

## 7. JOGI, ETIKAI SZABÁLYOZÁSI KÉRDÉSEK

### 7.5 Az infokommunikációs technológia és a munkahely

#### **HCRMS – Új motivációs rendszereken alapuló vállalati humán erőforrás menedzsment modell és szolgáltatás**

#### **Kivonat:**

*Napjainkban egy vállalat sikerességét alapjaiban határozza meg a képzett munkaerő, különösen a vállalati hierarchia különböző szintjein levő ún. "kulcs munkatársak" megtartásának és szakmai motivációjának képessége. A stáb fluktuációja, mobilitása, összetartása ugyanis meghatározó a vállalati és intézményi szellemi kapacitás, lojalitás, jövőkép, képzés szempontjából; ugyanúgy, mint ahogy kulcskérdés a munkavállalónak - ide sorolva közvetve a háztartásokat is - a jövőkép, karrierterv, család, munkához való képesség, munkához való jog szempontjából is.*

*Bár a munkaerőpiac folyamatos változás alatt áll, és a kulturális, földrajzi, ágazati különbségek nagyok lehetnek, a különböző tanulmányok szerint a munkavállalók átlagos munkahely keresése megközelíti a tizenegy hónapot - miközben ez a szabad kapacitás a gazdaság "kispadján ülve", mint munkanélküli réteg jelenik meg. A munkáltatók számára sem jobb helyzettel állunk szemben, ahol a keresés, interjúzás, betanítás, alkalmazás - azaz maga a toborzás és toborzáshoz szükséges idő, erőforrás - egyrészt eléri a fél évet, másrészt rendkívül nagy pénzügyi beruházást igényel. Az üzleti életben alaptézisként tekintett szabályhoz - miszerint egy új ügyfelet átlagosan négyszer olyan erőfeszítéssel lehet megszerezni, mint azt megtartani - az emberi erőforrások tekintetében hasonló gondolkodáshoz juthatunk: a munkáltató toborzásra költött beruházása és erőfeszítése nagyságrendekkel nagyobb mértéket tölt ki, mint a munkavállalók folyamatos képzésére, megtartására irányuló erőfeszítés.*

*Mindezek eredményeképpen szorosabb és pontosabb visszacsatolás szükséges a szervezeteken belül; fontos a mérés és mérés eredményeinek szabályozási körbe történő csatolása, és az ezen mérőszámokra alapuló motivációs, javadalmazási, képzési rendszer hozzárendelése, akár munkaköri vagy egyéni szinten, mely egyben a hosszabb távon a személyre szabott karriertervezés alapja. Emberi erőforrás menedzsment, ezeket támogató mikro- és makro szinten működő hatékony informatikai rendszerek létrehozására van szükség*

#### **Részletes kifejtés:**

A motiváció egyik alaptétele a következő: „Azt kapod, amit jutalmazol.” Általános tendenciának mondható (nem csak Magyarországon, hanem a legfejlettebb Nyugaton is), hogy az alkalmazottak jelentős részének a munkaidejét fizetik (tehát jutalmazzák), azaz, hogy bent legyen 8-10 órát, de hogy ott mivel foglalkoznak, azt már kevésbé figyelik és főleg értékelik. Ennek egyenes következményeképpen a dolgozó bemegy a munkahelyére és nem kidolgozza, hanem „leüli” a 8-10 órát.

Ennek az oka a vezetők lustasága. Sokkal egyszerűbb mérni a bent töltött időt, mint az elvégzett munka mennyiségét és minőségét. Ugyanakkor a piac természetesen nem a bent töltött munkaidőt díjazza, hanem az eredményt. Nyilván minimum a cégtulajdonos érdekelt kell legyen az eredményben. Ha viszont úgy szervezi a céget, hogy az alkalmazottainak a zöme nem az, akkor ezt rosszul teszi.

Motiválni, ösztönözni tehát kell, de legalábbis érdemes. Hogy ez minden részlegre kiterjedjen, az persze nem feltétlenül könnyű és egyértelmű. Mert természetesen mondjuk az értékesítőknél mindenki el tudja képzelni, hogy részesednek a hozott deal-ekből. De mi legyen a háttérrel, a kiszolgáló csapatokkal? Az ő munkájuk is hozzájárul a cég általános megítéléséhez, tehát ahhoz, hogy a sales el tudja érni céljait. Önmagában a sales nem sokat ér, kell hozzá a háttér is, akiket megfelelően érdekeltté kell tenni az eredményben.

Egy másik alaptézisként kijelenthető, hogy egy ilyen típusú ösztönző és teljesítménymérő rendszer bevezetésének még akkor is van értelme, ha az ösztönzés anyagi vonzatairól egyáltalán nem is beszélünk. A felmérések szerint hazánkban (részben a gazdasági válság következményeként is) nagyon kevés helyen találtunk hasonló kezdeményezést. Egyfajta „lélekápolásként” is felfogható a munkavállalók szempontjából, ha azt érzik, hogy a management elkötelezett a munkájuk értékelése kapcsán és akár csak egy oklevelet is ha kapnak és egy kézfogást mellé („a hónap/év dolgozója”, stb.), ez ösztönző erővel hathat. Amikor úgy döntünk, hogy megjutalmazunk valakit, gyakran a szándék többet számít, mint maga a jutalom. Ez azért van, mert a szándéknak gyakran szimbolikus jelentése van, szociális kapcsolatot létesít, mely sokkal nagyobb súlyú, mint az ösztönző eszköz. Ha mégis szeretnénk túllépni az erkölcsi elismerésen, az mondható, hogy az ösztönzés nem kizárólag anyagiakból kell álljon, sőt, ennek szerepe egyre csökkenő. Egy másik megállapítás szerint egy hatékony ösztönző rendszer nem lehet egysíkú, mert minden ember más és más, mindenkit mással lehet igazán ösztönözni (életkor, nem, családi állapot, stb. szerint).

Hogy pontosan mivel, nos ez a management feladata. Igaz tehát, hogy minden embert mással lehet ösztönözni, de a cél egységesíthető, akkor érünk el igazán célt, ha a munkavállalók örömeiket lelik a munkában. Az ember ebből a szempontból viszonylag egyszerű lény: minden nap azt szeretné csinálni, amihez a legjobban ért. Éppen ezért hibás az a nézet, ami a munkavállalók gyengébb képességeinek fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, sokkal kifizetődőbb, ha az erősségekre támaszkodunk. Elvégre nincs is annál frusztrálóbb, mint amikor egy általunk utált feladatot hajtunk végre, és botorság lenne úgy gondolni, hogy azt képzelem olyan magas szintre tudjuk fejleszteni, mint amihez eredendő tehetséggel rendelkezünk. Nemcsak az számít tehát, hogy az elvégzendő munkának értelme is legyen, az is legalább annyira fontos, hogy örömet leljünk benne. Ennek ellenére kevés vállalat igyekszik e szerint alakítani munkaerő-állományát.

Az ösztönző rendszerek elégtelenségének legfőbb oka az, hogy rengetegen úgy próbálják meg az eredmények elérésére sarkallni a beosztottaikat, hogy a jutalmazást első helyre teszik az ösztönzési rendszer megtervezésekor. Ha ösztönözni szeretnénk a munkatársainkat, először a belső elégedettségükről kell gondoskodni. Másodsorban szociális támogatást kell adni a számukra: a közösség építését családias hangulatú légkör kialakításával segítsük, vagy célokra és értékekre alapuló, a pusztán profiton és hatékonyságon túlmutató küldetés megfogalmazásával. A családias légkör kialakítására két lehetőség is kínálkozik: a munkát családias dinamikával szervezzük (kisebb csoportok, közös programok a munkán kívül is, kisebb társalgók, közösségi

helyek, humor, névnap, stb.) vagy a munkavállalók családi életének támogatásával. (pl.: céges óvoda, rugalmas munkaidő, családi nap, virág családi eseményekre, családtagok alkalmazása, otthoni munkavégzés, stb.) Az ilyen cégek felismerik, hogy az embernek nincs külön munkahelyi és magánélete. A kettő egy és ugyanaz. Éppen ezért törekszenek arra, hogy elmosssák a határokat közöttük és támogassák a munkavállalók magánéletét.

Motivációs hatásuknál fogva a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatási sémák azon az elven működnek, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést fejtenek ki azért, hogy több pénzt kapjanak. Fel kell ismerni azonban, hogy ezek a koncepciók nincsenek hatással az egyén képességeire (legalább is rövid távon), pusztán azt érik el, hogy keményebben próbálkozzanak. Az alapvetés az, ha valaki kitartóan próbálkozik, jobb eredményeket ér el. Ez csak akkor igaz, ha az egyénnek megvannak a feladathoz megfelelő képességei, adottságai, rendelkezésére állnak a munkavégzéshez szükséges információk és eszközök.

## **A kialakítandó rendszer funkcionalitása**

### **A belső elégedettség**

A HCRMS rendszer adjon egy keretmegoldást arra, hogy a főnökök minél gyakrabban (pl. havonta) lebonyolítsanak ún. „coaching” beszélgetést beosztottaikkal, aminek nem elsősorban a számonkérés a célja, hanem hogy visszajelzést adhasson mindkét fél egymásnak arról, mi ment jól és kevésbé az elmúlt időszakban. A lényeg: ne a munkavállalók gyengébb képességeinek fejlesztésére helyezzük a hangsúlyt, hanem az erősségeikre kell támaszkodunk.

Természetesen az ilyen beszélgetések nem mennek elvárások nélkül, de ebből ne legyen sok, negyedévente max. egy.

Ennek érdekében a rendszer legyen képes

- az ilyen beszélgetések megszervezésére
- a mindenkori személyre szabott elvárások, célkitűzések rögzítésére
- a beszélgetésekre történő felkészülés céljából: jegyzetek, emlékeztetők rögzítésére, a döntések megfogalmazására
- az elvégzett feladatok kiértékelésére (pl. színkóddal, zöld, sárga, piros)

A beszélgetés keretben tartásának céljából a rendszer adjon tartalmi segítséget, pl.:

- Ha a beosztott jól teljesített...
  - A munkád megfelelt az elvárásaidnak?
  - Érzésed szerint hol tartunk a feladat egészéhez képest?
- Ha a beosztott nem teljesített jól...
  - Szedjük össze néhány opciót, ami megoldás lehet a problémára.
  - Mi történt az után, hogy ezen a ponton megálltál?
- Célkitűzés...
  - Van-e valamilyen speciális jártasság, amire szert szeretnél tenni?
  - Van-e valamilyen konkrét kihívás, aminek elébe szeretnél menni?
- Visszajelzés a vezetőről...

- Mi a véleményed arról, ahogyan, mint vezető irányítalak téged?
- Mi működik jól abból a vezetői stílusból, ahogyan irányítalak téged?

Az ilyen típusú beszélgetések célja, hogy a munkavállaló kolléga belső elégedettsége növekedjen és örömét lelje a munkavégzésben.

### **Tehetségmenedzsment**

Részben összefügg az előző ponttal, amennyiben a munkatársak meglévő képességeinek kifejtésére helyezik a hangsúlyt és nem a nem létezők erőltetésére. A rendszer szempontjából:

- Tehetségbank kialakítása különféle szempontok szerint:
  - Előszűrés (képzettség, nyelvtudás, stb.)
  - Ajánlások elemzése
  - Képességvizsgálatok
- Csoportos és egyéni fejlesztések figyelemmel kísérése

### **A szociális támogatás**

A rendszer legyen képes az alábbi típusú szolgáltatások támogatására:

- A rendszer hívja fel az érintettek (HR-esek) figyelmét a munkatársak névnapjára, születésnapjára, küldjön a munkatársnak automatikus gratulációt. Az már a vállalaton múlik, hogy ezen felül is rendez-e kisebb ünneplést ilyen esetekben (javasolt).
- Közösségi (családi) napok, rendezvények szervezésének (elektronikus) fóruma
- Szabadság, munkaidőkedvezmény: főleg a családososok, kisgyerekesek számára fontosabb lehet az ilyen kedvezménytípus az anyagiaknál, áruféleségeknél. A munkáltatóval történő megállapodás alapján kidolgozandó a pontos rendszer (fizetésnélküli szabadság, részmunkaidő, adott esetben az otthon dolgozás, távmunka támogatása, stb.). A HCRMS rendszer rögzíti a megállapodásokat.
- Bizonyos szempontból ide sorolhatók a (belső, vagy külső) cafeteria rendszerek különféle szolgáltatásai is. Adózási szempontból is kedvezőek (különféle pénztárak – nyugdíj és egészség, képzés, üdülési csekk, internet, ruházat, utazási bérlet, céges óvoda, céges üdülés, stb.). A rendszer a munkatársaknak felkínálja a lehetőségeket és választásait rögzíti (tipikusan egy évre előre).

### **A külső, pénzügyi ösztönzők**

A rendszer legyen megfelelően rugalmasan paramétrezhető. A nemzetközi tapasztalatokból megtartjuk a (z eredendő tehetségek kiaknázását szolgáló és ezért örömet és elégedettséget okozó) pontozásos rendszert: a munkavállalók különböző szempontok szerint gyűjthetnek pontokat, ahol nagyon fontos, hogy összességében ne becsüljük túl a teljesítménnyel arányos juttatásokat:

- A vállalatnál eltöltött idő függvényében, előre meghatározott és publikált elvek szerint (régi nevén: „törzsgárda tagság”). Ez mechanikusan jár, mindenki pontosan tudja, mikor mennyi ponttal jutalmazták a hűségét. Objektív, teljesítménytől nem függ. Előnye a kiszámíthatóság.

- Teljesítményfüggő értékelések kapcsán adható pontok: lehetőleg ez is minél jobban kiszámítható legyen, még jobb, ha a munkavállaló előre tudja, mit várnak/vártak tőle az adott időszakban, így nem éri meglepetésként az értékelési szempontrendszer. Maga a teljesítmény persze változik időről időre, így a megszerezhető pontok mennyisége is. Természetesen adható pontok „rendkívüli” esetekben is, kiemelkedő teljesítmények esetén. Ne becsüljük le a "kis" elismerések erejét. Ha helyes viselkedést tapasztalunk, azonnal adjunk dicséretet vagy jutalmat, azaz pontokat. A kisebb eredmények elérésének vagy a fejlődés azonnali elismerésének kulcsfontosságú szerepe van a motivációs rendszerben.
  - A munkavállalók legyenek tehát tisztában, az adott elszámolási időszakra mi a pontos értékelési szempontrendszer, mi az elvárás felőlük. Ezt írásban rögzítsék főnökeikkel együtt. Az értékelés első fázisa egyfajta önértékelés legyen, utána kerülhet sor a főnöki beszélgetésre.
  - 360 fokos értékelés: ez egy olyan teljesítményértékelési módszer, melynek során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nemcsak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat oldalirányban (munkatársak) és visszafelé (a beosztottak értékelik a vezetőt) is működik. Történhet anonim vagy nyílt módon; előre kifejlesztett értékelőlap alapján papír alapon (esetleg számítástechnikai támogatottsággal) vagy szóban: ez komplexebb az előző pontban említett módszernél, de objektívabb is. A rendszer készüljön fel ennek támogatására.

Az így összegyűjtött pontok beváltása legyen rugalmasan paraméterezhető. A lehetőségek pl.:

- Pénzre (forintra) váltás (adó szempontjából ez a legrosszabb, viszont a legáltalánosabban felhasználható megoldás is)
- Meghatározott árutípusokra: pl. szerződést kell kötni olyan webáruházakkal, amelyek raktárkészletüket web-en át olcsóbban értékesítik, mint ha ugyanezt boltban tennék. Érdekes minél szélesebb palettát lefedő kínálatot nyújtani. Adózásilag ugyanolyan, mint az előző, de itt már többet érhetnek a pontok, persze csak bizonyos áruféleségekre
- Bár megemlítettük a cafeteria szolgáltatásai között is, jelentőségénél fogva kiemeljük önálló szintre is a képzést, oktatást, amely természetesen a munkaadó elemei érdeke is, hogy ezt támogassa, itt elsősorban olyan továbbképzésekről lenne szó, ami indirekten kapcsolódik a munkavállalói tevékenységhez, de mint személyt kifejezetten érdekli (esetleg átképzés is szóba jöhet itt). A munkavállalói alaptevékenységekhez kapcsolódó oktatásról feltételezzük, hogy azt a munkaadó finanszírozza.

## **Adatvédelem, személyiségi jogok, etikai kérdések**

A HCRMS rendszer olyan adatokat kezel, amelyek az 1992 LXIII törvény értelmében személyes adatoknak minősülnek. Az ilyen adatok kezelése és különösen értékelése az érintett személy beleegyezésével történhet csak. Ezért a rendszer bevezetésénél figyelmet kell fordítani a munkavállalók megfelelő tájékoztatására, jogukban áll tudni, pontosan milyen típusú adatokat tárolnak róluk, illetve beleegyezésüket kell adják hozzá.

Különös figyelmet kell fordítani a személyes adatok tárolására, biztonságára, esetleges

továrbítására. Ezért is kényes kérdés a rendszert outsourcing-ban, külső szolgáltatásként üzemeltetni, ebben az esetben fokozottan merülnek fel az előbbi kérdések. A tervezési fázis feladata az üzemeltetés pontos környezetének definiálása.

Egyéb jellemző munkahelyi (etikai jellegű) problémák:

Amint azt a bevezetőben említettük, a munkáltatók jogosan elvárhatják, hogy az általuk megfizetett munkaidőt az alkalmazottak munkavégzésre fordítsák. A munkaviszonyból következő munkavégzési kötelezettség teljesítésének ellenőrzésére is joguk van. Az ellenőrzési lehetőségeik korlátja azonban ott húzódik, ahol az alkalmazottak emberi jogai kezdődnek, azaz a munkáltató az ellenőrzéseivel nem sértheti a dolgozók alapvető jogait. Sajnos még nem ez az általános szemlélet. A munkáltató úgy véli, a munkavégzés ellenőrzése körében bármit megtehet. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy a munkaszerződés aláírásával a munkavállaló csak munkaerejét és munkaidejét „adja el”, a személyiségét nem. Az ember megmarad embernek akkor is, ha másnak dolgozik, szuverén egyén marad, nem rabszolgája munkáltatójának, csupán alkalmazottja. És mivel ember marad, megilletik alapvető jogai mindenkivel, még a munkáltatóval szemben is.

A munkáltató tehát ellenőrizheti, de ez nem jelenti azt, hogy ellenőrzése körében bármit megtehet, nem sértheti a munkavállaló alapvető jogait. Ahogy nem kényszeríthető az alkalmazott ostonnal munkavégzésre, úgy nem ellenőrizhető a munkája a magánszférához való jogának megsértésével sem.

A munkavégzés ellenőrzésének hagyományos módja a munkateljesítmény értékelése. Az utóbbi időben azonban a dolgozók megfigyelése az, ami tipikussá kezd válni, különböző technikai eszközökkel igyekeznek a munkáltatók szemmel tartani az alkalmazottakat. Itt említhető a dolgozók megfigyelése kamerarendszeren keresztül, vagy elektronikus levelezésük, telefonhívásaik, számítógép-használatuk, internetezésük ellenőrzése, figyelemmel kísérése. Ez utóbbiak etikai megítélése már véleményes.