

Budapesti Corvinus Egyetem
Társadalomtudományi Kar
Szociológia és Társadalompolitika Intézet

A munkavállalói igények figyelembevételének előnyei munkáltatói szempontból

Humán erőforrás management egy szoftverfejlesztő cégnél

Készítette: Kátai Dorottya

Szociológia szak

Szociálpolitika és esélyegyenlőség szakirány

Szakszeminárium-vezető: Kuczi Tibor

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1. Vállalati felelősségvállalás.....	4
2.2. Munkáltató által támogatott továbbképzés.....	6
2.3. Az IT-szektor munkaerőpiaci jellemzői.....	7
2.4. Az emberi erőforrás kiaknázása.....	8
2.4.1. Az egyéni teljesítmény növelésének lehetőségei.....	8
2.4.2. A csapatmunka.....	10
2.5. A vezető szerepe és feladatköre.....	12
2.6. Teljesítményértékelési rendszer.....	13
3. Esettanulmány a BalaBit-nél.....	15
3.1. Módszertan.....	15
3.2. A cég bemutatása.....	16
3.3. Szervezeti kultúra.....	17
3.4. Szervezeti felépítés.....	20
3.5. Felvételi követelmények.....	23
3.6. Csapatmunka a gyakorlatban.....	28
3.7. Teljesítményértékelés	29
4. Következtetések.....	32
5. Irodalomjegyzék.....	33

1. Bevezetés

Szakedolgozatom fókuszában a vállalati felelősségvállalás munkavállalókat érintő aspektusa áll. Az a vezetői szemlélet és vállalatszervezési mód érdekelt, ami nem a munkáltató és munkavállaló közti érdekellentétből indul ki, és a motiváció eszközeként nem a kényszerítést, hanem pozitív megerősítést választja. Az olyan szemléletmód érdekelt, ami az érdekellentét elismerése mellett a közös célokra tudja helyezni a hangsúlyt, és a kényszerítést nem tartja hatékony vezetői eszköznek.

Témaválasztásomat a munkavállalóként szertett tapasztalataim indokolták. Esettanulmányom helyszínéül jelenlegi munkahelyemet választottam, hiszen itt láttam először megvalósulni a vezetők és beosztottak harmonikus együttműködését. Érdekelt, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz egy vállalat esetében, hogy ez a szemlélet kialakulhasson, és hogy ez munkáltatói szempontból hosszútávon milyen előnyökkel jár. A vizsgált vezetői módszerek a tudásgazdaságban tevékenykedő vállalatoknál jelennek meg leggyakrabban, így a felhasznált irodalmak is többnyire a munkáltatói piacnak ezt a szeletét vizsgálják.

Dolgozatomban bemutatom a vállalati felelősségvállalás szerepét különös tekintettel a munkavállalókat érintő intézkedések szempontjából. Körüljáróm a cégek lehetséges motivációit társadalmi felelősségvállalásuk aspektusainak bővítésére. Ennek kapcsán bemutatom az IT szektor munkaerőpiaci helyzetét Magyarországon friss diplomás pályakövetési statisztikák adatainak alapján, hiszen ezek az adatok magyarázhatják részben a kialakult munkáltatói versenyt, aminek eredményeképpen nagyobb hangsúly helyeződhet a szektorban tevékenykedő vállalatoknál munkavállalói igények kielégítésére. Emellett kitérek olyan management szemléletekre, amik az egyéni erőforrások kiaknázásán felül a csapatmunka hatékonyságának növelését is céljuknak tekintik, mivel a csapatmunka fontossága a szektorban szintén magyarázhatja a dolgozókra való fokozottabb odafigyelést. Vizsgálom a döntéshozatal demokratizálódása által megújult vezetői szerepeket, és a szintén ezáltal megváltozott felvételi folyamatot. Kitérek a teljesítményértékelés lehetséges módszereire, és a csapatmunka fontosságát szem előtt tartva ismertetem előnyeiket és hátrányaikat.

A dolgozat második felében a szakirodalmak által bemutatott jelenségek és módszerek gyakorlati megvalósulását vizsgálom egy esettanulmány keretein belül. A cég történetének, céljainak és szervezeti egységeinek ismertetésén keresztül próbálok teljes képet adni a management elméletek megvalósításának lehetőségeiről.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Vállalati felelősségvállalás

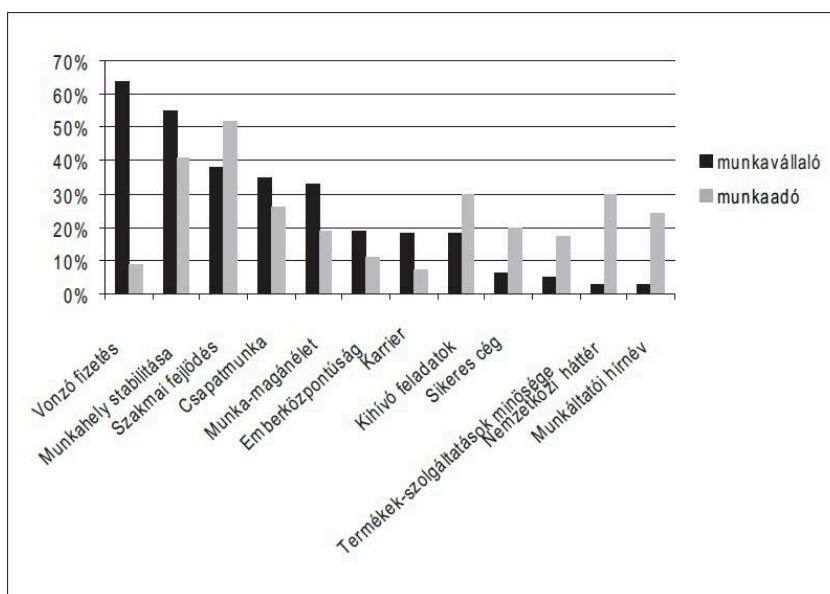
„Friedman szerint egy vállalat felelőssége a profit növelésében áll. Ezen kívül csak annyi várható el tőle, hogy betartsa a törvényekben és a szokásokban érvényesülő játékszabályokat, vagyis azokat az elvárásokat, amelyeket a társadalom állít vele szemben”(Boda, Rádacsi,1996:19). Azonban szinte biztosra vehetjük, hogy a vállalat hosszú távú érdekeit szolgálja, ha a gazdasági érdekein kívül a jogi és etikai szabályokra is figyelmet fordít (Boda, Rádacsi,1996). A felelős vállalatnál azonban ez a dimenzió az egyszerű szabály-és törvénykövetésen felül értelmezendő. Lucas J. R. felelős vállalat koncepciójában a profitszerzéssel szemben a jogi és etikai szabályok betartása élvez prioritást, amelyet semmilyen profitszerzési lehetőség nem módosíthat (Lucas,1995). Ez a vállalati felelősségvállalás megjelenik a cég tevékenységének külső aspektusaiban is, de dolgozatomban a saját munkavállalói felé irányuló felelősségvállalás szerepét, célját és eredményeit fogom vizsgálni.

A vállalati felelősségvállalásnak négy dimenziója van: gazdasági, jogi, etikai és filantropikus. Ezek közül az alkalmazottakkal kapcsolatos attitűdök leginkább az etikai szintre sorolhatók be, a vásárlókat, és az egyéb vállalat tevékenysége által közvetlenül érintett emberekkel kapcsolatos intézkedésekkel együtt. Azokat a szabályokat és irányelveket takarja, amelyeket a jogi követelményeken felül követni kíván az adott vállalat. Általában több normát és szabályt tartalmaz a törvényeknél, amiknek betartására a vállalatot csak informális külső nyomás készíti. Ez a dimenzió gyakran dinamikusabban fejlődik a jogi környezetnél, így sokszor megelőlegezi a később kötelezővé váló szabályokat. Ezeknek az etikai szabályoknak a betartását a társadalom egy piaci szereplőtől általában elvárja. A filantropikus szinttől eltérően ezt nem pluszként értékelik, amit egy vállalat saját belátásától és lehetőségeitől függően vagy teljesít, vagy nem, hanem kötelezettségnek, aminek betartásával jó piaci szervezetté, és széles körben elfogadottá válhat. (Archie, 1991)

Amennyiben egy vállalat tudatosan láthatóvá szeretné tenni a társadalmi felelősségvállalás irányába tett lépéseit, alkalmazhat CSR politikát. A munkavállalók az adott vállalat CSR politikájának belső körén belül az elsődleges érintettek közé tartoznak. Ők részt vehetnek a CSR alakításában is; co-creatorként kölcsönös függőségi viszony áll

fent köztük és a vállalat között. Hiszen a cég fennmaradása és hosszú távú sikeressége azon múlik, hogy a vezetők tudják-e biztosítani az érintettek által elvárt értékeket, elégedettségi szintet és előnyöket annak érdekében, hogy ezáltal továbbra is a szervezet kapcsolatrendszerének tagjai maradjanak. (Clarkson, 1995)

Ehhez elengedhetetlen a munkavállalói igények felmérése és ismerete, hiszen ezek az utóbbi években jelentősen átalakultak. A Legjobb Munkahely Felmérés eredményei azt mutatják, hogy míg korábban a teljesítményarányos fizetés mellett az önmegvalósítás szerepelt első helyen a dolgozók preferencia listáján, addig ma - természetesen a fair fizetés mellett - fontos helyen áll a munkáltató hírneve, és a vállalat teljesítményét is figyelembe vevő fizetési lehetőség, illetve a dolgozóknak tett ígéretek betartása. Így a munkáltatói márka kialakítása egyre fontosabb a megfelelő munkavállalók bevonzásához, amit fokozatosan a vállalatok is kezdenek felismerni. Ez erősen elválik a munkáltató által gyártott vagy forgalmazott termékekre alapozott márkától. Hiszen míg a cégek szeretik a már felépített imázsukat használni az állások meghirdetésénél, és így a cég sikerességére, termékei nemzetközi elismertségére hívják fel a figyelmet, addig a munkát keresőknek sokkal fontosabb a fizetésről való tájékoztatás, a potenciálisan hosszú távú munkaviszony és a csapatmunka lehetősége. Fontos a két fél fontossági sorrendjének összehangolása, ez az ábrán szemléltetett 2011-es kutatás alapján a kihívó feladatoknál



1. ábra: A munkavállalói és munkáltatói preferenciák alakulása (Tompa, 2011)

és a szakmai előrelépési lehetőségnél áll legközelebb egymáshoz (Tompa, 2011). Bár a munkáltató, mint márka felépítése és kommunikációja egészen más felületeket, és más megközelítést kíván meg a már létező és sok

esetben ismert márka felépítésénél, a megfelelő emberek bevonzásának és megtartásának érdekében egyre inkább érdemes időt és energiát szánni rá.

Az, hogy a preferencia sorrendek közelítésekor melyik félnek kell többet engednie elképzeléseiből, nagyban függ a vállalat által bevezetni kívánt munkavállalók képzettségi szintjétől és munkaerőpiaci helyzetétől. Így a munkáltatói márka építése leginkább olyan cégeknek lesz létfontosságú, akik magasan képzett és nehezen helyettesíthető munkaerőt keresnek.

2.2. Munkáltató által támogatott továbbképzés

Amennyiben a vállalat célja a munkavállalók megtartása, így a bennük található tartalékok kiaknázásának legjobb módja belső, az adott cég számára szükséges specifikus irányban történő továbbképzésük. Ez dupla haszonnal jár, hiszen azon felül, hogy egyre jobb minőségű munkavállalókat biztosít a cég számára, specifikus tudásuk miatt a dolgozók lojalitását is növelheti, hiszen tanulásuk eredményét legnagyobb mértékben ott fogják tudni hasznosítani. Oktatásuk, továbbképzésük a cégnek befektetés, amennyiben célnak és eredménynek tekintik a hosszú távú foglalkoztatást. A munka és a továbbképzések során a dolgozó olyan vállalatspecifikus emberi tőkére tesz szert, ami a munkáltató hasznára válik. A dolgozó hatékonysága jelenlegi munkakörében folyamatosan nő, miközben egy másik cégnél általa potenciálisan felhasználható friss tudásanyag mértéke ezzel párhuzamosan csökken. Emellett a munkavállaló biztonságérzetét is növeli, hiszen a vállalat által befektetett energia a másik oldalról is a hosszú távú munkaviszonyban való gondolkodást feltételez. A továbbképzések költsége csökkenthető, amennyiben a vállalat az oktatást tudásmegosztásként fogja fel. Ebben az esetben a dolgozók tudásanyagának különbségeiből a cég úgy profitálhat, hogy ösztönzi őket tapasztalataik nagyobb mértékű, belső fórumokon való megosztására. A cég belső tudása így nő és egyre egységesebbé válik, miközben ennek költségei jóval elmaradnak egy külső trainer vagy oktatási intézmény által szervezett hivatalos továbbképzés mögött. (Milgrom, Roberts, 2005)

Az oktatás remek eszköz lehet a dolgozók ambícióinak felkeltésére is, hiszen bemutathat olyan utakat és fejlődési lehetőségeket, amik bizonyos munkatársakra motiválóan hatnak. Ezen kívül csapatépítő hatást is elérhet az oktatás, hiszen lehetőséget ad a dolgozóknak, hogy ne csak az irodán belül és ne csak a közvetlen munkatársaikkal kelljen együttműködniük.

2.3. Az IT- szektor munkaerőpiaci jellemzői

Egy adott vállalat saját felelősségvállalásának határait többnyire maga alakítja. Vannak azonban olyan külső tényezők, amikre kénytelen reagálni. A munkavállalói felé irányuló felelősségvállalás aspektusából ez a tényező az IT szektorban a munkavállalók kivételesen jó munkaerő piaci helyzete. Ez a szektor ma számos országban munkaerőhiánnyal küzd, ami ma Magyarországon körülbelül tízezer betöltetlen állást jelent (Ezer diák tanult programozást a CodeWeekend-Edupress). Ennek sok oka lehet, azonban én inkább a hatásait szeretném ismertetni. A vizsgált szektorban hatványozottan jelentkezik az a 21. század végére egyre jellemzőbb tendencia, miszerint a Maslow-piramis alsó fokai már nem motiválóak az álláskeresés során, munka-és pályaválasztáskor előtérbe kerül a siker, az önmegvalósítás és az elismertség (Bakacsi et al, 1999).

Emiatt lehet az, hogy a szektorban dolgozók elvárásai olyan magasra nőhetnek, amit munkavállalóként igen kevesen engedhetnek meg maguknak. Kialakul egy olyan munkáltatói verseny, ahol egymásra licitálva próbálják a magas fizetés mellett a legkellemesebb munkakörnyezetet, és minél több és sokszínűbb béren kívüli juttatást biztosítani munkavállalóiknak, akik munkakereséskor számos lehetőség közül választhatnak. Azt, hogy ez a tendencia nem csak Magyarországra jellemző, az is bizonyítja, hogy a 2012-es diplomakövetési statisztika szerint az informatikus végzettségűek vállaltak legnagyobb arányban külföldön munkát (14%), és ők vannak első helyen azok között is, akik külföldön a végzettségüknek megfelelő munkát tudnak végezni (89,9%). (DPR, 2013)

A 2014-ben az alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete a nemzetgazdaságban 237. 736 Ft volt (KSH,2015). Ugyanebben az évben az információ-kommunikáció területen dolgozók bruttó fizetésének átlaga 465. 959 forint volt, ami az átlagbér közel duplája, és a vizsgált területek közül a harmadik helyen áll (KSH,2015). De már pályakezdőként is előnyben vannak, hiszen kezdő nettófizetésük a 2012-es diplomakövető statisztika szerint 234.080 Ft-al messze az első helyen áll. Az informatikusnak tanulók 90-95 százaléka diploma után a tanulmányaihoz közel álló munkahelyen tud elhelyezkedni, és a diplomaszerzés utáni munkakeresés átlagosan három hónapot vesz igénybe. Ezzel az informatikai és a műszaki végzettségűek vannak az ismertetett statisztika szerint messze a legjobb helyzetben pályakezdő, majd később munkavállalóként is, mindhárom vizsgált szempont szerint az első három helyen vannak (eduline, 2015). A Diplomás Pályakövetési Rendszer 2012-es adatai szerint

álláskeresőkor jelentkezéseik 26%-ára kapnak választ, amivel az orvosok mögött a második helyen állnak. Ez a sorrend marad a munkakereséssel átlagosan eltöltött hónapokat számba vevő rangsornál is, ahol 3,35 hónapos adatot szintén csak az orvosok tudják felülmúlni. Viszont a második helyet kompenzálja az az adat, miszerint az informatikusok jutnak a legnagyobb arányban (62,1%) külső segítség nélkül, hagyományos álláskereső útján munkához, őket foglalkoztatják a legnagyobb arányban (73%), és ők kapnak legtöbbször határozatlan idejű munkaszerződést (90,3%). (DPR, 2013)

Ezek az adatok együttesen teremtik meg azt a sajátos munkaerőpiaci helyzetet, amit dolgozatomban vizsgállok. A munkavállalók megnövekedett döntési lehetőségei azt eredményezik, hogy a munkáltató kénytelen lesz odafigyelni a dolgozói igényekre, és lehetősége szerint kielégíteni azokat.

A munkaerőpiaci helyzet természetesen nem az egyetlen magyarázat a jelenségre. Nem lehet eltekinteni attól sem, hogy az IT szektornak különösen a fejlesztői oldalán kivételesen fontos a kreativitás és a csapatmunka. Sok más kreatív szektorban is megfigyelhető az irodák kialakítására, kényelmére fordított hangsúly, azonban míg ez egy marketing cégnél a külső reprezentációt legalább annyira szolgálja, mint a dolgozók érdekeit, addig egy főként külföldre értékesítő szoftverfejlesztő cégnél egyértelműen a dolgozók kényelme az elsődleges szempont, hiszen az iroda reprezentációs szerepe elhanyagolható.

2.4. Az emberi erőforrás kiaknázása

2.4.1. Az egyéni teljesítmény növelésének lehetőségei

Bár számos a munkavégzés hatékonyságát vizsgáló tanulmány gyári, üzemi környezetben készült, az irodában dolgozó emberek hatékonyságát tekintve is tartalmazhatnak fontos megfigyeléseket. Elton Mayo üzemi környezetben végzett kísérlete azt kívánta vizsgálni, hogy hogyan befolyásolja a fényerő a termelékenységet. Azt tapasztalta, hogy a kísérleti üzemben a kontrollcsoport teljesítménye is nőtt, amit az emberekre való odafigyelésnek tanúsított (Pap:1992). Úgy találta tehát, hogy a munkások teljesítménye önmagában attól nőtt, hogy úgy érezték, figyelnek rájuk. Nem mindegy azonban, hogy rájuk figyelnek vagy őket figyelik. Valószínűleg a teljesítmény mindkét esetben nő, viszont ha egy munkavállaló abban a helyzetben van, hogy válasszon a kettő

közül, az előbbi fogja választani.

Az emberi kapcsolatok elnevezésű vállalatirányítási iskola megalakulása fontos mérföldkő volt a munkavállalók szerepének felértékelődésében. McGregor szerint két élesen elkülönülő felfogás van jelen a munkavállalók motivációival kapcsolatban. Az általa X elméletnek nevezett elmélet szerint a munkavállaló, ha teheti, kerüli a munkáját, melyhez instrumentális orientációval viszonyul. Ezért a legcélszerűbb kényszerrel, ellenőrzéssel és fenyegetéssel munkára bírni. A McGregor által Y elméletnek nevezett felfogás viszont úgy tartja, hogy a munka közben kifejtett fizikai és szellemi erőfeszítés az ember természetéhez tartozik. Az ember tehát természetéből fakadóan szeretne dolgozni, így a motivációt szolgálhatja a jutalmazás is, ami akár a pozitív visszajelzés, a külső megerősítés is lehet. Amennyiben ez a jutalmazási mechanizmus működik, a munkáltató és a munkavállaló érdekei és céljai jóval közelebb kerülnek egymáshoz, ami a munka és így a vállalat hatékonyságának növekedésével jár. A nyereségelvűség tehát nem célja, hanem csupán egyoldalúsága miatt utasítandó el. Ez az iskola alapvetően nagy hangsúlyt fektet az alsóbb irányítási szinteken dolgozók teljesítőképességének mobilizálására, azonban legjobban Bernard ragadja meg a lényegét a vezetőkre háruló új típusú feladatok felismerésével: az ő feladatuk lesz a dolgozók lelkesedésének fenntartása, az informális kapcsolatok ápolása a szervezet gazdasági céljainak figyelembevételével egybehangolva (Papp:1992). Az informális kapcsolatok fenntartása és kialakulásuk elősegítésének igénye jelenik meg a csapatépítő trainingek szervezésének intézményesítésében, és a munkahely belső kialakításakor jelentkező közösségi terek létesítésére irányuló igényben is. Ez az iskola helyezi előtérbe azt a felismerést, hogy a munkavállalók munkahelyen eltöltött idejének kellemessé tétele céges érdekeket is szolgál. Bár a tanulmány nem igazán friss, e felismerések mentén alakulhattak ki napjainkra olyan irodák, mint az, amelyet dolgozatomban vizsgállok. Ez annak a felismerésnek köszönhető, hogy egy vállalat legfőbb erőforrása az ott dolgozó emberekben rejlik. Ez pedig legkönnyebben úgy nyerhető ki, ha köztük kreatív kölcsönhatás jön létre. Vizsgálatom középpontjában az az alaphelyzet áll, ahol a cég alkalmazottainak alkotó közösségé válása deklarált céges érdekké válik. Ez alapvetően feltételezi a hosszútávon való gondolkodást és az összetett értékrendszert. Értéknek tekinti például a munkatársak lojalitását, így megtartásuk érdekében komolyan veszi szellemi és érzelmi szükségleteiket. Ehhez járul még hozzá a nyilvánosság is, amely főleg a társadalmi szerepvállalás cégen kívülre irányuló aspektusaira van hatással, de a munkáltató, mint márka megjelenése és a munkavállalók bizonyos szektorokban

jelentkező alulkínálata miatt a belülré irányuló törekvéseit is befolyásolja (Papp:1992). Az emberek fontosságát a legtöbb sikeres cég már felismerte. A Sony egyik alapítója Akio Morita ezt mondta: „Az emberek fontosságának hangsúlyozása őszinte kell, hogy legyen, ami néha nagy merészséget és bátorságot követel, sőt kockázatos is lehet. De hosszútávon nem az számít, hogy az ember milyen jó, és milyen sikeres, vagy milyen okos és ravasz, üzlete és annak jövője mindig azoknak az embereknek a kezében lesz, akiket alkalmaz”(Morita, 1989:176).

Ezeknek a változásoknak a fontossága vitathatatlan, azonban sok idő kell ahhoz, hogy széleskörben elterjedjenek. Abban a kutatók egyetértenek, hogy kisebb csoportoknál általában nagyobb szerep jut az innovációnak, mint a nagyobb munkaközösségekben. Thomas Peters és Robert Waterman a National Science Foundation kutatására hivatkozva állítják, hogy a kisebb méretű cégek azonos idő alatt nagyjából négyszer annyi újítást hoznak létre, és huszonnégyyszer annyi innovációt nyújtanak be (Papp:1992). Ez véleményem szerint betudható annak is, hogy ezek a cégek általában újabbak, így kevésbé vannak berögzülve a munkafolyamatok, és ezáltal az ezeket érintő döntéshozatal is rugalmasabbá válhat, illetve beláthatjuk, hogy kisebb szervezetekben a gyorsabb információáramlásnak köszönhetően gyakorlatilag bármilyen téma kommunikációja gyorsabb és hatékonyabb. Emellett általában ezeknek a cégeknek a gazdasági kockázatuk is kisebb, hiszen a bevételük sem akkora még, hogy a rájuk nehezedő nyomás összemérhető legyen más nagyságrendeket kockáztató társaikkal.

A bemutatott vezetési szemléletek természetesen nem minden esetben behelyettesíthetőek. Míg az X-elmélet jellemzőbb az alacsonyabb végzettségű munkavállalók kezelésére, addig az Y-elméletben bemutatott motivációs lehetőségek nagyobb hatást tudnak kifejteni a tudásgazdaságban dolgozóknál.

2.4.2. Csapatmunka

Az egyéni teljesítmény növelésének eredménye tovább növelhető hatékony csapatok kialakításával. Az új típusú gazdasági közösségekben központi szerepet kap a csapatmunka. A felülről lefelé vezérelt feladat kiosztást kiváltja közösségi döntéshozatal.

Ahhoz, hogy egy csapat a cég számára hatékony munkát végezhesen, szükség van a munkavállalók állandó tájékoztatására a cég helyzetéről, és az általuk előállított termékről. Ez a hozzáállás segít visszafordítani a gyárilpar megjelenésével elindult elidegenedési folyamatot, és segít a termékek hatékonyságának fejlesztésében is, hiszen

lehetőséget ad az emberekben rejlő rejtett tartalékok feltérképezésére és kiaknázására. Egy-egy kiválasztott vezetőre bízott döntési felelősség helyett a közösség dönt, ami lehet, hogy lassítja a folyamatot, de megalapozottabb döntést eredményez, ami a vállalat hosszú távú érdekeit szolgálja. A másik fontos jellemzője egy csapatnak a sokszínűség kell, hogy legyen. A hierarchia szintjei szerint szétválasztott termelési folyamatok csökkentik a hatékonyságot, hiszen senkinek nem biztosítanak rálátást a termelési folyamat egészére. Többek között a finn Ensto Porvoo gyárban végzett újítás is ezt támasztja alá. Itt a tervezőket és a mérnököket az előállító üzemek közelébe költöztették addigi elkülönített irodáikból, ami jelentékeny mértékben növelte a termelés hatékonyságát. Ez viszont sok mérnökben ellenérzést váltott ki, hiszen zavarta őket, hogy hierarchikus felsőbbrendűségüket a munkahelyi struktúra nem emeli ki. Láthatjuk tehát, hogy a csapatszervezési módok hatékony kialakításához és működtetéséhez elengedhetetlenek a nyitott munkatársak, és az ő megtalálásuk és kiválasztásuk a felvételi folyamat legnehezebb része lehet, hiszen a szakértelmen, szaktudáson kívül fontos szempont kerül be a kiválasztási folyamatba (Pap,1992). Ez természetesen nem jelenti a hierarchia megszűnését, de a felettesek és a vezetők posztját mentorok töltik be, akiknek az utasítások kiadásán kívül ugyanakkora hangsúlyt kell fektetniük a tanításra.

A nagy tudású munkatársak kitermelésének módja az oktatás mellett a munkaerő rotálása. Ezzel a technikával olyan tudású munkacsoportok jöhetnek létre, akik részleteiben is átlátják a szervezeti struktúrát annak buktatóival, hibáival együtt. Amennyiben egy vállalat képes figyelmet fordítani nem vezető pozícióban dolgozó munkatársainak meglátásaira, olyan információkhoz juthat, amiket különben nélkülözni lenne kénytelen. Ezek a meglátások annál élesebbek lehetnek, minél nagyobb látótere van az egyes embereknek. Amennyiben egy vállalatnál a horizontális felépítésű szakmaközi karrierútra van nagyobb lehetőség, úgy sok ilyen munkatársra lehet szert tenni. Ez sok esetben kielégíti a munkatársak szakmai kíváncsiságát, azonban maradnak kielégítetlen ambíciók. Az ilyen karrierútnál a fizetés általában csak kis mértékben a korral, tapasztalattal arányosan nő, változik, így az ezzel kapcsolatos vágyakat, ambíciókat kevésbé tudja kielégíteni. A vertikális karrierút ezzel szemben jelentősebb fizetésnövekedéssel járhat, ellenpontként viszont a szakmától általában egyre inkább eltávolodó, szervezési és szervezeti kérdésekben viszont egyre nagyobb döntési kompetenciát megkövetelő pozíciókhoz vezet. Nehéz megmondani, hogy melyik verzió vonzhat több munkavállalót, de véleményem szerint a vonzó karrierút emberenként változik. Egy vállalat legfőbb feladata pedig dolgozói ambícióinak felismerése, és a

vállalattal való közös érdekek mentén történő kiaknázása. (Bakacsi et al, 1999)

2.5. A vezető szerepe és feladatköre

Azonban bármennyire is átszervezi egy vállalat a döntéshozatalt a közösségi szintre, mindig szükség lesz egy vezetőre, aki a döntési folyamatot irányítja, és aki felelősséget vállal a meghozott döntésekért, és azok véghezviteléért. Az ilyen típusú döntéshozatal és munkafolyamatok menedzseléséhez azonban olyan vezetőre van szükség, aki képes önálló döntést hozni, de másokat is meghallgat. Képes új szempontokat figyelembe venni, kísérletezni, de szükség esetén saját álláspontját is meg tudja védeni. Ezen felül pedig fontos, hogy beosztottjaival tudja éreztetni a vállalkozás tevékenységének szerepét, és az ehhez való dolgozói hozzájárulás fontosságát.

Egyes szerzők szerint egyenesen nő a vezető szerepe egy decentralizált vállalkozásnál, ahelyett, hogy csökkenne. Döntő szerepe van ugyanis az információáramlás fenntartásában. A középvezetők folyamatosan információt kell gyűjtenie beosztottjaitól, majd ezt szelektálva továbbítani kell a felső vezetők felé. Az ő szelekcióján múlik tehát az, hogy milyen tudásanyagra alapozva lesznek meghozva az egész vállalat életét meghatározó döntések (Papp:1992).

A vezetők kiválasztása során így a legfontosabb a kommunikációs készség, és a problémamegoldó képesség lesz, nem pedig a szakértelem. Mivel ideális esetben egy munkavállaló a munkavégzés szempontjából hasznos képességeinek a legmagasabb szintjét alkalmazza, ez sokszor jobban megvalósul, amíg a jó munkavégzést nem feltétlenül előléptetéssel jutalmazzák. Ez sok esetben kívülről felvett főnököket eredményez. A vezetőnek nem kell képesnek lennie csapata feladatainak elvégzésére, hiszen amikor feladata ennek szervezése és felosztása, akkor más képességekkel válhat valakiből jó csapattag, mint jó vezető. Ez eredményezi azonban azt a problémát, hogy a csapattagok számára a vezető kénytelen más motivációt keresni az előléptetés helyett. Erre lehet megoldás a pozíció helyett a teljesítménytől függővé tett bér. Így a beosztottak és a főnökök közti bérkülönbség csökkenhet, miközben a csapattagok közti bérkülönbség nő. Nehéz megmondani azonban, hogy melyik okoz a kettő közül nagyobb bérfeszültséget. Ilyen helyzetben a vezető sokszor nem rendelkezik nagyobb szaktudással, vagy előképzettséggel, mint beosztottjai, a magasabb fizetés így tűnhet kevésbé indokoltnak. Azonban döntéseinek súlya nagyobb, hibái nagyobb kihatással vannak a cégre, mint beosztottjaié, akik döntéséért szintén részben felelősséggel tartozik.

Ezt a munkával járó felelősséget és stresszt a vállalat magasabb fizetéssel kompenzálja. Így a vezetők esetében nem a szaktudást, hanem a döntéshozatalban való aktív részvétellel együtt járó járulékos terheket is megfizeti. (Milgrom, Roberts, 2005)

2.6. Teljesítményértékelési rendszer

Ahhoz, hogy a teljesítményt tükröző bérezés megvalósulhasson egy szellemi munkát végző csapatban, igen összetett és megbízható teljesítményértékelési rendszerre van szükség. A teljesítményt kizárólag az elvárások alapos, átlátható és konszenzuális tisztázása után lehet érdemlegesen értékelni. Az egyes dolgozók teljesítményének értékelése segíthet saját munkájuk realisabb értékelésében, és így a kívánatos fejlődési irány kijelölésében is. Megfigyelhető az a tendencia, hogy a teljesítményértékelések eredményét egyre több célra szeretné a vállalat felhasználni, ezen a visszajelzésen alapulnak előléptetések, fizetésemelések, csapatfelosztások is. Így a megbízható eredmény érdekében sokszor bonyolult rendszerek felállítására van szükség. Visszajelzést kell adnia arról, hogy hogyan viselkedik az értékelt személy a munkatársaival, főnökeivel, mennyire követi a cég által felé támasztott elvárásokat. Fontos szempont munkájának a minősége, az abba fektetett energia mennyisége, és a munkavégzéssel kapcsolatos szemlélete. A rendszer kialakításakor el kell dönteni, hogy kiket akarunk összehasonlítani. Vagy sztenderdhez, vagy pedig egymáshoz lehet hasonlítani a munkavállalókat. Az egymáshoz hasonlításnál bár nincs közvetlenül felmerülő költség, de nehéz behatárolni a csoportokat, akiket össze lehet hasonlítani. Mivel ritkán tölti be két ember pontosan ugyanazt a pozíciót, az összehasonlítás sokszor nehézségeket okoz, illetve nem kellőképpen informatív. A sztenderdhez való hasonlítás költsége magasabb, azonban nagyobb az eredmény piaci kontextusban felhasználható összehasonlíthatósága, így az eredmény sok vállalat számára hasznosabb. Az értékelő személy megválasztása szintén fontos kérdés. Az értékelő lehet a főnök. Ő mindennapi kapcsolatban áll az értékelttel, azonban a szervezeti berendezkedéstől és a beosztottjai számától függően nem rendelkezik feltétlenül elegendő információval mindenkiről, így lehet, hogy éppen neki lenne hasznos egy visszajelzés az alkalmazottjai munkavégzéséről. Az értékelő lehet egy csoport is, például az értékelttel egy csoportban, egy beosztásban, akár egy vezető alatt dolgozó társai. Ez jó választás lehet, hiszen őket befolyásolja legjobban az illető munkájának minősége, illetve ők szembesülnek leggyakrabban az értékelt személy munkamoráljával, és munkájának eredményeivel.

Amennyiben azonban az értékelés eredményeit rangsorolásra szeretné a cég felhasználni, könnyen rivalizáláshoz vezethet, ami a válaszok őszinteségének rovására mehet. A válaszok hitelességének szempontjából a kiértékelés módja is fontos szempont, illetve ennek kommunikációja is elengedhetetlen a munkavállalók felé. Nem mindegy ugyanis, hogy a válaszok összegzése a vállalaton belül vagy kívül fog történni, hiszen lehet, hogy őszintébb válaszokat adnak a csapattagok, ha tudják, hogy munkatársaikhoz már csak az összegzett eredmények fognak eljutni. Az értékelő végül lehet az értékelt személy maga, ilyenkor önértékelésről beszélünk. Ez könnyen beláthatjuk, hogy nem lehet a visszajelzés egyetlen forrása, azonban a többi értékelő véleményével egybevetve hasznos információkat rejthet. (Bakacsi et al,1999)

3. Esettanulmány a BalaBit-nél

3.1. Módszertan

Saját kutatásom módszerének a terepkutatást és a résztvevő megfigyelés ötvözetét választottam. Mivel a munkahelyem volt a téma, kézenfekvő volt ez a módszer, másrészt úgy gondolom, hogy egy munkahely intézkedésének hatásait így lehet legjobban megvizsgálni. Ez a módszer alkalmas arra, hogy a vizsgált területet természetes közegében vegyük szemügyre. Így az dolgozók természetes interakcióinak megfigyelésére nyílt lehetőségem, illetve volt alkalmam látni a cég intézkedésére adott spontán, azonnali és ezáltal őszinte reakciókat. Azt remélem, hogy a kép így hitelesebbé vált, mintha egy mesterségesebb interjúszituációban készítettem volna véleményformálásra a munkavállalókat. Így a munkával, főnökökkel, és a munkahellyel kapcsolatos attitűdjeiket annak természetes közegében tudtam megfigyelni. Ebben segített a részvevői szerepem. A módszer különösen alkalmas csoportok és szervezetek vizsgálatára, így nagy hangsúlyt fektettem a csoportok belső és külső csoportközi kommunikációjának megfigyelésére.

Én valódi résztvevője voltam az eseményeknek, aminek előnye és hátránya is van. Előnye volt, hogy elfogadtak, így nem kellett külön energiát fektetnem a beilleszkedésbe, és sok olyan helyzetbe természetes módon kerültem, ahol hasznos információkhoz juthattam. Így részt vehettem például csapatépítésen, vezetői meetingen, és láthattam vezetői levelezéseket a döntéshozás folyamatáról. Hátránya azonban, hogy ebben a megfigyelői helyzetben lehetetlen az eseményeket kívülállóként vizsgálni. Ennek egyik hatása az, hogy erős személyes véleményem is kialakult egy-egy intézkedésről, hiszen engem, mint alkalmazottat ez ugyanúgy befolyásolt, mint a többieket. Azonban nem segít ez a dolgozók attitűdeloszlásának objektív megítélésében. Másik hatása pedig abban látszik, hogy magam is képes, sőt esetenként kénytelen voltam befolyásolni a vizsgált terep alakulását.

Megfigyelésem mintája viszonylag jól behatárolható. Mivel egy százhatvanhárom fős cég száznegyven fős magyar részlegéről van szó, a minta átlátható. Ezen belül nyilvánvaló előnybe került a budapesti iroda a veszprémivel szemben, hiszen bár párszor az utóbbiban is jártam, ez általában szokatlan események kapcsán történt, ezért az ottani hétköznapi megfigyelésre kevesebb alkalmam nyílt. A budapesti irodán belül a

megfigyelés fókuszában a fejlesztők és a fejlesztői csapatok álltak. Ez az ott dolgozó emberek kétharmadát jelenti. Vizsgálatom középpontjának azért őket választottam, mert itt helyeződik a legnagyobb hangsúly a csapatmunkára és a munkahelyi juttatások kiterjesztésére. Így a kutatás nem reprezentatív, az itt megfigyelték feltehetően nem érvényesek minden információtechnológiai szektorban tevékenykedő cégre. A más hasonló kaliberű munkahelyekkel való összehasonlításra csak a munkavállalók előző munkahelyeiről szóló töredékes beszámolók alapján volt lehetőségem. A cég viszonylagos helyzetének megítélésében segítségemre volt az ezzel kapcsolatban igen határozott és meglepően egységes részlegen belül kialakult és szóvá tett vélemény. Mivel teljesítményértékeléskor nem csak a munkáltató mond véleményt a munkavállalóról, hanem fordítva is, az ezzel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok nagy segítségemre voltak. A céggel kapcsolatos elégedettség felmérésére így nem saját, hanem a HR osztály által előállított és kiértékelt kérdőívet tudtam használni. (Babbie, 1989)

3.2 A cég bemutatása

A BalaBit-ot 2000-ben alapította hat egyetemista, közvetlenül miután végeztek a veszprémi Pannon Egyetemen. Mindannyian informatikusként végeztek, de ambícióik különbözőek voltak. Ez a sokféleségük nagy hasznára vált a vállalkozásnak, hiszen egyértelmű volt, hogy ki tud, és szeretne is az ügyvezetői feladatokkal foglalkozni, stratégiai célokat kitűzni, piacnyitást és szélesítést véghezvinni, és ki szeretne az informatikához közelebb maradván a termékek fejlesztésén dolgozni. Így a feladatok úgy oszlanak meg, hogy a cég mindkét fontos részére jut egy-egy alapító tag, aki napi kapcsolatban van a munkatársakkal. A maradék négy alapító nem vesz részt aktívan a napi munkafolyamatokban. Ketten tulajdonosként vannak jelen, így a stratégiai jelentőségű döntésekbe van beleszólásuk, ketten pedig már nem dolgoznak a cégnél.

A cég biztonságtechnikai szoftvereket fejleszt és forgalmaz. Ezeket a szoftvereket vállalatok használják belső informatikai rendszerük adatainak védelmére, és felhasználóik aktivitásának elemzésére, a veszélyes, rendellenes, szokatlan tevékenységek kiszűrésére. Az első termék az egyik alapító tag diplomamunkájaként indult, majd annyira használhatónak és hiánypótlónak bizonyult, hogy piaci forgalomba tudták hozni. Ezt a terméket az elmúlt tizenöt évben másik négy követte. Funkciójuk és felhasználóikörük alapvetően hasonló, egymást kiegészítő és erősítő termékekről van szó. Ezeket a termékeket ma már minden kontinensen használják, ami egy nemzetközi csapat

létrejöttét tette szükségessé a sales részlegen.

Mostanra százhatvanhárom alkalmazott dolgozik a BalaBit-nél, közülük tizenöten Veszprémben, százharmincöten a Budapesti irodában, tizenhárman pedig külföldön a termékek forgalmazójaként. Jelenleg a legfontosabb célként az amerikai piacnyitás lett megjelölve, ami sok új ottani alkalmazott felvételét, és néhány meglévő alkalmazott kiköltöztetését tette szükségessé. Ehhez a legnagyobb lökést a magyar IT-szektorban kiemelkedőnek számító nyolc millió dolláros tőkebefektetés adta, aminek segítségével lehetőség nyílt a piacnyitás fizikai és dolgozói feltételeinek megteremtésére. A következő, távolabbi cél pedig a tőzsde, amire a nagyjából két év múlva esedékes újabb tőkebefektetés után kerül majd hangsúly.(index-2014)

2.3 Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra külső megjelenítését legjobban a vállalat által a potenciális munkavállalók felé közvetített tartalmakon keresztül tudom bemutatni.

„Mi még emlékszünk, milyen volt egyetemistának lenni, de már tudjuk, hogyan kell nemzetközileg elismert szoftvereket fejleszteni. Nálunk a munka komoly, a hangulat pezsgő, a siker pedig világraszóló. A legjobbakat keressük, és ha megtaláltuk, meg is becsüljük őket.”

„Miért a BalaBit?

- Mert nálunk komoly termékeket fejleszthetsz, amik egy biztonságosabb helyé teszik a Világot.

- Mert nálunk sokat tanulhatsz a szakmádról és azon túl is.
 - Mert nálunk a tapasztalatok megosztása erény.
 - Mert nálunk szabadságot, eszközöket és társakat kaphatsz az alkotáshoz.
 - Mert nálunk ki is tudod fújni magad, ha épp arra van szükséged.
 - Mert az irodánk kényelmes, de annyira nem trendi, hogy hozzá kelljen öltöznöd.”
- (Balabit.com)

A fenti idézetek jól összefoglalják azt a képet, amit a vállalat potenciális és már meglévő munkavállalói irányába közvetíteni szeretne. A hangsúly a kommunikáción van. Az állandó információáramlás a minőségi munka kulcsa. Ezt segítik a negyedévente megtartott All Staff Meetingek, amiken az ügyvezető igazgató az asszisztensektől a felsővezetőig mindenkinek elmondja, hogy jelenleg hol áll a cég, milyen célokat sikerült megvalósítani, és mik várnak még megvalósításra. A nyitott könyvvitel elve szerint, itt

mindenki láthatja az aktuális bevételi statisztikákat, és bárki tehet is fel kérdéseket a számára nem világos részletekkel kapcsolatban. A megjelenés nem kötelező, ez inkább egy lehetőség arra, hogy akit érdekel, tájékozódhasson a szervezeti célkitűzésekről. Én három ilyen meetingen vettem részt, jellemző volt, hogy a dolgozók nagy része megjelent, jó hangulat volt, és hamar interaktívvá vált az előadás. Az egyre több külföldi munkatárs miatt magyarul és angolul is prezentál az ügyvezető, és mindenki eldöntheti, hogy melyikre megy el. Ezeken a negyedéves összesítő értékeléseken felül a céges blog áll rendelkezésre, ahová bárki írhat, és az ide írtakat mindenki megkapja levélként, illetve vissza tudja olvasni az intraweben. Ide olyan hírek kerülnek, mint a nagyobb eladásban és a fejlesztésben elért sikerek, a fontosabb szervezeti változások, és egy havi összesítésben az érkező és távozó munkatársak névsora, megemlítve az előléptetéseket és a próbaidők végét is. A blogra ezen kívül kikerül egy-egy rövid angol nyelvű interjú minden új munkatárssal, amiben elmondja, hogy miért ezt a céget választotta, hol dolgozott eddig, mire a legbüszkébb eddigi karrierjében, miért akart váltani, mik lesznek az új pozíciójában a feladatai és mivel szeret foglalkozni a szabadidejében. Ezeknek a kiküldése segíti a beilleszkedést a gyakorlatban is, hiszen ilyen alapvető információk ismeretében könnyebb az illetővel beszélgetést kezdeményezni bármilyen szituációban, ezzel segítve azt, hogy az újonnan érkezettekről ne csak a közvetlen munkatársak értesüljenek.

Az őszinte kommunikációt segíti még a tekintélyelvűség teljes hiánya. A dolgozók tegeződnek egymással, és nem kell más stílusban beszélni az ügyvezetővel, mint a recepcióssal. Természetesen a kölcsönös tisztelet és figyelmesség elvárt. Ez abban mutatkozik meg a mindennapokban, hogy gyakorlatilag az iroda semelyik részén nem fordul elő hangos, indulatos szóváltás, és a tágas konyhában és a céges rendezvényeken is egy asztalnál ülnek a felsővezetők és a gyakornokok. Ez véleményem szerint leginkább a pozitív példák miatt valósulhat meg. A CEO-ra sem jellemző az erőszakos viselkedés, és a főnökök kiválasztásánál is fontos szempont, hogy hasonló irányítási stratégiákat tartsanak iránymutatónak. Így a fokozatos növekedés során sikerült megőrizni azt a hangulatot, ami a régóta itt dolgozó kollégák szerint a kezdeteket is jellemezte. Az „azért mert így szoktuk”, és az „azért mert én vagyok a főnök” jellegű érvelések nem elfogadottak. A nyitottságot segítik a céges bulik is, amik közül a két biztos pont a céges születésnap ünneplése nyáron, illetve a karácsonyi buli. Ezek jellemzője, hogy külső helyszínen kerülnek megrendezésre. A szülinapi buli a jó idő miatt nyáron van, összekötve focibajnoksággal, főzőversennyel vagy egyéb csoportokban végezhető

tevékenységgel. Ilyenkor a csapatbeosztás mindig kevert, hogy így olyan emberek kerülhessenek közel egymáshoz, akik a napi munkájuk során kevesebbet találkoznak. A karácsonyi bulit angyalok előzi meg. A klasszikus iskolákban is szokásos módon, mindenki húz egy nevet, és annak a következő két hétben apróságokkal kell kedveskednie. Az összes szabály annyi, hogy minimum négyszer, és összesen maximum kétezer forint értékben. Ilyenkor az ajándék eljuttatása az adott embernek, és annak kiderítése, hogy ki minek örülne olyan embereket hoz össze, akik esetenként utána is jóban maradnak, bár különben nem kezdtek volna el beszélgetni. Több olyan cégen belüli szoros barátság van, aminek kezdete ehhez az eseményhez köthető. Az ünneplés idén egyrészt egy jótékonyági akcióval volt összekötve, melynek során húszkilónyi meleg téli pulcsit adományoztunk a Vöröskeresztnek. Ezen felül pedig egy útlevelebe lehetett pecsétet gyűjteni, amennyiben valaki ivott egy felest. Ez pedig úgy lett közelebb hozva a vállalatához, hogy csak olyan italok voltak, amik tipikusan egy olyan országhoz köthetők, ahol használják a cég termékeit. A részvétel soha semmiben nem kötelező, de így is a dolgozók jelentős része részt szokott venni. Amennyiben a keret engedi, ezeken felül rendeznek teraszavató bulit, sör-virslipartyt és céges reggelit és még számos indokkal kisebb összejöveteleket. Ezek az iroda területén vannak, és általában kevesebb dolgozót mozgatnak meg.

A munkakörnyezet szempontjából a szemléletet tükrözi a tágas konyha, az ingyen kávé, tej, kakaó, méz, savanyú uborka, ketchup, mustár, majonéz, a csocsó-és ping-pong asztal, a babzsákok, az x-boksz sarok, a hatalmas terasz és a tágas közösségi terek.

Mivel az eddig leírtak nem alkotnak kerek rendszert, és a vállalat kezdi túllépni azt a méretet, mikor az alapítók által főként szóban lefektetett alapvetések mindenkinek nyilvánvalóak lehetnek, közös viszonyítási alapot kerestek. Ez Franklin Covey Seven Habits programja lett. Ezt úgy vezetik be a céges köztudatba, hogy mindenkit elküldenek Seven Habits Trainingre, amit külső helyszínen külsős előadók tartanak. Mint ahogy semmi más sem, ez sem kötelező, de igen erősen ajánlott. Ez alapvetően egy irányadás a hatékony csapatban történő munkavégzésre. A könyv alcíme a különösen eredményes emberek hét szokása. A cél ezzel nem egy megingathatatlan és megkérdőjelezhetetlen rendszer behozatala, csupán egy viszonyítási alap. Egy olyan pont, amihez nehéz döntéshozási helyzetben bárki visszanyúlhat, és aminek alapelveire hivatkozhat a munkája során.

A szemléletmód alapja a függés, függetlenség és a kölcsönös függés hierarchikus sorba állítása. Célként olyan csapatmunkát jelöl meg, ahol a kompromisszum helyett

szinergia jön létre, vagyis ahol két ellentétes véleményből egy harmadik, mindkét javaslatnál jobban használható ötlet születik meg. Hangsúlyt fektet egymás meghallgatására, a kreatív munka elősegítésére és tervezhetőségre. (Covey, 2014) Az, hogy ezek az elvek mennyire tudnak majd beépülni a munkavégzés folyamataiba, és mennyire változtatják meg a munkavállalók szokásait, majd hosszú távon fog eldőlni.

3.4 Szervezeti felépítés

A cég ügyvezetői pozícióját az egyik alapító tag tölti be, ő áll a szervezet élén. Alatta a managementbe tartozik mind a hét osztály vezetője, akik alá pedig esetenként középvezetők sorolódnak be. Az ügyvezető alá tartoznak még a stratégiai célok kidolgozásáért és kommunikálásáért felelős Product Ownerek is, akik alá nem tartoznak további beosztottak.

A cég legegyszerűbben a termelő és szolgáltató munkát végző részlegekre bontható fel. A termelő munkát a fejlesztő részleg végzi, amin belül sok csapat különül el feladataik szerint, a szolgáltató jellegű munkát pedig a support, a pénzügy, a marketing, a belső IT, a sales és a HR részlegek osztják föl. Ez a két nagy csoport térben is elkülönül egymástól.

A fejlesztő részleg hatvanhét emberből áll. Élén áll a fejlesztési vezető, aki alá hat Agile Team Leader és egy asszisztens tartozik. A többiek munkakörüket tekintve fejlesztők, ők a csapatvezetők alá vannak besorolva. A fejlesztők között vannak gyakornokok, akik között fizetés, feladatkörök és tapasztalat szerint három szint van elkülönítve. Akinek van hallgatói jogviszonya, az mind diákszövetkezeten keresztül kerül alkalmazásra, mert így a cégnek jobban megéri. A három fokozat idén a teljesítményértékelést követően került kialakításra, eddig egységes volt a gyakornokok fizetése. Mivel azonban sok esetben koránt sem három vagy öt éves képzési időről beszélhetünk, bérfeszültséget szült a gyakorlat, miszerint az a gyakornok aki pár hónapja kezdett, és többet tanul a munkahelyen, mint amennyit termel, egy fizetést kapjon azzal, aki sok éves tapasztalattal akár heti harminc-negyven órás munkaidővel jelentősen segíti a termékek fejlesztését. Így a bérek úgy lettek átalakítva, hogy a gyakornokok legmagasabb lehetséges fizetése a béren kívüli juttatásokat leszámítva megegyezik a juniorfejlesztők bérével, illetve ezek a gyakornokok már fizetett szabadság keretét is kaphatnak. A többi fejlesztő között is három szint van elkülönítve, junior, normál és senior fejlesztőket különböztetnek meg. Ezek az előrelépési lehetőségek feladatkörökhöz és

kompetenciák elsajátításához vannak kötve. Az előléptetésekre mindig az éves teljesítményértékelést követően kerül sor. Fontos kiemelni, hogy semmilyen pozíció sincsen életkorhoz kötve, így kizárólag a kora miatt senkit se kerülhet egy kategóriával feljebb, de ugyanúgy nem is korlátozhat senkit az életkora az előrejutásban. Ez azt eredményezi, hogy van aki huszonnyolc évesen senior fejlesztő, de olyan is, aki a negyvenes éveit elején még csak normál.

A csapatok a fejlesztett termékek szerint vannak felosztva. A cég öt terméket fejleszt, mindegyikhez egy-egy térben és feladatkörben jól elkülönülő csapat tartozik. Amennyiben egy csapat mérete miatt egyben nehezen kezelhetővé válik, feladatkörök szerint több csapatra bontják. Így a legfontosabb terméket fejlesztő legnagyobb csapat öt alcsapatra van osztva, amik egyenként három-öt fősek. Ezek térben egy irodában vannak, kivéve a veszprémi csapatot. Egy csapatvezetőhöz egy vagy két csapat tartozik. Az ő feladatuk az operatív vezetés, vagyis a napi munkafolyamatok megtervezésének felügyelete, segítése és ezek véghezvitelében történő segítségnyújtás. Őket általában kívülről veszik fel vezető pozícióba, a hat középvezetőből csak egy az, aki fejlesztőként kezdett a cégnél majd a legújabb termék fejlesztői csapatának megalakításakor előléptették csapatvezetővé. A többi öt ember vezetői tapasztalattal más cégektől került ide. Minden esetben tanultak informatikát, azonban a képzést nem minden esetben fejezték be, nem is feltétlenül dolgoztak fejlesztőként. Így a fejlesztés folyamatát átlátják, de nem feltétlenül tudnák a csapattagok munkáját elvégezni. Ez azonban nem probléma, mert a szakmai segítségnyújtás elsősorban a senior fejlesztők feladata, akik egy-egy gyakornokhoz mentorként is tartoznak, illetve kevésbé formális módon a kölcsönös szakmai segítségnyújtás alapvető elvárás a cégen belül. A csapatvezetőknek így megmarad a munkafolyamatok rendszerezése, számon tartása és a többi osztállyal való kapcsolattartás. Emiatt viszont a fejlesztőknek általában nem jelent továbblépési lehetőséget ez az opció, mivel bár lehetőségük elméletben lenne erre, de szakmailag nem jelentene nagyobb kihívást, így nem motiválja őket az ilyen irányú előléptetés.

Ezen kívül Product Ownerek is tartoznak minden termékhez, akik a szervezeti felépítés szerint nem a fejlesztéshez, hanem közvetlenül az ügyvezető alá tartoznak. Az ő feladatuk a termékekről érkező visszajelzések alapján a fejlesztés céljainak kijelölése. Míg a fejlesztés operatív feladatokat lát el főként, ők a stratégiai célkitűzésekért felelősek, ezért tartoznak a CEO alá, aki szintén a stratégiai célokért felel. A már meglévő felhasználóktól érkező kívánságokat, visszajelzéseket legjobban a support részlegtől tudják begyűjteni, hiszen az ő feladatuk a termékek kezelésében történő segítségnyújtás

az összes ügyfél részére, így ők találkoznak a szoftverek napi használata során jelentkező problémákkal. A potenciális ügyfelek kívánságait legjobban a sales ismeri, a fejlesztés lehetőségeit egyértelműen a fejlesztés, visszajelzéseként pedig a marketinghez a legfontosabb, hogy minél gyorsabban eljussanak a fejlesztés tervei, hogy ennek kommunikációját megkezdhesse. A Product Ownerek feladata az igények és a lehetőségek minél teljesebb összehangolása, amihez elengedhetetlen a napi kapcsolattartás minden részleggel. Ez a hétköznapiakban azt jelenti, hogy bár van fix asztaluk az adott terméket fejlesztők csapatának szobájában, szinte folyamatosan meetingeken vannak és tájékozódnak az állandóan változó körülményekről.

Az ő esetükben is elmondható, hogy általában kívülről veszi fel őket, itt a hat emberből kettő került a pozíciójába előléptetés során. Nekik valamivel nagyobb szükségük van fejlesztői tapasztalatra, így ezzel minden esetben rendelkeznek. Ez a pozíció alapvetően imponálóbb egy fejlesztő számára, mint a csapatvezetőké, azonban, mint a vezető pozíciók általában ez is kevesebb konkrétan programozással kapcsolatos szakmai kihívást tartogat.

Az előrelépés követelményei azonban éppen csak annyira tiszták, amennyire egy ekkora méretű részlegben elengedhetetlen. Mivel a cég az elmúlt hat évben a duplájára nőtt, és ez a folyamat nem állt le, elengedhetetlennek tűnik a munkaköri leírások elkészítése minden részlegre vonatkozóan. Ez a célkitűzés legjobb esetben ebben a negyedévben meg fog valósulni, olyan módon, hogy abba bevonódhassanak a HR részlegben dolgozó munkatársakon felül azok a munkatársak is, akiknek a pozícióját és feladatköreit tisztázni kívánják. Ezzel a folyamattal tervezik tisztázni a részlegek közti feladatmegosztást is. A cégnél ezen a téren jelenleg maximum a szokások szolgálnak iránymutatóként. Ez azonban remek lehetőséget ad a részlegek és a közvetlen munkatársak között is a feladattöbblet átadására, aminek eredménye általában a feladattöbblet áthelyezése és nem a megszűnése. Bár kívülről úgy tűnhet nem nehéz eldönteni egy adott feladatról, hogy a marketing a HR vagy a pénzügy oldja meg, ez sok esetben mégsem egyértelmű. Így a jelenlegi célok szerint a HR osztály beszélgetések hosszú sorozatának eredményeképpen fogja ezeket a határvonalakat egyértelműbbé tenni. Ez természetesen nem jelenthet végleges megoldást a problémára, minthogy nem lehet és nem is szükséges minden esetlegesen előforduló helyzetre szabályzatot írni, de irányadóként szolgálhat és az új munkatársaknak is segítséget jelenthet a cégstruktúra átlátásában, ami a munkafolyamatok felgyorsulásához nagyban hozzájárulhat.

2.3 Felvételi követelmények

Ahhoz, hogy a szervezeti célok megvalósulhassanak a kultúra megmaradásával és fejlesztésével együtt, elengedhetetlen a körültekintő felvételi eljárás. Mivel dolgozatomban a fejlesztői részleg áll, ezt a folyamatot ezen a részlegen fogom bemutatni.

A diplomás pályakövető statisztikák nem tartalmazzák azokat a fejlesztőket, akik papír nélkül is el tudtak helyezkedni a szektorban. Bár kevesen kutatják a tendenciát, de egyre jellemzőbb a diplomával nem rendelkezők alkalmazása az IT-szektorban. Ez általában olyan munkavállalókat jelent, akik jártak pár évig egyetemre, és ezzel párhuzamosan kezdtek el dolgozni. Majd mivel munkájuk elvégzésére már képesek voltak, és a cég az általa kívánatosnak tartott irányba képzésüket is biztosította, nem fejezték be tanulmányaikat. Ez a tendencia részben betudható a munkaerőhiánynak, hiszen ennek köszönhetően egyre több szűrési szempontból kell lemondani a felvételi eljárás során. Hozzájárul ezen kívül a szakma gyors fejlődése is, mivel az új eljárások és technikák megjelenésével az egyetem sokszor kevésbé hatékonyan veszi fel a versenyt, mint egy valós piaci helyzetben termelő vállalat. Ez a BalaBitnél azt jelenti, hogy a fejlesztők nagyjából tíz százalékának nincs diplomája, ami számukra nem jelent bér-megkülönböztetést, és ez az adat semmilyen módon nincs nyilvántartva a cégen belül. Így az elvégzett egyetem neve sem releváns szempont a felvételi folyamat során, a fejlesztői részlegre specializálódott HR-es elmondása szerint gyakran meg se nézi, hogy az adott jelölt melyik iskolát látogatta, a tapasztalat és a személyes érdeklődés sokkal fontosabbak. A cél a fejlesztői pozíciókra olyan emberek megtalálása, akik hobbijuknak is az informatikát tekintik, és a programozással kapcsolatos problémák megoldása önmagában motivációt jelent számukra. Ez a fontos szempont a legtöbb esetben teljesül. Ez onnan látszik, hogy a belső interjúkban sok fejlesztő hobbiként a saját vagy barátokkal közös programozással kapcsolatos projekteket említi. Egy ebéd, vagy munka utáni sörözés alkalmával rendkívül gyakoriak a szakmai témák (és egyértelműen nem azért, mert nem találnának más közös pontot), illetve látszik abból is, hogy előfordul, hogy páran bent maradnak akár este tízig, hogy a végére járjanak egy problémának, bár erre senki nem kötelezi őket, és a határidők is rugalmasak. Az ilyen hobbik az interjúk utáni döntéshozatalban is fontos támpontot jelentenek. Volt olyan gyakornoki pozícióra jelentkező diák, akit azért nem vettek fel, mert minden szakmai kérdésre csak olyan példát tudott csak felhozni, amivel az iskolában találkozott. Bár a válaszai kielégítőek voltak

egy gyakornoki pozícióhoz, nem volt szimpatikus az interjúztatóknak az, hogy csak a kötelező feladatokat végzi el. Ezen kívül a legfontosabb az, hogy az illető be tudjon illeszkedni az adott csapatba. Ezért a második körös interjún mindig vannak jelen csapattársak, akiknek beleszólásuk van abba, hogy az illetőt felvegyék-e, és ebben vétőjoguk van. Az, hogy melyik csapattag interjúztat nincs meghatározva, nem követelmény, hogy az illető senior legyen, a kötelező csak az, hogy legalább két ember bólintson rá, mielőtt meghozzák a döntést.

A vezető személyénél sokkal fontosabb a vezetési, csapatszervezési készség, mint a szaktudás. Részben ez is a munkaerőhiánynak is köszönhető, hogy csapatvezetőknek sokszor nem informatikusokat vesznek fel. Itt nagyrészt olyan emberekről van szó, akik átlátják a szoftverfejlesztés menetét, de nem tudnák a csapattagok munkáját helyettesíteni. Mivel kevés ember rendelkezik a konkrét fejlesztési munkákhoz szükséges szaktudással, ezért őket olyan munkakörökben tartják, ahol arra a legnagyobb szükség van. Ezeknek a programozóknak sokszor nincs is vezetői ambíciójuk, és előrelépésként a bonyolultabb problémák megoldását értékelnék, nem pedig a döntéshozatalban való részvételt. A vezetők személyének kiválasztásánál a legfontosabb a csapatkonfliktusok hatékony kezelésének képessége, és a fejlesztési folyamatok átlátása. Az vezetők és a Projekt Ownerek interjújára is minden esetben mennek be csapattagok, és ebben az esetben is beleszólhatnak a döntésbe, ami a fejlesztési vezető, a HR-es és a csapattagok konzultációja során születik meg. A felvételi követelmények különbözősége miatt a vezetőket a legtöbb esetben kívülről pótolják, bár minden megnyíló pozíció az összes részlegről meghirdetésre kerül a cégen belül is.

Ennek a felvételi eljárásnak a legnagyobb előnye és leginkább szemmel látható eredménye a jó munkacsapatok kialakulása. Hátránya azonban a folyamat hossza. Mivel a szektorban munkaerőhiány van, erős a verseny a munkáltatók részéről a legjobb, legtapasztaltabb programozókért. Ez azt eredményezi, hogy egy frissen végzett vagy munka nélkül maradt fejlesztő bőven válogathat az ajánlatok közül, de az éppen munkahelyükkel elégedett dolgozókat is rendszeresen keresik meg ajánlatokkal. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy volt több olyan régóta a cégnél dolgozó munkatárs, akiknek más vállalat a fizetésük dupláját ajánlotta, és emiatt mondtak fel. Más, a szektorban tevékenykedő cégnél előfordul, hogy interjú nélkül, csupán a szakmai előélet ismeretében tesznek ajánlatot a potenciális munkatársaknak. Így ezzel nehéz felvenni a versenyt, hiszen a két-három lépcsős interjú végére előfordul, hogy a jelöltet felveszik máshova. Ezt lehetne orvosolni a maximum egykörös interjúk bevezetésével, de ez valószínűleg

több rövidebb ideig tartó munkaviszonyt eredményezne, hiszen fontos információk csak a felvételt követően derülnének ki. Mivel a csapatnak fontos az állandóság és a tervezhetőség, ezért ezt a problémát az interjúk jobb megszervezésével, és a döntéshozatal felgyorsításával próbálják orvosolni, de nem kerül szóba a csapattagok beleszólási jogának felülvizsgálata, hiába bonyolítja tovább a folyamatot. Ennek eredménye abban látszik, hogy az elmúlt két évben a felvett huszonhárom emberből csupán kettő távozott a próbaidő végén nem saját elhatározásból. A munkatársak biztonságérzetét növeli az, hogy nem jellemző, hogy bárkit kirúgnának a környezetükben, aki elmegy, az szinte minden esetben saját elhatározásból teszi. A dolgozók úgy is hozzájárulhatnak az ideális jelölt megtalálásához, hogy ők ajánlanak jelentkezőt. Erre bőven elég motivációt ad a jutalék, ami az ajánlott ember felvétele és próbaidejének sikeres letöltése után az őt ajánló embernek jár, és az új munkatárs által betöltött pozíciótól függően nyolcvantól kétszázötvenezer forintig terjed.

Az állások meghirdetésének hagyományos módja már nagyon kevés esetben célravezető. Egy informatikus a munkakeresés során ritkán jut el oda, hogy magának keressen céget, mert annál sokszor hamarabb kap ajánlatot. Így ilyen szempontból is fontos szerepet kapnak a szakmai rendezvények, ahová részben továbbképzés céljából, részben viszont embert keresni járnak a munkatársak. A vezetők sokszor munkaidőn kívül is ingyenes meetupokon töltik a délutánokat, ahol próbálnak megismerkedni potenciális munkatársakkal, és mesélni nekik a cégről, hogy így kapjanak kedvet a jelentkezéshez. A továbbképzésekre befizetett munkatársaknak pedig szintén feladatuk az, hogy céges pólóba menjenek, beszélgessenek sokat, és osszanak névjegykártyákat. Az egyik legtöbb fejlesztőt érintő konferenciára például, amit a BalaBit is szponzorál, olyan névjegykártyákat oszthattak a többi látogatónak, ami feljogosította az illetőt arra, hogy rögtön másodikkörös interjúra jelentkezzen. Akiket ilyen módon hív a céghez egy munkatárs, azért ugyanúgy jár a jutalék.

Az emberi erőforrás áramlásának modelljei közül egyik sem valósul meg maradéktalanul. Minden megnyíló vezető-és nem vezető pozíciót egyaránt megnyitnak a belső munkaerőpiac felé is. Így gyakran előfordul akár osztályok közti vándorlás is, elsősorban az alacsonyabb, kevesebb képzettséget igénylő, például asszisztensi pozíciók körében. Ugyanígy jellemző a vándorlás a fejlesztői részlegen is a csapatok között, tehát ha valaki nem tud, vagy nem szeretne előre lépni, léphet oldalra is. Vagyis azonos szinten, azonos fizetésért dolgozik továbbra is, de lehetőséget kap új területen kipróbálni magát, amihez új képességek megszerzésére és új készségek fejlesztésére lesz szüksége. Ez a

vállalat számára rövidtávon nem éri meg, hiszen a már megszerzett képességeit új pozíciójában a dolgozó kevésbé tudja kamatoztatni, míg az előzőleg már magas szinten elvégzett munkájára új embert kell felvenni. Ez újabb betanulási szakaszt eredményez, aminek hatékonysága jelentősen alacsonyabb az előző munkakörben mérhetőnél. Hosszútávon azonban megéri. Hiszen ha belső munkaerő kerül át másik csapatba, az addig megszerzett tudás nem vész el teljesen, marad hasznosítható része, a szervezeti struktúra ismeretén túl szakmai kérdésekben is. Így a betanítási szakasz egy ilyen munkatárs esetében jóval rövidebb lesz, mintha kívülről vettek volna fel valakit. Viszont mivel az ő előző munkakörét valószínűleg kívülről kell majd feltölteni, nem ez a döntő érv. A munkatársak lojalitását nagymértékben növeli, ha azt látják, hogy szakmai ambícióikat nem csak a céges profitszerzés érdekében segítik. Ha támogatják pozícióváltásukat, akkor is, ha azt csak kíváncsiság és egyéb nem racionális indokok motiválják, vagyis támogatják az önmegvalósítás és a szakmai ambíciók megvalósítását. Emellett az új pozíció betöltésének lehetősége nagyobb motiváló erőt is ad, így előfordulhat, hogy a hatékonyság már rövidebb távon is nő, hiszen a rutinból végzett megszokott feladatokat felváltják az érdekes, kihívást jelentő problémák, és az ebbe befektetett nagyobb mértékű energia a végeredményen is meglátszik. A többi csapattag is könnyebben hozzászokik egy olyan új emberhez, aki eddig csak pár ajtóval arrébb ült, és az áthelyezett kolléga segíthet leghatékonyabban az ő előző pozíciójába felvett új ember betanításában, ami így jóval kisebb nehézséget jelent, mint egy, a teljes cégtől távozó ember külső pótlása esetén. Így a cégre inkább a horizontális felépítésű karrierút jellemző, ami szakmaközi karrierútra ad lehetőséget. (Boda, Rádacs, 1996)

A fizetések sávos rendszerben vannak rögzítve, ahol a sávok felső és alsó határa között van átfedés. A fizetésemelések mértékét mindig az éves teljesítményértékelést követően döntenek el, és az első emelt fizetéssel együtt bónusz is jár, amit szintén a teljesítmény alapján osztanak fel. Bár a felosztható bónusz összege fix, és a teljesítmény értékelése csapattagok véleménye alapján történik, kialakulhatna olyan szituáció, ahol mások teljesítményét saját érdekek szerint húzzák le a munkatársak. De a jó csapatoknak és a nagyjából egyenlően felosztott bónusz-összegeknek köszönhetően ez nem valósul meg. Ezt jól példázza az, hogy a saját csapattagok értékelésén túl mindenki értékelhetett gyakorlatilag bárki mást is a többi csapatból, és ez az illető értékelésébe ugyanannyira beleszámított, mint a többi. Itt azt lehetett tapasztalni, hogy a kötelezőkön felül kitöltött tizennégy kérdőív mindegyike pozitívan nyilatkozott az értékelt személyről. Tehát nem az alapján választottak még pluszban értékelendő személyt, hogy a vezetők felé azt

jelezzék, hogy kivel nem elégedettek, és így valaki értékelését lehúzzák, hanem azért válaszoltak még egyszer a megadott ötven kérdésre, hogy az illető értékelésén javítsanak, és pozitív, elismerő véleményük mindenképpen eljusson hozzá és a vezetőjéhez.

Fontos viszont megemlíteni, hogy a BalaBit-nél adott fizetések nagyjából tíz százalékkal a szakmai átlag alatt vannak. Mivel a pontos számadatok a munkatársak számára bizalmasak, így nem állnak rendelkezésemre, ebben a fejlesztők véleményére tudok hagyatkozni, illetve az általuk kitöltött elégedettségi kérdőív válaszára. Ez egy rövid, öt kérdésből álló kérdőív volt, amire szövegesen is kellett válaszolni írásban, és aminek az eredményeit a HR és a középvezetők értékelték ki. Arra voltak kíváncsiak, hogy az illető hogy érzi magát a munkahelyén, mitől érezné magát jobban, mik azok a körülmények amik segítenék a munkavégzését, mik azok, amik hátráltatják és milyen a viszonya a közvetlen munkatársaival. Itt a munkakörülmények között sokszor megjelent az alacsony fizetés, mint negatívum, pozitívumként pedig leggyakrabban az iroda otthonosságát és a csapatok működőképességét említették. Az alacsony fizetések azt eredményezik, hogy a fejlesztésen az átlagéletkor 28,4 év. Ez a téma gyakorlatilag napi szinten jelentkezik a cégen belül. Orvoslásra egy hosszú távú foglalkoztatást elősegítő modellt helyeztek kilátásba, azonban a megvalósítás még várat magára. Az idei első negyedéves all staff meetingen a következő (júliustól kezdődő) pénzügyi évre kilátásba helyeztek egy kompenzációs rendszert. Ennek keretein belül a fontosabb pozícióba dolgozó munkatársak kapnának egy bizonyos százalékot a cég értékéből, amit meghatározott idő (a terv szerint öt év) múlva pénzre válthat. Ez a százalék a cég tőzsdére lépése esetén automatikusan részvényre lenne váltható. Mivel a cég értéke dinamikusan nő, ez motiváló lehet a kollégák számára, és ahhoz is hozzájárulhat, hogy a vállalati célokat sajátjuknak érezzék. Azonban a cég a fejlesztők számára túl hosszú távúnak tűnik, és egy jobb ajánlat esetén nem bírja őket maradásra. A céges döntés értelmében azonban a rendelkezésre álló forrásokat elsősorban belső fejlesztésekre és az amerikai piacnyitásra fordítják, így bár nőnek a fizetések, ez nem éri el a piaci szintet, így a probléma nem szűnik meg.

3.6. Csapatmunka a gyakorlatban

A napi munkarendben tíztől négyig tartó törzsidő van meghatározva. Ezen kívül mindenki úgy jár, ahogy szeretne, a belső munkaidő nyilvántartásba való ki-és bejelentkezés alapján vannak az óráik elszámolva. Havi munkaidőkeretet kell kitölteni. A tízórás érkezésen kívül kötelező a napi stand up meetingen való részvétel. Minden csapat napját ez indítja, ez a húsz perces beszélgetés tíz és tizenegy között kezdődik az adott csapat szobájában. Ennek során körbeállnak, és mindenki röviden elmondja, hogy mivel foglalkozott előző nap, és mit tervez aznapra. Itt mindenki kérdezhet tőle, és ő is másoktól, ha nem tudja mivel folytassa nem csak a vezetőtől, hanem közvetlen munkatársaitól is kaphat feladatot. Itt a vezető ugyanúgy részt vesz, és ő is elmondja, hogy mivel fogja tölteni a napját. Azért állnak a megbeszélés közben, hogy minél hamarabb végezzenek, ugyanis a tapasztalat szerint ülve többet beszélnek. A csapat életét ezen felül a fejlesztési folyamatok elején és végén tartott meeting strukturálja. Az elején megtervezik, a végén pedig kiértékelik az adott szakaszt. Itt a csapattagokon kívül jelen van az adott termékkel foglalkozó szinte minden munkatárs a salesről és a supportról is. Ezen kívül a termékek legfrissebb verziójának kiadása után demót tartanak, aminek során bemutatják az új funkciókat, illetve elkészítésük menetét és az ennek során tanultakat is ismertetik. Ez az esemény nyilvános, minden munkatárs kap róla levelet, és elmehet. A szakmai téma miatt leggyakrabban a fejlesztők látogatják. Egy fejlesztési szakasz lezárását sörözéssel is megünnepli minden csapat.

A munkanap során az ebédszünet az egyetlen, amit az elszámolt munkaidőből le kell vonni, ennek a hossza nincs meghatározva, önbevallásos alapon működik. Ezen kívül az erre vonatkozó policyben az áll, hogy óránként tíz perc rekreációs szünet eltöltésére van lehetőség, ami olyan tevékenység lehet, ami könnyen abbahagyható, és valóban segíti az újabb aktív munkavégzésre való felkészülést. Ezeknek a szüneteknek a kivételét természetesen senki sem ellenőrzi, azonban számos lehetőség nyílik az eltöltésükre. Ki lehet ülni a konyhába vagy a teraszra kávézni, ami ingyen jár minden dolgozónak. Lehet csocsózni vagy ping-pongozni, ehhez eszközök az iroda közös részén találhatóak. Ezen felül pedig semmilyen honlap látogatása nincsen korlátozva a gépeken, így lehet híreket olvasni, és bármilyen magánjellegű dologgal foglalkozni. Az óránként tíz perc csak formálisan van szabályozva, ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy ha valaki kávézik, csocsózik vagy internetezik, akkor senki sem szól rá, hogy hagyja abba, és menjen vissza

dolgozni. Kimondatlan szabály, de soha senki nem hív el embereket egy ilyen tevékenységtől sem, ha közbe szeretne tőlük kérni valamit, akkor is maximum azt mondja, hogy majd csócsózás/kávészás után beszéljenek. Ezek a szabályok elvben minden részlegre vonatkoznak, gyakorlatban azonban a fejlesztői részlegen jelennek meg leginkább. Ez adódik abból is, hogy a fejlesztői irodák környezetében van elhelyezve minden szabadidős tevékenységhez szükséges eszköz, illetve az is, hogy a fejlesztők határidői kevésbé fixek, így gyakrabban van lehetőségük mással foglalkozni. Ez a gyakorlat sok fejlesztői tevékenységet folytató IT cégnél megjelenik, a Google-nél például az a gyakorlat, hogy a fejlesztők munkaidejük tíz százalékát egy másik, saját nem céges projekttel tölthetik, mert ez a vezetők szerint segíti a kreativitást. A BalaBitnél ez ott is megjelenik, hogy a ledolgozott munkaidőnek csak a 75%-ával kell tudni elszámolni. Minden munkanap végén egy belső adatbázisba rögzíteni kell, hogy milyen jellegű tevékenységgel ki mennyi időt töltött. Ebbe a nyilvántartásba minden nap a nyolcból hat órát kell csak bevezetni, a többi szabadon eltölthető mással.

A munkakörnyezet otthonossá tételének célja a munkatársak közelebb hozása egymáshoz. Ilyen környezetben gyakrabban beszélgetnek egymással a közvetlen és a nem közvetlen munkatársak is, ami elősegíti az információáramlást, ami elengedhetetlen a vállalat hatékony működéséhez.

3.7 Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés éves ciklusokban történik. Ilyenkor az egész vállalatnál mindenki teljesítményét értékelik, a felső vezetőktől a recepciósokig. Erre január elején kerül sor.

Minden szervezeti egység maga alakíthatja ki az értékelés módját, az egyetlen központi kritérium az, hogy az értékelés megtörténjen. Az évenkénti ismétlődés az utóbbi két évben alakult ki, előtte próbálkoztak a féléves ciklusokkal. Mivel azonban ennyi ember kiértékelésének a végig vitele a kérdőívek megírásától a tényleges elbeszélgetésekig akár két hónapba is beletelik, áttértek az éves ciklusokra.

Az értékelés azzal kezdődik, hogy egy HR részleg által jóváhagyott külső cég által szerkesztett kérdőívet kell mindenkinek kitöltenie a saját főnökéről. Erre a válaszadás anonim, és az elemzés is külső cégnél történik. A kérdések minden főnökről azonosak, így ebből adódóan nem szakmaiak, hanem többnyire az illető vezetői készségeire vonatkoznak. Ebbe a kérdőívbe nem lehet szöveges kommentárt írni, csupán egy ötfokú

skálán lehet osztályozni az adott képességet. Velük a kérdőívek kiértékelése után a HR vezető beszélget el eredményeikről, és a tervezett fejlesztési irányról, a HR vezetővel pedig az ügyvezető igazgató. Mivel anonim, így nem tehető kötelezővé, hiszen nem ellenőrizhető a kitöltők névsora, de a kitöltés fontosságára sokszor felhívják a figyelmet.

A fejlesztői részlegen az értékelés a következőképpen történik. A részleg vezetősége összeállít egy kérdőívet. Alapvetően az előző évi kérdőív alapján, azonban figyelembe veszik az azóta bekövetkezett változásokat, és az akkori kérdőívre érkezett visszajelzéseket. A kérdések kialakításában érdekes módon nem kapnak, vagy inkább nem kérnek segítséget a HR osztálytól, ami sok helyütt meglátszik. A kérdések három blokkba tartoznak: tulajdonságok, viselkedés, eredmények. Ebben az évben a kérdőívben ötven kérdés szerepelt. Kiemelt szerepet kapott a csapatmunka, a kommunikációs készségek és ezek fejlesztése, illetve a szakmai kérdések. A kérdésekre egy egytől ötig terjedő skálán lehetett választ adni, és minden egyes kérdéshez és azon belül is minden emberhez lehetőség volt szöveges kiegészítést írni. Minden fejlesztői csapat azonos kérdőívet kapott, és mindenkinek értékelnie kellett saját magát és csapattagjait. Mindenkit értékelt a közvetlen főnöke, csapattagjai és saját maga. Ezen kívül bárki értékelhetett tetszőleges személyt is, aki nem tartozott a csapatába. Ennek azért van jelentősége, mert a csapatok nem egyértelműen határolhatóak el egymástól, illetve előfordul vándorlás év közben, ezért sokan dolgoztak együtt az értékelendő időszakban olyan emberrel, akivel az értékelés időpontjában nem tartoznak egy csapatba.

A kérdőívre adott válaszokat minden értékelt megkapta egy táblázatban, ahol szerepelt a kérdésre kapott átlagpontoszám, a legalacsonyabb, legmagasabb pont, illetve a saját értékelés. Így bár a kitöltés nem volt anonim, hiszen akkor az önértékelést nem lehetett volna kiválasztani, de a csapattagok részére elküldött eredménylapon már nem látszott, hogy melyik pontot ki adta. Az eredmények kiosztását mindenki esetében egy egy óras elbeszélgetés követte az értékelés eredményeiről. Itt a fő hangsúly az önértékelés és a visszajelzések közti esetleges különbségekre és ezeknek okaira helyeződött. Mind a főnök, mind az alkalmazott két nappal a beszélgetés előtt megkapta az értékelőlapot, így volt idejük felkészülni. Így egy kétoldalu beszélgetés alakulhatott ki az eredményekről és a fejlődési lehetőségekről. Az értékelés célja minden esetben a fejlődési irány kijelölése volt, így negatívan senkit nem érinthettek az itt kapott eredmények. Pozitívan viszont igen, hiszen a visszajelzések kiértékelése után kezdődtek meg a tárgyalások a béremelésekről. Ez azonban igen szűk határidőt szabott az értékelés véghezvitelének, hiszen a béremelések szintén éves ciklusokban történnek, így azok időpontja nem

mozgatható. Ez azt eredményezte, hogy a vezetők átmeneti alacsony száma miatt sokszor napi három-négy értékelést kellett megtartaniuk, ami csökkentette a felkészülési időt, és így a visszajelzések hasznosságát.

Azonban az éves ciklusokon kívül is van állandó visszajelzés. Ideális esetben egy vezetőhöz öt-tíz ember tartozik, így van lehetősége mindenkivel háromhetente megtartani egy egy órás face to face beszélgetést. Ez szintén nincsen központilag szabályozva, de a fejlesztői részlegen ez a szokás. Ezeken a beszélgetéseken mindenki felteheti a kérdéseit, kérheti vezetője segítségét szakmai kérdésektől kezdve személyes problémáig gyakorlatilag bármiben. Ezek a beszélgetések a fejlesztés minden szintjén rendszeresek, a fejlesztési vezető és a középvezetők között ugyanúgy, mint akár a gyakornokok és vezetőik között. Részben az ilyen beszélgetéseknek köszönhetően az éves teljesítményértékelések jó esetben nem tartalmaznak sem az értékelt sem pedig a középvezető számára meglepő információkat, csupán strukturálják az év közben hallottakat.

4. Következtetések

A vizsgált munkaerőpiaci helyzet Magyarországon csak egy igen szűk munkavállalói réteget érint. Az ő példájukon keresztül azonban számos bizonyítékot kaphatunk a bemutatott management stílusok és csoportszervezési formák hatékonyságára.

Azt találtam, hogy amennyiben a munkahely engedékenysége megfelelő felvételi szűrési rendszerrel és szakmai motiváló erővel párosul, úgy az a munkahely előnyére válhat. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez alapos körütekintést igényel a felvételi folyamat során, hogy olyan munkavállalók jussanak a bemutatott előnyökhöz, akik ezzel élni, és nem visszaélni szeretnének. Elengedhetetlen ezen felül a sokszor személyenként változó dolgozói preferenciák felmérése és ezen felmérések adatainak naprakészen tartása, és a felmérés folyamatának állandó felülvizsgálata is. Így hatalmas idő-és energia befektetést igényel a munkáltatói oldalon. Ez az energia az esettanulmányban bemutatott vállalatnál véleményem szerint megtérül. Amennyiben olyan munkatársak alkotnak csapatokat, akiket nem köt sem gazdasági sem más kényszer az adott munkahelyen adott munkakörben való maradásra, úgy felszabadultabb és kreatívabb munkakörnyezet tud kialakulni. A kényszer megszűnése elveszi a munkáltatótól azt a hatalmat, amivel vissza tudna élni. Így kialakulhat egy olyan szervezeti kultúra, amiben egyszerre sok különböző ember érezheti jól magát. A megfelelő dolgozók megválasztásával a központi szabályozás egyre kevesebb téren lesz szükséges, így annyival nagyobb tér marad az újításnak és a kreativitásnak.

Azt gondolom, hogy az ismertetett munkaadói hozzáállás annál nagyobb előnnyel jár, minél nehezebben pótolható a potenciális munkavállaló. Előnye az emberi erőforrásban lévő tartalékok alaposabb megismerése, és felhasználása, a hosszú távú foglalkoztatás könnyebb megvalósíthatósága és ez az új munkatársak bevonzásának eszközévé válhat.

5. Irodalomjegyzék

Szakirodalmak:

Archie, B. C.: The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizon: July, August 1991

Babbie, E.: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, 10 Fejezet: Terepkutatás, Balassi Kiadó, 1989

Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K. és Takács S.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999

Boda Zs., Radácsi L.: Vállalati etika, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1996

Clarkson, M. E: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117, 1995

Diplomás Pályakövetési Rendszer, zárótanulmány, Veroszta Zsuzsanna, 2012
(http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/Frisssdiplomasok_2012_zarotanutmany_es_modszertan/Frisssdiplomasok_2012.pdf -2015-03-02)

KSH: Foglalkoztatottság, munkaerő, keresetek (1960-)
(http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qli001.html-2015-02-25)

KSH: A szellemi foglalkozásúak havi bruttó átlagkeresete a nemzetgazdaságban (2008-)
(http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli016.html-2015-03-02)

Lucas, J. R.: Responsibility, Oxford: Clarendon Press, 1995

Milgrom, P., Roberts, J.: Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás, 2005

Morita, A.: Made in Japan, Árkádia, Budapest, 1989, 176.old.

Pap I.: Az emberközpontú vállalkozás, GAMF, Kecskemét, 1992

Tompa N.: A munkáltatói márkaépítés jelentősége In Munkaügyi szemle, 2011 4. szám
21-24. oldal

Internetes hivatkozások:

<https://career.balabit.com/hu/job/7018629> (2015-04-14)

<https://career.balabit.com/hu> (2015-04-14)

http://eduline.hu/erettsegi_felveteli/2015/2/4/Felveteli_kisokos_hogyan_valasszatok_egyet_e_B5UT5P (2012-03-02)

<http://www.edupress.hu/hirek/index.php?pid=egycikk&HirID=31793> (2015-02-15)

http://index.hu/tech/2014/06/18/milliardos_toket_szerzett_a_balabit/ (2015-04-15)

Ábrajegyzék

1. Ábra: Tompa Nadia: A munkáltatói márkaépítés jelentősége In Munkaügyi szemle, 2011 4. szám 23. oldal