

## II. fejezet

### A kompetencia ún. harmadik dimenziójának megjelenése a vállalati gyakorlatban és képzésben

(Az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. példája)\*

*Makó Csaba – Nemes Ferenc*

#### 1. Az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. előtörténete

A Lehel Hűtőgépgyár előd vállalatát az ötvenes évek elején alapították (1952) „Fémnyomó- és Lemezárugyár” névvel Jászberényben. Alig fél évtizeddel később (1958) elkészült az első hűtőgép, a „Super 100”-as. A hatvanas évek első felében (1964) a jászberényi „Fémnyomó- és Lemezárugyár” egyesült a budapesti hűtőgépgyárral, s azóta viseli a „Lehel Hűtőgépgyár” nevet. A hatvanas évek második felétől a nyolcvanas évek elejéig dinamikus fejlesztéseket hajtott végre a gyár. Ennek fontosabb állomásai a következők: 1967-ben megkezdődött az első abszorpciós készülékek gyártása, két évvel később (1969) licenc és know-how vásárlás formájában a svájci gyártmányú „Sibir” modell bevezetésére került sor. A termékdiverzifikáció eredményeként 1970-ben radiátorgyár létesült Jászboldogházán, 1972-ben pedig hűtőbútorgyár kezdte meg működését Jászárokszálláson. Fontos állomás a Bosch licen és know-how megvásárlása (1973) és a német IVG Bulka céggel (frankfurti központtal) létesített közös vállalat. A hetvenes évek elején létesített magyar-német közös vállalat – a tőkebevonáson kívül – úttörő szerepet játszott az élenjáró vezetési és irányítási módszerek hazai elsajátításában és elterjesztésében is.

Az államszocialista politikai és gazdasági rendszer leépülésének utolsó évtizedében megtört a hatvanas és a hetvenes évek fejlesztési lendülete: ebben az időszakban egyetlen figyelemreméltó nagyságrendű fejlesztésről sem beszélhetünk. A fejlesztésben bekövetkezett visszaesés ellenére, a Nagy-Alföld mezőgazdasági központjában (Jászberény) létesült hűtőgépgyár (amelynek marketing részlege a fővárosban volt) Kelet-

\* Az Electrolux és a Nokia esettanulmányok a Közösén a Jövő Mukahelyeiért Alapítvány és az OTKA-026367 kutatási projekt támogatásával készültek.

Európa legnagyobb háztartási készülék gyára pozíció megszerzését tűzte ki célul. Folyamatos fejlesztések hiányában azonban még a Hűtőgépgyár által megszerzett önálló export és import jog sem garantálta önmagában – a fokozódó állami elvonások következtében – a megszerzett pozíciók megőrzését a nemzetközi versenyben. A nagyarányú fejlesztésekhez szükséges töbevonás, a korszerű vezetési és irányítási ismeretek megszerzése és továbbfejlesztése, valamint a globális értékesítő hálózatba való bekerülés elképzelhetetlen volt az egykori államszocialista vállalat privatizációjában résztvevő külföldi szakmai befektető nélkül.

A vázlatosan ismertetett előzmények után – az Állami Vagyon Ügynökség (később ÁPV Rt.) közreműködésével – a magyar gazdaság egyik „zászlóshajója” elsőként került 100 %-os külföldi tulajdonba, amikor is (1991-ben) a svéd Electrolux cég megvásárolta. A megvásárlást megelőzően a „Lehel Hűtőgépgyár” 300 000 hűtőgépet gyártott hazai piacra és közel négyszázezeret (395 000) nyugat-európai exportra. A magyar hűtőgéppiac négyötödét a cég uralta. A privatizációt követően az egykori szocialista országokba, illetve a volt Szovjetunióba irányuló export visszaesett, ami azonban a céget nem rendítette meg, ellentétben más, export-orientált magyar nagyvállalatokkal, mivel sohasem volt kiszolgáltatva a szovjet gazdasági övezet (KGST) megrendeléseinek.

A privatizációt követő évben (1992) az ún. nem központi jelentőségű („non-core and non-strategic business”) termékek előállításának megszüntetésével beindult a porszívógyártás, és kezdetét vették a számottevő anyagi ráfordításokat igénylő környezetvédelmi fejlesztés. Két évvel később (1994) az Electrolux kanadai gyárából Jászárokszállásra került át a fagyasztóláda gyártás. A következő évben (1995) ugyancsak ebbe a helységbe helyezték át Németországból a palackhűtőgyártást, valamint Luxemburgból Jászberénybe az abszorpciós elven működő hűtőgép elemek. A következő években folytatódott a gyártásfejlesztés az újabb és újabb termékféleségek gyártásának idetelepítésével. 1996-ban Spanyolországból Jászberénybe települt a hűtőboxgyártás, majd egy évvel később Dániából a fagyasztó-láda, Olaszországból pedig a porszívógyártás került Jászberénybe. A „Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.”, az Electrolux tulajdonába kerülése után (1991), a magyar gazdaság egyik legjelentősebb szereplőjévé vált. Erről a cég magyar vezérigazgatója így nyilatkozott: „A magyar ipar 15. legnagyobb vállalata vagyunk és az ország ipari exportjának 5-6 %-át adjuk ... a termelt mennyiség 97 %-át exportáljuk,



legnagyobb vevőink: Franciaország, Olaszország és az Egyesült Királyság...". (1) A cég piacvezető Magyarországon a porszívók, takarítógépek és padlóápoló készülékek gyártása területén.

## 2. Törekvés a bizalmi viszonyok fejlesztésére: a nemzetközi emberi erőforrás- gazdálkodás mintái

A XX. század elején (1908) alapított svéd cég (Electrolux AB) a század végére a világ legnagyobb háztartási készülékek gyártójává vált. Az elmúlt években, Európában és az észak-amerikai kontinensen nőtt, Ázsiában és Latin Amerikában viszont csökkent a cég forgalma. A nyolcvanas évtized a svéd cég számára, a vállalatfelvásárlások legintenzívebb időszaka. Ekkor került sor az olasz Zanussi (1984), a White Consolidate Inc. (1986) és a magyar Lehel Hűtőgépgyár (1991) felvásárlására. Az utóbbi, a közép-kelet-európai térség gyorsan fejlődő új piacgazdaságai által kínált piaci potenciál kihasználására irányult.

A magyar céget felvásárló svéd Electrolux AB, 110 000 alkalmazottjával és évi 116 milliárd svéd koronás forgalmával a világ egyik legnagyobb fehérárú- és porszívógyártó cége lett. A vállalat fő profilját a hűtő- és fagyasztószekrények, valamint fagyasztóládák gyártása képviseli, de termékeik között szerepelnek még radiátorok, kereskedelmi hűtők, kompresszorok és kondenzátorok is. (Függelék 1. sz. ábra)

A privatizációt követő időszak eseményei, a svéd cég stratégiai-fejlesztési törekvései, (lásd az előző részben felsorolt fontosabb kapacitás- és termékfejlesztéseket) a munkaerő megnyerésére és a céggel szembeni hosszú távú (morális) elkötelezettség kialakítására irányuló erőfeszítései, az emberi erőforrás-gazdálkodás szerepének a megváltozását jelzik. A Electrolux AB hosszú távú magyarországi jelenlétére történő berendezkedését jól illusztrálja a komplett termékek gyártásának, valamint az azokkal összefüggő fejlesztési tevékenységeknek a hazánkba telepítése. Mindezt, még az Electrolux magyarországi cégeinek szervezeti felépítését tükröző (egyszerűsített) ábra is jól illusztrálja. (Lásd erről a Függelék 2. sz. ábráját!).

A vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás rendkívül gazdag módszerei és imponáló gyakorlatának elemei közül ezúttal a magyar és a svéd vezetői kultúrák összehasonlító vizsgálatáról, valamint a képzés és a teljesítményértékelés kitüntetett szerepéről számolunk be. Az emberi

erőforrás-gazdálkodás általunk kiválasztott területeinek bemutatásával azokra az kultúra- és tudás-centrikus vezetési megközelítésekre és innovációkra szeretnénk felhívni a figyelmet, amelyek hosszú távon a magyar gazdaság munkaerő- és tudásfelhasználásának fejlesztését, az ún. legjobb vezetési gyakorlat elterjesztése révén segíthetik elő. Megjegyezzük, hogy a HR & Szervezetfejlesztési tevékenységet minimális személyzettel végzi a cég. Lásd erről a Függelék 3.sz. ábráját.) Az esettanulmány elkészítéséhez nyújtott segítségért és együttműködésért, ezúton szeretnénk köszönetet mondani Benke Kálmán igazgatónak, Virág Imre fejlesztési és képzési, valamint Nagy Pál operatív menedzsereknek.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM) nemzetközi gyakorlatában általában a következő négy modellt különböztetik meg (2):

1. „Export modell”: az anyavállalat emberi erőforrás-gazdálkodási filozófiája, politikája és gyakorlata érvényesül. Ebben az esetben az új módszereket és megközelítéseket az anyavállalat előírja leányvállalatai számára. A gyakorlatban felmerülő problémákat „külső” (rendszeren kívüli) eredetűnek tekintik.
2. „Adaptív modell”: a HRM módszerek bevezetésében és alkalmazásában a leányvállalat jelentős önállósággal rendelkezik, a felmerülő nehézségeket belső természetűnek tekintik és önállóan igyekeznek megoldani.
3. „Zárt hibrid modell”: az anyavállalat HRM filozófiája (szemlélete) érvényesül, azonban a leányvállalat igyekszik a központi törekvéseket a helyi feltételekre alkalmazni és ha szükséges eltér a központi megoldásoktól. Inkább az „adaptív modellhez” hasonlítható. A tanulási-adaptációs folyamatban elsősorban a leányvállalat vesz részt, az új tapasztalatok és a tudás áramlása minimális a multinacionális cég vállalatai között. A felmerülő problémákat kezdetben külső, később belső eredetűnek minősítik.
4. „Nyitott hibrid modell”: „duális-megközelítésű”, amely egyidejűleg hangsúlyozza az „anyavállalati” és a „leányvállalati” megközelítés fontosságát. A gyakorlatban felmerülő problémákat belső és külső tényezőkkel egyaránt összefüggésbe hozzák. Az anyacég és a leányvállalat – mint partnerek – megosztják a HRM filozófiával, politikával és gyakorlattal kapcsolatos tapasztalataikat.



Az ismertett modellek jellemzőinek az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HRM praxisával történő összehasonlítása arra hívja fel a figyelmet, hogy a modellek egyik vagy másik típusa csak időlegesen használható, ugyanis a vállalati tevékenység fejlődésével más-más modell elemek értékelődnek fel. Például, az egykori magyar állami vállalat (Lehel Hűtőgépgyár) felvásárlását követően az ún. export és a zárt hibrid modell elemei keveredtek, a kilencvenes évtized végének emberi erőforrás-gazdálkodási praxisában viszont már megjelentek az ún. nyitott hibrid modell jellemzői is. Így például az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HR & Szervezetfejlesztési szervezetének munkatársa által kidolgozott tudás alapú kompetencia („awerness based competencies”) megközelítés „beemelése” a globális cég vállalati hálózatába. (Ezzel a kérdéssel bővebben foglalkozunk a képzést és a teljesítményértékelést taglaló részben)

## 2.1. Kísérlet a bizalmi viszonyok fejlesztésére: a kulturális

### különbségek kölcsönös megismerésének és alakításának igénye

A privatizációt követően a vezetői módszerek, technikák és tudás, valamint az Electrolux AB-re jellemző értékek, normák és beállítottságtípusok megismerését és közvetítését jelentős mértékben elősegítették a magyar vállalatnál (a vállalati központban és más területeken is) a svéd ún. árnyék-vezetők, a svédországi központból a jászberényi cégnél gyakran megjelenő svéd szakemberek, továbbá a magyar vezetők látogatása az anyavállalat más vállalatainál. A vezetői tudás és szervezeti transzfer jelzett formái a HRM ún. export modelljének érvényesülését szimbolizálják. A felsorolt folyamatok mellett, az anyacég felkérésére Hans Holmqvist (3) a stockholmi business school professzora, vizsgálatot végzett az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. magyar és svéd vezetőinek beállítottságáról (pl. feladat vs hatalom orientált beállítottság), vezetői stílusának jellegzetességeiről (pl. team vs egyén orientált vezetés, demokratikus vs autokrata, jól tájékozott vs tájékozatlan, korrekt vs inkorrekt), valamint a munkatevékenység egyes tényezőinek értékeléséről (pl. kereset, stabil állás, fizikai munkafeltételek, nyereség, saját fejlődési lehetőség, elismertség, felelősségvisselés és előrelépési lehetőség). A vizsgálat módszerét az egyenlő számú (9 – 9 fő) magyar és svéd vezetővel készített 1,5 – 3 órás interjúk jelentették. A vizsgált tényezők felsorolásából jól

látható, hogy a kutatás középpontjában a vállalati szinten értelmezhető vezetői kultúrák jellemzői szerepeltek. A vizsgálat kezdeményezői arra voltak kíváncsiak, hogy a vezetési gyakorlatban olyan „puhának” tekintett tényező, mint a kultúra hogyan befolyásolja a két vállalat szervezeti és társadalmi viszonyainak integrációját, és ezen keresztül a vállalat teljesítményét.

A vezetői kultúrák megismerését és integrációját előkészítő vizsgálat azon a hipotézisen alapult, mely szerint a kultúra hatást gyakorol a HRM tevékenység olyan fontos területeire, mint a munkavállalói elvárások, motivációk, normák, kommunikáció és percepciók. A kultúra vizsgálat továbbá azt is jelezte, hogy a svéd szakmai befektető érdekelt a magyar cég fejlesztésében, máskülönben miért rendelne meg olyan korántsem olcsó kutatást, amelynek eredményei (különböző kultúrák megismerése, illesztése, integrációja stb.) csak hosszú távon használhatók fel, illetve lehetnek gyümölcsözőek. Erre az üzenetre nagy szükség volt, ugyanis a privatizációt követően hamarosan megkezdődött a vállalati gazdálkodás drasztikus átalakítása. Ez a létszám 1600 fős csökkentését eredményezte, miközben a termelékenység jelentősen (50 %-al) emelkedett.

A bevezető részben felsorolt fejlesztések, termelési kapacitások Magyarországra telepítése következtében, az 1995-ös mélypontot követően, a létszám (Függelék, 2. sz. táblázat), az átlagbér jelentős mértékben emelkedett. A kilencvenes évtized végére az átlagbérek több mint öt és félszeresükre, az országos átlagkereset színvonalát meghaladó mértékben növekedtek. (Függelék, 3. sz. táblázat). Az említett fejlesztéseken kívül, a svéd szakmai befektetőnek, a bizalmi viszonyok fejlesztésére irányuló törekvései (értékek megismerése és átalakítása, a szakszervezettel való partneri kapcsolatok kialakítása, vagy a következő részben bemutatásra kerülő képzési tevékenység) további jelentős ráfordításokkal jártak. Az erőfeszítések külön-külön és együttesen is, a munkaerő elkötelezettségének megnyerését szolgálták egy olyan időszakban, amikor a cég versenyképességét javító radikális struktúraátalakítás eredményei legfeljebb „elképzelhetők”, de fizikailag még nem érzékelhetők.



## Eltérések a vezetési módszerekben: 1992 (4)

Vezetési módszerek jellemzői	Magyar vezetők („Lehel”)	Svéd vezetők („Electrolux”)
1. Feladatok delegálása	A Lehel vezetők kevesebb feladatot delegálnak, mint amit egy átlagos Electrolux beosztott elvár, illetve különösebb kényelmetlenség nélkül kezelni tud.	Egy Electrolux vezető, ha nem elég óvatos, több feladatot delegál, mint amivel egy Lehel vezető különösebb nehézség nélkül meg tud birkózni.
2. Szervezeti felépítés	Világos hierarchikus szervezet, ahol a jogkörök egyértelműen meghatározottak.	A vezetők hozzászórtak az ún. mátrix szervezethez, utasítások nélkül is vállalják a helyzet által éppen megkövetelt felelősséget.
3. Nyílt konfliktusok kerülése	Nyitottság a konfliktusok iránt, szembenéznek velük, amikor azok előfordulnak.	A svéd vezetők előnyben részesítik a konszenzust, tipikusan kerülnek a közvetlen konfliktust.
4. Kezdeményező-készség	Felülről lefelé történő döntéshozatal, az utasítások szigorú betartása, a formális munkaköri leírásokhoz való ragaszkodás.	A formális munkaköri leírás nem ismert, iratlan szabály, hogy a jószándékú, de hibás kezdeményezést sem büntetik, a kezdeményező-készség az előléptetés alapfeltétele.
5. Támogató tekintély igénye	Szorosan összefügg a kezdeményező-készséggel, megfelelő írásos utasítás az elvárás egy döntés végrehajtásához.	A vezetőtől elvárják a jogkörök gyakorlását, mivel az inkább funkcionális és személyes, mint formális.
6. Információ formális jellege	Formális, megfelelően dokumentált döntések, levelezés.	Egy rövid beszélgetés a folyosón, kézzel írott válasz a legtöbb esetben elfogadott a másik fél által.

Forrás: Udvariasné Bárkányi Mária (1993) 'Vezetés és tanulás: Kultúrák határán', Menedzsment világ, 9.o.

Az interjúk során feltárt kulturális különbségek nem az eltérő nemzeti kultúrák hatásának, hanem az államszocialista tervgazdaság és a piacgazdaság vállalati szervezeteiben érvényesülő „szervezeti tanulási folyamatok” (szervezeti szocializáció) különbségeinek tulajdoníthatók. A vizsgálat általános következtetése szerint a magyar és a svéd vezetők egyaránt nyitottak és készek a szervezeti tanulási folyamatok eltéréseiből származó különbségek tudatos kezelésére és a beállítottságokban megnyilvánuló eltérések kölcsönösen előnyös kihasználására. A munkavégzéssel kapcsolatos értékekben, normákban és hiedelmekben tapasztalt eltérések a kölcsönös toleranciát és az egymástól való tanulás képességének elsajátítását és gyakorlását igénylik.

A vizsgálatban kimutatott kulturális jellemzőknek a megismerése fokozott társadalmi és lélektani megterhelést jelent a munkafolyamat magyar és svéd szereplői számára. Azt, hogy a kölcsönös alkalmazkodási folyamat mennyire *idő- és költségigényes* – ebben az esetben nemcsak pénzügyi, hanem lélektani és társadalmi ráfordításokról is szó van – jól illusztrálja a kilencvenes évtized utolsó évében készített interjú, a magyar alkalmazottakkal egy csoportban dolgozó svéd mérnökkel. A munkavégzés során tapasztaltak értékelését a 2. sz. táblázatban foglaltuk össze.

A táblázatban szereplő véleményeket megerősítik egy másik svéd alkalmazottal készített interjú tapasztalatai, amely szerint legnagyobb gond a „kommunikációval” és a „flexibilitással”, legkevesebb probléma a „csoport-munka” szervezésével és a „döntéshozatal gyorsaságával” van (habár az utóbbit a svéd üzemekben tartják kedvezőbbnek). A *kommunikációval* kapcsolatos kritikai megjegyzésekből egyfelől az derül ki, hogy az adott tevékenységben résztvevő *magyar kollégák „nem adnak a szükségesnél több információt”,* másfelől a heti rendszerességgel megtartott értekezleteken – az éppen napirenden lévő témáktól és beosztástól függetlenül – szinte mindenki részt kíván venni, még akkor is, ha a téma nem érinti. Az ülésen való részvételt a magyarok presztízsznek tekintik.



## Svéd szakember véleménye a munkavégzés jellemzőiről

A munkavégzés jellemzői	A munkavégzés jellemzőinek értékelése	Megjegyzés
1. Rugalmasság	(4)	„Munkavégzés közben egyszerűen hiányzik a rugalmasság”
2. A munkavégzés intenzitása	(3)	„A munkamorál különbözik a svédétől.”
3. Minőség-orientáltság	(2)	-
4. Csoport-munka (team-munka)	(0)	„Egyáltalán nem rossz team-munka”
5. Kommunikáció	(4)	„Rossz kommunikációs folyamat, lassú az információáramlás, az információ visszatartása is előfordul”.
6. Döntéshozatal gyorsasága	1	„Lassúbb, mint Svédországban”
7. Szervezési késég	2	-
8. Félreértések előfordulása	2	„Nem a nyelvi problémákhoz kapcsolódik”.

*Forrás:* Peter Jensen, a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem angol tagozatos hallgatója. (Az interjú 1999 augusztusában készült)

*Megjegyzés:* (0-tól 5-ig terjedő skálán történt az értékelés, ahol 0=egyáltalán nem probléma, 5=nagyon súlyos probléma)

A svédeket meglepte a magyar kollégák rugalmasságának hiánya. Azzal az *előfeltevéssel* érkeztek az országba, hogy az ország földrajzi helyzetéből következően az *emberek rendkívül rugalmasak*. A vállalati, üzemi gyakorlatban viszont az derült ki, hogy *bizonyos minták szerint*

történik minden. A megkérdezett svéd szakember így nyilatkozott erről: „Olyan ez mint a kézikönyv, mindent ennek szellemében csinálnak, még akkor is, ha a kézikönyvben szereplő instrukció hibás”. A magyar vezetők stílusával kapcsolatban úgy nyilatkoztak, hogy az alkalmazottak a vezetőket jobban tisztelik mint a svéd üzemekben, és a magyar vezetők gyakrabban foglalkoznak a részletkérdésekkel és hoznak ezzel kapcsolatos döntéseket. Úgy vélik, hogy a magyar vezetők átvehetnék azt a svéd vezetői stílust, amely ösztönzi, bátorítja az egyéni felelősségvisselést és cselekvést.

Az Electrolux vezetőinek és szakembereinek jelenléte fontos szerepet játszik az anyavállalat vezetési módszereinek-kultúrájának hosszabb távon történő hazai elfogadtatásában és érvényesítésében. A „Lehel Hűtőgépgyár” privatizációját követő évtizedben (1991-1999) húsz anyavállalati vezető és szakember tartózkodott, illetve dolgozik jelenleg is a magyar leányvállalatnál. Származásukat tekintve többségük (65%) svéd, őket követik a német és egyéb nemzetiségűek (dán, norvég és amerikai). A külföldi szakemberek átlagosan valamivel több mint 29 hónapot (2,4 év) töltöttek a magyar üzemben. Leghosszabb gyakorlattal (6,8 év) az „Electrolux Lehel Hűtőgépgyár” 1992-ben kinevezett ügyvezető vezérigazgatója rendelkezik, a legkevesebbel pedig (4 hónap) az „Abszorpciós Hűtőkészülék Gyártás” divízió vezetésében alkalmazott német szakember. A legtöbb időt (összesen mintegy 17,5 évet) a különböző kultúrák integrálása szempontjából meghatározó szerepet játszó felsőszintű vezetésben (törzskar) töltöttek el a külföldi vezetők. A csúcvezetők viselkedése, normái és beállítottsága fontos szerepet játszik a vállalati értékek és viselkedési formák elfogadtatásában, a svéd anyavállalat kultúrájának közvetítésében. A külföldi származású vezetők közel ötven évnek megfelelő időt (48,8 év) töltöttek a svéd multinacionális vállalat magyar cégénél. (Lásd részletesebben erről a Függelék 1.sz. táblázatát!)

## 2.2. A kompetencia ún. harmadik dimenziójának megjelenése a képzésben és a teljesítményértékelésben

A radikálisan változó gazdasági-társadalmi és politikai környezetben a cég versenyképessége elemi erővel követelte meg a munkavállalói beállítottságok és viselkedési normák új követelményekhez történő



igazítását, a vállalati kultúra új elemeinek – előző fejezetben jelzett – elsajátítását, képviselését és továbbfejlesztését. Az új vállalati kultúra filozófiájának és elveinek megfogalmazásában és gyakorlati alkalmazásában meghatározó szerepet játszott az 1992-ben kinevezett, magyar származású Kertész Tibor, aki az Electrolux-hoz kerülése előtt a Göthebour város vezetésében szerzett vezetői és irányítási tapasztalatokat. A hatékony vállalati menedzsment megteremtése mellett kulcsfontosságúnak tartotta a magyar és svéd kultúrák közötti interakciót, az egymástól való tanulás révén megvalósuló kulturális integráció létrehozását. Az integrált vállalati kultúra kialakításában döntő fontosságú szerepet játszanak a vezetési gyakorlat strukturális jellemzői (pl. döntések delegálásának mértéke, a szervezeti felépítés, ösztönzési rendszer stb.). A vezetési praxis strukturális tényezőitől elválaszthatatlan, a munkavállalók érték- és norma-rendszerének, valamint beállítottságainak alakításában a vállalati képzési és továbbképzési rendszer különlegesen fontos szerepet játszik. A következőkben, nem csupán a vállalati képzés és továbbképzés olyan ismert mutatóival kívánunk foglalkozni, mint nagyságrendje, szerkezete és vonatkozási köre, hanem az általa közvetített tudás-típusok olyan új elemeire is szeretnénk felhívni a figyelmet, mint például a kompetencia ún. harmadik dimenziója.

### 2.2.1. A kompetencia ún. harmadik dimenziójának tartalma

Napjainkban, a munkaerővel szemben támasztott szakmai felkészültség („szakmai profilok”) egyre kevésbé írhatók le a műszaki-technikai tudás formájában. A munkavégzés szakmai-technikai követelményeinek való megfelelés, a munkafolyamat valamennyi szereplője számára általánosan megfogalmazott és elvárható. A termelés és a szolgáltatás területén, a termelési technológiák, a munkaszervezet átalakulásával és a vállalaton belüli társadalmi kapcsolatok (ezen belül munkaügyi viszonyok) fejlődésével a munkatevékenység tartalma lényegesen módosult. A műszaki és technikai tudás mellett felértékelődik a munkavégzés társadalmi-szervezeti viszonyai alakításának képessége, az emberi kapcsolatok kezelésében való jártasság („relációs tudás”). Döntően ennek tulajdonítható az a tendencia, amely szerint nemcsak a vezetők, hanem az egyéb munkakörök betöltőinek (pl. munkások és irodai alkalmazottak) képzésében is megjelenik a kompetencia ún. harmadik dimenzióját jelentő ismeretek és készségek átadásának, illetve fejlesztésének igénye, mint a kommunikációs készség, a csoport-munka

követelményeinek való megfelelés, felelősségvállalás, autonóm cselekvés, döntési képesség és kreativitás. (7) Az ebbe a dimenzióba tartozó ismeretek és készségek átadása és fejlesztése olyan heterogén gyakorlatban testesül meg, amelynek jellemző vonása:

- a megismerőképesség (a kognitív dimenzió) fejlesztésén túlmenően, az emberi magatartás pszichológiai, érzelmi és társadalmi összetevőinek megváltoztatása,
- továbbá olyan jelentős – de egyáltalán nem új – társadalmi igények kielégítése, amelyek napjaink gazdasági és társadalmi-kulturális környezetében különleges jelentőséggel rendelkeznek.

Például, a felnőttek szakmai képzésével és továbbképzésével szemben olyan követelmények fogalmazódnak meg, mint az általános és személyes képességek létrehozása, vagy a korábban érvényesülő változataik módosítása. Annak elérése, hogy azok funkcionális jártasságként érvényesüljenek, függetlenül a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciótól. A kompetencia ún. harmadik dimenziója röviden bemutatott változatának elsajátítása és gyakorlása a munkaerő korábban nem érintett csoportjaival szemben is megfogalmazott követelmény. A „foglalkoztathatóság” (employability), vagy tudás-centrikus gazdaság követelményeinek történő megfelelés feltételezi – egyebek mellett – azt is, hogy például az autonóm viselkedés, a kommunikációs készség stb. fejlesztésére irányuló törekvések a vezetői munkakörök betöltőin kívül, a munkások, az alkalmazottak, sőt a képzetlen fiatalok és munkanélküliek csoportjaira is vonatkozzanak.

A kompetencia ún. harmadik dimenzióját képviselő tudás és járatasság típusok elsajátításában – bármelyik pedagógiai szemlélet alkalmazása esetén – a gyakorlatban kifejlesztett és tesztelt tudás meghatározó szerepet játszik. Ezzel magyarázható a vállalati képzési praxis, valamint a munkavállalók tevékenységének értékelésében érvényesülő szempontok megismerésének jelentősége.

A mindennapi gyakorlatban szerzett tapasztalat formájában történő tudásfejlesztést a következő pedagógiai stratégiák is hangsúlyozzák:



1. a kompetencia ún. harmadik dimenziójának fejlesztésében a képzésnél is fontosabb szerepet játszik a munkaszervezet működése, a munkavégzés gyakorlata;
2. a képzés súlypontja a tantermi („kontakt”) órák helyett eltolódik a valóságos munkaszituációban való részvétel elemzése, értékelése irányába;
3. a képzési szituációk, a szakmai szituációk metaforáinak tekinthetők. Például a munkavállalók alkalmazkodó/adaptív beállítottságainak kifejlesztését önmagában egyetlen oktatási forma sem garantálja, azonban a képzésben résztvevők új és váratlan pedagógiai szituációkban történő felkészítése, megkönnyíti adaptációs képességük fejlesztését;
4. a csoport-centrikus képzés hozzájárul az olyan típusú kísérletek alkalmazásához, amelyek elősegítik a kommunikációs jártasság, az önismeret és az interakciók fejlesztését.

Összefoglalva az elmondottakat: a kompetencia ún. harmadik dimenziójának kifejlesztése, elsajátítása és gyakorlása elősegíti az ún. külső struktúráktól, szabályoktól való függéssel (kívülről irányított személyiség) szemben a saját szabályok általi irányítottság, vagy a saját képzelőerő („imaginaire”) általi irányítottság érvényesülését (belülről irányított személyiség). Az ilyen típusú vállalati praxisnak, az egyéni szervezeti logikához történő kötése olyan kollektív projektekben való részvétel formájában történik, amely nemcsak az egyéni résztvevők képzelőerejét serkenti, hanem amellyel az résztvevők azonosulni képesek. (Olyan új vállalatvezetési gyakorlat születéséről van szó, amelyet a franciák „managinaire” – manager + imaginaire szavak kombinációja – vállalatvezetési kifejezéssel illetnek.) A vállalatvezetés tárgya a „képzelőerő”, amelyetől a vezetés nemcsak a munkavállalók motivációjának javulását, hanem a szervezeti azonosulás erősödését is reméli. Másképpen megfogalmazva: a vezetés és a dolgozók közötti azon társadalmi és lélektani távolság csökkentéséről is szó van, amelyet a taylorizmus és fordizmus a múlt század elején hozott létre. (8) Az egyén és a szervezet szimbiózisát nevezik az ún. „képzület-gazdálkodásnak” vagy menedzsmentnek (franciául „managinaire”-nek, angolul „managination”-nek), s ennek elemei felfedezhetők a vizsgált vállalat emberi erőforrás-gazdálkodásának gyakorlatában.)

### 2.2.2. A képzéssel és a munkaerővel szembeni követelmények: a kompetencia ún. harmadik dimenziójának megjelenése a vállalati praxisban

Már az előzőekben is jeleztük, hogy a privatizációt követően (1991) a vállalati létszám jelentősen, 4 800 főről 3 300 főre csökkent. Ezt az első évben a bérek 40 %-os, majd az országos átlagot meghaladó mértékű növekedése követte a termelékenység számottevő javulása mellett (lásd a Függelékben a 2 és 3. sz. táblázatot!). Mindeközben a munkaerő képzésébe jelentős beruházások történtek. A képzés szerepét felértékelték a folyamatosan létrehozott decentralizált vállalatvezetési rendszer és a vezetés jövő-orientált szemléletének megteremtése a diverzifikált piacra történő gyártás feltételei között. Az emberi erőforrás-gazdálkodás vezetője szerint a képzés egyik legfontosabb célja: „Annak előmozdítása, hogy a vállalat minden egyes dolgozója megértse a cég törekvéseit, hogy hozzászoktassuk az embereket az új szemlélethez. Az első évben hozzávetőlegesen 60-80 000 órát fordítottunk képzésre és továbbképzésre. Először a menedzsereket, majd fokozatosan mindenkit bevontunk a képzésbe, beleértve a műhelyekben dolgozó munkásokat is. Az Electrolux átfogó stratégiájának részeként, évente a cég alkalmazottainak legalább 5-10 napot kell képzésben eltölteniük. A képzési formákat a cég közép távú stratégiájának részeként, az anyavállalat emberi erőforrás-gazdálkodási (HRM) szakembereivel közösen dolgoztuk ki. A vezetők számára kidolgozott képzési modulok időhorizontja és szintje eltérő. A képzési programok és az emberi erőforrás-fejlesztések eredményeképpen, a munkavállalók kezdeményezési készsége nőtt, és teret nyert a team-jellegű munkavégzés.”(5)

A képzési program moduljainak célját és tartalmát foglalja össze a 3. sz. táblázat.



**Az „Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. emberi erőforrás-fejlesztése és képzése**

Képzési modul	A képzés célja	A képzési modul tartalma
1. Alapozó képzés	Az új alkalmazottak munkavégzéshez szükséges tudásának biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- munkavégzés melletti képzés (on the job training, OJT) juniorok, előadók és önálló ügyintézők részére</li> <li>- tűzvédelmi, munkabiztonsági ismeretek</li> <li>- minőséggel és az ISO 9001-el kapcsolatos alapismeretek</li> <li>- PC alapismeretek</li> </ul>
2. Tudásfejlesztés	A team-tagok szakképzettségének fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haladó PC ismeretek (pl. JPE, SAG, MS Office stb.)</li> <li>- speciális képzés juniorok, előadók stb. részére,</li> <li>- minőséggel kapcsolatos továbbképzés stb.</li> </ul>
3. Vezetésfejlesztés	A csoportvezetők és a potenciális team-vezetők vezetési stílusának és beállítottságának fejlesztése, közös vezetői kultúra kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vezetésfejlesztési program</li> <li>- team-vezető program</li> <li>- kommunikáció fejlesztés</li> <li>- üzleti tevékenységet fejlesztő szimulációs program</li> </ul>
4. Team-fejlesztés	A csoporttagok beállítottságának és tudásának fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- csoport (team) vezető program,</li> <li>- vezetési ismeretek művezetők számára</li> </ul>
5. Asszimilációs program	Az újonnan felvett, frissen végzett munkavállalók beilleszkedésének elősegítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bevezető a cégről,</li> <li>- Lehel és az Electrolux képzési rendszere</li> <li>- az ún. első projekt („First Project”)</li> <li>- szociális programok</li> </ul>
6. „Electrolux Egyetem”	Nemzetközi menedzsment team felépítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- személyzet és team-fejlesztés</li> <li>- változás-menedzsment stb.</li> </ul>

Forrás: Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HR és Szervezetfejlesztési Szervezete, Jászberény, 1999.

A 3.sz. táblázatban bemutatott emberi erőforrás-fejlesztés és képzés hat modulból felépített rendszerét kiegészítik a vezetésfejlesztési programok, amelyek tartalma a következőképpen alakul:

I. Vezetési program:

[a Lehel és az Electrolux tevékenysége, team-munkaszervezeti formában történő munkavégzés, tudatosság a munkavégzésben]

II. Vezetési program:

[vállalati vízió és értékek, változás- és konfliktusmenedzsment]

III. Vezetési program:

[vezetői szerep a Lehel-nél, döntéshozatal a csoportban, a munkavállalók motiválása]

IV. Vezetési program:

[pénzügyi ismeretek pénzüggel nem foglalkozók részére, szituáció-centrikus menedzsment]

A oktatás és a képzés jelentőségét jól érzékelteti a 4.sz. táblázat, amely a ráfordítások órában mért nagyságrendjét tartalmazza. (Megjegyzés: számolnunk kell azzal a torzítási lehetőséggel, hogy a képzési ráfordítások órában történő összehasonlítása nem jelzi a képzési idő jelentősen eltérő pénzügyi költségeit.)



**Képzés és továbbképzés az Electrolux Lehel Hűtőgépgyárban**  
(ráfordítások órában)

Képzés típusa	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Vezetőképzés	1 600	7 100	3 640	2 400	2 350	2 300	6 000
Nyelvi képzés	15 000	22 200	34 400	37 200	12 000	13 500	1 000
Minőség- oktatás	15 000	12 000	39 900	15 600	11 400	12 300	8 000
Kiegészítő képzés	5 200	4 950	9 800	12 900	9 220	9 800	18 000
Hagyományos képzés	4 800	5 150	6 560	6 300	16 328	15 700	8 000
Speciális képzés	3 800	4 400	10 240	9 180	7 680	8 100	19 000
Összesen:	45 400	55 800	104 540	83 580	58 970	61 700	60 000

*Megjegyzés:* (1) Vezetőképzés: a vezetői tevékenység gyakorlásához szükséges tudás átadása és elsajátítása; (2) Nyelvi képzés: angol és német nyelvi tanfolyamok; (3) Kiegészítő képzés: tudásfejlesztő képzés (pl. PC ismeretek, projekt-menedzsment stb.); (4) Hagományos képzés: munkavédelmi, tűzvédelmi ismeretek stb.; (5) Speciális képzés: speciális tudás-típusok átadása (pl. emberi kapcsolatok alakítása) és a folyamatban lévő projektekhez szükséges ismeretek, jártasság biztosítása.

*Forrás:* Electrolux Lehel Hűtőgépgyár HR és Szervezetfejlesztési Szervezete, Jászberény, 1999.

A különböző képzési formákra fordított órák megoszlása a következő tendenciákra hívja fel a figyelmet. A Lehel Hűtőgépgyár felvásárlását követően a *nyelvi képzés* – amely a svéd anyavállalat kultúrájának egyik legfontosabb közvetítője – a *minőségjavítást* szolgáló oktatással együtt, egészen 1996-évéig, a legnagyobb részarányt képviselő képzési ráfordítások közé tartozik. A nyelvi képzés jelentős szerepével (minimum 12 000 óra 1995-ben és a maximum 37 200 óra 1994-ben) összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy nem csupán az angol üzleti nyelvet használó

multinacionális vállalat kommunikációs technikai igényének kielégítéséről van szó, hanem az Electrolux svéd vállalatcsoport emberi erőforrása kölcsönös tanulási folyamatáról. A vállalati kultúrák közvetítésében és a bizalmi viszonyok fejlesztésében a „közös nyelv”, az angol használata a minimális előfeltételek egyik legfontosabbika. (Ezzel összefüggésben ismételten hangsúlyozni szeretnénk, hogy természetesen az ún. szelektív hallás, a magyar és a svéd, illetve a magyar vezetők és szakemberek viszonyában előforduló félreértések korántsem magyarázhatók kizárólag a nyelvi érintkezés nehézségeivel. Lásd erről, a 2.2.1. részben az Electrolux Lehel Hűtőgépgyárban dolgozó svéd kolléga véleményét.)

Az oktatási tevékenységek közül kiemelendőnek tartjuk a *minőségjavítással kapcsolatos képzés* jelentős szerepét. Ezzel összefüggésben arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a kilencvenes évtized első felében, a magyar gazdaságban működő vállalatok körében felgyorsult a nemzetközileg elfogadott minőségbiztosítási rendszerek (ISO 9000 stb.) bevezetése. Így például, az 1991 és 1995 közötti időszakban 200 cég szerezte meg a említett minőségbiztosítást, ami jelzi, hogy hazai elterjedésének üteme, a nemzetközi trendnél jelentősebb növekedést mutat. (9)

A képzési tematikák között jelentős volument képviselnek az olyan *hagyományos* oktatási területek, mint a kötelező jellegű munka-, baleset- és tűzvédelmi oktatás (6,3 % 1993-ban és 27,7 % 1995-ben), valamint az ún. *kiegészítő jellegű* képzések kategóriájába tartozó olyan ismeretek, mint a PC kezelése, projekt-menedzsment stb. Az utóbbiakra fordított órák részaránya 8,9 % (1992) és 30,0 % (1997) között alakult. A *kiegészítő* képzéshez hasonló nagyságrendet képviselnek a *speciális* képzés ráfordításai: részarányuk a kilencvenes évek elejéről (1992) a kilencvenes évek második felére (1999) mintegy négyszeresére (7,9%-ról 31,7%-ra) emelkedett.

Feltétlenül kiemelendőnek tartjuk az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár vállalatvezetési stratégiájának részét képező képzési politika azon jellemzőjét, mely szerint – v.ö. a 4. sz. táblázat adataival – a különböző képzési formák idő-ráfordításai között viszonylag szerény ráfordítást képvisel a vezetőképzés. Az ilyen jellegű ráfordítások 2,9 % (1994) és 10,0 % (1997) között mozognak. A nyelvoktatásra, a minőségjavításra, a kiegészítő, speciális és hagyományos képzésre fordított órákkal



összehasonlítva a vezetőképés viszonylag szerényebb időigénye – véleményünk szerint – a következő feltételezéseken alapszik. Egyfelől, a svéd multinacionális vállalat azon felismerésén, amit a nemzetközi emberi erőforrás-gazdálkodás egyik ismert japán szakértője a következőképpen fogalmazott meg: „A gazdasági hatékonyság lényegénél fogva nem menedzseri képességeken alapszik, hanem azon, hogy *minél nagyobb tömegeket tudjunk megnyerni a kicsi, de szüntelen változásokhoz ...* ajánlatos lenne a hangsúlyt a tömeg szakértelmére helyezni ...” (10). Másfelől, a tudás és szervezeti transzfer tapasztalatai egyaránt azt jelzik, hogy a vezetői tudás és módszerek átadásában az „átadó” (svéd) és a „befogadó” (magyar) felek egyaránt olyan fontos ismeretek birtokosai, amelyek az egymástól való *kölcsönös tanulás, a „szervezeti szocializációban” való közös részvétel* szerepét felértékelik. Ennek szellemében, az „Electrolux” anyavállalattól a magyar leányvállalathoz delegált külföldi – elsősorban svéd származású – vezetők jelenléte meghatározó jelentőségű a vezetési tudás és szervezeti formák átadásában. Az elmúlt tíz évben mintegy ötven évnek megfelelő időt töltöttek magyarországi munkavégzésen a svéd multinacionális cég vezetői és lényegében munkavégzés közbeni képzést (on the job training, OJT) valósítják meg a vezetői tudás és munkamódszerek átadását.

A vállalat által szervezett képzéssel és továbbképzéssel foglalkozó tanfolyamok döntő többsége (több mint harminc) a munkavállalók szakmai-technikai jártasságának fejlesztését szolgálta. A tanfolyamok között azonban már megjelentek a *kompetencia ún. harmadik dimenzióját* képviselő ismeretek, jártasságok elsajátítását elősegítők is. Így például „együtműködési”, „önszervezési”, „kommunikációs” training-et szerveznek minden olyan munkavállalói csoport vagy szervezeti részleg számára, amelyek csoport-jellegű munkaszervezeti formában dolgoznak. E képzési formák közül, az „együtműködés fejlesztését” szolgálók keretében, a résztvevők az alábbiakban felsorolt technikákat és ismereteket sajátítják el (11):

- a) konfliktus-kezelési technikák (pl. konfliktusok jellege, fajtái, szakaszai, felismerése. Szervezeten belüli és a szervezetek közötti konfliktusok. Saját magatartás elemzése. Esetpéldák);

- b) magabiztosság, önérvényesítés (pl. aktív, illetve passzív önérvényesítés-fejlesztés, önérvényesítő viselkedési formák);

- c) csapatépítés.

Természetesen, önmagában az ideálisnak tartott (2.2.1. fejezetben bemutatott) pedagógiai elveken nyugvó képzési és továbbképzési formákban való részvétel nem elégséges a kompetencia ún. harmadik dimenzióját megtestesítő jártasság elsajátításához. Ehhez olyan teljesítményértékelési rendszer megteremtése szükséges, amely elemzi és folyamatosan figyelemmel kíséri a társadalmi-szervezeti relációk alakításával összefüggő jártasság érvényesítését a szervezeti gyakorlatban. Az általunk vizsgált cégnél a szervezeti (vagy központi) kompetenciák elemzésének szempontjait, valamint a kompetencia általunk kiemelt, ún. harmadik dimenziója érvényesülésének ellenőrzését, néhány munkakörrel (pl. irodai alkalmazott, munkás és csoportvezető) szemben megfogalmazott kompetencia követelmények bemutatásán keresztül illusztráljuk. (A kompetenciával kapcsolatos definíciók rendkívül nagyszámúak. Elemzésünk számára elfogadhatónak tartjuk azt a gyakorlat-centrikus megfogalmazást, amely szerint „...mindazon tulajdonságokat magában foglalja, amelyek egy adott szituációban és periódusban lehetővé teszik a vállalati célok megvalósítását. Döntő siker-tényezők az adott szituációban.”(12:1)

Az ún. szervezeti vagy központi („core”) kompetenciák elemei a következők:

- I. vevő-orientáltság (jelentősége: 15 pont – teljesítményre gyakorolt hatása: 4);
- II. projekt-menedzsment (jelentősége: 7 pont – teljesítményre gyakorolt hatása: 3.75 pont);
- III. minőség (jelentősége: 7 pont – teljesítményre gyakorolt hatása: 4);
- IV. racionalizáció (jelentősége: 6 pont– teljesítményre gyakorolt hatása: 2,25);
- V. integráció (jelentősége: 5 pont – teljesítményre gyakorolt hatása: 2,75).

(Forrás: Imre Virág (1999))



Az ismertetett szervezeti vagy központi kompetenciák természetesen különböző munkakörök betöltői esetében más és más arányban képezik a kompetencia értékelés alapját. Nyilvánvalóan, a kompetencia ún. harmadik dimenziójának elemeit képviselő olyan jellemzők, mint az „elkötelezettség”, „problémamegoldás”, „együttműködési készség”, „alkalmasság a csoportmunkára” stb. nagyobb szerepet játszanak a vezetői beosztások értékelésében, mint a munkás vagy az irodai alkalmazotti munkakörökben. Az „Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.” emberi erőforrás-gazdálkodásának gyakorlatában már a munkás és alkalmazotti munkakörök kompetencia értékelésében – a munkateljesítmény, a szakmai-technikai tudás értékelése mellett – megjelenik a kompetencia ún. harmadik dimenzióját képviselő kompetencia elemek értékelésének igénye is. Az említett munkakörök teljesítményértékelésére szolgáló dokumentumok lényegét az 5. sz. táblázatban foglaltuk össze.

5. sz. táblázat

#### A kompetencia értékelés szempontjai

(Értékelés: 1 – 10 pontos skálán)

Alkalmazott és munkás-csoportvezető munkakör	Munkás munkakör
1: Munkateljesítmény [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]	1: Szakértelem, tapasztalat [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]
2: Szakértelem [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]	2: Munkateljesítmény [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]
3: Munkahelyi kapcsolatok, kooperáció [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]	3: Munkahelyi kapcsolatok, kooperáció [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]
4: Rugalmasság [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]	4: Rugalmasság [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]
5: Koordináció és csoportvezetés [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]	

Az 5. sz. táblázatban összefoglalt teljesítményértékelés például jól illusztrálja a nem klasszikus vezetői munkakörben dolgozó munkaerővel szemben támasztott, a szakmai-technikai jártasságon (pl. szakértelem, tapasztalat, munkateljesítmény) túlmutató, a szervezeti-társadalmi relációk alakítását biztosító képességek gyakorlásának és szisztematikusan ellenőrzésének igényét. Olyan tudás és jártasság típusokról van szó, mint a kommunikációs képesség, döntéshozatal és felelősségviseles képessége, amely nélkül együttműködés, az emberi kapcsolatok koordinálása és alakítása elképzelhetetlen. Az ilyen típusú tudást és jártasságot korábban szinte kizárólag a vezetői munkakörök betöltőitől követeltek meg, azok teljesítményértékelésében szerepeltek.

A vállalatnál négy éves múlta tekint vissza a teljesítményértékelésen alapuló kompetencia modell használatára. Napjainkban, a munkaszervezetben lezajló olyan változások, mint a nemzetközi, szervezeti-projektek elterjedése, a funkcionális szervezetnek a folyamat-orientált szervezettel történő felváltása, az információs technika térhódítása stb. következtében, a cég emberi erőforrás-gazdálkodási szervezetének vezetői szerint az „tudatosság alapú kompetencia” jelentősége megnő a tudás (szaktudás) és a beállítottság alapú kompetenciákhoz viszonyítva. Tartalma: „... nagyobb nyitottság a körülöttünk lévő világra, ami a környezet, kulturális különbségek, hálózatfejlesztés, lobbizás stb. tudatos kezelését jelenti.” (12:2).

#### Összegzés

Az „Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.”-ben 1999-ben készített esettanulmány témánk szempontjából legfontosabb tapasztalatai a következők. A termelés-szervezési paradigmák változatai közül, az általunk vizsgált vállalatnál domináns munkaszervezeti forma az ún. „diverzifikált minőségi termelés” (DMT) jellemzőihez áll legközelebb. (13). A munkaerővel szemben támasztott szakmai követelmények szempontjából, a modell szellemében kialakított munkaszervezet működésében döntő szerepet játszik a munkaerő széles körű és kiemelkedő szaktudása. A munkások nemcsak az új feladatok gyors elsajátítására képesek, hanem aktívan azonosulnak a vállalatvezetés vevő-centrikus stratégiájával. A DMT stratégiának megfelelő emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM) jellemzője: a viszonylag jelentős technikai jellegű alapképzés és a speciális



képzési formák kombinációja. Ezen túlmenően az alkalmazottak *olyan társadalmi-szervezeti tudással, készséggel* (social skill) rendelkeznek, mint a jó problémamegoldó képesség, kezdeményező-készség, együttműködési készség stb. A vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás szemléletében, a munkavállalók viszonylag jelentős csoportjai esetében, a munkaerő funkcionális (belső) rugalmassága és a vállalati törekvésekkel való azonosulás nagyobb prioritást élvez, mint a munkaerő külső (munkaerő-piaci) flexibilitása.

A termelés-szervezés ismertett modelljére általánosan jellemző munkaerő-felhasználási mintával összefüggésben feltétlenül kiemelendő egyfelől a képzésre fordított rendkívül jelentős kiadások, másfelől a képzés struktúrájában, *az ún. nem technikai-szakmai jellegű ismeretek szerepe* (pl. vezetési és szervezési módszerek, idegen nyelv, pénzügy, számvitel, marketing). Az utóbbival összefüggésben arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy napjaink emberi erőforrás-gazdálkodásában, a munkaerővel szemben megfogalmazott szakmai-profilok (szakmai felkészültség) egyre kevésbé fejezhető ki a műszaki-technikai jellegű tudással. A termelési technológiák (IT fokozott szerepe), a funkcionális-elv felváltása a folyamat-centrikussággal, a globális vállalati hálózatok elterjedése, a szervezetek közötti projekt-szervezeti formák térnyerése, stb. következtében a *kompetencia ún. harmadik dimenziójának* korábban is meglévő szerepe *felértékelődik*. Ez a felértékelődés nemcsak a vezetői szerepekben, hanem a beosztottak – a termelésben és a szolgáltatásban dolgozók körében egyaránt – illetve a csoport-vezetők esetében mind a képzésben mind pedig a munkateljesítmények értékelésében megjelenik. Konkrétan: az új képzési formák, tematikák és teljesítményértékelési rendszerek, a munkaerővel szemben támasztott olyan elvárásoknak megfelelő készségek, képességek fejlesztését szolgálják, mint a kommunikációs képesség, alkalmasság a csoportmunkára („group-ware”), a döntéshozatal és felelősségviselési képesség, az autonómia és a kreativitás bizonyos elemeinek megjelenése.

## Jegyzetek

- (1) Horti János (1999): 'Electrolux: At home everywhere', Jászberény: Verzál-Print Kft.
- (2) Bird, Allan-Taylor, Sully-Beecher, Schon (1998): 'Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications', Human Resource Management, Summer, Vol. 37. No.2. 159-172.o.
- (3) Holqvist, Hans (1993): „To lead and learn between cultures”, (An Example within Electrolux: the acquisition of Hungarian Lehel), Larprojektet Report, Stockholm, 19.o.
- (4) Udvariasné, Bárkányi Mária (1993): 'Vezetés és tanulás: kultúrák határán', Menedzsment Világ, 8-9.o.
- (5) Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills: Sage Publication.
- (6) Dr. Illés Katalin-Clarkson Anthony, H. (1997): 'Empowerment and Cultural Change: the Case of Electrolux in Hungary', Paper presented to the Second European Academies of Management Conference: European Management Issues, Brussels-Belgium, 28th – 30th August, 30.o.
- (7) Schein, E. H. (1983): 'The Role of the founder in creating organizational culture', Organizational Dynamics, Summer, 13-28.o.
- (8) Aubrum, Simon-Orofiamma Roselyne (1990): 'Les competences de 3eme dimension – ouverture professionnelle?', Paris: Conservatoire Nationale des Arts et Métiers – Centre de Formation de Formateurs, (2F), 2-3.o.
- (9) Reich Robert, B. (1992): Firms and Institutions. The Work of Nations, (Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism), New York: Vintage Books
- (10) Makó Csaba-Novoszáth Péter-Veréb Ágnes (1999): A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái, (Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban), Budapest: AULA Kiadó, 87-88.o.



- (11) Koike, Kazuho (1991): 'Le développement professionnel des „cols blancs” diplômés d'université' Sociologie du Travail, no.1.
- (12) A Lehel Personnel Group: Competence Development Process, (Electrolux-Lehel Hűtőgépgyár HR & Szervezetfejlesztési Szervezet), Jászberény, Szeptember 1999.
- (13) Imre Virág (1999): 'Building a competence framework base on the strategic aims of your organisation', Paper presented at the Workshop on Measuring and Rewarding Employee Performance, Budapest, 13 July.
- (14) Makó Csaba (1997): 'A munkaerő felhasználásának átalakulása', Educatio, 2.sz. 193.o.

## Függelék

1.sz. táblázat

### Az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.-nél foglalkoztatott külföldiek (1991-1999)

Munkakör	Időtartam (hó)	Fő	Átlagos Időtartam (hó)
<b>I. Törzskar</b>			
-Elnök vezérig.(svéd)	82 hónap (1992.02.01.-1998.12.31.)	1	
-Csoport kontrolller			
Norvég	29 hónap (1991.08.01.-1993.12.31.)	1	
Dán	78 hónap (1994.01.01.-2000.06.30.)	1	
-HR szerveztfejlesztés(svéd/nő)	21 hónap (1992.01.01.-1999.09.30.)	1	
Összesen:	210 hónap (cc. 17,5 év)	4	52,5 hónap
<b>II. Abszorpciós Hűtőkészülék Gyártás</b>			
-Kontrolller			
.....svéd/nő	18 hónap (1991.12.01.-1993.05.31.)	1	
Svéd	17,5 hónap (1993.05.16.-1994.10.31.)	1	
-Divízióvezető			
svéd	24 hónap (1992.01.01.-1993.12.31.)	1	
német	4 hónap (1994.01.01.-1994.04.30.)	1	
-Beszerzési vezető(svéd)	35,5 hónap (1995.07.15.-1998.06.30.)	1	
-K & F vezető (svéd)	19 hónap (1999.09.01.-2001.03.31.)	1	
Összesen	118 hónap (cc. 9,8 év)	6	19,7 hónap
<b>III. Marketing divízió</b>			
-Controlling vezető(svéd/nő)	24 hónap (1992.01.01.-1993.12.31.)	1	
-Értékesítési vezető(svéd)	33 hónap (1995.06.01.-1998.02.28.)	1	
Összesen	57 hónap (cc. 4,8 év)	2	28,5 hónap
<b>IV. Közvetlen értékesítési divízió</b>			
-Divízióvezető (svéd)	76 hónap (1995.06.01.-1998.02.28.)	1	
Összesen	76 hónap (cc. 6,3 év)		76 hónap
<b>V. Kompresszoros Hűtőkészülék</b>			
-minőségbizt. Projekt.vez.(svéd)	24 hónap (1992.03.01.-1995.02.28.)	1	
Kontrolller (amerikai)	7 hónap (1996.06.1.-1996.12.31.)	1	
Összesen	31 hónap (cc. 2,6 év)	2	15,5 hónap
<b>VI. Porszívógyár</b>			
-Gyárigazgató(német)	24 hónap (1997.03.01.-1999.02.28.)	1	
-Értékesítési vezető(svéd)	16,5 hónap (1997.09.20.-1999.02.05.)	1	
-Termékfejl.mérnök(svéd)	19 hónap (1997.08.01.-1999.02.28.)	1	
-Projektvezető (svéd)	9,5 hónap (1998.03.15.—1998.12.10.)	1	
-Logisztikai vezető (svéd)	24 hónap (1998.05.01.-2000.04.30.)	1	
Összesen	93 hónap (cc. 7,8 év)	5	18,6 hónap
<b>Összesen</b>	<b>585 hónap (cc. 48,8 év)</b>	<b>20</b>	<b>29 hónap</b>

Forrás: Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HR & Szervezetfejlesztési Szervezet, Jászberény, 1999. szeptember 7.



Létszámösszetétel-változás  
(1991-1999)

	Szellemi dolgozó		Improduktív dolgozó		Produktív dolgozó		Összesen	
	Fő	%	Fő	%	Fő	%	Fő	%
1991	1 114	23,0	1 648	34,0	2 072	43,0	4 834	100,0
1993	630	20,0	880	28,0	1 628	52,0	3 138	100,0
1995	627	22,0	699	25,0	1 490	53,0	2 816	100,0
1996	617	20,0	650	21,0	1 816	59,0	3 083	100,0
1997	734	20,0	650	18,0	2 301	62,0	3 685	100,0
1998	635	20,0	621	19,0	1 958	61,0	3 214	100,0
1999.június	637	18,0	630	18,0	2 258	64,0	3 528	100,0
1999-1991:	- 477	-42,8	- 1018	-62,0	+186	+8,9	-1 306	-27,0

Forrás: Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft., HR & Szervezetfejlesztési Szervezet, Jászberény, 1999.

## 3.sz. táblázat

Átlagkereset-változás  
(1991-1999)

Év	Átlagkereset (Ft/fő/év)	%
1991	15 968	1991=100
1992	20 624	129,2
1993	26 321	164,8
1994	32 805	205,4
1995	39 381	246,6
1996	47 589	298,0
1997	59 647	373,5
1998	72 637	454,9
1999 (becsült)	90 023	563,8

Forrás: Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HR & Szervezetfejlesztési Szervezet, Jászberény, 1999.február 25.

Munkaerőfelvétel  
(1991 – 1999. I. név)

(fő)

Év	Szellemi dolgozó	Improduktív dolgozó	Produktív dolgozó	Összesen	Átlagos éves létszám
1991					4 557
1992					3 466
1993					3 284
1994					3 043
1995	74	42	912	1 028	3 215
1996	63	48	1 097	1 208	3 414
1997	68	71	1 183	1 322	3 689
1998	106	51	633	789	3 706
1999.I.név	9	19	577	605	3 512
1999. várható					3 331

Forrás: Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. HR & Szervezetfejlesztési Szervezet, Jászberény, 1999. április 15.

## 5. sz. táblázat

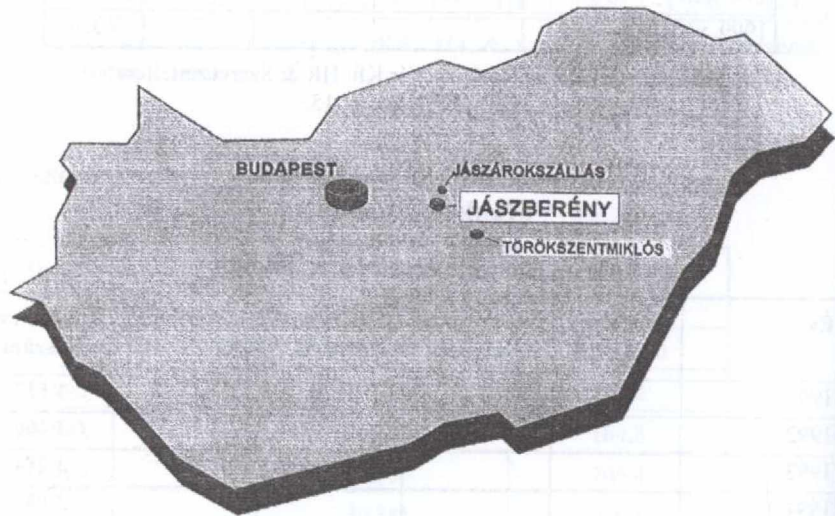
Munkaerőelbocsátás  
(1991-1999 I. név.)

(fő)

Év	Szellemi dolgozó	Improduktív dolgozó	Produktív dolgozó	Összesen	Átlagos éves létszám
1991					4 557
1992					3 466
1993					3 284
1994					3 043
1995	45	53	852	950	3 215
1996	75	80	774	1 639	3 414
1997	81	78	639	798	3 689
1998	52	57	801	1 810	3 706
1999.I.név.	15	11	135	171	3 512
1999. várható					3 331



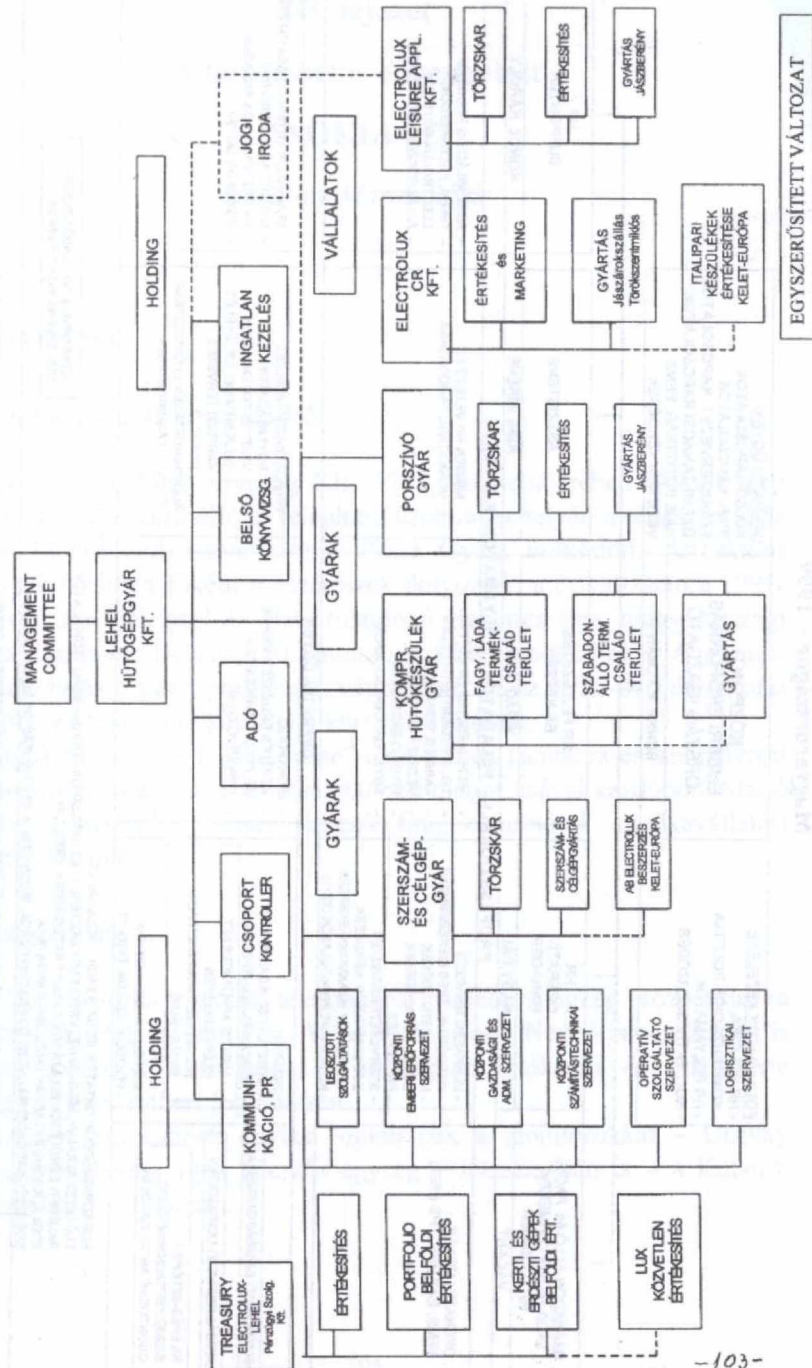
**Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.**  
magyarországi telephelyeinek területi elhelyezkedése



1. sz. ábra

**Az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. magyarországi cégeinek szervezeti felépítése – 1998**

2. sz. ábra





## Az Electrolux központi emberi erőforrás szervezetenek felépítése Magyarországon – 1999

<p><b>FOLYAMATOK KEZELÉSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR POLITIKA</li> <li>- KOMPENZÁCIÓS POLITIKA</li> <li>- HR FOLYAMATOK</li> <li>- KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS</li> </ul>	<p><b>KÖZPONTI EMBERI ERŐFORRÁS ORSZÁG IGAZGATÓ</b></p> <p><b>BENKE KÁLMÁN</b></p>	<p><b>OPERATÍV ÜGYEK:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KÜLSŐ KAPCSOLATOK</li> <li>- IPARI KAPCSOLATOK</li> <li>- SZAKSZERVEZETI KAPCSOLATOK</li> <li>- ÜZEMI TANÁCSI KAPCSOLATOK</li> <li>- HAIC BIZOTTSÁG, EEMS</li> <li>- VEZETÉSI KÉRDÉSEK</li> </ul>	
<p><b>VACANT</b></p>	<p><b>HR OPERATÍV MANAGER</b></p> <p><b>NAGY PÁL</b></p>	<p><b>HR FEJLESZTÉS ÉS KÉPZÉS</b></p> <p><b>VIRÁG IMRE</b></p>	<p><b>ASSZISTENS</b></p> <p><b>KISS IMRÉNÉ</b></p>
<p><b>HR TÁMOGATÓ, BARABÁS GABRIELLA</b></p>	<p><b>PROFESSIONÁLIS FELADATOK, FOLYAMATOK KEZELÉSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MUNKAERŐ TERVEZÉS</li> <li>- KILÉPÉS-BELÉPÉS MENEDZSMENT</li> <li>- MUNKASZERZŐDÉSEK</li> <li>- EGYEB SZERZŐDÉSEK</li> <li>- PROJEKTEK</li> <li>- SZERVEZETFEJLESZTÉS</li> <li>- EGÉSZSÉGÜGYI KÉRDÉSEK</li> <li>- TANMŰHELY, SZAKMUNKÁSKEPZÉS</li> <li>- KÜLFOLDI MUNKAÁLLALÓK (ÜGYEI)</li> </ul>	<p><b>HR FEJLESZTÉS ÉS KÉPZÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR FEJLESZTÉS ÉS KÉPZÉS</li> <li>- TELJESITÉS ÉRTEKELÉS</li> <li>- KARRIER TERVEZÉS</li> <li>- VEZETÉS BIZTOSÍTÁSA</li> <li>- POZÍCIÓ ÉRTEKELÉS</li> <li>- EGYETEMI KAPCSOLATOK</li> </ul>	<p><b>HR SUPPORTER</b></p> <p><b>KONCZ KÁROLY</b></p>
<p><b>HR TÁMOGATÓ, SZABÓNÉ ÁLLÓ ÉS FÁGY LÁDA HÍDEG TERMÉKEK HR MANAGER</b></p>	<p><b>OPERATÍV ÜGYEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HOLDING</li> <li>- LEOSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK</li> <li>- SZERZMÉNY ÉS CÉLGEGYŰR</li> <li>- LEISURE APPLICANCES KFT.</li> <li>- KILÉPÉS-BELÉPÉS</li> <li>- SZEMÉLYZETI ADMINISZTRÁCIÓ, TAMÁS PÁLNÉ</li> <li>- CR KFT.</li> <li>- KÜLFÖLDI ALKALMAZOTTAK</li> <li>- PENZIÓGYI SZOLGÁLTATÓ RT.</li> </ul>	<p><b>MINDEN HR VEZETŐ ÉS MUNKATÁRS TÁMOGATÁSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ASSZIMILÁCIÓS PROGRAM</li> <li>- FIATAL PÁLYAKEZDŐK</li> <li>- ELECTROLUX EGYETEM</li> <li>- ÁLLÁSBOZÉK SZERVEZÉSE</li> </ul>	<p><b>HR TÁMOGATÓ, BARABÁS GABRIELLA</b></p>
<p><b>HR TÁMOGATÓ, UGRIN ZOLTÁN</b></p>	<p><b>OPERATÍV ÜGYEK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PORTFOLIO</li> <li>- KERTI ÉS ERDÉSZETI GÉPEK</li> <li>- BELFÖLDI ÉRTEKELİS</li> <li>- PORSZÍVÓ GYÁR</li> </ul>	<p><b>HR ADATBÁZIS KEZELÉSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EGYÉNI ADATOK</li> <li>• VEZETŐI POTENCIÁLOK</li> <li>• TELJESITÉNY ÉRTEKELÉS</li> <li>• KARRIER TERVEZÉS, ROTÁCIÓ</li> <li>• ÁLLÁSHIRDETÉSEK ELŐMÉSZÍTÉSE</li> <li>• BELSŐ ÁLLÁSHIRDETÉSEK</li> </ul>	<p><b>HR TÁMOGATÓ, UGRIN ZOLTÁN</b></p>
<p><b>HR TÁMOGATÓ, ANTAL SAROLTA</b></p>	<p><b>EGÉSZSÉGVÉDELMI OKTATÁS, KONZULTÁCIÓS SZOLGÁLAT</b></p> <p><b>ELŐZETES ALKALMASSÁG- (JUFELVÉTELESEK ESETÉBEN) ÉS IDŐSZAKOS ALKALMASSÁG VIZSGÁLATOK</b></p> <p><b>BALESZTI SZERKULESER ELÁTLÁSA ÉS AKUTI BETEGSÉGEK KEZELÉSE</b></p> <p><b>FOGLALKOZÁSI ÁRTALOMOK OKOZÓINAK KUTATÁSA</b></p> <p><b>EGÉSZSÉGGARANTÓ HATÁSOK TANULMÁNYOZÁSA, RÉSZVÉTEL A REHABILITÁCIÓS BIZOTTSÁGBAN</b></p>	<p><b>HR OPERATÍV TÁMOGATÓK A MUNKAIDŐ BIZONYOS RÉSZÉBEN A MUNKAÜGYEI ÉS BÉR RÉSZLEGTŐL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MUNKAÜGYEI KÖZPONTTAL KAPCSOLATTARTÁS</li> <li>- MUNKAÜGYEI ADMINISZTRÁCIÓBAN ÁLTALANOS HR TÁMOGATÓ, ÉLETBIZTOSÍTÁSI ÜGYEK</li> </ul>	<p><b>HR TÁMOGATÓ, ANTAL SAROLTA</b></p>
<p><b>ÜZEMORVOS, DR. SZABÓ ERZSEBET ASSZISZTENS, KISS FERENCNÉ</b></p>			
<p><b>RUS BÉLA CSEPI BELÁNE</b></p>			