi, hogy a Munkavédelmi Törvény betűszerinti értelmezésén túl milyen szemléletben, milyen erőfeszítéseket tesznek a biztonság megteremtésére.

Szociális ellátás

Szociális ellátásnak nevezem a szervezeten belüli szociális jellegű tevékenységek összességét. Ezek egyik dimenzióját a társadalmi elvárásoknak való megfelelésre vonatkozó intézkedések alkotják. Mindezek magukba foglalják a szervezet részvállalását a társadalmi szintű problémák megoldásából, például a hátrányos helyzetűek, fogyatékkal élők integrációja, részmunkaidős foglalkoztatás.

A másik dimenzió a munkavállaló helyzetéből adódó juttatások összességét foglalja magába. Ezen juttatásokra való jogosultság nem függ a munkavállaló teljesítményétől, képességeitől csak élet- és családi körülményeitől. Célja nem a nagyobb teljesítményre ösztönzés, hanem a vállalathoz való tartozás érzésének és a szervezet iránt érzett lojalitásnak a növelése. Nem tekinthető szociális juttatásnak az olyan elem, amiben minden szervezethez tartozó tag feltétel nélkül részesülhet. Ebbe a rendszerbe tartoznak például a beiskolázási és egyéb segélyek, a nagy családosok támogatása, az albérleti hozzájárulás. Az alkalmazott elemek skálája jelzi a szervezet munkavállaló felé fordulását.

6.3 A MEEM támogató pillérei

A MEEM az előzőekben meghatározott feladatait nem végezheti el hatékonyan különböző szervezeti folyamatokban való részvétel és szükséges módszerek alkalmazása nélkül. A következőkben ezeket foglalom össze, mint az emberierőforrás-gazdálkodás „segítő pilléreit”.

6.3.1 Kommunikáció

Ma már általánosan elfogadott elv, hogy egy szervezetnek megtervezett kommunikációs stratégiával és integrált kommunikációs rendszerrel, egy-egy nagyszabású projekt megvalósításához pedig célirányos stratégiával kell rendelkeznie. A kommunikációs stratégia a szervezet stratégiájának részét képezi. Amikor a szervezet meghatározza pozícióját, filozófiáját, alapértékeit, akkor lerakja külső és belső kommunikációjának alapjait is. A szervezet akkor sikeres, ha stratégiája és annak elemei azonos elveket követnek és teljes koherenciát alkotnak; kommunikációja pedig akkor hiteles és meggyőző, ha kifelé és befelé azonos értékrendet közvetít, valamint részterületei egymással egységes rendszert alkotnak. E rendszer magában foglalja a lefelé és felfelé irányuló kommunikáció csatornáinak kiépítését, a formális kommunikáció szabályait, az informális csatornák működésének szabályait, a feladatkörökhöz tartozó kommunikációs feladatok és jogok meghatározását, a kommunikációs céloknak és feladatoknak megfelelő eszközpark, infrastruktúra kialakítását, ezek használatának és az információ

hozzáférhetőségének szabályozását. Egy hatékony belső kommunikációs rendszer kiépítésének célja, hogy a vezetés folyamatosan értesülhessen a munkavállalók véleményéről, hangulatáról, problémáiról, a vállalati célokkal való azonosulásról, a munkavállalók pedig megfelelő időben tudomást szerezhessenek a vezetés változtatási szándékairól. A belső kommunikációs rendszer elősegítheti azt is, hogy az érdekegyeztetés hatékonyabb lehessen.

BOGNER (1990) Public Relations történeti modelljét (27. ábra) a vállalatok fejlődésére vonatkoztatva a következő fázisokat különböztethetjük meg:

1. lépcső: „manipuláció”

A kommunikációs tevékenységet a tények elkendőzése, szépítése jellemzi. Csak a legszükségesebb információkat továbbítják.

2. lépcső: „információ”

Az információ nyújtása már pontosabb és széleskörűbb, de ez inkább külső nyomásra és nem belső meggyőződésből történik. Ebben a fázisban sem, vagy csak alig keresik a párbeszéd lehetőségét, inkább egyirányú tájékoztatással, a tények ismertetésével, esetleg egyoldalú beállításával, a vállalatról pozitív képet kialakító, erősítő üzenetekkel informálnak.

3. lépcső: „kommunikáció”

Az információk továbbítása már párbeszédként történik, bár fő hajtóerő még ekkor is a kívülről jövő nyomás. Az eljárás itt már a párbeszédben résztvevő csoportokra célzottan történik, és a csoportok véleménye is elfogadásra kerül.

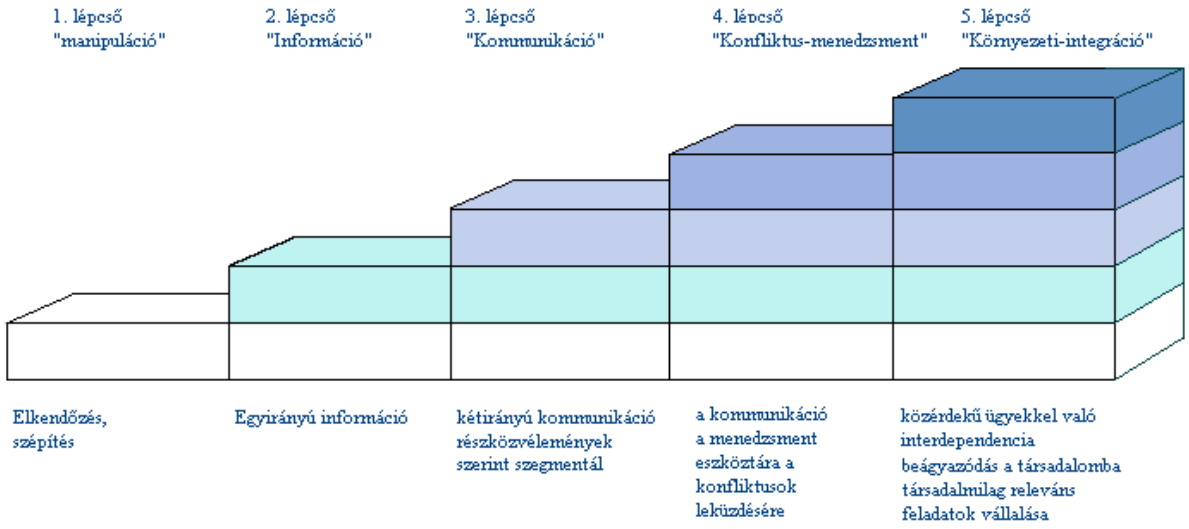
4. lépcső: „konfliktus-menedzsment”

Az intézményi kommunikációt már nem csupán reaktív cselekvésként alkalmazzák, hanem tervezett és előrelátó menedzsment eszköznek tekintik, melynek feladata, hogy megakadályozza vagy kezelje a konfliktusokat, összhangot teremtsen a külső és belső környezettel és konszenzust érjen el.

5. lépcső: „környezeti integráció”

A szervezeti kommunikáció legmagasabb szintjén megjelenik a közérdekű problémákkal való aktív szembesülés, a társadalmi-gazdasági és politikai problémák kezelésének, alakításának igénye, valamint hajlandósága és a

készség arra, hogy társadalmilag releváns feladatok ellátásában vegyen részt a szervezet, mind a munkavállalói mind a külső környezete szintjén.



27. ábra: A kommunikáció lépcsős modellje
Forrás: Franz M. Bogner: Das neue PR-Denken, Wien 1990. p. 50-51.

Ezek a lépcsők egyúttal egy tanulási folyamat szakaszai is, melyeknek céljuk, hogy minden egyes lépcső profitáljon az előzőből. Az ötödik lépcsőig való eljutás nehezen elképzelhető az első lépcső megtétele nélkül. A vállalat életszakaszainak megfelelően „csúszkálhat” az egyes lépcsők között, visszakerülhet alacsonyabb fejlődési szintre, és többször is újra „tanulhatja”.

Elméletem szerint a (S)EEM MEEM szintje nem alakulhat ki abban az esetben, ha a vállalat a kommunikációs fejlődésnek nem jár a felső két szintjének valamelyikén.

Az egységes rendszer a befelé és kifelé irányuló kommunikációt a vállalati kultúra szerves részévé teszi, biztosítja az operatív feladatok leghatékonyabb kivitelezését, és kedvezően befolyásolja a vállalat, mint szociális rendszer belső stabilitását és külső pozícióját. Egy ilyen rendszerben a hír folyamatosan áramlik a különböző és az azonos vezetési szintek között, működik az információcsere a fogyasztókkal, a beszállítókkal, a tulajdonosokkal, a hatóságokkal és a nyilvánossággal. A belső kommunikáció célrendszere összetett, egyidejűleg tartalmaz működését szabályozó, támogató; ismeretközlő, innovatív, integratív és informatív elemeket. Biztosítja, hogy mindenki számára világosak

legyenek a szervezet céljai, egyértelműek a feladatok, közvetítődjenek a közös értékek, érvényesüljenek az elfogadott viselkedési módok, és mindenki a rendszer hasznos elemének érezhesse magát. A vezetettekkel kiépített jó kommunikáció eszköz a vezetők kezében, segíti a célok elérését, ezzel növelve a teljesítményt.

Az emberierőforrás-menedzsment kommunikációs aktivitása többszörösen determinált. Mindenekelőtt behatárolja a vezető (vagy vezetés) cél- és elvárásrendszere, a vállalatnál érvényesülő szabályok, a vállalati értékek és kommunikációs szokások, (amelyek a vállalati kultúra részét képezik), továbbá a kommunikációs szakmai követelmények és (írott és íratlan) szabályok, szabályszerűségek is. Ezek a meghatározó tényezők együttesen jelölik ki, határolják körül az EEM-kommunikáció kereteit. (FEHÉRVÁRI–SZELES, 2001)

A kommunikáció szerepe a MEEM-ben megmutatkozik a minőségi emberierőforrás biztosításában, kiválasztásában, a személyi állomány képességeinek optimális kihasználásában, a képzés, a személyzetfejlesztés feladatainak ellátásában, a munkahelyi légkör kialakításában, a szükséges információk eljuttatásában. Jelentkezik a szervezeten belüli együttműködés elősegítésében, a konfliktusok kezelésében, a vezetői döntések megalapozásában, az etikai normák és a felelősség formálásában, a minőségi szemléletmód terjesztésében, a minőségkultúra alakításában és a saját tevékenységének, mint értékteremtő folyamatnak az elismertetésében. Mindehhez tájékoztat, adatokat gyűjt, szolgáltat és mindemellett fel kell tudnia mutatni valóságos összegszerű hatást is a vállalati folyamatokra.

6.3.2 Személyügyi kontrolling

Az emberierőforrás-gazdálkodás feladata kedvező termelékenység-fajlagos munkaerőköltség-arány elérése, továbbá az emberi tőkében megtestesülő vagyon megőrzése és gyarapítása. E szervezeti cél megvalósítása feltételezi, hogy a vezetők az emberierőforrásokat érintő gazdálkodási döntéseikben megbízható kritériumokra támaszkodnak. Ez egyebek között azt jelenti, hogy döntéseik lehetséges következményeinek mérésére is módszertanilag megalapozott eljárásokat, előrejelzéseket alkalmaznak (KŐVÁRI, 1995). A személyügyi kontrolling a tervezés,

ellenőrzés, az információval történő gazdálkodás különféle eszközeinek és módszereinek integrációját jelenti a személyügyi tevékenység területén (SIPOSNÉ, 2000).

Mind a kontrollingrendszerben, mind a humánkontrollingban elsődleges cél, hogy elősegítse a szervezet hatékony gazdálkodását. Az alapvető különbség a két rendszer között az, hogy a gazdasági kontrolling alapvetően mennyiségi kérdésekkel foglalkozik, ezzel szemben a humánkontrolling a minőségi szempontokat is figyelembe veszi. Vizsgálódásainak tárgya az emberierőforrás optimális és hatékony felhasználása, valamint a szervezeti célok és tervek által igényelt munkaerő összefüggései.

Az emberierőforrás-gazdálkodás egyes területei nehezen számszerűsíthetők, vagy jellemezhetők eredmény típusú mutatókkal. Az emberierőforrás azért különleges, mert ez az egyetlen erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni, és ezt a képességét megfelelő motiváció mellett növelni is tudja. Ezek a speciális vonások eredményezik azt, hogy a humánkontrolling a hagyományos kontrolling funkciókat megtartja, valamint tovább fejleszti azokat különböző speciális területekre, így elégítve ki az emberierőforrás-gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

A humánkontrolling olyan eszköz, amely segít szervezeti szinten megvalósítani egy racionális, költségérzékeny emberierőforrás-gazdálkodást. Egzakt módon meghatározható mérőszámrendszere segítségével jelzi az erőforrások felhasználását a menedzsment számára; objektív módon elősegíti a szükséges döntések meghozatalát; folyamatos visszajelzést biztosít a vezetés részére a változásokról. A strukturális kontrolling felülvizsgálja az emberierőforrás-gazdálkodás szervezetét és a vállalat egészébe való beágyazottságát, a folyamatkontrolling pedig az EEM folyamatainak minőségét méri. Fontos kontrolling feladat a kulturális helyzet alakulásának figyelése is. Az emberierőforrás-menedzsment kontrollingjának eszközei a személyi költségek és statisztikák, a mutatószámok, a munkaerőre vonatkozó előírások, szabványok, az auditálás, megkérdezések, adatfelmérések (KOBL, 1997). A humánkontrolling által alkalmazott mutató számok vonatkozhatnak a

munkavállalói állomány jellemzőire, a személyi jellegű ráfordításokra, a jóléti intézményrendszerre, a munkaidő kihasználásra, képzésekre, a munkaerő mozgására (SZETEI, 2001).

Az emberierőforrások befektetési és utánpótlási költségének mérési modelljét a 20. számú melléklet szemlélteti (KŐVÁRI, 1995 alapján).

A minőségügy központi kérdése a folyamatok eredményeinek és költségeinek mérhetővé tétele, mérése. A MEEM területén az egyik dimenzióban a humánkontrolling az a terület, amely alkalmas erre.

6.3.3 Az emberierőforrás számvitele

Egy másik dimenzióban mér az emberierőforrás-számvitel (EESZ).[42] Egészen a legutóbbi évekig a vállalkozások "értékét" a hagyományos mérleg keretein belül határozták meg, pl. az épületek, termelő üzemek, stb. értéke alapján, amelyről azt gondolták, megfelelően tükrözi a vállalkozás „vagyonát". A tudásra épülő gazdasági szemléletmód (knowledge economy) elterjedése azonban megkérdőjelezte ezt a hagyományos értékelési módot, miután felismerte, hogy az emberi tőkének egyre meghatározóbb szerepe van a vállalkozások értékében. Két fontos kérdés is felvetődött ezzel összefüggésben: hogyan lehet értékelni az emberi tőke értékét a vállalkozás eszközei mellett; és hogyan lehet továbbfejleszteni az emberi tőkét a vállalkozásokon belül.

Az emberierőforrás-számvitel képes feloldani a hagyományos mérlegek merevségét, a pénzügyi beszámolókban szereplő információkat kiegészíti az emberi tőkére vonatkozó információkkal; és ezzel hozzájárul az emberierőforrások fejlesztéséhez; információkat ad az emberitőke-befektetések költségeiről és előnyeiről stb.

Első ízben HERMANSSON (1964) tett kísérletet arra, hogy az emberi tőkére vonatkozó számadatokat is bevonja a mérlegbe, amely emberierőforrás-számvitel néven vált ismertté. Az emberierőforrás-számvitel, mint szemléletmód fogalmát eredetileg az emberierőforrásokkal kapcsolatos információk meghatározásának, mérésének és kommunikációjának folyamataként határozták meg, amelynek célja a

[42] Human Resources Accounting, HRA

szervezeten belüli hatékony irányítás segítése. Ez tulajdonképpen a költségek és bevételek összepárosítására és az egyéb információk pénzügyi formában történő közlésére vonatkozó számviteli alapelvek egyfajta kiterjesztéseként értelmezhető. (PHILIPS, 1996)

Előnye a döntéshozók motiválása arra, hogy az emberierőforrásokat számszerűen értékelhető erőforrásként kezeljék, és tudatosuljon, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás eredményeként az erőforrás értéke változhat. Számszerűsíthető információkat szolgáltat az emberierőforrások költségeire és értékére vonatkozóan, ezzel segítve az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos döntések megalapozását. Az emberierőforrás-számvitel alkalmazásának indokait összegzi a 12. táblázat.

Az emberierőforrás-számvitel használatának okai

12. táblázat

A EESZ belső célú használatának indokai	EESZ belső és külső célú használatának indokai	A EESZ külső célú használatának indokai
Emberierőforrás-gazdálkodás javítása.	Szellemi javak értékeléséből adódó problémák megoldása.	A hagyományos mérleg keretében történő információ-közlés hiányosságainak orvoslása.
A dolgozók "vagyontárgyként" történő kezelése.	Szociális feladatok újrafelosztása az állami- és a magánszektor között.	A vállalkozás profiljának kialakítása és arculatának javítása.
Képzett munkaerő megtartása.		Jövőbeni alkalmazottak megnyerése.

Forrás: CEDEFOP - KPMG tanulmány, Denmark, 1998

6.3.4 Humán informatika és az elektronikus MEEM

Az emberierőforrás-gazdálkodás funkcióinak ellátása közben nagyon sok adat, információ keletkezik. Ezek feldolgozása nagy jelentőségű, hiszen az EEM tevékenységekhez komoly adatszolgáltatási kötelezettség is tartozik. Az adatok feldolgozásából nyert információknak ki kell elégíteni a munkaerő-gazdálkodás külső és belső intézményeinek adatszolgáltatási- és információigényét.

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak saját funkcióinak sikeres ellátásához, illetve belső gazdálkodói, szolgáltatói szerepkörének betöltéséhez is rendelkeznie kell olyan lekérdezési, elemzési funkciókkal,

amelyek lehetővé teszik a fenti adatszolgáltatási kötelezettség teljesítését, és saját tevékenységeinek fejlesztését. Fontos, hogy az információk ne csak statisztikai adatszolgáltatásra legyenek alkalmasak, hanem tartalmazzanak elemzésre alkalmas adatokat és számításokat is, mert egyrészt ezekkel tudja igazán segíteni a vállalatot stratégiai céljainak elérésében; másrészt ennek révén érhető el/növelhető a MEEM vállalaton belüli elfogadottsága, hitelessége (ami elősegíti feladatainak elvégzését); harmadrészt pedig az elemzések mozdítják előre a MEEM teljesítményét is, általuk növelhető a hatékonyság.

Az *elektronikus emberierőforrás-menedzsment* (e-EEM) az új számítógépes eszközök tudatos és összehangolt, komplex rendszerben történő alkalmazása az összes személyzeti szolgáltatás értékének növelése érdekében, valamint a vállalati és személyügyi követelmények kielégítése a digitális gazdaság segítségével. (INGEHOFF, 2001) Ez az újonnan alakuló fogalom a személyzetirányításnak azokat a funkcióit fogja át, amelyek elektronikus hálózatok keretében információkat gyűjtenek és dolgoznak fel, majd ezeket a vállalaton belüli és kívüli csoportok számára hozzáférhetővé teszik. Vállalati kiterjedése meghatározza eredményességét.

A teljeskörű e-EEM kiépítése több lépésben, különböző szinteken történhet, a cél azonban mindig a humán szakemberek megszabadítása az adminisztratív feladatoktól, más jellegű munkáik támogatása, illetve leegyszerűsítése az információk és a szolgáltatások minőségének javulásával, így az e-MEEM nem csak a humán szakemberek, de a MEEM ügyfelei számára is hasznot hajt.

Az EEM-tranzakciók egyszerűsített standard folyamatok révén való intézésével csökkenthető a bonyolultság, lerövidíthetők az átfutási idők, egyszerűsíthetők a folyamatok, felgyorsítható az új munkatársak betanítása. Az egyszerűsítés által csökkenthetők az adminisztratív költségek, ráadásul az EEM-folyamatok mérhetővé válnak. A MEEM így javítani tudja szolgáltatásai minőségét, ezzel pedig növelni az ügyfelek elégedettségét. A folyamatközpontú átszervezés (reengineering) révén lehetővé válik a folyamatok, a szerepek és a kultúra osztály- és országhatárok feletti, a korábbiaknál jobb összehangolása. Olyan áttekinthető struktúrák hozhatók létre, amelyekben jobbak lesznek a munkafolyamatok.

Mivel az e-MEEM számos adminisztratív tevékenységet elvégez, a humán szakemberek több figyelmet tudnak fordítani más feladatokra, így értékesebb szolgáltatásokat tudnak felkínálni. Ezzel összefüggésben az életpálya-, karrier- és utódlástervezést is tartalmazó személyzetfejlesztést, illetve a teljesítmény- és szakképzettség-menedzsmentet lehet említeni, amelyek hosszabb távon növelik az alkalmazotti gárda minőségét. Az e-EEM-el szemben támasztott követelményeket és az ezeknek való megfelelés során alkalmazható eszközöket mutatja a 21. melléklet.

Az e-MEEM által realizálható előnyök messze túlmutatnak az egyszerű költségmegtakarításokon, és nagymértékben minőségi jellegűek. E rendszer használati jelentőségének kifejezésénél is fontos az előnyök számszerűsíthető megjelenítése.

6.3.5 Ergonómia

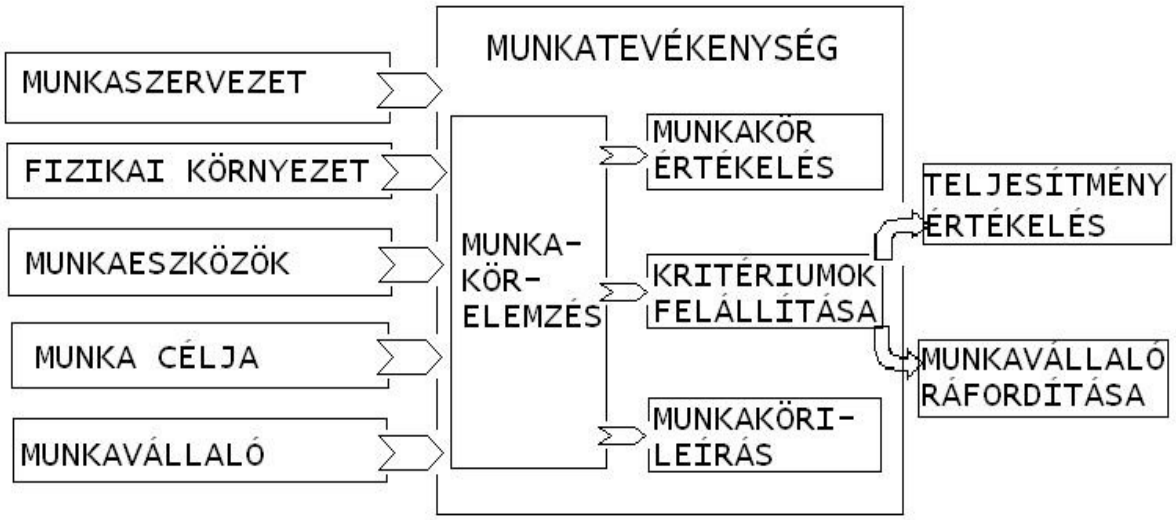
Az ergonómia feltárja és alkalmazza mindazokat az ismereteket az emberi viselkedésről, képességekről, korlátokról és más emberi jellemzőkről, amelyeket figyelembe kell venni az eszközök, a gépek, a rendszerek, a munkafeladat, a munkakör és a környezet tervezése során mint a hatékony működés, és a biztonságos, kényelmes emberi használat (alkalmazás) feltételeit (SANDERS – MCCORMICK, 1993). Az ember, a technika és a környezet harmonikus kapcsolatának kialakítása, fenntartása és működtetése „emberközpontúsága” mellett a rendszerek hatékony működtetését is feladatának tekinti. Ilyen módon a jobb teljesítmény, a hatékonyabb termelés, a termékek piaci versenyképességének növelése, a használt eszközök alkalmazási hatékonysága éppúgy fontos célkitűzése az ergonómiának, mint az emberi igények figyelembevétele.

Az ergonómia ilyen széles értelmezését a munkával, a munkahely kialakításával, a termékfejlesztéssel, a mikrokörnyezet minőségével, az ún. „életminőséggel” stb. foglalkozó tudományok és szemléleti irányok világszerte megfigyelhető konvergenciája tette szükségessé.

Az ergonómia alapvető összefüggésrendszere (TUCZAINÉ, 1996) a munkatevékenységből és annak tárgyi, fizikai környezetéből származó terhelő hatások, valamint a terhelések következtében az emberi szervezetben bekövetkező fizikai-pszichikai változások – az igénybevétel –

kapcsolatát, mértékét, következményeit tárja fel, elemzi, és megoldásokat keres a kényelmesebb, biztonságosabb és hatékonyabb munkavégzésre, illetve munkahelyen kívüli tevékenységek ellátására.

Az ergonómia munkahelyi alkalmazásának célja a dolgozók egészségének és testi épségének védelme mellett a munkavégzés hatékonyságának növelése úgy, hogy a dolgozó fiziológiai és pszichés ráfordítása a megadott határértékek között maradjon. A munkavállalók elégedettségének növelése és közérzetének (munkahelyi komfortjának) javítása, lehetőség biztosítása a fejlődésre a munkavégzés keretein belül.



28. ábra: Szociotechnikai rendszerek ergonómiai elemzésének modellje
Forrás: Izsó Lajos(1997): Ergonómia, A munkabiztonság emberi tényezői, Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet,

A hagyományosan értelmezett ergonómia szemléletének középpontjában az emberi tevékenység áll, feladata az elvárható teljesítmény (gazdasági szempont) és az optimális emberi igénybevétel (humán szempont) eléréséhez szükséges feltételek összeegyeztetése. A tartós igénybevétel, a fáradás várható következménye lehet a csökkenő teljesítmény, a romló munkaminőség, növekvő nagyobb veszteségidők, hiányzások, hibák, balesetek, fizikai, pszichés egészségkárosodások (betegszabadság), magasabb fluktuáció és magasabb költségek.

A *minőségügyi ergonómia* feladata az ember-minőség-környezet rendszer tervezése és elemzése. (28. ábra) Célja azoknak a feltételeknek, tényezőknek a feltárása és felhasználása, amelyekkel biztosítható, esetleg növelhető a szükséges emberi teljesítmény, a minőséggel kapcsolatos feladatok elvárható színvonalú tartós ellátása (TUCZAINÉ, 1997).

A MEEM-nek az ergonómiai ismereteit felhasználva törekednie kell az ember és a minőségi munkavégzés harmóniájának megteremtésére, a munkafolyamatok folyamatos jobbításával és a minőségi termelés feltételeinek kialakításával.

6.4 A MEEM szerepei

Szerepnek tekintem a feladatok elvégzése során választható konzekvens viselkedési formát, melynek betöltését meghatározza az adott feladat típusa, az egyén képességei és felkészültsége. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti egységnek a vállalat életében többszörös szerep elvárásnak kell megfelelnie: ki kell elégítenie a vezetés és a munkavállalók igényeit egyaránt.

Tanácsadói szerep

A minőségorientált emberierőforrás-menedzsmentben az emberierőforrás-szakemberek a vállalatok különböző egységei számára ugyanolyan tanácsadói tevékenységet nyújtanak, mint egy vállalaton kívüli tanácsadó. (ULRICH, 1997, ARMSTRONG, 1999) Feladataik végzése, illetve a szervezeti egységek igénye alapján az emberierőforrás-szakember hatást gyakorol a folyamatokra, döntésekre. Javaslatokat tesz módszerek alkalmazására, értelmez, jelenségeket és döntéseket orientál a szervezeti stratégia és a humánpolitika szellemében, figyelembe véve az érintett felek álláspontját, érdekeit is. Feladata az együtt-gondolkodás, a kölcsönös érdekektől vezérelt, szoros együttműködés.

Szakértői szerep

Az emberierőforrás-szakemberek munkájuk során tárgyalnak, egyeztetnek, javaslatokat hoznak, döntéseket készítenek elő és döntenek. Mindezen tevékenységek során széleskörű szakmai tájékozottságról kell tanúbizonyságot tenniük. Nem csak saját szakterületüket kell ismerniük, hanem az általuk befolyásolt rendszert is. Rendelkezniük kell azzal a tudással, hogy milyen döntésekhez milyen típusú ismereteket és tapasztalatokat lehet és kell mozgósítani. Tevékenysége során lehet moderátor, lehet aktív vagy részt vevő szakértő, aki moderálhat, de ezen túl

képes arra is, hogy lényegi pontokon saját tapasztalataira hivatkozva befolyásolja a lehetséges cselekvési változatok kimunkálását. Ehhez szükséges emberierőforrás szakemberi kompetenciák Human Resource Competency Study[43] (2002) alapján stratégiai,[44] szolgáltatói kompetencia, a cégismeret,[45] az EEM-rendszerek használata, valamint az egyéni szavahihetőség és meggyőzőerő. Az emberierőforrás-menedzsment szakértői szerepe a más szakterülettekel és különösen a vezetőkkel kialakított kapcsolatok során nyilvánul meg.

Szolgáltatói szerep

Mint láttuk az embereknek, a szervezetek alkotó elemeinek jellemzőit, minőségét funkcióiból adódóan, jelentősen befolyásolja az emberierőforrás-menedzsment működése: a saját minőségi jellemzői. Az emberierőforrás-menedzsment tevékenység úgy fogható fel, mint egy szolgáltatás, melynek igazodnia kell a legfontosabb „ügyfelek" igényeihez, ide sorolva a szervezet vezetőit és munkavállalóit. (OLESCH, 1997) A 7.2 fejezetben megfogalmazott feladatok elvégzése során a MEEM szolgáltatásokat nyújt a szervezet tagjainak és a szervezettel kapcsolatba kerülőknek. A TQM-ben megismert vevőorientáció azt jelenti, hogy mindenkit – a szervezeten belüli vagy kívüli partnereket egyaránt – vevőnek tekintünk, és a vevő igényeit állítjuk mindenek elé. (SCHULER – HUBER, 1990) E közelítésmód egyik legfontosabb eleme annak elfogadása, hogy a személyzeti részleg terméket állít elő és szolgáltat, valamint hogy erre vevői vannak.

Álláspontom szerint az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek „ügyfelei" a munkavállalók, a vezetők, az érdekvédelmi szervezetek, mint belső vevők és a stratégiai partnerek mint külső vevők. Stratégiai partnernek tekintem mindazon szervezeteket, amelyekkel az emberierőforrás-menedzsment munkája során kapcsolatba kerülhet: munkaügyi központok, tanácsadó cégek, fejvadászok, munkaerő-kölcsönzők stb. A minőségi szolgáltatás nyújtása azon a koncepción

[43] 241 eltérő üzletágban működő, nagy-, közép- és kisvállalat 7100 munkatársának adatai alapján

[44] A vállalati kultúra ápolása, a változások megkönnyítése és elősegítése, részvétel a stratégiai döntéshozásban, és a piacorientáltság vállalati alapértékké tétele.

[45] A cég piaci helyzetének és a vállalati értékteremtő folyamatoknak az ismerete.

alapszik, hogy mindenkinek van partnere, továbbá a partnerek igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy a szervezet – mint egész – ugyanezt a célt megvalósíthassa. Az emberierőforrás-szakemberek minden szakmai és technikai tudása kárba veszhet az általuk folytatott tevékenység igénybevevőinek figyelembe vétele nélkül.

A szolgáltatás minőségfogalma értelmezésekor kijelenthetjük, hogy amit várnak a szolgáltatást igénybevevők, az jelenti a szolgáltatás minőségét. Ilyen megközelítésben, olyan arányban végez valaki *„minőségi szolgáltatást”*, amilyen arányban a legjobb szakmai tudása és személyes képessége szerint képes az elvárások teljesítésére.

A szolgáltatási folyamat három részre bontható (HILKE, 1989), melyek meghatározzák a minőség befolyásolhatóságának eszközeit és módszereit. Az első szakasz a szolgáltatási potenciál megteremtése, mely magába foglalja a szolgáltatótól függő tényezőket (képesség, felkészültség, készség, felszereltség), megadva a szolgáltatás minőségének *lehetséges* értékét. A második szakasz a teljesítési folyamat az igénybevevő részvételével, a teljesítés bizonytalanságát okozva, adja a *potenciális* minőséget. A vevő miután kilépett a szolgáltatási folyamatból minősíti a *végeredmény* minőségét, ez adja a szolgáltatási folyamat harmadik szakaszát.

A szolgáltatások minőségi paraméterei azok a jellemzők, amelyek értelmezésemben az emberierőforrás-menedzsment megfelelőségét jelezhetik szolgáltatási szerepe betöltése során. Mindezen jellemzők összessége határozhatja meg az emberierőforrás-menedzsment szolgáltatói szerepének megítélését.

A kiszolgálási színvonal az emberierőforrás-menedzsment tevékenységei összességének megnyilvánulási formája, az a „szolgáltatáscsomag”, amellyel az ügyfelek találkoznak. Tehát a kiszolgálási színvonalon keresztül lehet eljuttatni az ügyfélhez azt az értéket, amelyet az emberierőforrás-menedzsment előállít. Az emberierőforrás-menedzsment által nyújtott kiszolgálási színvonal ezáltal értéket hozhat létre (pl. emberierőforrás-fejlesztéssel, információ előállítással-közvetítéssel), amely ezen keresztül az ügyfél elégedettséghez vezethet.

ZEITHEML és szerzőtársai (PARASURAMANN-BERRY, 1990) tíz szolgáltatási paramétert különítettek el. Az előzőekhez kapcsolódóan az általuk kialakított módszerből csak a dimenziókat emelem ki. Ez alapján kilenc paramétert javaslok az emberierőforrás-menedzsment, mint szolgáltatás minőségi vizsgálatára. Tartalmi átfedés miatt a tizedik elemként szereplő biztonság dimenziót összevontam a megbízhatósággal. Az „understanding the customer" dimenziót „ügyfélorientáció" értelemben használom mivel az általánosan használt „ügyfél megértés" (pl.: KALAPÁCS, 2000) nem fedi le az annak való megfelelési szándék megvalósulását. A 13. számú táblázatban foglaltam össze a MEEM általam javasolt szolgáltatás-minőségi paramétereit és ezek néhány jellemzőjét.

MEEM szolgáltatás-minőség jellemzők

13. táblázat

Paraméter	Definíció	MEEM jellemző
Hitelesség (Credibility)	A szolgáltató megbízhatósága, szavahihetősége, becsületessége A szolgáltató mennyire van kijelentései mögött.	Minőség a saját területen is. Ügyintézési idők betartása
Hozzáférhetőség (Access)	A kapcsolattartás lehetőségének biztosítása.	Nyitott ajtók politikája
Kommunikáció (Communication)	A vevők folyamatos informálása, odafigyelés a vevő szavára; a használt nyelvezet hozzáigazítása a különböző vevők különböző szükségleteihez.	Felmérések eredményeinek visszajelzése
Ügyfélorientáció (Understanding the customer)	Az igénybevevő elvárásainak megismerése és az ennek való megfelelési szándék.	Elégedettség felmérések teljesítményértékelés
Környezeti elemek (Tangibles)	Az eszközök, a berendezések és egyéb fizikai körülmények állapota, elhelyezése, a személyzet megjelenése.	tájékoztató anyagok kivitelezése
Megbízhatóság (Security, Reliability)	A teljesítmény és a teljesítés egységessége, az a képesség, hogy a megígért szolgáltatást megbízhatóan és pontosan teljesítik. Az ügyfél azt kapja, amit ígértek neki. Veszélytől, kockázattól vagy kétségektől való mentesség	A munkavállaló tudja, hogy a problémája nem kerül ki a személyügyi osztályról

Paraméter	Definíció	MEEM jellemző
Reagálási készség (Responsiveness)	Hajlandóság, illetve szolgálatkészség a szolgáltatás nyújtásában az ügyfél kívánságai alapján.	A „különleges” esetek elfogadása
Hozzáértés (Competence)	A szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasságok és tudás birtoklása.	Jogszabályok ismerete Szakmai tudás A munkavállalók ismerete
Hozzáállás, stílus (Courtesy)	Előzékenység, udvariasság, megfontoltság, szívélyesség a kapcsolatokban.	A kommunikáció stílusa

Forrás: Saját összeállítás Zeitheml et. al alapján

Elmondhatjuk, hogy ha a belsővevő szemlélet elfogadottá válik, és tudatosan figyelembe vesszük a szolgáltatás minőség jellemzőit az emberierőforrás-menedzsment egy elfogadottabb, elismertebb és ezáltal eredményesebb szervezeti egységgé válhat.

Természetesen mindezek az erőfeszítések csak akkor tekinthetők üzleti szempontból eredményesnek, ha a minőség fejlesztésének programja kimutathatóan megjelenik a szervezet eredményeiben, a nyereség növekedésében ezért az emberierőforrás-menedzsment szervezeti egységnek nyomonkövetéssel, mérésekkel meg kell teremtenie a feltételeket a fejlesztés számszerűvé tételéhez.

Látható, hogy a minőségorientált emberierőforrás-menedzsment funkciói, feladatai komplex rendszert alkotnak, minőségi jellemzőktől függően erősíthetik, illetve gyengíthetik egymást. A bemutatott MEEM modell funkcióinak minőségi aspektusú megközelítése szolgálja a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment hatékonyságának növelésén keresztül a szervezet stratégiai céljainak elérését szolgálja.

A javasolt két új funkció befolyásolja a vállalati légkört a szervezethez kötődést, erősítve az elégedettséget és a közösségi érzést.

6.5 Új tudományos eredmények

1. A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment összefüggéseinek rendszerbefoglalása, kimutatva, hogy a minőségügy hatékonyságának feltétele az emberierőforrás-menedzsmenttel való tervszerű együttműködés.

2. Az emberierőforrás-menedzsment következő fejlődési fázisa a *minőségorientált emberierőforrás-menedzsment*, amely szemléletmód váltást jelent az emberierőforrás-gazdálkodás tevékenységi területén.

3. A stratégiai emberierőforrás-menedzsment feladatrendszere a minőségorientált emberierőforrás-menedzsmentben kibővül az általam definiált katalizáció és inkubátor funkcióval.

3.a A *katalizáció* funkció az emberierőforrásokat érintő szervezeti folyamatok tudatos kezelése, a hatások tervszerű optimalizálása a rendszerszemléletnek megfelelően.

3. b Az *inkubátor* funkció a szervezet emberierőforrások felé fordulását jelzi, biztosítja, hogy a munkavállaló munkája során a feladataira koncentráljon, és maximális hatékonysággal végezze azokat.

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Nem elegendő, ha a termelésben, szolgáltatásban résztvevők ismerik a minőségügyi rendszerek előírásait, módszereit, hanem tisztában kell lenniük azzal is, hogy saját „humán értékük” növelésével járulnak hozzá a minőség magasabb szintű megvalósításához.

A minőségügyi szemlélet komplex módon a szervezet teljes egészére ki kell, hogy terjedjen. Az EEM és a minőségügy kölcsönhatását minden esetben meghatározza az a tény is, hogy az adott szervezet az EEM alkalmazásának mely fejlettségi szintjén áll.

Az alábbi következtetéseket szintetizáltam:

- a munkavállalók bevonása a folyamatokba meghatározza a minőséghez való hozzá állást,
- a vállalati kommunikáció „minősége” befolyásolja a munkavállalók minőségről kialakított képét,
- a vezető-munkavállaló kapcsolat megítélése kapcsolatba hozható a minőségirányítási rendszer hatásának megítélésével,
- a vállalati légkörrel való elégedettség hatással van a minőségügyi követelmények teljesítésének nehézségi fokára.
- a minőségbiztosítás hatása összefügg a változások előkészítettségével.

Rávilágítva a fenti összefüggésekre a minőségmenedzsmentben és az emberierőforrás gazdálkodásban kimondható, hogy a szervezeti hatékonyság fokozható:

- ha az emberierőforrások kezelése humánérték szemléletű és munkavállaló-orientált,
- a szervezetben a minőségmenedzsment és az emberierőforrás menedzsment tevékenységek kapcsolódásait tervszerűen alakítják,
- mindehhez megfelelően működtetett, a munkavállalók által elismert kommunikációs rendszer társul,
- létrejön a minőségorientált emberierőforrás-menedzsment.

Párhuzam vonható a szervezetekre vonatkoztatott Bogner lépcső, és az általam kialakított MEEM feladatstruktúra között. A MEEM fejlődési szinten lévő szervezeteknek a Bogner lépcső felső két szintjén kell állniuk

a kommunikációs fejlettségi szinten is, mert a kétoldalú, bizalomra épülő kommunikáció az alapja azon funkciók működésének, amelyek lehetővé teszik a magas szintű emberierőforrás-menedzsment tevékenységet: konfliktusok, változások kezelése, munkaügyi kapcsolatok, vállalati légkör, közérzet befolyásolása. Ez a folyamat nem feltétlenül lineáris. A szervezet külső és belső hatásokra időlegesen visszacsúszhat egy alacsonyabb szintre, amely szinten a stagnálás negatív kihatású a minőségre. Ezért a MEEM-nek folyamatosan vizsgálnia és elemeznie kell a folyamatokat a szervezet egészében és a saját területén is.

Vizsgálati eredményeim gyakorlati hasznosíthatósága a *gazdálkodó szervezetek, vállalkozások számára* a piaci pozíciót javító minőségbiztosítási rendszerek hatékonyabb bevezetéséből származó komparatív előny. A figyelem orientálódásával, a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjainak felismerésével hatékonyságnövelés érhető el.

Gyakori, hogy bevezetnek egy magas elvárás rendszerű minőségügyi szabványt, de a szervezet emberierőforrás-menedzsment és kommunikációs oldalról még alacsonyabb szinten áll, nincs felkészülve erre. A minőségmenedzsment kialakításának célja ugyan, hogy rákényszerítse a szervezetet a hiánypótlásra, de az utólagos korrekció nem egyenértékű a tudatos, párhuzamos fejlesztéssel. Az egyes szintek eltérő fejlettségéből adódóan funkcionális zavarok keletkeznek a szervezetben, kifejezetten igaz lehet ez a TQM bevezetésnek esetében.

Meg kell vizsgálni, hogy az egyes területeken, hol áll a vállalat -, szinteltérés esetén pedig szinkronba kell hozni. Egy minőségügyi szabvány, rendszer bevezetéséhez szükséges információgyűjtés, feltárás egyben diagnózis az egységes szemlélet és fejlettségi szint eléréséhez. Ehhez járulhat hozzá az általam kialakított kérdőív.

Az emberierőforrások területén végzett felmérések (teljesítmény, légkör, elégedettség) a minőségmenedzsment számára szolgáltathatnak információt, ha a kommunikáció jól működik, és a feldolgozott adatok mindkét részről felhasználásra kerülnek. Elmondható, hogy a két szervezeti egység között magas szintű kommunikációval megtámogatott szimbiózisnak kell érvényesülnie.

A feltárt összefüggések a *tanácsadó szervezetek számára* célirányosabb beavatkozás tervezést tesznek lehetővé, ezáltal a vállalatok szintjén alkalmazott tanácsadói tevékenység hatékonyságának növelését eredményezhetik, az *oktatási intézmények számára* pedig mind a minőségügyi, mind az emberierőforrás-menedzser képzés szakterületének bővítését.

Az agrárgazdaság termelőinek és szolgáltatóinak is törekedniük kell a saját feladataikban a minőségi jellemzők (pontosság; határidőre teljesítés, precízség; más területek minőségi elvárásainak való megfelelés, és szakmai tudással rendelkezés) megvalósítására. Az elkövetkezendő években várható a tudatos emberierőforrás-gazdálkodás és a minőségügy teljeskörűbb bevezetése párhuzamosan azzal, hogy a termelt értékek mellett előtérbe kerül a humánerő és a humánerőforrás-gazdálkodás mint érték.

A fentiek érdekében elengedhetetlen, hogy szervezettebbé váljon az agráriumban résztvevők szakismeretének bővítése, nemcsak a minőségi jellemzők elérésének módját, hanem a minőségben résztvevő tényezők jelentőségét és kapcsolódását illetően is. Különösen fontos a humán érték szemléletmód elterjedése és a vezetés fejlesztése.

Az előzőekkel egyidejűleg az emberierőforrás-gazdálkodás ismereteinek, eredményeinek, módszereinek terjesztése is nélkülözhetetlen a vizsgált szektor jövőbeli előrehaladásához.

Elmondható, hogy az agrárszférában a vizsgált területeken hiányosságok mutathatók ki. A problémák leküzdéséhez, a szervezetek fejlesztéséhez jelentős szakmai és társadalmi segítség szükséges további kutatások és célzott támogatások formájában, és nem szabad megfeledkeznünk a mezőgazdasági szaktanácsadás szerepéről sem.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Disszertációmban a szervezetek mint rendszerek működését befolyásoló törvényszerűségek közül két szakterület, a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment sajátosságait, megnyilvánulási formáit, szervezeti összefüggéseit vizsgáltam.

A szakirodalom, doktori tanulmányaim és gyakorlati tapasztalataim alapján határoztam meg kutatásaim konkrét célkitűzéseit: 1. Analitikus szemléletben rendszerezni és értékelni a rendelkezésre álló hazai és külföldi szakirodalmat, a fontosabb kutatási eredményeket és módszertani ismereteket az emberierőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment témakörében. 2. Szintetizálni az emberierőforrás-gazdálkodás történeti és fogalom rendszerét. 3. Kimutatni a vizsgált szakterületek feladatainak szervezeten belüli kapcsolódási pontjait. 4. Kidolgozni és kivitelezni egy komplex empirikus rendszerszemléletű kutatást. 5. Feltárni a vizsgált területek jellemzőit speciálisan az agrárgazdaságban primer és szekunder kutatással. 6. Kidolgozni az eredmények szintetizálásával egy, a szervezeti szinergiát középpontban tartó minőségorientált emberierőforrás-menedzsment komplex feladatrendszer.

Disszertációmban egyrészt feltáró-analizáló elméleti jellegű ismereteket közvetítettem, másrészt a tudományelmélet alkalmazási lehetőségeit egy konkrét társadalomtudományi vizsgálaton, és annak módszertanán keresztül mutattam be.

Fontosnak tartottam a témához tartozó hazai és külföldi ismeretek hiánypótló rendszerezését, ezért a szakirodalmi áttekintés során integratív módon számba vettem és szintetizáltam a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment elméleti sarokpontjait.

Összegeztem és elemeztem a témában publikált főbb kutatások eredményeit, és elvégeztem egy komplex vizsgálatot. Először egy kérdőíves felmérés segítségével helyzetfeltáró kutatást végeztem a hazai agrárszféra 300 vállalatánál arra keresve a választ, hogy van-e minőségügyi rendszerük, illetve működik-e önálló emberierőforrás-menedzsment

szervezeti egység. Majd egy országos kutatás eredményeinek másodelemzésével vizsgáltam a minőséggel és az emberierőforrásokkal kapcsolatban kialakult szervezeti attitűdöket az agrárszférával kapcsolatba hozható vállalatoknál, kontrollként bemutatva adott minta egyéb szervezeteinek jellemzőit is ezen a területen.

A helyzetfeltáró elemzést követően két kérdőív segítségével hat mezőgazdaságban érintett vállalat felelős-szakemberi és munkavállalói körében felmértem a minőségügy, az emberierőforrás-gazdálkodás és a kettő kapcsolódásának jellemzőit.

Ismereteim elmélyítésére vizsgálati eszközként a kvalitatív társadalomkutatás egyik technikáját - a feltáró mélyinterjút - választva kérdéseket tettem fel a vállalati felelős szakembereknek a tapasztalt jelenségekkel kapcsolatban.

A vizsgálataim szintetizálásaként definiáltam a minőségorientált emberierőforrás-menedzsment fogalmát, és összeállítottam komplex feladatrendszerét. Meghatároztam ezen feladatok elvégzése során a szakemberek által betöltendő szerepeket: *tanácsadó, szakértő, szolgáltató,* és javaslatot tettem a szolgáltató szerep minőségi jellemzőinek mérési szempontjaira.

Következtetésem és javaslataim során megállapítottam, hogy a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment sokat kutatott területek, de mélyebb összefüggésrendszerük még feltáratlan.

Kimutattam azt is, hogy a minőségügyi rendszer bevezetése változásokat eredményez ugyan az emberierőforrások mint közösség minőségi jellemzőiben, de ezen változásokat meghatározza a vállalati emberierőforrás-kezelés minősége, a minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjainak felismerése és értékhordozó hatásának érvényesülése, valamint tervszerű együttműködésének megvalósulása.

Kutatásom az agrárgazdaságban a minőség- és a humánorientáció területén jelentős elmaradásokat tárt fel. A mezőgazdasági termelés eredményességének és hatékonyságának javulása a jövőben - többek között - a minőség és az emberierőforrások szerepének felismerésétől és

szinergiájának tervszerű kialakításától függ. Ennek megvalósulásához szükséges az agrárszféra szereplőinek képzése, továbbképzése és a vállalkozások társadalmi támogatásának fokozása.

A két szakterület kapcsolódásainak teljesebb megalapozásához, a minőségorientált emberierőforrás-menedzsment jellemzőinek mélyebb megismeréséhez további empirikus és elméleti vizsgálatokra van szükség.

SUMMARY

In this dissertation I have conducted research on the two main areas the organizational coherencies of quality management and human resource management effecting the operation of an organization as a system.

Technical literature and my Ph.D. studies provided the basis for the concrete targets of my research:

1) survey, analytic systematization and evaluation of Hungarian and foreign technical literature as well as of important research results and methodological knowledge both in the fields of human resource management and quality management;
2) synthesis of the history and concept of human resource management;
3) finding inter-organizational points of linkage in the examined areas;
4) description of company characteristic features in Hungarian agro business through secondary and primary research;
5) complex description of an empiric research method;
6) elaboration of a complex system of tasks of human resource management focusing on organizational synergy.

In my thesis I have disseminated exploring-analyzing knowledge of theoretic character on the one hand, as well as introduce the possibilities for the practical application of scientific theory in a concrete sociologic research and its methodology.

I considered it important to stop-gap systemize Hungarian and foreign knowledge about the subject, therefore in the course of surveying technical literature I took a stock and synthesized the theoretic cornerstones both of quality management and human resource management. The reviewed scientific works of reference were found by the definition of the key-words of the subjects i.e. deliberate search.

I summed up and analyzed the results of major research works published about both subjects, and carried out a complex scientific investigation, too. Using a questionnaire, I made a situation survey at 300 companies of the Hungarian agro business, in order to find out whether

they run a quality management system and had an independent human resource unit, or not.

Analyzing further the results of my research I have examined the structural attitudes created around quality and human resources in the rural related companies. I have also introduced characteristics of other companies of this segment as a control.

Following the situation survey, with the help of two questionnaires, I made particular inquiries about quality and human resource management and their interactions among the managers and employees of six agricultural companies.

Then, in order to extend my knowledge, using profound interview, one of the techniques of qualitative social research, I put questions about my findings to the companies' expert in charge.

As a synthesis of my research, I have defined the concept of Qualityoriented Human Resource Management, and elaborated its complex system of tasks.

I have identified the expert s role during this process: adviser, expert, service provider and recommended my system of criteria for measuring the quality of provided service.

While compiling my conclusions and proposals, I have pointed out that however quality management and human resource management are frequently and much researched areas, their compound system of inherency is still unexplored. I have also found out that the introduction of quality management does not result in changes in the role of human resource management at a given company. These changes are determined by the recognition of the meeting points of linkage between the state of human resource management and quality management, the enforcement of their value-carrying effect and their scheduled co-operation at a given company.

My research have pointed out serious deficiencies in quality and human orientation in agricultural economy.

The future improvement of the success and efficiency of agricultural production depends on the realization and planned implementation and synergy of quality management and human resource management.

To achieve this target the basic and post-graduate training of agrarian experts, as well as social support of entrepreneurs are necessary.

Further empiric and theoretic research are needed to establish connection between the two areas, and the better knowledge of Qualityoriented Human Resource Management.

MELLÉKLETEK

M1. A kutatás irodalmi háttere, megalapozása

1. **Amerikai Minőségszabályozási Társaság** (2000): Malcolm Baldrige National Quality Award kritériumai alapján, Milwaukee,
2. **Anderson, R. W.** (1997): Az emberierőforrás-menedzsment jövője, Human Resource Management, tav. 36. k. 1. sz., p. 17-22.
3. **Antal G.** (2003): Minőség(biztosítás) a közművelődésben http://www.mmhir.hu
4. **Argyris, C.** (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája?, Harvard Businessmanager, 1999. 1 sz. 41.
5. **Armstrong, M.** (1995), Performance Management, Kogan Page London
6. **Armstrong, M.** (1996), Personnel Management Practice, Kogan Page, London
7. **Armstrong, M.** (1999): Human Resource Management Practice. Kogan Page, London. pp. 28-29.
8. **Armstrong, M., Murlis, H**. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 17.
9. **Aronson, E.** (1992): A társas lény, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
10. **Atkinson, J.** (1985): Flexibility: Planning for an Uncertain Future, Manpower Policy and Practice
11. **Atkinson, P. E.** (1990): Creating Cultural Change: The key to Successful TQM, IFS, Kempston.
12. **Aycan et al**. (2000): Ipact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10_ Country Comparison. Applied Psychology: An Internatiopnal Review, Vol. 49. No. 1 p. 192-221.
13. **Babbie, E.** (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
14. **Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S.** (2004): Stratégiai emberierőforrás-menedzsment, Budapest, KJK Kerszöv Kiadó, 357 pp.
15. **Bakacsi Gy.** (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
16. **Bálint J.** (1998): Minőség - Tanuljunk és tanítsuk. Budapest, Műszaki Könyvkiadó - Magyar Minőség Társaság, 161 p.
17. **Balogh A.** (1995): AZ ISO 9000-es és a TQM kapcsolata, Minőség és Megbízhatóság, 5. sz., p. 14.
18. **Balogh A.** (1999): A minőségügy helyzetének és fejlődési irányainak elemzése II. rész, Minőség és Megbízhatóság, 6 sz. p. 275.
19. **Barakonyi K.** (2000): Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, p. 34.

20. **Bárány Gy.** (1999): A humán stratégia kialakítása, Magyar Hírlap, 1999. április 21. Munkaerőpiac című melléklet
21. **Barta T. -Tóth T.** (1996): Minőségmenedzsment, Szókratész, p. 1-80
22. **Baum, T.** (1995): Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality, Industry, Chapman and Hall
23. **Beardwell, I., Holden L.** (2003): Human Resource Management a Contemporary Approach, London, Prentice Hall, p. 538.
24. **Bell, D. J.** (1974): Manpowerplanning, Longmans, p. 252.
25. **Berde, Cs.** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban, Budapest, Szaktudás Kiadó Ház, p. 165.
26. **Berde Cs.** (2005): A vezetés funkcionális vizsgálata az agrárgazdaságban, Akadémiai Doktori értekezés, 2005, Debrecen, p. 179.
27. **Birnkammer, M.; Nerdinger, F. W.** (1997): Minőségi körök mint a személyzet fejlesztés eszközei, 7 Personal, 49. k. 3. sz.
28. **Blackburn, R., Rosen, B.** (1993): Total quality and human resource management: lessons learned from Baldrige award-winning companies, Academy of Management Executive, Vol. 17 No. 3, pp. 49-66.
29. **Blake, R. R.; Mouton, J. S**. (1994): A csúcstechnológia jobb vezetést igényel Humánpolitikai Szemle, 1994. 9. sz
30. **Blanchard, et al.** (1999): Empowerment, a felelősség hatalma, EDGE Kiadó, 104. p
31. **Boella, M. J.** (1996): Human Resource Management in the Hospitality Industry, Stanley Thomas Ltd.
32. **Bogner F. M.** (1990): Das neue PR-Denken, Wien p. 50-51.
33. **Boncsarovszky I.** (1996): Amíg a minőségügy eljutott idáig… Minőség és Megbízhatóság 4. sz., p. 22-28.
34. **Bottorf, D. L.** (1997): How ethics can improve business success, Quality Progress, 30. k. 2. sz., p. 57 – 60.
35. **Bournois, F. – Poussillon, S.** (1996): Internationalisation et quete de flexibilite, Personnel 373 sz. p. 67.
36. **Bowen, D.E. and Lawler, E.E.** (1992): Total quality-oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, Spring pp. 29-41.
37. **Brandes, S.; Schultz, W.** (1996): A minőségirányítás belső auditálása, Qualität und Zuverläsigkeit, 41. k. 4. sz., p. 394-398, 41. k. 9. sz.
38. **Brown, S., Cameron, S.** (1997): Human Resources Strategies, Walton Hall
39. **Buchanan, D. – Boddy, D.** (1992): The Expertise of the Change Agent Prentice Hall, Hemel Hempstead, Hertfordshire, UK
40. **Buchowicz, B** (1990): Cultural Transition and Attitudes Change, Journal og General Management 4. sz
41. **Carell, M.R. – Kuzmits, E.F. – Elbert, F.N.** (1989): Personnel/Human Resource Management, Macmillan Publishing Co. p. 4.

42. **Carrell, M.R.- Elbert F.N.–Hatfield, R.** (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5th edition.
43. **Case, K. E.** (2002): Coming Soon: the Future. Quality Progress, November p. 25-29.
44. **Chauvel, A.** (1994): Quality in Europe, Total Quality Management, Vol. 5 No. 5, pp. 309-319.
45. **Chen, W.H.** (1997): The human side of TQM in Taiwan: leadership and human resources management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 1 pp. 24-45.
46. **Ciampa D.** (1989): The human resource challenge, Manufacturing Systems, Vol. 7 No. 10, pp. 74-6.
47. **Collard, R.** (1989): Total Quality: Success Through People, Institute of Personnel Management, London.
48. **Connor-McDermott** (1998): A rendszerelvű gondolkodás művészete, Piliscsaba., Bioenergetic Kft., p. 71
49. **Cons, J.** (1989): Effect of 1990 on Pharmaceutical Industry EOQC, The 8-th Pharma Section seminar, May, 24-26, Vienna, Austria
50. **Conti, T**. (1998): TQM-modellek vagy üzleti modellek? Minőség és megbízhatóság. 1. szám. p. 9.
51. **Costine, P. and Heraty, N**. (1997): Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice, Dublin, Oak Tree Press, p. 2.
52. **Crosby, P.B.** (1979): Quality Is Free. The Art of Making Quality Certain, New American Library, New York
53. **Czinkóczi S.** (1996): Szervezési ismeretek az emberierőforrás-gazdálkodásban, Munkaügyi Szemle 1996. 6. sz., p. 32.
54. **Csath M.** (1993): Stratégiai tervezés és vezetés, Sopron-Budapest Leadership Vezetés és Szervezetfejlesztési és Tanulást segítő Kft.
55. **Csath M.** (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment, Budapest, Aula Kiadó, p. 98., 201-208.
56. **Csermely Sz. (**1994): Minőségbiztosítás a szolgáltatásban, Minőség és Megbízhatóság, 3.sz. p. 19-25.p.
57. **Csete L.** (1999): A minőség dimenziói, In.: Minőség és agrárstratégia, „Agro-21" füzetek, 30. szám p. 4-8.
58. **Csete L. –Láng I.** (1999): Az agrárstratégia minőségi dimenziói, Minőség és agrárstratégia (szerk. Glatz F), Budapest, Magyar Tudományos Akadémia, p. 16.
59. **Dányi I. - Kálmán A.** (1998): Minőségpolitika a gyakorlatban http://www.netstudio.hu/felsooktatas./98.1/38.html

60. **Dányi I. - Kálmán A.** (1999): Nemzeti minőségösztönző politika és Nemzeti minőségfejlesztési program kidolgozása. Minőség és Megbízhatóság. 4. sz., p. 159.
61. **Deming, W.E.** (1986): Out of the Crisis, MIT, Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.
62. **Denison D. R. – Neale W. S.** (1996): Denison organizational culture survey: Facilitators Guide, Ann Arbor, MI Aviat
63. **Denison D. R.** (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A navtive's point of view on a decade of paradigm wars, Academy of Management Rewiev, Vol. 21, No. 3., p. 619-654.
64. **Dessewffy O.** (1989): Vállalati stratégia – szervezeti kultúra Módszertani füzetek, Budapest, Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza
65. **Dézsán I.**: (2001): A minőségbiztosítás. A minőségirányítás alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
66. **Dolmány-Hajós-Magda** (1998): A munkaerő gazdaságtana, Dinasztia Kiadó, Budapest
67. **Donk, P.D.-Sanders, G.** (1993): Organizational culture as a missing link in quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 10 No. 5, pp. 5-15.
68. **Dorgai L.-Keszthelyi Sz.-Miskó K.** (2003): Gazdaságilag életképes üzemek az Európai Unió modernizációs támogatásainak, alkalmazása szempontjából. Agrárgazdasági Tanulmányok, AKII, Budapest, 90
69. **Dörfler V.** (1998): Minőségmenedzsment, Budapest Doctus, p. 10-13.
70. **Dreher, G.F. - T.W. Dougherty** (2002): Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New York, McGraw-Hill Irwin.
71. **Eckardstein, v. D.**: Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungs-systeme in industriellen Unternehmen, Manz, Wien, p. 18
72. **Eisenstat, R. A**. (1996. ősz): Mit nyújt az emberierőforrás-menedzsment? A funkcionális menedzsment 4 modellje = Organizational Dynamics, 25. k. 2. sz.
73. **Ernst & Young** (1992): A menedzser kézikönyve Budapest, Park Kiadó, 224 pp.
74. **Farkas F.- Karoliny M.-né – Poór J. /szerk./** (1997): Személyzeti/emberierőforrás-menedzsment, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.
75. **Fehér I. – Bánáti Diána** (1999): Minőségpolitika az élelmiszeriparban és az EU csatlakozás – in. Minőség és agrárstratégia (Glatz F. szerk) Budapest, MTA, p. 303-304, 310.

76. **Fehér I.** (2001): Vezetési tanácsadás és kommunikáció, Európai Tanulmányok Központja, Gödöllő
77. **Fehérvári Á. – Szeles P.** (2001): A vállalat belső kommunikációja II. rész, Munkaügyi Szemle, 2001. december, p. 19-23.
78. **Feigenbaum, A. V.** (1991): Teljeskörű minőségszabályozás, Szeged, ExQualitas Libri Kft. 911 pp., 3-26. p.
79. **Fejér-Fekete-Takács** (1997): A személyzeti osztály, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
80. **Fekete R.** (1998): A Herbária Rt. a TQM Readiness Index tükrében, kiadatlan egyetemi diploma, Gödöllői Agártudományi Egyetem
81. **Ferbert I.** (1997): A csoport dinamika kritikus jellemzői, Műszaki ellenőrzés minőségbiztosítás, 4. sz.
82. **Fisher, C. J.-Alford, R. J.** (2000): Consulting on Culture: A New Bottom Line Consuling Psychology Journal, Practice and Research, Vol. 52. No. 3, p. 206-217.
83. **Fóti K.** (2000): A „humán erőforrás" helyzete, néhány jellemzője Magyarországon a 90-es évek legvégén, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Kihívások 134. sz. november
84. **Fowler M.** (1992): Two routes to quality, Personnel, Vol. 5 No. 2, p. 40-45.
85. **Fowler, A.** (1987): When Chief Executives Discover HRM. Tersonnel Management, jan.
86. **Földesi T.** (1995): Csak egy szabvány(sorozat) van a világon…. Minőség és Megbízhatóság 1995. 6.szám
87. **Földesi T.** (1999): Szolgáltatások minőségbiztosítása. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, p. 1-87
88. **Földesi T.** (2000): Minőségről, tanúsításról, Budapest, Saldo Rt., 127 pp., p. 9., p. 48.
89. **Földművelésügyi Minisztérium** (1997): Nemzeti Agrárprogram, Dinasztia Kiadó
90. **Franceschini, F. — Rosetto, S**. (1998): On-line service quality control: the Qualitometro method. In: Quality Engineering, 10. k. 4. sz. 1998. p. 633-643. "Qualitometro" módszer szolgáltatások minőségének ellenőrzésére. In: MIME 1997. 8. sz. p. 41-48.
91. **Friesens, M.** (1997): A személyzet minőségének irányítása, TQM Magazine 9. k. márc./ápr p. 128-134.
92. **Gaál Á.** (1997): A világpiac minőségkövetelménye ISO 9001, 9002, 9003 értelmében. Budapest, Minfor Bt., p.17-45.
93. **Gályász J. - Berde Cs. - Dienesné Kovács E. - Nagy T.** (1997): A mezőgazdasági alapanyagtermelés minőségbiztosítási lehetőségei, tanulmány, Debrecen

94. **Garavan, T. N., Costine, P. and Heraty, N**. (1997): Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice, Dublin, Oak Tree Press, 1997. p. 2.
95. **Gazdag M.** (1991): Vállalati Humánpolitika, Szelektor, Budapest.
96. **Gelencsér K.** (2003): Grounded theory, Szociológiai Szemle, 2003. 1 sz. 143-154.
97. **Gennard, I.; Kelly, I.** (1997): Személyügy vagy humán erőforrás menedzsment? Industrial Relations Journal, 23. k. 1. sz. márc
98. **Gérnyi G.** (szerk) (2002): Gyakorlati tudnivalók az Európai Unióról. Kézikönyv kis- és középvállalkozóknak. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest
99. **Gestern, A.** (1997): A humánerőforrások minőségi irányítása, Rzeczpospolita, 241. sz. okt
100. **Giles, E. - Williams R.** (1991): Can the personnel department survive quality management, Personnel Management, April, p. 28-33.
101. **Gill, C.** (1993): The involvement of trade union in quality: evidence from EC enterprises, New Technology, Work and Employment, Vol. 8 No. 2, p. 123-133.
102. **Góber L.** (2002): A teljeskörű minőségirányítási rendszer bevezetése mint felsővezetői feladat BME-OMIKK-Korszerű vezetés 2002/9.
103. **Gomez-Mejia, R. L.-Balkin, D. B.-Cardy, L.** (1998): Managing Human Resources, Prentice Hall, p. 148.
104. **Grönroos, C.** (2000): Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach Wiley Chicester, p. 331.
105. **Grönroos, C.- Monthelie C.** (1988): Service Management is Public Sector, Liber, Stockholm
106. **Guest, D.** (1989): Personnel and HRM: Can you tell the difference? People Management, 1989/Jan.
107. Guest, D. (1990): Human Resources Management and the American Dream, Journal of Management studies, July, pp. 377-397.
108. **Guest, D. E.** (1987): Human resource management and industrial relations, In: Journal of Management Studies 245. p. 503–521. (id. Tuska, 1996).
109. **Gyetvai G.** (1998): ISO 9000 auditor szemmel, Budapest, QualiConsult Bt.
110. **Halmai P**. (1995): Az Európai Unió agrárrendszere, Mezőgazda Kiadó, Budapest
111. **Halmai P.** (2000): A magyar mezőgazdaság európai integrációjának feltételrendszere. Európát kutatva. EU Kutatási Konferencia kiadvány, 2000. november
112. **Hamel G. – Rrahalad C. K.** (1994): Competing for the future, Boston, Harvard Business Press

113. **Hamza E.-Miskó K.-Tóth E.** (2001): Az alkalmazkodóképesség és a rugalmas foglalkoztatási formák szerepe az agrárágazatban. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2. Budapest Hantos K. (2001): Dán kézben. HVG, 43. Budapest
114. **Hanselmann, M. - Selm, R.** (1997): A Minőségtudat fejlesztése – a TQM a felső vezetők fejében kezdődik = Technise Rundschau, 88. k. 1/2 sz. jan
115. **Harrington, H. J.** (1996): A TQM alkalmazás „nemzeti sajátosságai" TQM Magazine, 8. k. 4. sz. júl/aug, p. 49-54.
116. **Harrison, J. S.- John, C. H.** (1996): Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Concepts and Cases, South-Western College Publication
117. **Háry András** (2002): A minőségmenedzsment rendszerek tovább-fejlesztésének sajátosságai, PhD. értekezés, BME, Budapest
118. **Hart, C. - Schlesinger, L.** (1991): Total quality management and the HR professional: applying the Baldrige framework to human resources, Human Resources Management, Vol. 30 No. 4. p. 433-454.
119. **Hathcock, B. C.** (1996): The new-bread approach to 21st century human resources, Human Resource Management, 2. sz., p. 243-260.
120. **Heibel A.-R.** (2000): Human Resource Management bei Finanzdienstleistern im dritten Jahrtausend, Personal, 52. 4. sz. p. 182–185.
121. **Heidrich B. –Somogyi A**. (2003): A szolgáltatás-vezetés értékalapú modellje a „köz-menedzsmentben", Merketing&Menedzsment, 5. sz. p. 14-25.
122. **Hellervik-Davis-Skube** (1996): Sucesfull Manager's Handbook, Personnel Decisions International, United States of America
123. **Hendricks, C.F. - Triplett, A.** (1989): TQM: strategy for 90s management, Personnel Administrator, Vol. 34 No. 12, pp. 42-8.
124. **Heracleous, L.** (1997): A vállalat irányítás és az emberierőforrások szerepe Európa gazdasági versenyképességének javításában, Long Range Planning, 30. k. 2. sz.
125. **Higgins, J. M.** (1996): Az innovatív cégek hét titka, The futurist, 29. k. 5. sz. szept/okt
126. **Hilke, W.** (1989): Diensleistungsmarketing, Gabler, Wiesbaden
127. **Hill, S.** (1991): Why Q circles failed but TQM might succeed, British Journal of Industrial Relations, Vol. 29 No. 4 pp. 541-568.
128. **Hill, S. and Wilkinson, A.** (1995): In search of TQM, Employee Relations, Vol. 17 No. 3, pp. 8-25.
129. **Ho, S.K.M.** (1993): Is the ISO 9000 series for TQM, International Journal of Quality & Reliability Management.
130. **Holt, B.** (1994): Benchmarking comes to HR, Personnel Management, June, pp. 32-5.
131. **Horváth Gy.** (1996): Vélemények mérlegen, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

132. **Houghton, J. R.** (1989): The Age of the Hierarchy Is Over, New York Times, 29. september
133. **Hoványi G.** (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 10. sz. p. 955-970.
134. **Husti I.** (szerk) (2000): Minőségmenedzsment, Gödöllő, p. 8-23
135. **Hutiray J.** (1998): Személyügyi vezetés, versus Emberierőforrás-menedzsment, Humán politikai Szemle, 2 sz.
136. **Igalens J.** (1993): Repenser la gestion des ressources humaines, (Szerk.: Julienne Brabet), Párizs, Economica.
137. **Ilyés I. (**2003): Az egészségmegőrzés komplex felfogása, szemléletmódjai és az alapellátás egészségmegőrzési feladatai, Debreceni Egyetem, Orvos- és Egészségtudományi Centrum, Családorvosi Tanszék. Családorvosi Fórum,
138. **Ingehoff, D.-Eppler, M.** (2001): e-Human Resource Management (e-HEM), Zeitschrift Führung Organisation, 70. k. 3. sz. máj/jún. p. 159-167.
139. **Inzelt A.** (1998): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe. Budapest, Műszaki Könyvkiadó - Magyar Minőség Társaság, p. 208-221.
140. **IPM** (1993): Quality: People Matters, IPM, London.
141. **Ivancevich, I. – Glueck, F.W.** (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management, BPI Irwin p. 6.
142. **Izsó L.** (1997): Ergonómia, A munkabiztonság emberi tényezői Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet
143. **Jáger I.** (1997): Értékek és mértékek gazdaságban, emberben, Gazdaság, vállalkozás, vezetés, 2. szám
144. **Jávor I.** (1985): Szervezetek statikus hatalmi struktúrájának megjelenése a vezetői kultúrában, Vezetéstudomány, 1. sz.
145. **Jávor I.** (1993)**:** A szervezetszociológia gondolati rendszerei, Nemzeti Tankönyvkiadó, p. 38.
146. **Johnson, P.L.** (1997): Hogyan feleljünk meg az új nemzetközi szabványoknak? Budapest, Panem Kft., p.72-142.
147. **Joseph, J.-Walker, C. E.** (1998): Measurement and integration of costumer perception into company performance and quality, In: Bitner, M. J.-Crosby, L. A. (eds) Designing a Winning Service Strategy, New York, AMA
148. **Juhász Cs.** (2001): Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
149. **Kalapács J.** (2001): Minőség irányítás, minőségtechnikák, Budapest X-Level Kft. p. 32-33., 193.
150. **Kandampully, J.** (1998): Service quality to service loyality, A relatioonship which goes beyond customer services, Total Quality Management, 96 p. 431.
151. **Kane, B.; Palmer, J.** (1995): Strategic HRM or managing the employement relationship? International Journal of Manpower, 16. k. 5-6. sz. p. 6-21) Ism: Makics Judit: Stratégiai gazdálkodás az emberi erőforrásokkal vagy a munkahelyi kapcsolatok összetett kezelése, Humánpolitikai Szemle 1996. 5. sz. p. 72-80.

152. **Kappel, H. - Heer, T.** (1997): A dolgozók minősítése, 7 Personal, 49. k. 5. sz.
153. **Karoliny M.** (1994): Emberierőforrás-menedzsment –Az új divat? Vezetéstudomány 5. szám p. 20-23.
154. **Karoliny M.** (1995): A személyzeti szakapparátus szerepváltozásai az emberierőforrás-menedzsmentig, Humánpolitikai Szemle 10. p. 14-29.
155. **Karoliny M.-Poór J.-Spisák Gy.** (2000): Az emberierőforrás menedzselés az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, Vezetéstudomány, XXXI. évf. 5. sz. p. 13.-22.
156. **Kaucsek Gy., - Simon P.** (2000): Pszichoterror a munkahelyen (Elméleti alapok, külföldi és hazai tapasztalatok) Foglalkoztatási Hivatal Kutatási Részlege, Budapest, 2000.
157. **Kauffman, S.** (1993): The Origins of Order: Self Organization, Oxford University Press,
158. **Kelly, A.-Grimes, T.** (1993): A menedzsment elvei, Acca Hungary Kft, Budapest
159. **Kenneth E.** (2002): Coming Soon: the Future. Quality Progress, November, p. 25-29.
160. **Kiss Pál I.** (2001): Humán Erőforrás Menedzsment, Gödöllő, Gödöllői Agrártudományi Egyetem, p. 7., 189 p.
161. **Kobl, J.-M**. (1997): En Cockpit für das Human Resources Management, Io Management, 66. k. 4. sz 1997. p. 26-32. Ism: Stolmár Gézáné: Az emberierőforrás-menedzsment stratégiai és minőség kontrollingja, Humánpolitikai Szemle, p. 87-91.
162. **Koczor Z.** (szerk) (1999): Bevezetés a minőségügybe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 578 p.
163. **Kolbe T.** (1997): Az emberierőforrás-menedzsment szerepe a TQM bevezetésében és működtetésében, Humánpolitikai Szemle, 2-3 sz.
164. **Koncz K.** (2000): A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, fejlesztésének irányai, Munkaügyi Szemle, 10.-11. sz.
165. **Kondor I.** (1997): Mi micsoda a minőségügyben? Gépipari Tudományos Egyesület. Ipari Minőségi Klub, Budapest. 128 p.
166. **Kotler, P.** (1998): Marketing Menedzsment: elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Budapest, Műszaki Könyvkiadó 625 p.
167. **Kovács E.** (2000): A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség, Minőség és Megbízhatóság, 5 sz. p. 55.
168. **Kowalski, E.; Walley, P.** (1993): Employee receptivity to total quality, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 10, pp. 23-37.
169. **Kővári Gy.** (1995): Az emberierőforrások fejlesztése, Szókratész Kft., Budapest p.127.
170. **Krämer T. -Magyar S. -Németh L.** (2001): Minőségbiztosítás, minőségellenőrzés Budapest, B+V Kiadó 164 pp., 32. p., 129-140. p.

171. **Kristály M.** (2001): Minőségirányítási alapismeretek, Budapest, Okker Kiadó, 11-13. p.
172. **Kufidu, S.-Vouzas, F.** (1998): Human resources aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece, International Journal of Human Resources Management, Vol. 9 No. 5, p. 818-830.
173. **Kumar, A.–Motwani, J.–Douglas, C.** (1999): A Quality Competitiveness Index For Benchmarking, Bechmarking, vol. 6. No. 1. p. 12-21.
174. **Kunczmann F.** (1998): Minőség minden áron?, Minőség és Megbízhatóság, 2-3. sz.
175. **Kuprenas, J. A.; Soriano, C. J.; Ramhorst, S.** (1996): Teljes körű minőségirányítás bevezetésével kapcsolatos tapasztalatok= Practice Periodical on Structual Design and Construction, 1. k. 2. sz. máj, p. 74-78
176. **Labovitz, G.-Chang, Y. S.- Rosansky, V.** (1999): Making Quality Work. Oliver Wight Publications, INC. Essex
177. **Ladó G.** (1996): Megfontolások a TQM alkalmazásához, Marketing & Management 2. sz., p. 27.
178. **Lakner Z. – Somogyi S. – Horváth Zs.** (1998): Az élelmiszerminőség és a piac – in „Agro-21" Füzetek, 22. sz., p. 55-56.
179. **Lawler, E.E.** (1994): Total quality management and employee involvement: are they compatible, Academy of Management Executive, Vol. 8 No. 1, pp. 68-76.
180. **Leap, T. L. – Crino, M. D.** (1990)**:** Personnel/Human Resources Management, Macmillan Publishing Company, p. 11-17.
181. **Legge, K.** (1978): Power, Innovation and Problem-Solving in Personnal management, McGraw Hill, Maidenhead
182. **Leonard, F. S.-Sasser, W. E.** (1982): The Incline of Quality, Harward Business Review, 60. p. 163-171.
183. **Lévai Z.- Bauer J. (2000):** A személyügyi tevékenység gyakorlata, szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
184. **Liebner A.** (ism) (1999): A humánerőforrás-menedzsment átalakulása és szerepe a 21. század vállalataiban, Humánpolitikai Szemle, 7-8 sz. p. 110-113.
185. **Lipkovics E.** (szerk) (2002): Minőségfejlesztés. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., Budapest
186. **Lock, D.** (1998): Minőségmenedzsment, Panem, p. 22-24.
187. **Lorange, P.** (1997): A humán erőforrás menedzsment és a vállalati növekedés, io Management, 66. k. 7/8 sz.
188. **Lukowicz, E. V.** (1992): Ausgewählte arbeitsoranisatorische Maßnahmen einer umfassenden Qualitätsförderung – dargestellt ambeisiel eines Qualitätskonzeptes der Uniroyal Englebrecht Reifen GmbH, Aachen in: Zink, K. J.: Qualität als managementaufgabe und TQM, Landsberg/lech, 2. Aufl., p. 206.

189. **Mabey, C.-Salamon, G.** (1995): Strategic Human Resource Management, Blackwell
190. **Magyar Értelmező Kéziszótár** (1966, 1987), Budapest, Akadémiai Kiadó
191. **Mallak, L., Bringelson, L. and Lyth, D.** (1997): A cultural study of ISO 9000 certification'', International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 4, pp. 328-348.
192. **Marchingthon, M., Dale, B.; Wilkinson, A.** (1993): Who is really taking the lead on Quality, Personnel Management, Vol. 25 No. 4, pp. 30-33.
193. **Mastenbroek, W. F. G.** (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 30 – 56
194. **McKenna, E.- Beech, N.** (1998): Emberierőforrás-menedzsment, Budapest, Panem kft. 254 p.
195. **McLachan, V. N** (1998): Érvek az ISO 9000 védelmében, TQM Magazine, 8. k. 3. sz., máj./jún p. 21-23.
196. Mérhetőség és számszerűsíthetőség HR-es munkában I.-II. (2005) Az emberierőforrás értéke. Kinek fontos és miért? Consultation Magazin 5-6
197. **Mészáros T.** (2002): A stratégia jövője, a jövő stratégiája, Budapest, Aula Kiadó
198. **Milkovich–Glueck** (1986): Foundations of Personnel Human Resource Management, Business Publications Inc. BPI, IRWIN
199. **Minőségügyi információs katalógus** (1998), Top Point Kft
200. **Mintzberg, H.** (1983): Structure in Fives, Designing Effective Organizations. N.Y. Prentice Hall
201. **Mintzberg, H., Quinn, J. B., Goshal, S.** (1998): The Strategy Process, Harlow, Person Education Ltd., p. 359.
202. **Modláné Görgényi I.** (1998): A képzés minőségbiztosítása, Budapest, Nemzeti Szakképzési Intézet 94 pp., 16. p.
203. **Molnár S. , Kálmán A.** (2002): A kormányzat minőségfejlesztési koncepciója. Magyar Minőség. XI. évf. 12.sz. p. 6-7.
204. **Monks, K., Buckley, F. and Sinnott, A.** (1997): Human resource management in a quality context: some Irish evidence, Employee Relations, Vol. 19 No. 3.
205. **Morhman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. III. - Ledford, G.E. Jr** (1995): Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms, Employee Relations, Vol. 17 No. 3, pp. 26-41.
206. **Mullins, L. J.** (1996): Management and Organisational Behaviour, London, Pitman Publishing, 4th Ed., p.18.
207. **Nádasdi J. (2003):** Minőségirányítási ismeretek mezőgazdasági és ipari kis- és középvállalkozások számára, mezőgazdasági modul, Nyíregyházi Felnőttképzési Intézet

208. **Nadler, D. A.** (1988): Concepts for the Management of Organizational Change – In: Tushman, M. L. – Moore, W. L. (eds): Readings in the Management of Innovation (2nd ed., Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts)
209. **Nagy F.** (2002): Az Európai Unió élelmiszergazdasága. Agrároktatási Intézet, Budapest.
210. **Nagy I.** (2001): Minőségbiztosítás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 105.
211. **Nemes F. (1998):** Vezetési ismeretek és módszerek, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest p. 266-268.
212. **Nemeskéri Gy. –Fruttus I. Levente** (1998): Feladatok és új utak a személyzeti szakemberek módszertani felkészítésében, Humánpolitikai Szemle, 3. sz.
213. **Nemeskéri Gy.** (2001): Humán erőforrás menedzselés és az ISO 9001:2000 Munkaügyi Szemle 2001. 10.szám
214. **Nemeskéri Gy.** (2002): Minőségügyi törekvések humánpolitikai támogatottsága, Munkaügyi Szemle 1. sz.
215. **Newson, W.B.** (1990): Hogyan ösztönözzék a vezetők nagyobb teljesítményre munkatársaikat?, Vezetéstudomány, 11. sz.
216. **Northcraft, G. B. – Neale, M.A.** (1990): Organizational Behavior. A Management Challenge, The Dryden Press, Chicago, IL. p. 224.
217. **Oakland, J.J.** (1989): Total Quality Management, Heinemann, Oxford.
218. **Olesch, G.** (1997): Kundenorienter Personalarbeit, Personal, 49. k. 2. sz., p. 85-89. Ism.: Stolmár Gézáné (1997): Az ügyfélorientált személyzeti munka szervezete és feladatai, Humánpolitikai Szemle, 5. sz., p. 75-80.
219. **Oliver, R. L.** (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Constumer, New York, The McGraw-Hill Companies p. 13.
220. **Pálinkás J. – Vámosi Z.** (1999): Emberierőforrás-menedzsment, Budapest, LSI Oktatóközpont, p. 22
221. **Pallaginé Bánkfalvi E.** (1996): TQM a termelésben, Szeged, Élelmiszer Minőség Centrum Kft.
222. **Parányi Gy.** (1999): Minőséget-gazdaságosan, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
223. **Péceli B.** (1996): ISO 9000-es szabvány és az azon túl menő követelmények, UNIDO Tf/HUN/90
224. **Péhl T.** (1994): TQM mint a versenykép filozófiája, módszere, Vezetéstudomány, XV. évf. 9. sz. szept
225. **Peretti, J. M.** (1990): Fonction personnel et management des ressources humanies, Vuilbert, Paris, p. 573.
226. **Peters – Watermann** (1986): A siker nyomában, Budapest, Kossuth Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

227. **Pfeffer, J.** (1994): Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press, Boston, MA.
228. **Pintér I.** (1996): Az élelmiszeripari termékek és a minőségköltség, Vezetéstudomány, 9. sz., p. 39.
229. **Plowman, B.** (1992): A role for managers in total quality, in Hand, M. and Plowman, B. (Eds), Quality Management Handbook, Butterworth Heinemann, Oxford
230. **Poór J.** (2000): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és tendenciái Magyarországon a versenyszférában, előadás, IX. OHE Konferencia,
231. **Poór J.** (2005): Tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó
232. **Poór J.** (szerk)(2005): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest. 366 p.
233. **Poór, J.** (2005): Nemzetköziesedés és globalizáció a humánerőforrás menedzsmentben, Harward Business manager, 2005. december – 2006 január, p. 68-77.
234. **Powell, T.C.** (1995): Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 15-27.
235. **Prevost, P.** (1996): Environment, Complexity and Professional Training in Agriculture, Turning Local Learning into Global Knowledge. Journal of Agricultural Education an Extension, 2. 4. in Berde Cs.: Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban
236. **Rácz Z.** (1994): Paradigma váltás a vezetésben – humánpolitikai aspektusból, Humánpolitikai Szemle, 9. sz
237. **Reavill, L. R. P.** (1999): What is the future direction of the TQM development? The TQM Magazine, 11. k. 5. sz. szept/okt. p. 291-298., Ism.: Garai T.: A TQM fejlődési iránya, Minőségirányítás Műszaki ellenőrzés, OMIKK, 2000/5.
238. **Redman, T.,-Snape, E.-Wilkinson, A.** (1995): Is quality management working in the UK?, Journal of General Management, Vol. 20 No. 3, pp. 44-59.
239. **Richter M.** (1999): Personal Führung im Qulitätsmanagement, Carl Hanser Verlag Müchen Wien
240. **Sanders, M. S. – McCormick, E. J.** (1993): Human Factors in Engineering and Desing, McGraw-Hill, New York
241. **Schoenberger, R.** (1994): Human resource management lessons from a decade of total quality management and re-engineering, California Management Review, Vol. 36 No. 4, p. 109-123.
242. **Schuler –Huber** (1990): Personnel and Human Resource management, West Publishing Company
243. **Sembery P** (1999): Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban, In.: Minőség és

agrárstratégia, „Agro-21” füzetek, 30. sz., p. 11.
244. **Sembery P.** (2001): Bevezetés a minőségügybe, Gödöllő, Szent I. Egyetem
245. **Sencz J.** (2001): Előrelépés és kiskapuk az ISO 9001:2000-es megvalósításában, Minőség és Megbízhatóság, 6. sz. p. 315-319.
246. **Shani, A. B. - Mitki, Y.-Krishnan, R.-Grant, R.** (1994): Roadblocks in a quality management implementations: a cross-cultural investigation, Total Quality Management, Vol. 5 No. 6, pp. 407-416.
247. **Siegel, G. B**. (1996): Job analysis in the TQM environment, Public Personnel Management, 25. k. 4. sz. p. 485-494. Ism.: Huszti Vera: Az átfogó minőségbiztosítás hatása a munkakörelemzésre és az emberierőforrások fejlesztése, Humánpolitikai Szemle 1997. 5 sz. p. 83-86.
248. **Sipos L.** (2001): Gondolkodom, tehát… T.E.T.T.-re fel! Humánpolitika és minőségirányítás, Magyar Minőség, p. 35-36.
249. **Siposné Gyebnár É.** (1999): A munkavállalók teljesítményének értékelése Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés 2. sz.
250. **Siposné Gyebnár É.** (2000): A humán erőforrás, mint a vállalati vagyon része, Jubileumi Humánpolitikai Konferencia, Siófok
251. **Smyth, H.; Scullion, G.** (1996): HRM and TQM linkages – comparative case analysis, International Journal of Manpower, 17. k. 6-7. sz., p. 89-105.
252. **Snell, S. - Dean, J.** (1992): Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective, Academy of Management Journal, Vol. 35 No. 3, pp. 467-504.
253. **Snyder, D. P.** (1999): Accompagnateur du chanegement, Personnel, 396 sz. jan. p. 43-47.
254. **Sósné Gazdag M.** (1997): Minőségbiztosítás az élelmiszeripari kis- és középüzemekben, Szenes Endréné (szerk) Integra-projekt Kft, Budapest, p. 125
255. **Sósné Gazdag M.** (szerk) (1996): Minőségbiztosítás az élelmiszeriparban, Budapest, Mezőgazda Kiadó
256. **Spencer, B.** (1994): Models of organization and TQM: a comparison and a critical evaluation, Academy of Management Review, Vol. 19, pp. 446-71.
257. **Storey, J.** (1994): How new-style management is taking hold, Personnel Management, January, p. 32-35.
258. **Storey, J.** (1995): Human Resource Management, A Critical Text, Routledge Torrington, D. and Hall, L., Personnel Management: HRM in Action, Prentice Hall
259. **Strauss, A. L.** (1985): Qualitative analysis for social scientists, Cambride University Press, Cambridge
260. **Szabó M.** (2000): A Hay–módszer alkalmazhatóságának lehetősége az agrárgazdaságban, A minőségbiztosítás tükrében, Tudományos Diákköri Konferencia, GATE, Gödöllő.
261. **Szelényi I.** (1969): A szociológiai felvétel módszerei, Budapest, Kossuth Könyvkiadó

262. **Szendrő P.** (1999): A minőség agrárfejlődés humán infrastruktúrája, In: Glatz Ferenc (szerk.) Minőség és agrárstratégia, Budapest, p. 97-114
263. **Szetei T.** (2001) Controlling szemlélet a személyügyi munka gyakorlatában, HCR füzetek 2. Szókratész külgazdasági akadémia, június
264. **Szilvássy E.** (szerk)(1997): Üzletembereknek a minőségről. Az 1996. évi magyar Nemzeti Minőség Díj nyerteseinek bemutatkozásával, Co-Nex Kft., p. 262.
265. **Szokolszky, Á.** (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat. Budapest: Osiris.
266. **Tenner, A. R. - DeToro, I. J.** (2001): Teljes körű minőség-menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó 259 pp., 39. p.
267. **The European Way to Excellence**, Directorate-General III Industry, European Comission
268. **Torrington D., Hall L.** (1998): Human Resource Management, London, Prentice Hall, p. 102.
269. **Tóthné Sikora G.** (2000): Motiváció, ösztönzés, javadalmazás, Munkaügyi Szemle 2000. 7-8. szám
270. **Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch.,** (2000): Riding the Waves of Culture. London, Nicolas Brealey Publishing, Second Edition, pp. 19
271. **Tuczai A.** (1997): A TQM és az emberi tényező, Minőség és Megbízhatóság, 2 sz. p. 18-23.
272. **Tuczai A.** (1997): Ergonómia szerepe a humánerőforrás gazdálkodásban, Humán Fókusz
273. **Tunkli G.** (1995): TQM vagy ISO, Minőség és Megbízhatóság, 5. sz. p. 9-11.
274. **Tuttle, T.** (1991): Human resources and the TQ revolution, Human Resource Professional, Vol. 3 No. 2, pp. 5-11.
275. **Tyson, S.** (1985): Is this the very model… In: Anderson, A. (1994) Effective Personnel Management a skill and activity-based approach, Blackwell Publ.
276. **Tuttle, T.C.** (1992): Building HRM Systems That Support Total Quality, University of Maryland Center for Quality and Productivity, Baltimore, MD.
277. **Ulrich, D.** (1997): Kilenc kihívás és az emberierőforrás-menedzsment jövője, Human Resource Management, 36. k. 1. sz. tav.
278. **Ulrich, D.** (1998): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press, Boston, p. 24.
279. **Ulrich, D.** (1999): A humán erőforrás menedzsment új szerepe, Harward Businessmanager, 4. sz. p. 32.
280. **Varga Gy.** (2004): A magyar mezőgazdaság az idők sodrásában, Miniszterelnöki Hivatal Stratégiai Elemző Központ, p. 138.
281. **Varga L.** (1994): Az emberierőforrás fejlesztése és az ISO 9000-es felkészítések Minőség és megbízhatóság, 1. sz.
282. **Vári A. – Vecsenyi J.** (1984): Döntéstámogató módszerek alkalmazása a szervezetekben, Vezetéstudomány, 11. sz.

283. **Vasa L.** (2004): A háztartások gazdasági szerepének funkcionális változása, doktori értekezés, Gödöllő
284. **Vér L.-Róka J.** (szerk) (2001): HR-Emberierőforrás-menedzsment felsőfokon Mangement Kiadó, Könyvkiadó és Tartalomszolgáltató Kft.
285. **Veres Z.** (1998): Szolgáltatásmarketing, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
286. **Veress G.** (1999): A minőségügy alapjai, Budapest, Műszaki könyvkiadó
287. **Vloeberghs, D. -Bellens, J.** (1996): Human resource aspects of ISO 9000 in Belgian organizations, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7 No. 2, pp. 413-35.
288. **Vouzas, F.** (2004): HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric, The TQM Magazine, Volume 16. Number 2. 2004. 125-135.
289. **Werner, F.-Pausits, A.** (1994): A stratégiai személyzeti menedzsment szerepe a szerkezetváltásban?, Munkakügyi Szemle, 3. sz., p. 32.
290. **Werner, F.** (1996): Humánpolitika, Munkaügyi Szemle, 7-8 sz. p. 54
291. **Wilkinson, A., Allen, P., Snape, E.** (1991): TQM and the management of labour, Employee Relations, Vol. 13 No. 1, pp. 24-31.
292. **Wilkinson, A.-Witcher, B.** (1991): Fitness for use. Barriers to full TQM implementation in the UK, Management Decision, Vol. 29 No. 8, pp. 46-51.
293. **Zeitheml, V.A**: - Parasuramann A., - Berry, L.L. (1990): Delivering Quality Service, The Free Press, New York
294. **Zöldné Roska M.** (szerk): Minőségirányítás, MTA Információtechnológiai Alapítvány, http://www.itb.hu/ajanlasok/a9
295. **Zülch, G., Krüger, J.** (2003): Simulation-aided planning of quality-oriented personnel structures in production systems.=Applied Ergonomics, 34. k. 4.sz. júl. p. 293-301.

Hivatkozott szabványok:

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 8402) Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 9001) Minőségügyi rendszerek. A tervezés/fejlesztés, gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modellje

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 9001:2001) Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2000)

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 9002) Minőségügyi rendszerek. A gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modellje

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 9003) Minőségügyi rendszerek. A végellenőrzés és vizsgálat minőségbiztosítási modellje

Magyar Szabványügyi Testület: Magyar Szabvány (MSZ EN ISO 9004) Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek

M2. A dolgozatban előforduló és kapcsolódó fogalmak

Belső vevő: a vállalat munkavállalója és munkatevékenysége során a vállalaton belül vannak belső és külső beszállítói, akinek megbízhatóságától függ, és vannak belső és külső fogyasztói is, akik tőle függnek.
Benchmarking: Az a folyamat, amellyel azonosítjuk, megértjük és adaptáljuk a világ bármely szervezetének kiemelkedő gyakorlatát és folyamatait annak érdekében, hogy segítsük saját szervezetünket teljesítményének fejlesztésében.
Bevezetés: tervezett, a személyügyi osztály által irányított folyamat, amely az újonnan belépő munkavállaló beilleszkedését, szocializációját hivatott elősegíteni.
Coaching: két személy között zajló fejlesztő kapcsolat. Személyes jellegű, interaktív, erősen fókuszált folyamat, amely segít az egyénnek és a szervezetnek nagyobb elégedettséggel járó eredményeket gyorsabban elérni.
EFSIS: követelményrendszer a kereskedelmi hálózatok márkajelzéses termékeinek szállítói számára az élelmiszerek illetve a mezőgazdasági növénytermékekre
Elbocsátás: a munkavállalótól való megválás olyan esete, amikor az ok az illető munkavállaló hibájára vezethető vissza, mely lehet a megfelelés hiánya vagy fegyelmi vétség.
Emberierőforrás-menedzsment: azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberierőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.
Emberierőforrás-tervezés: olyan eljárás, amely során – a szervezet erőforrásainak módszeres elemzése alapján –, a jövőre vonatkozó prognosztizálás történik, figyelembe véve a munkaerő hatékony felhasználását.
Empowerment (az egyéni munkavállaló szintjén) személyes felelősséget jelent, felhatalmazás, képessé tétel az önirányításra,
Folyamat alatt a tevékenységek egy olyan sorozatát értjük, amelynek során jól meghatározott bemeneteknek terv szerinti kimenetekké való átalakítása történik meg. A folyamat egy vagy több műveletet, illetve eljárást alkalmazhat.
Humánstratégia: az emberi tényezővel kapcsolatos hosszú távú célok rendszere, amely az általános stratégia megvalósítását szolgálja, s abban az esetben, ha mindkettő megfelelő mértékben illeszkedik egymáshoz, úgy jelentős mértékben javulhat a szervezet eredményessége
Inplacement: a belső munkaerő állomány olyan mozgósítása, mely felismeri és fejleszti azokat a képességeket, melyek egyrészt az egyén fejlődését, másrészt a vállalkozás stratégiai céljait valósítják meg.
Javadalmazás: az anyagi jellegű kompenzációs elemekből kialakított rendszer, amely a szervezeti bevételek egy részének a szervezeti tagok számára történő szétosztása (külső motivációs tényező).
Javadalmazás-menedzsment: olyan stratégiák és irányelvek létrehozásával és megvalósításával foglalkozik, melyek célja, hogy az embereket a szervezet számára képviselt értékük szerint méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazza. Felöleli a javadalmazás folyamatainak és gyakorlatának megtervezését, megvalósítását és karbantartását, melyek együttes célja a szervezet, a csapat és az egyén teljesítményének növelése. (Armstong, Murlis, 2005)
Juttatás: a javadalmazás azon eleme, melyet a munkáltató a béren és az esetleges nyereségrészesedésen kívül nyújt a dolgozóknak.
Képzés: olyan megtervezett folyamat, amely során az egyén attitűdje, ismeretei, készségei vagy viselkedése módosul annak érdekében, hogy meghatározott

tevékenységekben a teljesítménye javuljon.
Kiválasztás: olyan döntés-előkészítési folyamat, amelyben felmérik, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt, milyen valószínűséggel lesz képes a betöltésre váró munkakör feladatainak elvégzésére, az elvárt teljesítmény elérésére.
Kompenzáció: Mindazon anyagi javak és szolgáltatások összessége, amelyeket a munkáltató szervezet a dolgozó erőfeszítéseinek ellenértékeként nyújt.
Létszámleépítés: olyan munkaviszony megszűnés, amelyre a munkáltató által, jogos gazdasági indok alapján rendes felmondással kerül sor.
Mediáció: egy harmadik személy, a mediátor bevonása a sikertelen tárgyalási folyamatokba. A mediátor feladata, hogy mint külső érzelemmentes szemlélő segítsen a feleknek az információáramlás felszabadításában, az indítékok, értékek és érdekek rendszerezésében és a megegyezési alternatívák kidolgozásában.
Megbízhatóság: gyűjtőfogalom, amelyet a használhatóság és az azt befolyásoló tényezők, azaz a hibamentesség, a karbantarthatóság és a karbantartás-ellátás leírására használnak (IEC 60050(191))
Minőségikörök: olyan személyes, minőség iránti elkötelezettségen, önkéntes részvételen alapuló a termelésben dolgozó 5-8 fős kollektívák, melyek rendszeres időközönként egy-egy jól körülhatárolt téma irányított megvitatására, megoldására ülnek össze.
Minőségirányítási rendszer: (Quality Management System, QMS) *„a* minőségirányítás megvalósítására szolgáló szervezeti struktúra, felelősségi körök, folyamatok és eljárások”. (ISO 8402-1986)
Minőségmenedzsment: a vállalati menedzsment rendszer alrendszere: Mindazon vezetői tevékenységek, menedzsment összessége, amelyek a vállalat minőségügyi helyzetét befolyásolják, meghatározzák. (Veress 1999)
Munkabér: a munkajog megfogalmazása szerint munkabéren általában a munkaviszonyban végzett munkáért járó, illetve adott ellenszolgáltatást értjük.
Munkaerőigény-tervezés: olyan eljárás, amely során – a szervezet erőforrásainak módszeres elemzése alapján –, a jövőre vonatkozó prognosztizálás történik, figyelembe véve a munkaerő hatékony felhasználását. Azt kívánja meghatározni, hogy a soron következő időszakban ellátandó szakmai feladatok megvalósításához a vállalatban milyen létszámú és szakképzettségű munkatársra van szükség.
Munkakör: szűkebb értelemben véve azon feladatok összessége, amelyeket a munkavállalónak el kell végeznie a munkája során. Tágabb értelmezésben a munkakörben nemcsak magát a feladatot, de a munkavégzés helyét, a munkavégzés rendjét, a teljesítés módját, a munkavégzéshez kapcsolódó felelősséget, a munkavállaló kapcsolatrendszerét is szabályozzuk.
Munkakör-elemzés: a munkával kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása. Olyan szervezett, több lépcsős folyamat melynek során elsőként meghatározzuk a főbb feladatokat, majd megvizsgáljuk az adott feladatok relatív jelentőségét és a végzett tevékenység gyakoriságát. Végül meghatározásra kerülnek a munkavégzés szempontjából fontos tudás, képesség és készség jellemzők.
Munkakör-értékelés: olyan eljárás, amelynek során a munkakörök között fontossági sorrendet állapítunk meg a szervezeti értékük alapján; meghatározva az adott munkakör relatív helyét és súlyát egy adott szervezeten belül.
Munkaköri specifikáció: a munkafeladat ellátásához szükséges tudás, készségek, képességek, gyakorlat, tapasztalat megállapítása.
Munkakörnyezet: olyan feltételek köre, amelyek között egy személy tevékenykedik. Ezek a feltételek tartalmazzák a fizikai, a pszichológiai és a környezeti tényezőket (pl. hőmérséklet, elismerési rendszerek, ergonómia és légszennyezettség).

Munkakör-tervezés: a munkakör tartalmának, funkcióinak, kapcsolatainak kialakítása úgy, hogy a szervezeti célok teljesítése mellett a dolgozók igényeinek kielégítését is szolgálják. A feladat a munkamegosztás módszereinek olyan célú alkalmazását jelenti, amely egyidejűleg törekszik az optimális teljesítmény és az elégedettség elérésére.
Munkaszocializáció: fogalma egyaránt jelenti az egyénnek a munkához, illetve munkakörhöz való eredményes alkalmazkodását, azaz a munkaköri beválását, valamint az új belépőnek az adott munkahelyre, illetve munka szervezetbe történő sikeres beilleszkedését és tartós elkötelezettségét az őt befogadó és elfogadó szervezettel. (Antalovics, 2000)
Ösztönzés*:* az egyéni- és csoport érdekek tudatos felhasználása valamilyen cél eléréséhez, azáltal, hogy az egyén, a csoport, valamint az egyén és a szervezet együttes cselekvését a célhoz vezető pályára terelje.
Ösztönzési stratégia: Az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet fejlesztési stratégiájához rendeli.
Ösztönzéspolitika: Az ösztönzésre vonatkozó főbb elvi iránymutatás. Meghatározza azon fő alapelveket, amelyek szerint a szervezet dolgozóit javadalmazni kívánja.
Reengineering: az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális újratervezése annak érdekében, hogy olyan meghatározó teljesítménymutatókban, mint költség, minőség, szolgáltatás és sebesség, drámai fejlődést érjünk el.
Stratégiai emberierőforrás-menedzsment: a környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberierőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.
Szervezet: mesterségesen, adott cél vagy feladat elvégzésére, munkák összehangolására, erőforrások mobilizálására létrehozott rendszer.
Szervezeti felépítés: felelősségi körök, hatáskörök emberek közti kapcsolatok meghatározott renszere.
Szervezeti tanulás: az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben: tudás jön létre, ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben, beépül a szervezeti memóriába és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is.
Tanuló szervezet: olyan szervezet, amely tagjai tanulási képességeit hasznosítja, amely kész *struktúrája megváltoztatására* is, s nemcsak az adott struktúrán belüli változásokat hajt végre. Az ilyen vállalatokban a tanulás nem csupán azt jelenti, hogy az egyének a szervezeten belül tanulnak, a tanulás szervezeti jellegű is, vagyis annak megtanulása, hogy miként alakítsa át a szervezet folyamatosan önmagát. (Sugarman, 1997)
Tudásmenedzsment: Azon folyamatok együttese, amelyek a tudás létrehozását, elterjesztését és a tudást, mint eszközt, annak felhasználását irányítják annak érdekében, hogy a szervezet céljai beteljesüljenek. Lényege alapvetően a tudás megosztása a szervezeten belül, és e tudás felhasználásának támogatása a megfelelő területeken.
Toborzás: alkalmas jelöltek biztosítása az adott munkakör betöltésére.
TQC (Total Quality Control): Összefoglalóan a termék-előállító folyamat környezetében megvalósított minőségszabályozási módszerek összessége, vagyis a vezetőség által végiggondolandó rendszer.

M3 Minőség meghatározások

Juran : A minőség, a használatra való alkalmasság.

Deming: A minőség a termék egész élettartama alatt „múlja felül” a fogyasztó várakozásait. Még azzal egészíti ki, hogy az árnak nincs értelme a minőség értékelése nélkül, és a minőség is értelmetlen, ha nem a vásárlók igényei fogalmazódnak meg benne.

Feigenbaum: A minőséget mozgó célként határozza meg, figyelembe véve a minőség folyton változó természetét.

Freund: A minőség a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amelyek lehetővé teszik, hogy a termék vagy szolgáltatás megfeleljen a kimondott vagy kimondatlan igényeknek. A minőség: használhatóság, biztonság, megvalósíthatóság, hozzáférhetőség, fenntarthatóság., stb.

Crosby: A minőség a vevőkkel közösen megállapított követelmények teljesítése vagy módosítások kezdeményezése, hogy a minőség a vevőknek és a szervezet saját szükségleteinek megfeleljen. „A vevő kívánalmaihoz való alkalmazkodás.”

Cons: „A jó minőség négyféle követelmény egyensúlya. Műszaki (fizikai, kémiai, biológiai stb), erkölcsi (elsősorban nem ártani), piaci (az ügyfél elégedettsége), gazasági (a vállalkozás elégedettsége).”

Garvin: „A minőség a néző tekintetében rejlik. A minőség meghatározásának egyetlen feltétele az, hogy képesek vagyunk- e a vevők igényeit, elvárásait vagy szükségleteit kielégíteni.”

Groocock: A minőség valamely termék vagy szolgáltatás jellemzői és tulajdonságai összességének alkalmazkodási foka a vevő szükségleti követelményeinek összességéhez, annak az árnak és szállítási feltételeknek a határai között, amelyeket a vevő hajlandó elfogadni.

Seghezzi: A minőség a felhasználói igények vagy az előirányzott cél kielégítésének mértéke.

Shiba: A Japánban kialakult négy minőségszintet fogalmazta meg:
megfelelés a szabványnak (az előírásnak)
megfelelés a használatra
megfelelés a vevő kinyilvánított igényeinek
megfelelés a vevő látens, ki nem mondott igényeinek.

DeToro: A minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.

Taguchi: a minőség a társadalomnak okozott veszteségként határozható meg. Minél kisebb a termék társadalomnak okozott vesztesége, annál jobb a termék minősége.

MSZ EN ISO 8402:1996 *Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár:* Az egység azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.

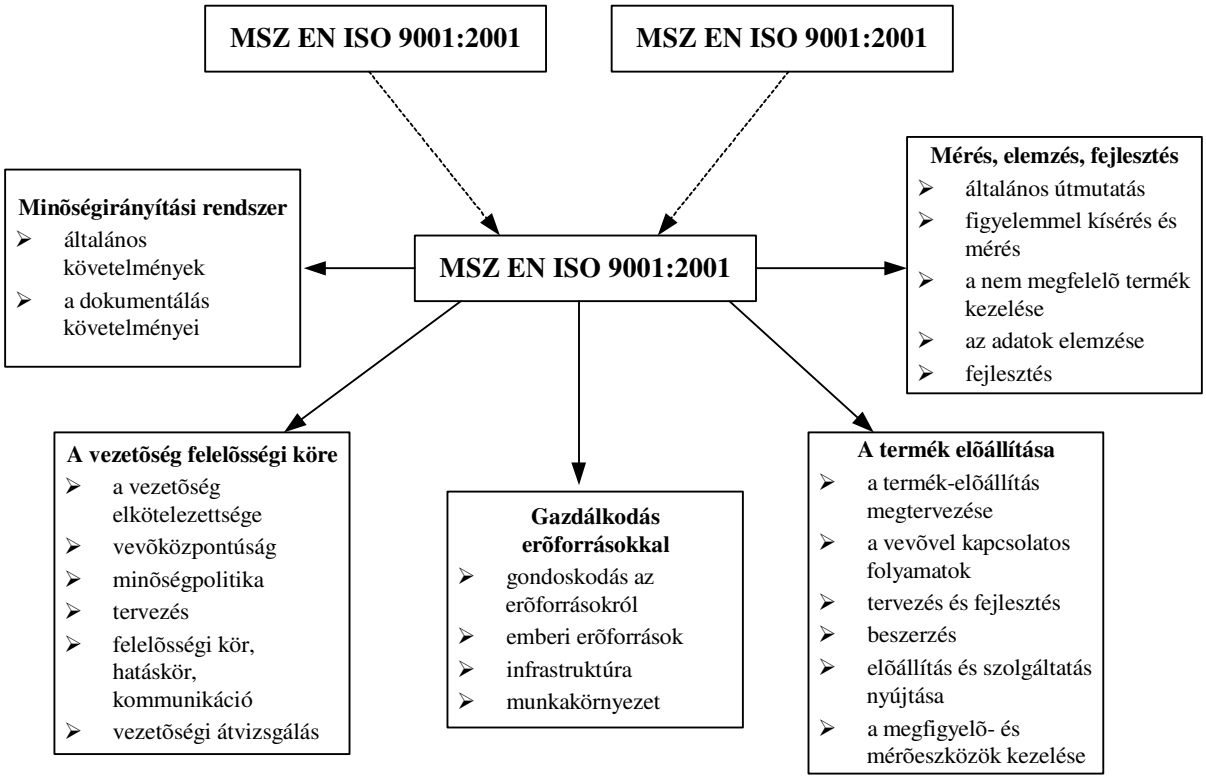
MSZ EN ISO 9000:2000 *Alapok és szótár*: A minőség annak a mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket.

M4 Minőségügyi rendszerek

Az ISO 9000 szabványrendszer

Az ISO 9000-es családhoz tartozó minőségirányítási rendszerszabványok nyolc alapelv képezi az alapját vevőközpontúság, vezetés, a munkatársak bevonása, folyamatszemléletű megközelítés, rendszerszemlélet az irányításban, folyamatos fejlesztés, tényeken alapuló döntéshozatal, kölcsönös előnyös kapcsolatok a (be)szállítókkal.

Az ISO 9001:2000 szabvány felépítése



Környezetközpontú irányítási rendszer (KIR)

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) 1996-ban adta ki az ISO 14000 környezetvédelmi irányítási szabványcsaládot, amely az alapelveket tárgyaló útmutató szabványokból és egy kötelező előírásokat tartalmazó szabványból áll. Ez az *ISO 14001, a környezetvédelmi irányítási rendszerek* szabvány, Az emberi civilizáció óriási mennyiségben állított elő olyan termékeket, melyeknek az élővilágba kerülése az élet jövőjét veszélyezteti. Megjelent két új fogalom: környezetszennyezés és környezetvédelem. A probléma kezelésére kialakult megoldási formák közé a KIR, amely olyan nemzetközileg elfogadott vállalatvezetési rendszer, melynek középpontjában a környezetvédelem áll és a termelést a környezettel összhangban valósítja meg.

A KIR olyan rendszert jelent, amelynek célja, hogy a gyártott termék (és annak csomagolása) ne szennyezze (a megengedettnél nagyobb mértékben) a környezetet, a termék felhasználásakor, sem megsemmisítésekor, az alkalmazott gyártási folyamat ne okozzon a megengedettnél nagyobb környezeti szennyezést, és a gyártás a lehető leggazdaságosabban bánjon az anyagokkal és az energiaforrásokkal. Az ISO 14001 előírja, hogy a vállalatnak legyen *környezeti politikája* és a vezetőség kötelezze el magát a környezetpolitika megvalósítása mellett.

A környezetközpontú irányítási rendszer kialakítása és működtetése állandó fejlesztési, fejlődési

folyamat, egy öntanuló rendszer, amelyben rendszeresen ismétlődő, de egyre magasabb szinten megvalósuló tevékenységek alkotnak láncolatot. Az egyre magasabb szinten megvalósuló tevékenységek biztosítják a környezeti teljesítmény folyamatos javulását, a környezeti célok megvalósulását. A rendszerben mindenki meghatározott feladattal és hatáskörrel rendelkezik, valamint elő van írva a feladatok elvégzésének módszere is. A szabvány ezt egy fejlődési spirál segítségével ábrázolja.

Veszélyelemzés a kritikus szabályozási pontokon (HACCP)

A *HACCP* (Hazard analysis on critical control points) általános használhatóságú, de leginkább *élelmiszeripari területen*, *higiéniai követelmények kielégítésére* alkalmazott *szabályozási rendszer*, amely lehetővé teszi a mikrobiológiai, biológiai, kémiai és fizikai veszélyek elkerülését.
A HACCP koncepciója a folyamatok átláthatóságán és a kockázatok, veszélyek felügyeletén alapul. A HACCP egyik legfontosabb eleme a *kritikus szabályozási pontok* (Critical Control Point CCP) meghatározása. Ezek azok az ellenőrzési pontok, amelyek szabályozásával a meghibásodás ill. a károk bekövetkezésének veszélye megszüntethető vagy kockázata minimálisra csökkenthető. Az ellenőrzési pontokon történik a kockázati tényezők, veszélyforrások vizsgálata. A folyamat elemeire olyan eljárásokat kell kidolgozni, amelyek a megfelelő állapotok biztosításával vagy helyesbítő beavatkozásokkal a veszély forrásait és kockázatát a minimálisra csökkentik.
A HACCP-rendszer *két alapelvre* épül, amelyet a FAO/WHO Codex Alimentarius (Élelmiszerkönyv) Bizottsága adott ki 1993-ban.

GMP-rendszerek (GMP, GHP, GLP)

A GMP (Good Manufacturing Practice, helyes gyártási gyakorlat) rendszerek alapelveit az USA Élelmiszer és Gyógyszerészeti Hivatala (FDA) dolgozta ki. E szerint: „A jó gyártási gyakorlat magába foglalja mindazon előállítási műveleteket, amelyekkel a megfelelő élelmezés-egészségügyi biztonságú termék folyamatosan előállítható.” A GMP előírásrendszere tartalmazza a szükséges eljárásokat, berendezéseket, eszközöket, ezek üzemi elhelyezését, meghatározza a szükséges laboratóriumi vizsgálatokat, higiéniai, egészségügyi előírásokat. A GMP-t manapság nagyrészt „jó higiéniai gyakorlatkén” (Good Hygiene Practice – GHP) értelmezik, az elengedhetetlen szakmai tudás és annak a termékelőállítás különböző szakaszaiban való megfelelő alkalmazása mellett. A GMP-rendszerek célja: a gyártási folyamatot úgy szervezzék meg és ellenőrizzék, hogy teljes biztonsággal kizárják a véletlen szerepét.
Jóllehet több iparág és szakterület alkalmazza a rendszer elveit, a GMP nemzetközi szabályozássá, szabványosított rendszerré nem vált.
A GMP a gyógyszergyártás területén kötelezően alkalmazott rendszer, amellyel a gyártó biztosítja, hogy termékei teljesítik az előírt követelményeket, valamint igazolja, hogy a gyógyszerek nem veszélyeztetik a betegeket a gyártás vagy ellenőrzés hiányosságai miatt.
A *GLP (Good Laboratory Practice*, *helyes laboratóriumi gyakorlat)* a GMP rendszerekhez hasonlóan a különleges tisztasági, higiéniai követelményeket támasztó laboratóriumok tevékenységeit, működését szabályozó rendszert jelent (ennek az olyan hosszú ideig tartó, nagy értékű vizsgálatok esetén van jelentősége, mint pl. a gyógyszerek engedélyezési eljárásai).

A GMP mintájára más iparágakban is létrehoztak GXP minőségügyi rendszereket (pl. GCP, Good Clinical Practice, GAP, Good Agricultural Practice, stb)

QS 9000 (ISO TS 16949) minőségirányítási rendszer

A QS 9000 minőségirányítási rendszert három nagy amerikai autógyár (Chrysler, General Motors, Ford) hozta létre saját maga és beszállítói számára 1994-ben. A VDA 6.x hasonló rendszer, amelyet a német autóipari cégek hoztak létre. Az autógyárak azért döntöttek egy közös minőségügyi előírás rendszer kialakítása mellett, hogy csökkenteni lehessen a

beszállítói felülvizsgálatokat, csökkenjenek a különbségek a követelményekben, el lehessen kerülni a dokumentációk többszörözését. A QS 9000 alapja az ISO 9000-es szabvány. Tehát a beszállítóknak a QS 9000-es rendszert integrálniuk kell a már meglévő minőségügyi rendszerrel, a QS 9000 szerinti tanúsítás feltétele az ISO 9001-es (vagy ISO 9002-es) szerinti tanúsítás.
A QS 9000 az ISO 9000-hez képest nagyszámú többletkövetelményt tartalmaz (a beszállítónak dokumentált, átfogó üzleti tervvel kell rendelkeznie, folyamatos benchmarkingot kell végeznie, keresztfunkciós teamek alkalmazása a termék és minőségtervezéshez, stb) Az alvállalkozókat a vevő előírásai alapján kell kiválasztani. A vevő előírhatja a beszállítónak, milyen alapanyagból készítse a terméket és kitől szerezze be azt. A beszállító felel az általa megvásárolt anyagért, szolgáltatásért akkor is, ha az alvállalkozót az autóipari cég jelöli ki. A QS 9000 szabványt már háromszor dolgozták át és az új ISO 9000:2000-es követelményeit figyelembe véve folyamatosan bevezetésre kerül az ISO TS 16949, amelyben a QS 9000 és a VDA 6.x rendszerek egységesítése is megvalósul.

Az EFQM Kiválósági modell

1989-ben 14 vezető európai vállalat létrehozta az *Európai Minőségirányítási Alapítványt* (European Fundation for Quality Management-*EFQM*), melynek céljaként az európai vállalatok versenyképességének növelését jelölték meg, küldetéseként pedig: „ösztönözni és segíteni a vállalatokat a TQM alapelveinek megértésében és alkalmazásában.” A célkitűzés megvalósítására az Alapítvány az Európai Minőségügyi Szervezettel (EOQ) közösen 1991-ben kidolgozta az *EFQM Üzleti Kiválósági modell* kritériumrendszerét, amely alapjául szolgált az Európai Minőségdíjnak (European Quality Award) –és később 17 másik nemzeti és regionális minőségdíjnak. A díjra azok a vállalatok, pályázhatnak, „akik kiválóak a teljeskörű minőségirányításban ugyanúgy mint a szüntelen fejlődést biztosító alapvető folyamataikban.” A nagy elismerést jelentő Európai Minőség díjat 1992 óta minden évben kiadják, több kategóriában is.
Az EFQM-modellt 1999-ben átdolgozták. A továbbfejlesztett Kiválósági modell továbbra is a szervezeti kiválóságot alkotó 8 alapkoncepción nyugszik. A régi EFQM modellhez képest lényegi változás hogy az új modell a szervezet valamennyi érdekelt felét megszólítja, nemcsak a vevőket, kiterjed a partnerkapcsolatok minden formájára, új elem a tudás menedzselése, és kompatibilis az ISO 9001 és 9004:2000-rel, ez megkönnyíti az irányítási rendszer továbbfejlesztését a kiválóság irányába.
Az EFQM Kiválósági modell alkalmazásának előnye, hogy mit önértékelési modell lehetővé teszi a vállalatnál megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését. Mint szabályozási kör működtethető: a modell kritériumai szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a szervezet célkitűzéseivel kitűzhetők a továbbfejlesztés irányai, minőségfejlesztési projektek indíthatók (folyamatos értékelés, beavatkozások, korrekciók elvégzése) és az önértékelés elvégzésével lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségi díj pályázatokon való részvételre.

M5. A minőségmenedzsment négy szintje

	Első szint: A gyártás minősége	**Második szint:** Ügyfél elégedettség	**Harmadik szint:** Összehasonlítás a versenytársakkal	**Negyedik szint:** TQM
Fókusz-ban:	*a gyártás*	*az ügyfelek*	*piac és a versenytársak*	*stratégiák*
Teendők:	- a hibakvótát lecsökkenteni - a hibákat elkerülni - a hibák költségeit és utóköltségeit betervezni - az operatív munkatársakat motiválni	- vevőkört keresni - a vevők szükségleteit és elvárásait megérteni	- közelebb lenni a piachoz mint a versenytársak - versenytársakat ismerni és felülmúlni - kiismerni, miért veszítenek el vevőket	- minőségmércét bevezetni - a reakció sebességet növelni - csapatmunka és motiváció minden munkatársnak, kevesebb hierarchia - hosszú távú és értékorientált előkészítés

M6. Vezetéserettségi mátrix a minőséggel kapcsolatban

Kategóriák	I szakasz Bizonytalanság	II szakasz Felébredés	III szakasz Megvilágosodás	IV szakasz Bölcsesség	V szakasz Bizonyosság
A vezetés megértése és hozzáállása	A minőséget nem vezetési eszközként kezelik. A MEO[46]-t hajlamosak minőség problémák kapcsán hibáztatni.	Annak felismerése, hogy a minőség vezetés értékes lehet, de erre sem időt sem pénzt nem fordítanak.	A minőségjavító programok során megismerik a minőség vezetést; támogatást és segítséget kezdenek nyújtani	Résztvesznek. Megértik a minőség vezetés lényegét. Felismerik szerepüket a minőség fontosságának tartós kinyilvánításában.	A minőség vezetést a vállalati rendszer fontos alrendszereként kezelik.
A minőséggel kapcsolatos szervezet helyzete	A minőség a gyártási részlegek tevékenységében el van rejtve. Az ellenőrzés nem része a rendszernek. Hangsúly a becslésen és a válogatáson.	Erősebb MEO vezető kinevezése, de a hangsúly továbbra is a becslésen és a gyártott terméktömegen. Nincs elkülönülve a gyártástól.	A MEO a felső vezetés számára jelentéseket ad, a becsléseket összefogja és vezetőjének beleszólása van a teljes vállalat irányításába.	A vállalatnak minőség igazgatója van, hatékony helyzetelemzések és jelentések készülnek, amelyek megelőzési programokkal párosulnak. A felhasználói vélemények figyelembevétele, speciális minőség javítási feladatok	A minőség igazgató a vállalati igazgatói tanács tagja. Lényeg a megelőzésen. A minőség a gondolatformálás irányítója.
Probléma kezelés	A problémákkal keletkezésük útján foglalkoznak. Nincs döntés, nem megfelelő a meghatározás. Kiabálás vádaskodás.	Fő problémák megoldására teameket hoznak létre. Hosszútávú megoldásokat nem igényelnek.	Megszervezik a javító tevékenységek információját.. A problémákat nyitottan megtárgyalják és normális módon megoldják.	A problémákat keletkezésük korai stádiumában felismerik. Minden vezető figyelembe veszi a javaslatokat.	A legritkább esetektől eltekintve a problémák keletkezését megelőzik.
Minőség költsége az eladás %-ban	Jelentés: ismeretlen Valóság 20 %	Jelentés: 3% Valóság: 18%	Jelentés: 8 % Valóság: 12 %	Jelentés 6,5 % Valóság: 8 %	Jelentés: 2,5 % Valóság: 2,5 %
Minőség javító tevékenység	Nincs szervezett tevékenység. Szükségességét nem is értik.	Rövidtávú, motivációs erőfeszítések.	A 14 lépcsős program bevezetése. Mindegyik lépcső kellően előkészítve.	A 14 lépcsős programfolytatása. Bizonyosság.	A minőségjavítás egy rendszeres és folyamatos tevékenység.
A vállalati minőség helyzet összegezése	**„Nem tudjuk miért vannak minőséggel kapcsolatos problémáink”**	**„Fontos, hogy a minőséggel kapcsolatban mindig problémáink legyenek?”**	**„A vezetés elkötelezettsége révén és a minőség fejlesztésével meghatározzuk és megoldjuk a problémákat.”**	**„Hiba megelőzés tevékenységünk rendszeres része.”**	**„Tudjuk miért nincs problémánk a minőséggel kapcsolatban.”**

Joó Lajos: Kézirat

[46] Minőségellenőrzési Osztály

M7. Az EEM meghatározások történeti változása

ÉV	NÉV	ELMÉLET
1977	Miner	Az emberierőforrás menedzsment a vezetés olyan általános funkciója, amely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik.
1986	Ivancevich-Glueck	Olyan szervezeten belül teljesített funkció, amely a szervezeti és egyéni célok elérése érdekében biztosítja az alkalmazottak hatékony foglalkoztatását.
1987	Fowler	Az EEM túllép a konvencionális statisztikai munkaerőigény és munkaerő-kínálat előrejelzésén és inkább a munkaerő minőségi jellemzőivel foglalkozik.
1989	Carell et al.	A személyes és szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége.
1994	Farkas-Karoliny-Poór	Azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberierőforrások hatékony felhasználását segítik elő, a szervezeti és egyéni célok egyidejű figyelembevételével.
1995	Storey	A beosztottakhoz való új típusú menedzsment közelítés, amely az elkötelezett, képességei, tudása legjavát nyújtó munkaerő-állomány stratégiai szempontból történő továbbfejlesztését tűzi ki célul, ehhez megfelelő szervezeti, és megfelelő vállalati kultúra kialakítását és megtartását segítő személyügyi technikákat alkalmazva.
1995	Mabey - Salamon	Az EEM szerepe és haszna, olyan alkalmazottak biztosítása, akik megfelelő időben nyújtott minőségi szolgáltatással, kiemelkedően pontos, precíz munkával megfelelnek a menedzsment követelményeinek.
1995	Kővári	Olyan a gyakorlatban is hasznosítható gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozása, amelyek egyrészt figyelembe veszika szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok és egyének szükségeleteit és törekvéseit, másrészt a szervezet cljait és követelményét.
1996	Boella	A személyügyi vezetés feladata a vállalatvezetés segítése a kitűzött stratégiai célok leghatékonyabb elérése érdekében, olyan munkafeltételeket biztosítva, amelyek a szervezet szempontjából a legmegfelelőbb emberierőforrások vonzását, megtartását és motiválását segítik elő. A személyügyi tevékenységet a felsővezetői körbe integrálja, mintegy újra pozicionálva azt a szervezetben, azért, hogy még hatékonyabbá váljék.
1996	Armstrong	Az emberierőforrás-menedzsment alapelvei: - Az emberierőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga. - Üzleti sikert akkor érhetünk el az emberierőforrások segítségével, ha a vállalkozás személyügyi politikája és irányelvei szorosan kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez és stratégiai célkitűzéseihez. - A szervezeti kultúra, a vállalati értékek, a hangulat, a menedzsment viselkedéskultúrája nagyban befolyásolják az alkalmazottakat a jobb teljesítmény elérésében. A menedzsment felelőssége, hogy a vállalati értékrendet megerősítse vagy megváltoztassa illetve, hogy a dolgozókkal elfogadtassa és az egész szervezet ezek szellemében működjék. Integráció az EEM következő fontos célja, azért, hogy a gazdálkodó szervezetben az egyén együtt dolgozzon másokkal a közös célok elérésén.
2000	Bakacsi et al.	A stratégiai emberierőforrás-menedzsment a környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberierőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását

M8. Az emberierőforrás-menedzsment modelljei

ÉV	NÉV	MODELL
1984	Devanna-Fombrun-Tichy	Rendszermodell: egymással kölcsönhatásba álló rendszerelemek: kiválasztás – teljesítmény – értékelés – jutalmazás – fejlesztés. Együttesen kell beilleszkedni a szervezeti stratégia és struktúra alkotta belső, illetve a gazdasági, politikai és kulturális tényezők által alkotott külső rendszerkörnyezetbe.
1984	Beer et al.	Harvard féle rendszermodell: - alkalmazotti részvétel, - az emberierőforrások áramlása, - jutalmazási rendszer, - munkavégzési rendszerek.
1986	Tyson	Különböző megoldások egy időben élnek egymás mellett, gyakorlati alkalmazásuk elsősorban a szervezeti jellemzők (pl. méret, tevékenységi terület stb) függvénye. Elméletben a személyügyi menedzsment három modellje a „hivatalnok”, az „érdekegyeztetés menedzsere” és a „szervezetépítész” kap jelentőséget.
1987	Torrington-Hall	Evolúciós modell: - társadalmi reformer, - jótékonyság gyakorló, - emberséges bürokrata, - konszenzus teremtő tárgyaló, - szervezeti ember, - munkaerő-elemző,
1987	Byras-Rue	Funkcionális modell: a HR fejlettségét tehát úgy lehet megítélni, ha számba vesszük, hogy a szakterület hányféle funkcionális tevékenység ellátására képes, és azokat milyen színvonalon valósítja meg
1989	Guest	1. EEM eredmények és célok 2. az eredményekhez vezető személyzeti politika területeinek megoldásai, 3. kívánt szervezeti eredmények, 4. az ezek hátterét adó támogatás a vezetéstől, kultúrától és stratégiától. Személyzetpolitikai célok: - Stratégiai integráció: részben azt hivatott szolgálni, hogy a HRM teljesen integrálódjon az üzleti stratégiai tervkészítésbe, ezenkívül azonban a horizontális, a személyzeti funkción belüli a tevékenységkörök közötti, valamin a vertikális, a szervezet hierarchiaszintjei közötti integrációt is igényli. Az utóbbin azt értve, hogy a vonalbeli vezetők elfogadják és mindennapi munkájuk részeként alkalmazzák a HRM programjait, választott gyakorlatát. - Elkötelezettség: egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a magas teljesítményben megnyilvánuló magatartást célozza meg elérni. - Flexibilitás: főleg funkcionális rugalmasságot jelent, de ugyanakkor szervezeti alkalmazkodóképességet is. - Minőség: jelenti a magas szintű minőséggel bíró termék vagy szolgáltatás előállításának biztosítását és ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket.
1992	Monks	A szakapparátus által végzett tevékenységi körök időbeli egymásra épülése alapján. A jellemző tevékenységi köröket olyan, lépcsőzetesen egymásra épülő rendszerként értelmezte, melyben az egyes fokokon felfelé haladva az egyszerűtől az összetettig nő a feladatok komplexitása. Jelentősége elsősorban a személyügyi tevékenységek fokozódó komplexitásának bemutatásában van.
1996	Yeung	Kompetenciamodell - alapvető kompetenciák (üzleti ismeretek, ügyfél-orientáltság, hatékony kommunikáció, hitelesség, rendszerszemlélet, konfliktuskezelés) - „leadership”,

		- EE szakértői tudás, - tanácsadó (befolyásolás, tanácsadói készség, változások kezdeményezése és bevezetésének támogatása, együttműködés és csapatépítés). A vizsgált EE-terület függvényében határozza meg a szükséges kompetenciákat.
1996	Tsui és Milkovich	- strukturális funkcionalizmus: a EE-osztályok létrejötte a szervezeti növekedésnek és/vagy annak a szükségletnek köszönhető, hogy szakértők lássanak el bizonyos tevékenységeket, - stratégiai esetlegesség: külső nyomásra jön létre (törvényi szabályozás, szakszervezeti nyomás), - stratégiai EEM: a humán erőforrás menedzselése elősegíti és meggyorsítja a szervezeti célok megvalósulását.
1996	Eisenstadt	- Hierarchikus modell: a személyzeti vezetőknek mint a vállalati felsővezetés ügynökeinek és tanácsadóinak szerepét hangsúlyozza. Fő felelőssége a felsővezetői csapat részeként szolgálni, közreműködni az emberierőforrás területére vonatkozó döntésekben, azok bevezetésében. Hagyományosan két terület: 1. magas szintű tanácsadás az emberierőforrásokkal kapcsolatban, 2. adminisztratív tevékenység. - Professzionális modell: az emberierőforrások hozzájárulását hangsúlyozza a vállalat és a fontos külső csoportok között - Szolgáltató üzleti modell: az operatív egységeknek nyújtott költséghatékony szolgáltatásokat hangsúlyozza. - Partnerségi modell: integrálja és kiegészíti az előző hármat. Lényege, hogy szervezeti partneri szemléletet teremtsen az emberierőforrás funkció alapvető feladatai körül, növelve a versenyképességet. Két feladat: - konszenzust teremteni a vállalati emberierőforrás teendőket illetően - összehangolni a szervezeti tanulást a vállalat üzemiegységeiben a teendők elvégzésének módját illetően.
1999	Bakacsi	Evoluciós modell. Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration): kiszolgáló, adminisztratív szintű feladatok ellátása, operatív működés támogatása Személyzeti menedzsment (Personnel Management): elkülönült szakértői feladatok megoldása elsősorban a felvétel, a kompenzáció és a képzés területén. Emberierőforrás-menedzsment (Human Resources Management): az integrált szakértői rendszerek és az üzleti logika megjelenése. Stratégiai emberierőforrás-menedzsment (Strategic HRM): szerepvállalás a versenyképesség kialakításában, üzleti partnerség más szervezeti vezetőkkel
2001	Beatty	EE Balance Scorecard rendszer: a HR sikerességét meghatározó szempontok: - HR tevékenységek illeszkedése a stratégiához, a munkaerő jellemzőihez, - EE rendszerek integráltsága, - EE szerepek betöltésének hatékonysága.
2002	Brockbank	- stratégiai hozzájárulás (vállalati kultúra formálása, gyors változás, stratégiai döntéshozatal és piacvezérelt elérhetőség), - hitelesség (kapcsolattartási készségek, az elvállalt feladatok teljesítése és kommunikációs készségek) - EE szakértői tudás, (munkaerő-felvétel, teljesítménymenedzsment, képzés-fejlesztés, szervezetfejlesztés), - Üzleti folyamatok ismerete (vállalati értékképzés ismerete, munkaügyi kapcsolatok ismerete), - e-EEM (EE tevékenységek információs tevékenységének ismerete)

M9. Az emberierőforrásmenedzsment szerepei

ÉV	NÉV	szerepek
1969	Antony Cricton	tanácsadó, elemző, karbantartó, végrehajtó, adminisztrátor,
1973	Pigors- Myers	Hagyományos szerep: - tanács, - támogatás, - szolgáltatás, - folyamatok, eljárásmódok meghatározója, - kontroller: monitorozóként.
1978	Legge	alkalmazkodó újító, deviáns újító,
1985	Tyson	adminisztratív/támogató, rendszer/reaktív, business menedzser,
1990	Guest	hagyományos/konzervatív, radikális/konzervatív, plurális/újító, unitarista/újító.
1992	Monks	hagyományos/adminisztratív, hagyományos/ipari, újító/professzionális, újító/kifinomult.
1992	Storey	stratégiai változtató tanácsadó (kemény, lágy) beavatkozó nem beavatkozó szabályozó cselédlány taktikai Inkább azt írja le, hogyan nyújtja a támogatást, nem pedig azt, hogy milyen támogatást nyújt
1993	Shipton-McAuley	A személyzeti részleg által gyakorolt hatalom és az általa követett értékek szervezeti integritása alapján: szociális gondoskodó, adminisztratív, business menedzser, szervezetfejlesztő.
1995	Karoliny Mártonné	Makadámút: adatnyilvántartó, szociális gondozó, a szervezeti lelkiismeret gyűjtőhelye, cselédlány. Vasúti sínpálya: egy ember középen, tűzoltó, szabályozó, szabályok betartására felügyelő rendőr. Osztottpályás aszfaltút: szolgáltatás nyújtó, kontroller, belső tanácsadó. Autópálya: katalizátor, vezetők trénere, a szervezet és kultúra váltó üzletember, deviáns újító stb.
1996?	Miles és Snow	- védekező, - kutató, - elemző, - reagáló.
1997	Dave Ulrich	Szerepmátrix: Két dimenzió: 1. EE operatív vagy stratégiai orientációja, 2. emberre vagy folyamatra való fókuszálás - adminisztratív szakértő: szervezeti infrastruktúra működtetése, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő EE jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző EE-rendszerek működtetésével; - érdekképviselő: a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében; - változásmenedzser: támogatja a szervezet változási készségének megteremtését, segít feltárni azon új magatartásformákat, amelyek lehetővé teszik a szervezet verseny-képességének fenntartását; - stratégiai partner: saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál.

		A EE-területet aszerint lehet értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeinek megfelelő szintű értékteremtő teljesítményt nyújtani.
1999	Conner	Szerep-meghatározási kritériumok: 1. gyakorlatra való összpontosítás (amit a HR-esek tesznek), 2. az időre való fókuszálás (hogyan töltik el a HR-esek az idejüket), 3. a metaforákra való figyelem (milyen identitást vallanak a magukénak a HR-esek), 4. hozzáadott érték (mi a EE hozzáadott értéke).
1999	Conner	Gyakorlatra való összpontosítás szerint: - támogatás, - szolgáltatás, - tanácsadás, - leadership,
1999	Conner	Időre fókuszálás: - üzletember, - változásvezető, - belső tanácsadó, - stratégiaalkotó és –végrehajtó, - tehetségmenedzsment, - erőforrásgazda és költségfigyelő.
1999	Amstrong	- kollektív érdekegyeztető, - adminisztrátor, - szervezetépítész, - coach és tanácsadó.
2000	Heibel	Részvétel négy alapvető folyamatban: - a vállalat és munkatársai közötti bizalom kiépítése, - a tanuló vállalat feltételeinek megteremtése, - a változások iránti nyitottság elősegítése, - átmenet a reaktív cselekvésből a proaktívba.

M10. Rendszerező fogalmak

Modell valamely jelenség, rendszer jellemzőit, összefüggéseit kifejező ábrázoló, jelképező logikai vagy matematikai formula.[47]

Feladat általában valami olyasmi, amit az embernek el kell végezni, kötelességszerűen elvégzendő dolog.

Feladatkör: azoknak a pontosan megszabott feladatoknak az összessége, amelyeknek az elvégzése valakire tartozik.[48]

Funkció:

1. működés, tevékenység
2. sajátos feladat, tisztség
3. (bio) működési, tevékenységi mód

Szerep: valamely munkában, cselekvésben, vagy valamely összetett folyamatban betöltött működési kör, részvétel, rész.

--

Kissé választékosan valakinek a feladata, tiszte, rendeltetése, funkció. (1966)

Valamely (bonyolult) folyamatban betöltött működési kör, megvalósított feladat, valakinek jutó rész.

Választékosan: valakinek, valaminek a rendeltetése

[47] Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Kiadó 1987, Budapest

[48] A magyarnyelv értelmező szótára, II. rész, Akadémiai Kiadó, 1966. Budapest

M11. EEM feladatok rendszere az elméletek időrendjében

Devanna-Fombrun-Tichy 1984	Ivanchevic-Gluek (1986) p. 66.	Leap-Crino (1990)	ERNST&YOUNG (1992)	Kelly-Grimes (1993)	Werner- Pausits (1994)	McKenna és Beech (1998)
fejlesztés. – jutalmazás – Kiválasztás – Teljesítmény-értékelés	- Emberierőforrás ellátás - Bérezés és ösztönzés - Értékelés - Fejlesztés - Karriertervezés	Szakszervezetekkel való együttműködés Munkakör elemzés és tervezés Személyzeti/emberi-erőforrás tervezés toborzás kiválasztása képzés és fejlesztés Teljesítményértékelési rendszer Kompenzáció menedzsment ellenőrzés és fegyelmezése A foglalkoztatással kapcsolatos biztonság, egészség –, és jóléti biztosítások Munkaerő és vezetési kapcsolatok és kollektív szerződés	-a beosztottak irányításával kapcsolatos szakértő támogatás, - személyzeti adminiszt-ráció vezetése, -munkaerő felvétel, -beilleszkedés segítése, -továbbképzés, fejlesztés, -munkakör-értékelés, -teljesítményértékelés, -kiléptetés, elbocsátás, -munkajogi tanácsadás, -információnyújtás, -bérpolitika és javadalmazási rendszer ki-alakítása és működtetése, -szociális tevékenység, -társadalombiztosítási feladatok ellátása, -az érvényben lévő jogi szabályzások ismerete és alkalmazása a munkaügy területén.	- munkaerő tervezés - felvétel - képzés és oktatás - vezetésfejlesztés és teljesítményértékelés - anyagi elismerés - egészségvédelem és biztonság - ipari kapcsolatok - alkalmazottak számára nyújtott szolgáltatások - kommunikáció és konzultáció - külső kapcsolatok	- személyzet fejlesztés - személyzet tervezés - személyzet gondozás - személyzet controlling - személyzet vezetés - személyzet felvétel	-emberierőforrás tervezés, -toborzás, -kiválasztás, -teljesítményértékelés, -képzés, -javadalmazás, ösztönzés, -munkajogi viszonyok, -az alkalmazottak tájékoztatása és bevonása a vállalat ügyeibe, -személyzeti nyilván-tartás.

Torrington, D., Hall, L., (1998)	Dr. Kiss Pál (1998)	Bakacsi és szerzőtársai (1999)	Karolinyék (1999)	Vér - Róka et al. (2001)
Human resource supply (emberi - erőforrás beszerzés/utánpótlás) Organisation and structure (szervezet és szervezeti felépítés) Employee utilisation (munkaerő felhasználás/hasznosítás) Training and management development (tréning és menedzsment fejlesztés) Performance (teljesítmény) Appraisal (értékelés) Reward (elismerés, jutalmazás) Employee relations (munkavállalói kapcsolatok) Communications (kommunikáció)	- munkakör gazdagítás, - munkaügyi kapcsolatok, -a meglévő munkaerő fejlesztése és fenntartása, oktatása és továbbképzése, -a szükséges témakörök elemzése, tervezése /ezen belül is a munkakör specifikáció/ -életpálya- és karriertervezés -jogi, törvényi szabályozási keretek. -kilépés, elbocsátás, -kiválasztás, -kommunikáció -motiválás, bérezés, -munkaerő toborzás, -munkaerőigény előrejelzése és tervezése, -munkaügyi információs rendszer, -munkaviszony létesítése, majd bevezetés és betanítás, -teljesítményértékelés,	-HR tervezés, -toborzás, -kiválasztás, -munkakörelemzés és tervezés, -munkakör értékelés, -teljesítményértékelés, -kompenzáció, -képzés, fejlesztés, -karriermenedzsment, -szervezeti kommunikáció, -HR információs rendszerek, -munkaügyi kapcsolatok, -elbocsátások, leépítések.	-emberierőforrás fejlesztés, -emberierőforrás információs rendszer, -emberierőforrás tervezés, -erőforrás biztosítás, -kommunikáció, -kompetencia. -kultúraváltás, változásmenedzselés, -munkakör értékelés, -munkakör-elemzés és tervezés, -munkaügyi kapcsolatok, -ösztönzés, -teljesítményértékelés,	-jövedelempolitika, -képzés-fejlesztés, -kiválasztás, -költségelemzés. -létszám és bér alakulása, -munkaerő-értékelés, -munkavállalók gondozása, -szervezetfejlesztés, -szociális rendszer, -teljesítménymenedzsment,

M12. Helyzetfelmérő kérdőív

Kérdőív

Cégnév: ……
Cím: ……
Telefonszám: ……

Tevékenységikör: ……
Foglalkoztatottak száma: ……
Működik a cégnél humán erőforrás menedzsment/személyügyi részleg?
Igen / nem
Ha nincs, ki látja el a személyügyi feladatokat (toborzás, kiválasztás, oktatás):
……(beosztás)
Ha van:
A személyügyi osztály létszáma: ……..

Személyügy helyzete a hierarchiában: ……...

Működik a cégnél minőségbiztosítási rendszer?
Igen / nem
Ha igen milyen? (HACCP/ISO/QS)
Fajtája:……Mióta:……
Ki látja el a minőségbiztosítási rendszer feladatait?
…….
(beosztás)
Minőségbiztosítás helyzete a hierarchiában: ……

M13. A másodelemzés kérdései

KÉRDŐÍV

„Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény-felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában”

című projekt felméréséhez

6. Valósított-e meg a cég versenyképességet növelő mennyiségi vagy minőségi változtatást a 2000. évben a következők közül?(Kérjük karikázza be a megfelelő válasz(oka)t!)

	igen	nem	NT	
6.1 Átszervezés (munkakör újratervezés, csere)	1	2	0-X-	
6.2 Minőségirányítási rendszer bevezetése (ISO, TQM, HACCP…)	1	2	0-X-	
6.3 Vállalati kultúra fejlesztése	1	2	0-X-	
6.4 Szervezetfejlesztés	1	2	0-X	
6.5 Stratégiaváltás	1	2	0-X	
6.6 Egyéb ……	1	2	0-X	

7. Kérem rakja fontossági sorrendbe 1-től 7-ig a felsorolt területeket a cég versenyképességét szem előtt tartva. Az első helyre tegye azt, amelyet a legfontosabbnak ítél!

7.1 Pénzügyi stabilitás	5
7.2 Technológiai korszerűség	3
7.3 Földrajzi elhelyezkedés	7
7.4 Emberierőforrás képességei	1
7.5 Piaci pozíció	4
7.6 Szervezeti struktúra	6
7.7 Vállalatirányítás	2

Ön vagy a cége szerint az alábbi területeken mennyire fontosak a kiválasztás során az egyes képességek?

Az 5-ös jelenti, hogy nagyon fontos, a 4-es, hogy fontos, a 3-as igen is, nem is, a 2-es nem fontos, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem fontos

12. A vezetés területén
13. A szakmai irányítás területén
14. A termelési-végrehajtási szolgáltatási területen

	Egyáltalán nem fontos				**Nagyon fontos**		
12.1 Általános szellemi képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.2 Fizikai, pszichikai és akcióképességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.3 Munkavégzési, technikai képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.4 A munkavégzés minőségét befolyásoló képességek	1	2	3	4	5	0-X	

12.5 Szakmai képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.6 Kommunikációs képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.7 Az eredményességet segítő személyi tulajdonságok, képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.8 Szociális képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.9 Etikával összefüggő képességek	1	2	3	4	5	0-X	
12.10 Vezetési képességek	1	2	3	4	5	0-X	

33. A 2000-es évben a felsorolt területek közül mennyire jelentett problémát az üresedések töltése?
(5-ös, ha egyáltalán nem jelentett problémát, 1-es, ha nagy problémát jelentett)

nagy problémát jelentett					**nem jelentett problémát**		
33.1 Termelés	1	2	3	4	5	0-X-	
33.2 Marketing	1	2	3	4	5	0-X-	
33.3 Értékesítés	1	2	3	4	5	0-X-	
33.4 Pénzügy	1	2	3	4	5	0-X	
33.5 Controlling	1	2	3	4	5	0-X	
33.6 Humánpolitika	1	2	3	4	5	0-X	
33.7 Logisztika	1	2	3	4	5	0-X	
33.8 Számítástechnika	1	2	3	4	5	0-X	
33.9 Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5	0-X-	
33.10 Kutatás, tervezés	1	2	3	4	5	0-X-	
33.11 Jog	1	2	3	4	5	0-X-	
33.12 Egyéb.....	1	2	3	4	5	0-X	

37. A munkáltatók különböző célokat tűznek ki alkalmazottaik továbbképzése elé. Kérjük rangsorolja, hogy az Ön cége számára mennyire fontosak a következők:
(1: legfontosabb, 5: legkevésbé fontos)

37.1 A munkatársak motivációjának növelése	3	0-X-	
37.2 A munkatársak szakismereteinek növelése	1	0-X-	
37.3 A minőség fejlesztése	4	0-X-	
37.4 A vevőkör elvárásainak való megfelelés	2	0-X	
37.5 A versenytársakkal való lépéstartás	5	0-X	
37.6 Egyéb.....		0-X	

Az 5-ös jelenti, hogy nagyon fontos, a 4-es, hogy fontos, a 3-as igen is, nem is, a 2-es nem fontos, az 1-es pedig azt, hogy egyáltalán nem fontos

M14. Felelős-szakember kérdőív

Tisztelt Hölgyem/Uram!
A következő kérdőívvel a munkavállalókért és a minőségügyért felelős szervezeti egység kapcsolatát vizsgáljuk az Ön vállalatánál egy kutatás részeként.
Kérem, jelölje a szám bekarikázásával a megfelelő választ!
A következőkben az Ön **vállalatáról** teszünk fel néhány kérdést!

	igen	nem	Nem tudom
1. Van-e Szervezeti és Működési Szabályzat? (SZMSZ).	1	2	0
2. Van-e szervezetfejlesztési tevékenység?	1	2	0
3. Van-e a vállalati belső kommunikációért felelős szervezeti egység? (vezetők-beosztottak)	1	2	0
4. Működik-e különálló humán erőforrás menedzsment/személyügyi osztály (csoport, főosztály, igazgatóság)?	1	2	0
5. Van-e érvényes kollektív szerződése?	1	2	0
6. A vállalat rendszeresen felméri dolgozói elégedettségét?	1	2	0
7. Működik-e különálló minőségügyi részleg? (nem MEO)	1	2	0
8. Van Teljeskörű Minőségirányítási rendszer (TQM)?	1	2	0

A következő állítások a vállalatánál működő **személyügyi/humán erőforrás** részlegre vonatkoznak.

.	igen	nem	Nem tudom
1 Működik teljesítményértékelési rendszer.	1	2	0
2 Munkakörönként meg vannak határozva a munkaköri követelmények.	1	2	0
3 Van munkakörértékelési rendszer.	1	2	0
4 A munkavállaló belépéskor kézhez kapja a munkaköri leírását.	1	2	0
5 Az új munkavállaló beilleszkedésének támogatása minden területen biztosított.	1	2	0
6 Működik karriertervezés.	1	2	0
7 Az ösztönzési rendszer összefügg a minőségügyi tevékenységgel.	1	2	0
8 A vállalatnak van dokumentált képzési rendszere.	1	2	0
9 Folyamatosan mérik a képzési igényeket.	1	2	0
10 A vállalati képzésekről készülnek a minőségügyi rendszer követelményeinek megfelelő feljegyzések, és megőrzik ezeket.	1	2	0
11 A dolgozók részesülnek minőségüggyel kapcsolatos oktatásban.	1	2	0
12 Az új dolgozókat belépéskor felvilágosítják a minőségi követelményekről.	1	2	0
13 A személyügy részt vesz a minőséggel összefüggő tevékenységekben.	1	2	0

A következő állítások a **vállalat minőségügyi jellemzői**vel kapcsolatosak.

	igen	nem	Nem tudom
14 A vezetés meghatározta a minőséggel kapcsolatos céljait.	1	2	0
15 A vezetés meghatározta a cég minőség politikáját.	1	2	0
16 A cég minden szintjén ismerik a minőségpolitikát.	1	2	0
17 Létezik a minőségbiztosítás követelményeit rögzítő Minőségügyi Kézikönyv.	1	2	0

18	Rendszeresen ellenőrzik a minőségbiztosítási rendszer hatékonyságát.	1	2	0
19	A minőségügyi szempontból érintett szervezeti egységek munkája összehangolt.	1	2	0

Kérem jelölje a következő állítások melletti skálán, mennyire ért egyet a megfogalmazottakkal a **vállalatára** vonatkoztatva. (1=egyáltalán nem ért egyet, 5=maximálisan egyetért)

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
28.	A vállalat világosan megfogalmazott célokat tűz ki.	1	2	3	4	5
29.	A vállalat hatékonyan veszi fel a versenyt más, nagyon jól működő szervezetekkel.	1	2	3	4	5
30.	A vezetés hatékonyan hangolja össze a minőségügyet a vásárlók igényeivel.	1	2	3	4	5
31.	A vállalat fokozott figyelmet fordít a biztonságos munkavégzésre.	1	2	3	4	5
32.	Támogatják a csoport munkát	1	2	3	4	5
33.	Rendszeresen mérik az elért eredményeket.	1	2	3	4	5
34.	A munkavállalók szakmai képessége megfelelő.	1	2	3	4	5
35.	A munkavállalók felkészültsége magas szintű.	1	2	3	4	5

A következő állítások vállalata **személyügyi tevékenység**ére vonatkoznak.

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
36.	Rendszeresen felmérik az alkalmazottak meglévő képességeit és aktuális tudásszintjét.	1	2	3	4	5
37.	Megfelelően mérik fel és elégítik ki a minőségügy személyzeti szükségleteit.	1	2	3	4	5
38.	Hatékonyan hangolják össze a minőségügyi tevékenységet a jutalmakkal és az egyéb elismerésekkel, a megbecsüléssel.	1	2	3	4	5
39.	A vezetés hatékonyan hangolja össze a minőségügyet az előléptetéssel.	1	2	3	4	5
40.	A vezetés hatékonyan hangolja össze a minőségügyet az egészségmegőrzés és a munkabiztonság szempontjaival.	1	2	3	4	5
41.	A vezetés hatékonyan építi be a munkaköri leírásokba a minőségbiztosítást szempontként.	1	2	3	4	5
42.	Megfelelően elismerik a beosztottak erőfeszítéseit a minőségi munka területén.	1	2	3	4	5

A következő állítások a **munkavállalók szaktudásának fejlesztésére** vonatkoznak.

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
43.	Folyamatos képzést biztosítanak az alkalmazottaknak meglevő képességeik, szaktudásuk fejlesztésére a különböző szakmákban.	1	2	3	4	5
44.	A technológiai fejlesztés egyidejűleg történik a dolgozók szakértelmének és tudásának fejlesztésével.	1	2	3	4	5
45.	A vezetőség készít egyéni képzési és fejlesztési terveket az egyes munkavállalók számára.	1	2	3	4	5
46.	Hatékonyan hangolják össze a képzéseket a napi munkával.	1	2	3	4	5
47.	Hatékonyan találják meg a legjobb embereket a képzések irányítóivá.	1	2	3	4	5
48.	A folyamatok megváltoztatása előtt megfelelően képzik az érintetteket.	1	2	3	4	5
49.	Mérik a tréningek eredményességét a vásárlóktól, alkalmazottaktól és a folyamatokról kapott visszajelzések alapján.	1	2	3	4	5

A következő állítások a cége **minőségügyi tevékenysége**re vonatkoznak.

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
50.	Hatékonyan hangolják össze a minőségügyet más fontos szervezeti eljárásokkal.	1	2	3	4	5
51.	A „minőségi költségek” elvét ismerik az egész szervezeten belül.	1	2	3	4	5
52.	A vállalaton belül ismerik a „belső-vevő” fogalmát.	1	2	3	4	5
53.	Hatékonyan erősítik a minőség szerepét a jutalmak, elismerések és előléptetések segítségével.	1	2	3	4	5
54.	Megfelelően mérik fel és elégítik ki a minőségügy időigényét.	1	2	3	4	5
55.	Hatékonyan hangolják össze a minőségügyet a munkavállalók fejlődésre vonatkozó igényeivel.	1	2	3	4	5

A következő állítások a **vállalati együttműködés** elemeire vonatkoznak.

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
56.	A vezetőség támogatja és elősegíti hatásos javaslattevő rendszer használatát.	1	2	3	4	5
57.	Megtárgyalják a munkavállalókkal azokat a célkitűzéseket, amelyek elérése alapján a teljesítményeket mérik.	1	2	3	4	5
58.	A folyamatok módosítását - megvalósítás előtt - megbeszélik az érintett személyekkel.	1	2	3	4	5
59.	A vezetés újításokra ösztönzi a munkatársakat.	1	2	3	4	5

A következő állítások a vállalata **kommunikáció**jára vonatkoznak.

		Egyáltalán nem ért egyet				teljes egészében egyetért
60.	Az tájékoztatás hatékonyságát rendszeresen felülvizsgálják.	1	2	3	4	5
61.	A minőségügy helyzetéről, eredményeiről rendszeresen tájékoztatják a dolgozókat.	1	2	3	4	5
62.	Ellátják olyan tájékoztatással a munkavállalókat, amelyre szükségük van ahhoz, hogy munkájukat hatékonyan végezhessék.	1	2	3	4	5
63.	A vezetés igényt tart a munkavállalóktól kapható információkra.	1	2	3	4	5
64.	A szervezet hatékonyan gyűjti össze és integrálja a minőségügy megvalósításához nélkülözhetetlen információkat.	1	2	3	4	5
65.	A vezetés hatékonyan tájékoztatja a szervezet egészét mind a minőségügyi eljárásokról, mind az eredményekről.	1	2	3	4	5

66. A következő szervezeti egységek közül melyik felelős a vállalati kommunikációért? (Jelölje „x”-el az Ön szerint megfelelőt!)
   - ☐ Minőség menedzsment
   - ☐ Személyügyi részleg
   - ☐ Gazdasági Igazgatóság
   - ☐ egyéb részleg: ……(Kérem írja ide, melyikre gondol)

M15. Munkavállalói kérdőív

Tisztelt Munkavállaló!

Kutatásomban a személyügy és a minőségmenedzsment kapcsolatát vizsgálom.
A következő kérdőív az Ön tapasztalatai iránt érdeklődik e kérdéskör területein.
A kérdőív **névtelen**, csak az összesített adatok elemzését használom fel.
Kérem a válaszaival járuljon hozzá kutatásunk sikeréhez.

Neme: ☐ férfi ☐ nő

Kora: ☐ 18-25 év ☐ 26-35 év ☐ 36-45 év ☐ 46-55 év ☐ 55 év felett

Legmagasabb iskolai végzettsége:

☐ 8 általános ☐ technikum
☐ szakmunkásképző ☐ gimnázium
☐ szakközépiskola ☐ egyetem /főiskola

Beosztása: ☐ vezető ☐ beosztott

A vállalatnál eltöltött évek száma: …… év

Kérem, szíveskedjék a következő állításoknál „x”-el jelölni a véleményét!

A további kérdéseknél csak egy válasz adható.

1. Összességében hozott-e változásokat a minőségbiztosítási rendszer bevezetése:

1. a) az Ön egyéni helyzetére nézve?

☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

b) a vállalat összességét tekintve?

2. ☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

c) az egyenlőtlen munkamegterhelés megszüntetése érdekében?

☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

2. Összességében adódtak-e változások a minőségbiztosítás bevezetésének következtében, vagy a bevezetés folyamata során az alábbi szempontok szerint?

4. a) emberek közötti viselkedés

☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

b) nyitottság a problémák megbeszélésében

5. ☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

c) törekvés a magasabb teljesítményre

☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

6. d) közösségtudat

☐ jelentősen javult ☐ elég sokat javult ☐ alig javult ☐ nem változott ☐ rosszabb lett

3. Hatékonyan hangolják össze a minőségügyi tevékenységet a jutalmakkal és az egyéb elismerésekkel, a megbecsüléssel?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

4. Jellemző a vállalati tevékenységekre a „rögtön elsőre jót" szemlélet?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

5. Összehangolt a minőségügyi szempontból érintett szervezeti egységek munkája?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

6. Elégedett Ön a munkavállalók és a felettesek közötti munkakapcsolattal?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

7. A vezetők kiállnak beosztottjaik mellett?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

8. Elégedett közvetlen felettese vezetési stílusával?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

9. Felettese elegendő érdeklődést mutat-e az Ön tevékenysége iránt?

☐ mindig ☐ nagyobbrészt ☐ néha ☐ ritkán ☐ soha

10. Felettesei törekszenek bizalomteljes együttműködést kialakítani?

☐ mindig ☐ nagyobbrészt ☐ néha ☐ ritkán ☐ soha

11. Felettese világos megbízásokat ad és egyértelmű célokat tűz ki?

☐ mindig ☐ nagyobbrészt ☐ néha ☐ ritkán ☐ soha

12. Kap az egész vállalatot érintő kérdésekről információt hivatalos forrásból?

☐ mindig ☐ nagyobbrészt ☐ néha ☐ ritkán ☐ soha

13. Ismeri a vállalata hosszú távú céljait?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

14. Ismert az Ön számára saját munkájának szerepe, fontossága a teljes vállalati működésben.

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

15. Egyértelműek, és jól használhatóak Ön számára a fennálló előírások és szolgálati útmutatók?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

16. Elégedett a munkája elvégzéséhez kapott írásbeli munkautasítások mennyiségével?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

17. Kielégítő mértékben megy végbe az információ- és tapasztalatcsere

a) munkaköre területén?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt ☐ részben ☐ alig ☐egyáltalán nem

a) különböző szervezeti egységek között?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

Elegendő információt kap, ahhoz hogy teljesíthesse feladatait?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

19. Ha van a munkakörében előlépési lehetőség, elegendő tájékoztatást kap erről?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

20. Módjában áll javaslataival befolyást gyakorolni a munkafolyamatra?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

21. Felettesei bevonják Önt azokba a döntésekbe, amiket Ön készített elő, vagy amelyben szakmailag illetékes?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

22. Munkateljesítményét elismerés követi?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

23. Elégedett a kollégáihoz fűződő személyes kapcsolataival?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

24. Nem áll teljesítményelvárás nyomása alatt?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

25. Elégedett a munkahelyi légkörrel

a.) a munkakörének területén belül?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

b.) a vállalat egészén belül?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

26. A vállalatnál most jobb dolgozni, mint egy évvel ezelőtt volt?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

27. Véleménye szerint a szervezeten belül az összehasonlítható tevékenységi körökben igazságos a munka elosztása?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

28. Abban a helyzetben van, hogy minden Önnek átadott munkát szakszerűen oldjon meg?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

29. Elégedett a rendelkezésére álló munkaeszközökkel?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

30. Egyszerűen teljesíti munkavégzése során a minőségbiztosítási követelményeket?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

31. Ismeri a munkaköri leírását?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig☐ egyáltalán nem

32. A vállalat mindent megtesz a biztonságos munkavégzés érdekében?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

33. Lehetősége van megfelelő oktatáson való részvételre, ha erre van szüksége a munkájához?

☐ teljes egészében ☐ túlnyomórészt ☐ részben ☐ alig ☐ egyáltalán nem

34. Előléptetésnél a teljesítmény elv és/vagy az életkor a döntő tényező?

☐ csak a teljesítmény
☐ többnyire a teljesítmény
☐ egyenlő súlyban a kor és a teljesítmény
☐ többnyire a kor
☐ csak a kor
☐ egyéb: …….

35. Melyek azok a területek, amelyekkel kifejezetten *elégedett*?
(Itt több válasz megjelölése is lehetséges)

☐ felettesek
☐ kollegák, munkatársak
☐ leterheltség, munkamódszerek

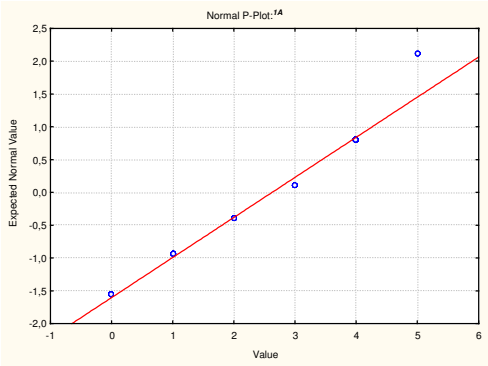
36. Hol látja Ön a szervezeten belüli *elégedetlenség* legfőbb forrását?
(Itt is több válasz megjelölése is lehetséges.)

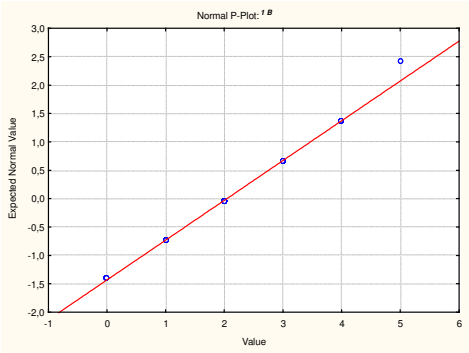
☐ felettesek
☐ kollegák, munkatársak
☐ leterheltség, munkamódszerek
☐ nincs problémám

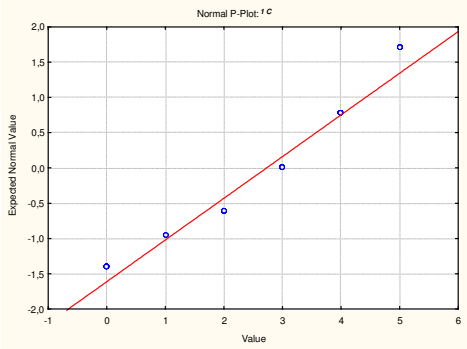
37. Ön szerint miben rejlenek a fő problémák, mely területeken kellene leginkább változásokat bevezetni?

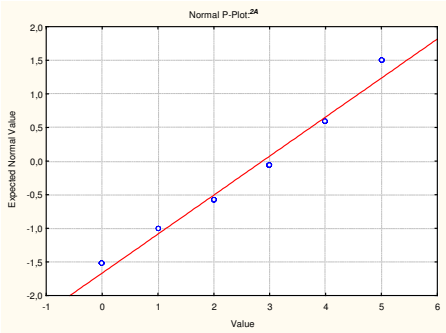
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

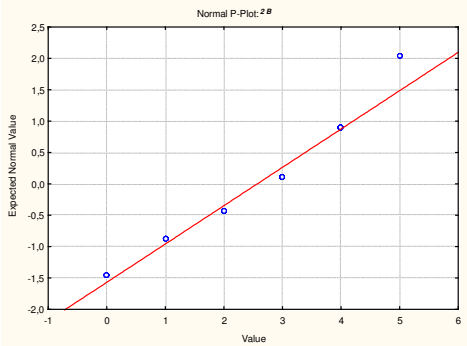
M16. Normáleloszlás vizsgálatok

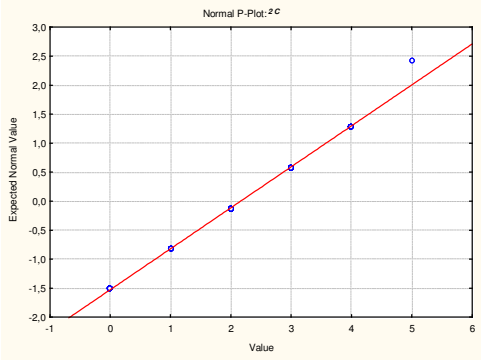


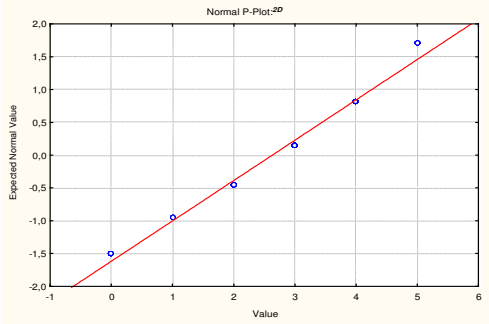












M17. A faktoranalízis eredményei

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
1a Összes	0.154741	-0.03072	0.650385	-0.10988	0.008557	0.024078
1b Összes	0.580066	0.190839	0.532167	-0.05083	-0.00365	0.002494
1c Összes	-0.05982	-0.0144	0.535438	0.018439	0.185927	0.292715
2a Összes	-0.09963	0.127369	0.833915	0.194531	0.139687	0.085237
2b Összes	0.127336	0.175866	0.775236	0.197484	0.071115	-0.00837
2c Összes	0.581999	0.054132	0.487917	0.081161	0.123663	-0.07974
2d Összes	-0.01533	0.209018	0.702064	0.286756	0.211271	-0.01753
3 Hatékony	-0.47873	0.326494	0.287401	0.335303	0.24572	0.184505
4 Jellemző	0.338184	0.154058	0.069716	0.251528	0.009571	0.119471
5 Összeha	0.365195	0.254823	0.262904	0.29854	0.311973	0.025667
6 Elégedet	0.362751	0.659618	0.165549	0.066441	0.351497	0.020063
7 A vezető	0.107241	0.770972	0.082759	0.280118	0.159175	0.133836
8 Elégedet	0.435298	0.790064	0.107883	-0.01897	0.084697	0.042227
9 Felettese	0.53034	0.700758	0.086349	0.068949	0.01777	-0.10194
10 Felettes	0.449438	0.685793	0.175877	0.139635	0.165823	0.070198
11 Felettes	0.715048	0.536585	0.067606	-0.1166	-0.07942	-0.0722
12 Kap az	0.050159	0.073158	0.305111	0.696993	-0.00901	0.067983
13 Ismeri a	-0.144	0.06431	0.127698	0.75896	0.051401	0.05436
14 Ismert a	0.820863	0.155664	0.039664	0.005349	-0.07114	-0.13629
15 Egyérte	0.679625	0.324656	0.112735	0.32352	-0.02127	-0.10212
16 Elégede	0.513374	0.087652	-0.18761	0.312501	-0.16173	0.052373
17a Kielégi	0.555429	0.183923	0.048933	0.473037	0.285935	-0.04041
17b Kielégi	0.134125	0.209522	0.068091	0.647154	0.258173	0.150317
18 Elegenc	0.733968	0.437014	-0.02388	0.129461	-0.05983	0.02316
19 Ha van	-0.11632	-0.02369	0.021757	0.521554	0.280057	0.332534
20 Módjába	0.104124	0.215625	0.147393	0.324647	0.054997	0.072281
21 Felettes	0.182774	0.206626	0.066932	0.186203	0.38859	-0.12204
22 Munkate	-0.07442	0.316756	0.223148	0.199766	0.561253	0.148885
23 Elégede	0.624345	0.300791	0.135094	0.064689	0.002132	-0.20857
24 Nem áll	-0.53009	-0.03989	-0.07949	0.009396	0.404579	0.250422
25a Elégec	0.396296	0.297567	0.182333	0.089818	0.503351	-0.22762
25b Elégec	0.34289	0.166993	0.172236	0.20625	0.705208	0.106018
26 A vállal	-0.18907	0.057953	0.18097	0.084976	0.660654	0.36974
27 Vélemé	0.205934	0.31636	0.360625	0.112122	0.31405	0.115713
28 Abban a	0.833642	0.105369	-0.03604	-0.13428	0.13116	-0.06159
29 Elégede	0.354271	0.430719	0.120734	0.109377	0.222372	-0.01429
30 Egyszer	0.854093	0.073941	-0.03893	-0.16226	0.043114	0.012026
31 Ismeri a	0.827858	0.099774	0.093206	-0.10598	-0.01197	-0.16068
32 A vállal	0.751784	0.312612	0.058	0.070211	0.173441	-0.05015
33 Lehetős	0.674716	0.009978	0.029179	0.103728	0.309841	-0.02472
34 Előlépte	0.049629	0.073241	-0.03345	-0.07687	-0.17767	-0.36933
35a Melyek	-0.07451	0.150482	0.20686	-0.0475	0.072181	-0.05069
35b Melyek	0.063441	0.052175	0.0831	-0.01224	0.005753	0.039905
35c Melyek	0.04165	0.074916	0.031528	0.030068	-0.01856	0.11667
36a Hol lát	-0.02492	-0.17562	-0.18002	-0.04525	-0.36584	-0.53018
36b Hol lát	0.084918	0.045938	0.013347	-0.05893	-0.10027	-0.08104
36c Hol lát	0.248748	0.116351	-0.01307	-0.18784	-0.03912	-0.72637
36d Hol lát	-0.19813	0.165658	0.049003	0.094101	0.035805	0.769919

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 7 iterations.

M18. Továbbfejlesztett munkavállalói kérdőív

Tisztelt Munkavállaló!

Kutatásomban a személyügy és a minőségmenedzsment kapcsolatát vizsgálom. A következő kérdőív az Ön tapasztalatai iránt érdeklődik e kérdéskör területein. A kérdőív **névtelen**, csak az összesített adatok elemzését használom fel. Kérem, válaszaival járuljon hozzá munkám sikeréhez.

Neme: ☐ férfi ☐ nő

Kora: ☐ 18-25 év ☐ 26-35 év ☐ 36-45 év ☐ 46-55 év ☐ 55 év felett

Legmagasabb iskolai végzettsége:

☐ 8 általános ☐ technikum
☐ szakmunkásképző ☐ gimnázium
☐ szakközépiskola ☐ egyetem /főiskola

Beosztása: ☐ vezető ☐ beosztott

A vállalatnál eltöltött évek száma:

☐ < 1év; ☐ 1-5 év; ☐ 6-10 év; ☐ 11-15 év; ☐ 16-20; ☐ 21-25; ☐ 26-30, ☐>30

Kérem, a következő állításoknál jelölje egyetértése mértékét.

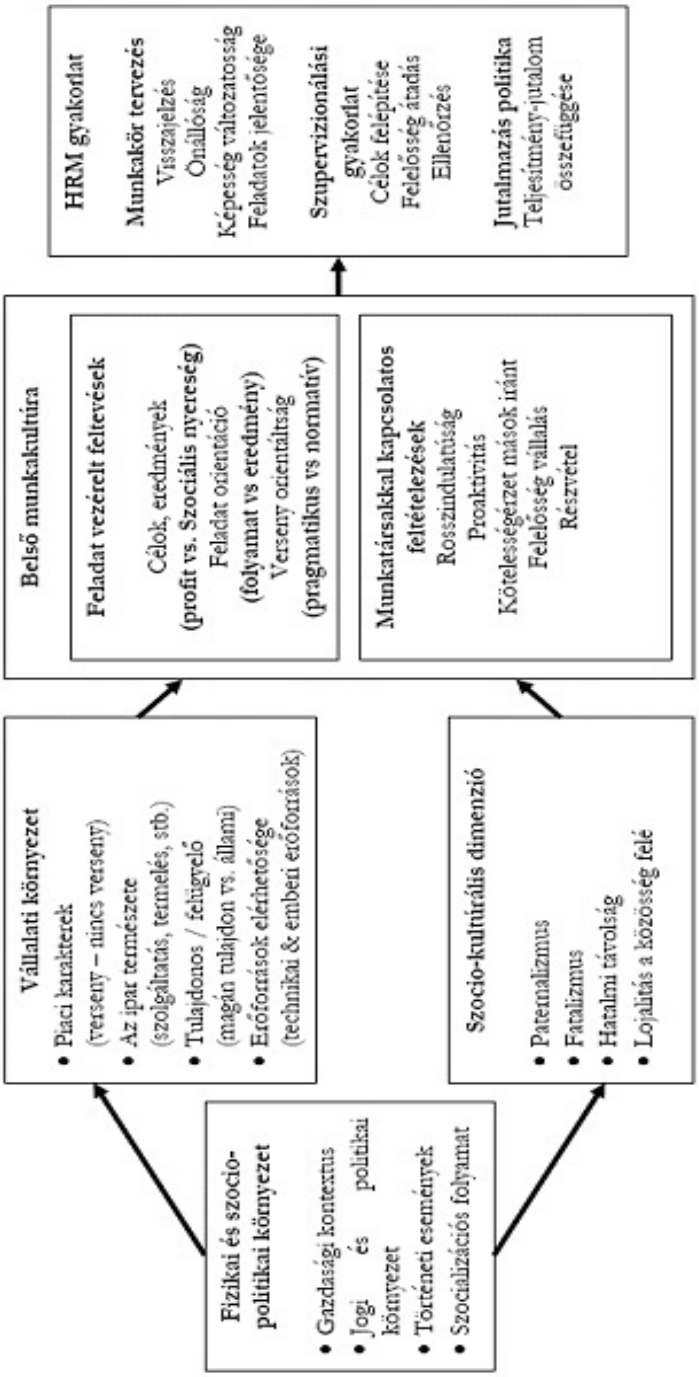
1. Felettesem világos megbízásokat ad és egyértelmű célokat tűz ki.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
2. Ismert számomra saját munkám szerepe, fontossága a teljes vállalati működésben.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
3. Egyértelműek, és jól használhatóak számomra a fennálló előírások és szolgálati útmutatók.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
4. Elegendő információt kapok, hogy teljesíthessem feladataimat.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
5. Abban a helyzetben vagyok, hogy minden nekem átadott munkát szakszerűen oldjak meg.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
6. Egyszerűen teljesítem munkavégzésem során a minőségbiztosítási követelményeket.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
7. Ismert számomra a munkaköri leírásom.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
8. A vállalat mindent megtesz a biztonságos munkavégzés érdekében.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
9. Lehetőségem van megfelelő oktatáson való részvételre, ha szükségem van rá a munkámhoz.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
10. Elégedett vagyok a munkavállalók és a felettesek közötti munkakapcsolattal.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
11. A vezetők kiállnak beosztottjaik mellett.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
12. Elégedett vagyok közvetlen felettesem vezetési stílusával.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
13. Felettesem elegendő érdeklődést mutat tevékenységem iránt.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
14. Feletteseim törekszenek bizalomteljes együttműködést kialakítani.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
15. Felettesem világos megbízásokat ad és egyértelmű célokat tűz ki.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
16. A minőségbiztosítási rendszer bevezetése változásokat hozott az egyéni helyzetemben.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek

1. A minőségbiztosítási rendszer bevezetése változásokat hozott a vállalat egészét tekintve.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
2. A minőségbiztosítási rendszer bevezetése változásokat hozott az egyenlőtlen munkamegterhelés megszüntetése érdekében.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
3. A minőségbiztosítás bevezetésének következtében, illetve a bevezetés folyamata során változások következtek be az emberek közötti viselkedésben.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
4. A minőségbiztosítás bevezetésének következtében, illetve a bevezetés folyamata során az n nőtt a nyitottság a problémák megbeszélésében
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
5. A minőségbiztosítás bevezetésének következtében, nagyobb a törekvés a magasabb teljesítményre
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
6. A minőségbiztosítás bevezetésének következtében, illetve a bevezetés folyamata során változások következtek be a közösségtudatban.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
7. Kapok az egész vállalatot érintő kérdésekről információt hivatalos forrásból.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
8. Ismerem a vállalat hosszú távú céljait.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
9. Kielégítő mértékben megy végbe az információ- és tapasztalatcsere *munkaköröm területén*.
   Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
10. Kielégítő mértékben megy végbe az információ- és tapasztalatcsere a *különböző szervezeti egységek között*.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
11. Elegendő tájékoztatást kapok arról, ha van a munkakörömben előlépési lehetőség.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
12. Munkateljesítményemet elismerés követi.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
13. Elégedett vagyok a munkahelyi légkörrel a munkaköröm területén belül.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
14. Elégedett vagyok a munkahelyi légkörrel a vállalat egészén belül.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
15. A vállalatnál most jobb dolgozni, mint egy évvel ezelőtt volt.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
16. Módomban áll javaslataimmal befolyást gyakorolni a munkafolyamatra.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek
17. Feletteseim bevonnak azokba a döntésekbe, amelyek előkészítésében részt vettem, vagy amelyben szakmailag illetékes vagyok.
    Egyáltalán nem értek egyet 1—2—3—4—5 —6 Maximálisan egyetértek

Ön szerint miben rejlenek a fő problémák, mely területeken kellene leginkább változásokat bevezetni?

……
……
……
……
……
……..

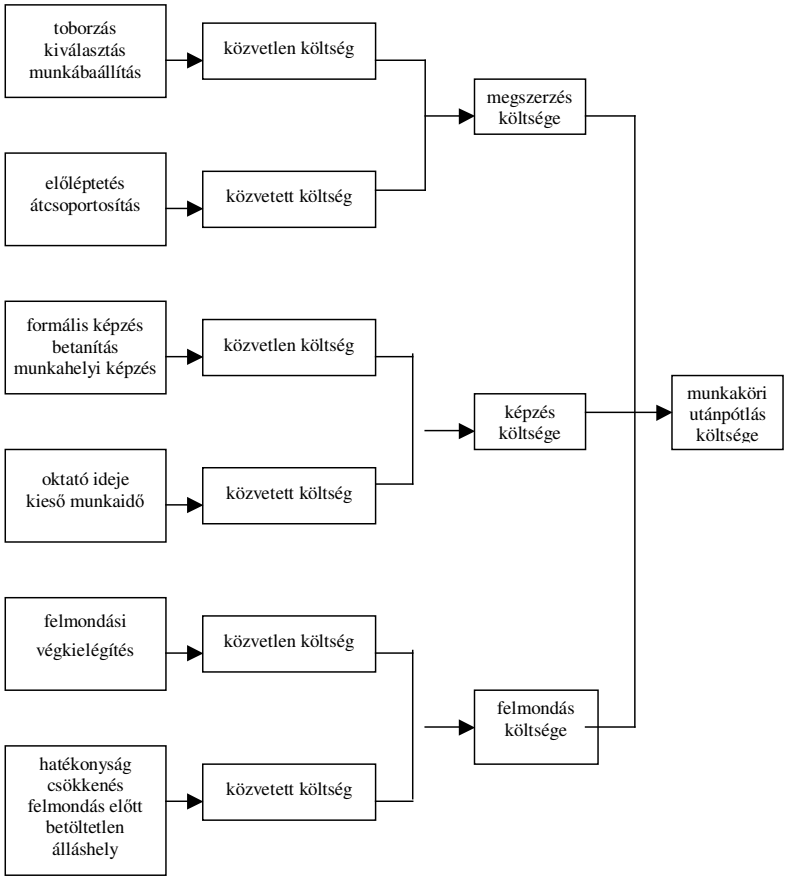
M19. A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők



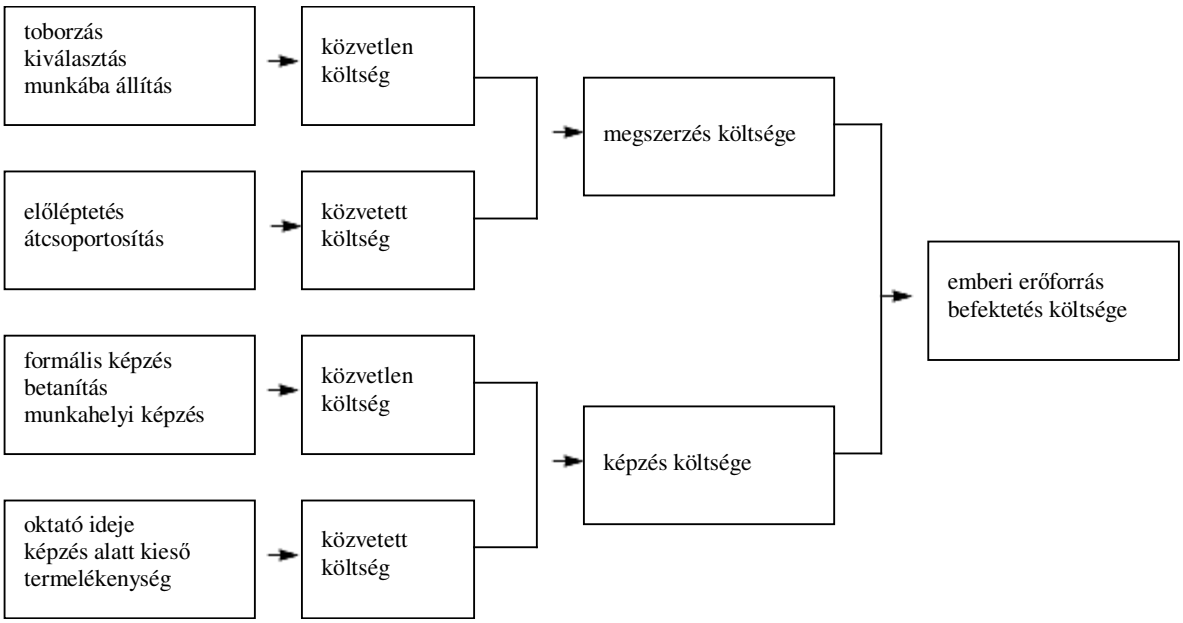
Forrás: Aycan et al (2000): Ipact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10_ Country Comparison. Applied Psychology: An Internatiopnal Review, Vol. 49. No. 1 p. 192-221.

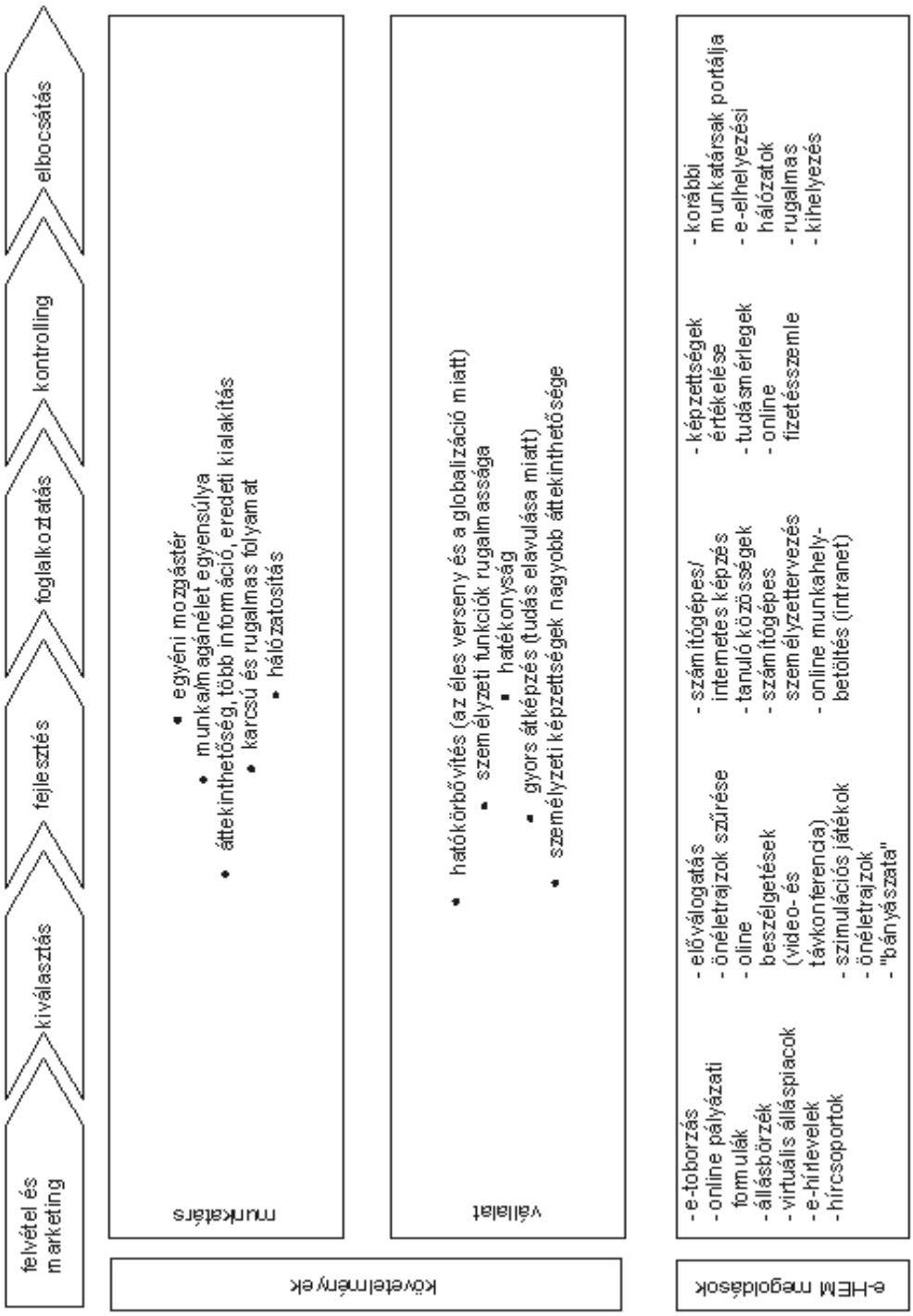
M20. Emberierőforrás költségmérési modellek

Az emberierőforrások utánpótlási költségének mérési modellje



Az emberierőforrások befektetésének mérési modellje



Forrás: Dr. Kővári György (1995): Az emberierőforrások fejlesztése, Budapest, Szókratész Kft., p. 120.

M21. Az e-EEM eszközei és a vele szembeni követelmények