

HOVÁNYI Gábor



AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK TÁVLATAI*

Az emberi erőforrás menedzselésében a fejlett piacgazdaságokban megkezdődött változás mára négy pontban is módosította az EEM filozófiáját. Ezzel párhuzamosan napjainkban már láthatóak azok a sajátosságok, amelyek a jövőben jellemzik majd a piacgazdaságok versenyképes vállalatait. Tanulságait megvonva a szerző figyelmét hazánk eltérő feltételei sem kerülték el.

A fejlett piacgazdaságok számos nagyvállalatánál még a közelmúltban is így fogalmazták meg az emberi erőforrás-menedzselés (EEM) legfontosabb vállalatvezetői feladatát: „A vállalat vezetése érje el, hogy a munkatársak *tegyék magukévá a vállalat céljait*“. Ezzel azt kívánták elérni, hogy minden munkatársuk teljes erőbedobással szolgálja a céget, valamennyien összehangoltan, azonos célok érdekében tevékenykedjenek és felfokozott kreativitásuk mind nagyobb versenyelőnyhöz juttassa a vállalatot. A közös célok elfogadtatására pedig mindenekelőtt meghatározták a vállalat „küldetését“, kialakították értékrendjét és önazonosságát (Corporate Identity), a menedzsment vezetési filozófiáját, stílusát és a vállalat arculatát (Image), amelyben megtestesül a vállalati kultúra és amelyre ráépülhet a közönségkapcsolat (Public Relations), valamint a reklámtevékenység számos jellemzője. Ezek *tartalmi kapcsolódásának* folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

A vállalati céloknak ez az elfogadtatása a munkatársakkal olyan folyamat, amelynek két szereplője van: a menedzser és a munkatársak. És a folyamatban nem csupán a menedzseré a meghatározó szerep azzal, hogy széles körben elfo-

gadható célokat kell kitűznie érthető és mozgósító megfogalmazásban. „Főszereplők“ a munkatársak is, hiszen nekik kell azonosulniuk a célokkal. Ezért lett már a munkatársak *kiválasztásának* is mind fontosabb szempontja, hogy milyen mértékben alkalmasak a célok befogadására. Míg korábban főleg a szakképzettség, a szakmai és vezetési gyakorlat, az általános intelligencia, a megjelenés és a fizetési igény volt a felvétel fő kritériuma, a közelmúltban ezek kiegészültek olyan *újabb ismérvekkel* is, mint a jövőbeni munkatárs értékrendje, magatartása és stílusjegyei, kreativitása és motiváltsága, beilleszkedése a team-munkába és kommunikációs készsége. A korábbi és az újabb kritériumok jelentőségét a 2. ábra érzékelteti. Ebből kitűnik, hogy napjainkra már egyenértékűvé vált a munkatársak szakképzettségével motivációs készségük és részvételük a team-munkában – és ezek jelentőségét is *meghaladja* kommunikációs készségük szerepe, vagyis részvételük abban a párbeszédben, amelyik a vállalati célok megvalósítását segíti elő.

A fejlett piacgazdaságok kemény versenyfeltételei között természetes volt viszont, hogy a vállalati célok elfogadtatása a munkatársakkal – mint vezetési feladat – elsősorban a cég *növekedésének* szakaszában érvényesült. Amikor az üzletmenet jelentős visszaesése „fogyókúrára“, leépítésekre kényszerítette a menedzsmentet, akkor ez már csöppet sem fontolgatta, hogy elfogadják-e munkatársai ezt az újabb célkitűzést: könyörtelenül elbocsátotta mindazokat, akik feleslegessé váltak. Vagyis a vállalati célok elfo-

* A beszámoló az Egyesült Államok néhány szakemberével folytatott interjúkat foglalja össze. A beszélgetések az Andersen Consulting, a Bowman, a Barrett & Associates, a Motorola Inc., a Northwestern University, a Sears Roebuck és a University of Chicago szakembereivel folytak. A tanulmányutat OTKA-támogatás tette lehetővé.

gadtatásának koncepciója mindig is egyértelműen az *üzletmenetet, annak sikerét* szolgálta.

Az EEM a fejlett piacgazdaságokban

Napjainkra a fejlett piacgazdaságok vállalatvezetői túlléptek az erőforrások hagyományos felfogásán. A tőke, a technika, a természeti és az emberi erőforrás mellett *új erőforrásokat* is számításba vesznek mind a cég távlati, mind operatív céljainak kitűzésében. És ennek során a sikeres üzletmenet követelményeit tartják meghatározónak, nem pedig a vállalatgazdaságtan letisztult elméleti fogalmait – vagyis például azt, hogy egy „hagyományos” erőforrás fogalma elméletileg magában foglal-e vagy sem egy újabbat.

A figyelembe vett új erőforrások elsősorban a következők:

– az *innováció* mint az újdonság versenyelőnye a mindinkább felgyorsuló műszaki-fejlesztési és gazdasági folyamatokban;

– az *immateriális erőforrások* a cég szabadalmaitól és újításaitól a vállalati arculatig és PR-ig, amelyek hardverként vagy szoftverként segítik, illetve korlátozzák a jó üzleti eredmények elérését;

– a vállalat egészét átható *irányítási rendszer*, amelyik megszabja a tervezés, a szervezés, a működés és az ellenőrzés mikéntjét;

– az *illeszkedés* egy beszerzési, termelési (vagy szolgáltatási) és értékesítési vertikumba, ami az egyre integráltabb üzleti tevékenység szükségszerű velejárója;

– az *idő*, vagyis a reagálási és az átfutási idő (lead time), hiszen mind a visszahatás, mind a megvalósítás gyorsasága alapvető feltétele lehet akár a környezeti kihívásokra való „életmentő” reagálásnak, akár valamely innovációs versenyelőny kihasználásának.

Nyilvánvaló: az emberi erőforrásnak szerepe van abban, hogy a felsorolt öt új erőforrás mindegyike működjék. Meghatározó viszont a jelentősége az innovációk létrejöttében, az immateriális erőforrások tartalmában és az időnek mint erőforrásnak a kihasználásában. Éppen ezért *értékelte fel* napjainkban az erőforrások új felfogása az emberi erőforrást és benne az EEM szerepét. És ez a felértékelődés módosította az EEM fő célkitűzését is. Már nem arra törekszik elsősorban, hogy a munkatársak magukévá tegyék a vállalati célokat, hanem arra, hogy meggyőződjenek róla: a cégnél *megvalósíthatják elképzelt szakmai életpályájukat*. Az EEM-nek ez a tartal-

mi változása négy szempontból is alapvető jelentőségű – legalábbis az EEM „filozófiája szempontjából:

1. Az új törekvés már nem a munkatársakat kívánja „hozzaigazítani” a vállalati célokhoz, hanem a vállalatot kívánja alkalmassá tenni a munkatársak várározásainak teljesítésére.

2. A munkatársak felvételének kritériumai között új elemként jelenik meg *életpályatervük*: mind a vállalati stratégiához nem illeszthető, mind a tétova, zavaros életpályaterv az alkalmazkodás komoly akadályja lehet.

3. Új, fontos szempont a munkatársak tevékenységének értékelésében a vállalathoz való hűség – hiszen az életpályaterv megvalósításához a cég is hoz áldozatokat, s ezek a munkatárs kiválása esetén sokszor értelmetlenné válnak.

4. A vállalatnál már nemcsak külső (vagyis a környezethez igazodó) és belső operatív (vagyis a működésben testet öltő) rugalmasságra van szükség, hanem *belső stratégiai* (vagyis a munkatársak távlati várározásait követő) *rugalmasságra* is.

Úgy tűnik, az EEM-nek ezt a tartalmi változást is kemény gazdasági feltételek hozták létre: a piacgazdaságok fejlődésével, az életszínvonal növekedésével és – nem utolsósorban – a gazdasági integrációk kiteljesedésével mindinkább nőtt a munkavállalók *mobilitása*. Valójában ennek ellensúlyozása is szerepet játszott abban, hogy mind nagyobb jelentőségű lett a vállalathoz való hűség, vagyis a cég számára már kóros mobilitás lefékezése.

Az természetesen ismét kérdés, hogy az EEM újabb filozófiája mögött mekkora a tényleges stratégiai rugalmasság, illetve hogy milyen feltételek között és meddig érvényesül a gyakorlatban az új filozófia? Az emberi erőforrás igényeihez igazodó „belső stratégiai rugalmasság” ugyanis hamar összeütközésbe kerülhet mind a külső (környezeti), mind az operatív belső (működési) rugalmasság követelményeivel. A környezet például rákényszerítheti a vállalatot olyan alkalmazkodásra (profitváltás, termékváltás, technológia-megújítás stb.), amely éppen ellentétes a munkatársak életpályacéljaival. Nyilvánvaló, hogy a menedzsment nem habozik, és a külső rugalmasság követelményeinek tesz eleget. Létezik azonban olyan megoldás, amelyik képes – legalábbis egy határon belül – „összebékíteni” a háromféle rugalmasság szempontjait: ez a *több szakmás munkaerő* létrehozása a vállalat keretében. Napjainkban a legfejlettebb piacgazdaságban, az Egyesült Államokban – ahol a területi

mobilitás is a legnagyobb – már *háromszor vált szakmát* a munkaerő javarésze. (Igaz, az utolsó szakmaváltás nyugdíjba vonulásakor következik be.) A több szakmás munkaerő létrehozása ugyanis hasznos mind az egyén, mind a vállalat számára: az egyén számára csökkenti kiszolgáltatottságát és azt, hogy munkahelyi tevékenysége egyhangúvá váljék; a vállalat szempontjából pedig növeli a belső operatív rugalmasságot (ez költségcsökkentő tényező) és a változó külső feltételekhez való alkalmazkodás képességét (ami jövedelemnövelő tényező). Ezek az előnyök indokolják, hogy az egyén időt és energiát, a vállalat pedig munkaidőt és pénzforrásokat áldozzon arra, hogy a munkatársak több szakmát sajátítsanak el. A több szakmán alapuló belső mobilitás tehát részben lefedezi a külső mobilitás csábításait, részben lehetővé teszi, hogy változatos életpályákat garantáljanak egyetlen cégen belül is. (Meg kell még jegyezni: korábban a multinacionális vállalatoknál, napjainkban azonban már a fejlett piacgazdaságok mind több kis- és közepes nagyságú vállalatánál is sor kerül a munkaerő országhatárokat átívelő *területi váltásaira* is – tehát nem csupán szakmaváltásokra –, ami szintén hozzájárul a változatosabb életpályák megvalósulásához.)

A több szakmás munkaerő kialakításának van végül még egy igen nagy előnye. A szakma-, a munkahely- és a munkakörváltás általában nagy innovációs lehetőség is, különösen azok számára, akikben nagy az alkotó- és adaptálóképesség. Ezek a szakemberek ugyanis képesek arra, hogy másik szakmában, másik munkahelyen vagy munkakörben elsajátított szemléletüket, gyakorlati „fogásaikat” termékenyítő újdonságként vezessék be új szakmájukban, új munkahelyükön vagy munkakörükben. Ezért a több szakmás munkaerő létrehozása növeli mind az egyén, mind a vállalat *innovációs képességét*. Márpedig a megvalósuló innovációk sora igen szorosan összefügg azzal, hogy maga az innovátor sikeresnek tartja-e életpályáját vagy sem. A több szakmás munkaerőt foglalkoztató vállalat tehát ezen a területen is két legyet üthet egy csapásra...

A jövő

Napjainkban már kezdenek kibontakozni azok a sajátosságok, amelyek a jövőben jellemzik majd a piacgazdaságok versenyképes vállalatait;

– Oldódnak, „*légiesednek*” azok a *határok*, amelyek még a közelmúltban is mereven elválasztották egymástól a vállalati funkciókat (ipar-

vállalat esetében például a kutatásfejlesztést, a termelést, a marketinget, a pénz- és eszökgazdálkodást, az EEM-et). A „*légiesedést*” segíti elő a számítástechnikára és egységes vállalati adatbázisra épülő információrendszer épp úgy, mint a TQM (vagy újabban az ITQEM, az „*Integrated Total Quality and Environment Management*”) minőségfelfogása.

– A munkatársak és menedzserek hagyományos, a vállalati hierarchiához illeszkedő értékelése mellett már kezd kialakulni egy másik értékrendszer is, amelyik a betöltött pozíció helyett a *szakértelem mélységét és a kreativitást méltányolja*. Ez a szemlélet lehetővé teszi, hogy – a hierarchia piramisának egyre szűkülő esélyével ellentétesen – számosan jussanak el a „*csúcsokra*”, vagyis a társadalmi, vállalati és anyagi (pénzben kifejezett) elismerés mind magasabb szintjeire. (Az új értékrendszer párhuzamos kiépítésének egyik feltétele a menedzserek szemléletének megváltozása; kedvező szervezeti hatása pedig az, hogy az igazán kreatív és ambíciózus munkatársakat nem nyomja agyon karrierjük fejében mind nagyobb és az alkotóképességüket egyre inkább fékező adminisztratív-vezetési tennivalókkal.)

– A termelés szférájában mind jobban *elkülönül* a tervezés, a működtetés és a karbantartás (javítás) *tartalmi színvonala*, vagyis *igénye a szakmai felkészültséggel szemben*: a tervezés és a karbantartás egyre bonyolultabb, egyre nagyobb szaktudást igénylő tevékenységgé válik, a működtetés viszont egyre inkább egyszerűsödik és emberi erőforrásigénye is mind kisebb lesz. (Ez a működtetés automatizálásának, számítástechnikai vezérlésének szükségszerű következménye.)

– A tervezés új központjába a szaktudáson kívül várhatóan a *kommunikálás és a teammunka*, a működtetésébe a *betanulás*, a karbantartáséba a *magas szintű szakmai ismeret* kerül. Vagyis egyre kevésbé lesz elég a tervezéshez az igen nagy szaktudás és az alkotóképesség; az alapos szakmai felkészültség viszont szinte felesleges lesz a működtetéshez; a karbantartás pedig felsőszintű szakismeretet igényel ugyan, de ezen a területen már nem lesz követelmény a nagy kreativitás.

– Az óriásvállalatok (beleértve a multinacionális vállalatokat is) egyre nehezebbé válnak majd és mindjobban felértékelődik tevékenységükben a *piacbefolyásoló szerep*. Ezzel

szemben a kis- és közepes nagyságú vállalatok létfeltétele mindinkább a *rugalmas piaci alkalmazkodás* lesz. Napjainkban úgy tűnik, hogy ez a két vállalatípus erősítheti meg piaci helyzetét a jövőben. A két pólus közé beékelődő, régi értelemben vett „nagyvállalatok“ kora mindinkább lejár: ezek sem fejlesztési forrásaikkal, sem beszerzési lehetőségeik kihasználásával, sem piacbefolyásoló eszközeikkel nem állhatják majd a versenyt az óriásvállalatokkal.

A jövő vállalatainak ezek a várható sajátosságai befolyásolják majd az EEM feladatait és módszereit is. Úgy tűnik, a jövőben mind nagyobb figyelmet kell majd fordítani a következő követelmények kielégítésére:

- A „légiesített“ funkcióhatárok miatt megnő az EEM-ben az *inter- és multidiszciplináris szaktudás* szerepe. A multidiszciplináris szaktudás a már említett „több szakmás“ munkaerő szakismerete. Vagyis mind nagyobb szükség lesz például fejlesztő mérnökökre, akik a marketingben, maketingesekre, akik a logisztikában, vagy logisztikusokra, akik a vállalati pénzügyek menedzselésében járatosak. Az interdiszciplináris szaktudás viszont két vagy több hagyományos ismeretterület új kombinációjából jön létre. Erre a pszichológia és a műszaki fejlesztés, a kultúr-történet és a marketing vagy a karakterológia és az EEM kombinálása lehet példa.

- A kettős vállalati értékrend kialakításához mindenekelőtt *szét kell majd választani* az EEM szemléletében és értékelésében a vezetői és a *szakmai-innovációs készséget*. Ez azonban még kevés önmagában: az EEM-nek meg is kell értetnie a kétfajta készség azonos értékhordozó szerepét mind a vezetőkkel, mind munkatársaikkal. Az EEM-nek új módszerekkel kell majd törekednie a kétfajta készség fejlesztésére és alkalmazni kell teremtene ezek gyakorlati megvalósítására is. Mindez csak akkor valósítható meg, ha az EEM merőben új típusú kapcsolatokat alakít ki azokkal, akik a vállalat szervezetéért felelősek. Hiszen őket kell rávennie arra, hogy előbb megfelelő „gyakorló pályákat“ nyissanak, majd beépítsék a kétfajta értékrendet a vállalat tervezési, döntési, irányítási és ellenőrzési rendszerébe.

- Az emberi erőforrás alapvetően különböző szakmai és alkati követelményei a tervezés, a működtetés és a karbantartás területén szintén befolyásolják majd az EEM egész koncepcióját: nemcsak világosan kell látnia a műszaki fejlődés trendjét, a vállalat gazdasági (különösen beruházási) lehetőségeit és ehhez keretet adó, illetve

korlátot állító piaci helyzetét, hanem ezeket *prognosztizálnia* is kell, hogy így idejében készülhessen fel a három emberi erőforrástípus arányainak és tartalmi követelményeinek módosulására.

- Az új vállalati értékrend, szervezettípus és a három elkülönülő emberi erőforrástípus olyan új *problémaköröket* állít majd az EEM elé, amelyekkel számolnia kell mind a munkatársi felvételek, mind a minősítések és továbbképzések során. Ilyen új problémakör például a munkatársak kommunikációs készségének tesztelése; elszántságuk megítélése szakismeretük folyamatos megújítására vagy új szakterületek ismereteinek elsajátítására; képességük felmérése, hogy mennyire tudnak beilleszkedni újabb és újabb teamek munkájába, illetve mindezek tervszerű fejlesztésének segítése. Ezek az új szempontok döntően át fogják alakítani az EEM-nek a munkatársi felvételekre, a minősítésekre és a továbbképzésekre kialakított jelenlegi koncepcióit és technikáit. Például merőben új felvételi tesztekre, minősítési kritériumokra és továbbképzési programokra lesz szükség.

- A sikeres vállalatok nagyság szerinti polarizálódása, nevezetesen az óriás-, valamint a kis- és közepes nagyságú vállalatok szerepének várható növekedése merőben más jellegű EEM-et kíván a két póluson. Az óriásvállalatoknál a tervszerűség, a kis- és közepes nagyságúaknál pedig a gyors változtatás lesz majd a sikeres EEM mércéje. Ezért az EEM figyelme az óriásvállalatoknál a környezeti események és folyamatok távlati alakulásának figyelésére, a kis- és közepes nagyságú vállalatoknál pedig várhatóan a munkaerőpiac mindenkori helyzetére és rövid távú kínálati feltételeire összpontosul majd.

Az EEM Magyarországon: néhány tanulság

A vállalati szintű EEM ma és a belátható jövőben más feltételek között tesz eleget feladatainak Magyarországon, mind a fejlett piacgazdaságokban. (Gondoljunk például a területi mobilitás lehetőségeire.) Az is valószínű, hogy bizonyos mértékig mások lesznek az EEM céljai és eszközei a Magyarországon megtelepedett multinacionális cégek és a hazai tulajdonban levő vállalatok esetében. (Ezt érzékelteti például az a kérdés, hogy lehet-e vállalaton belül nemzetközi szinten továbbképezni vagy átcsoportosítani a munkaerőt?) Mindezért idehaza számos, a fejlett piac-gazdaságokétól eltérő új célt és eszközt kell

számításba vennie az EEM-nek – de nem valószínű, hogy a fejlődésnek több gazdasági régiót átfogó irányzatai elkerülnek majd a magyar gazdaságot. Úgy tűnik, a hazai EEM-nek elsősorban a következőkkel kellene már most vagy legalábbis a közeljövőben szembenéznie:

– Megváltoznak a vezetők és a munkatársak felvételének, minősítésének és továbbképzésének *kritériumai*. Ezek módosításához irányt mutatnak az előbbieken felsorolt követelmények. Egyetlen ponton kell ezeket kiegészíteni: mind fontosabb elvárás lesz a jövőben a vezetőknél és magasan képzett munkatársaiknál egy *világnyelv* olyan felsőfokú ismerete, amely záloga a magabiztos, zavartalan üzleti kommunikálásnak.

– Alapvetően át kellene formálni a vállalat *ösztönzési rendszereit* úgy, hogy azokban mind nagyobb szerepet kapjanak a jövő értékrendjének új szempontjai.

– Mindenképpen növelni kellene a *szakmai* és lehetőleg bővíteni szükséges a *területi mobilitás* feltételeit. Ez a természetes és pénzügyi feltételeken túl szemléletváltást is igényel – aminek létrehozásában nem csekély az EEM szerepe.

– Meg kellene kezdeni a menedzsment önmagáról, saját feladatairól és szerepéről vallott felfogásának átformálását. Egyre inkább el kellene fogadtatni a vállalati vezetőkkel, hogy korszerű vállalatnál két, egymást segítő „erőközpont” jön létre: a menedzsereké és a nagy szak tudású, kreatív, de vezetési feladatot nem betöltő szakértőké.

– A vállalati EEM-nek szervesen be kellene épülnie a vállalati stratégia meghatározásába, hiszen az EEM mindinkább stratégiai kérdéssé válik – és ezzel egyidőben lazul a kapcsolata olyan tényezőkkel, mint az országos munkanélküliségi ráta vagy az országos munkaerőpiac kínálata. A kiélezett versenyben ugyanis alapvetően a vállalati stratégia szabja meg az EEM távlati feladatait – de az EEM is visszahat a stratégia alakítására. Ilyen kapcsolatot érzékeltet a 3. ábra. És hogy ez a visszahatás pozitív legyen, vagyis hogy ne romboljon le meghatározó jelentőségű stratégiai célokat, az EEM-nek már jelenleg is jóval nagyobb távlatokban kellene gondolkoznia, mint ahogy tette ezt legtöbb hazai vállalatunknál a múltban – és teszi még sokszor a jelenben is.

Mindezek az új szempontok és követelmények szükségessé teszik új technikák alkalmazását is az EEM-ben. Ilyen a számítógépes feldolgozásra tervezett „*Hatszintű munkaerő-menedzselési rendszer*” („Six-Level Human Resources Management System). Ennek felépítését érzékeltetik elvi szinten az 1.1–1.6. táblázatok. (Az 1.2-1.5 táblázatokban az egyes szintek összefoglaló címe után az alájuk tartozó tényezőket sorolják fel az oszlopok, ezekbe pedig egymást követő sorokban, időrendben jegyezhetők be a munkatársra vonatkozó információk.) A táblázatokból kitűnik, hogy az új szempontok és követelmények a rendszer első, ötödik és hatodik szintjébe épülnek be, vagyis

– a *személyiséget* feltáró szintbe (lásd például „értékrend, azonosulás a vállalati célokkal, részvétel a team-munkában”, kommunikációs készség);

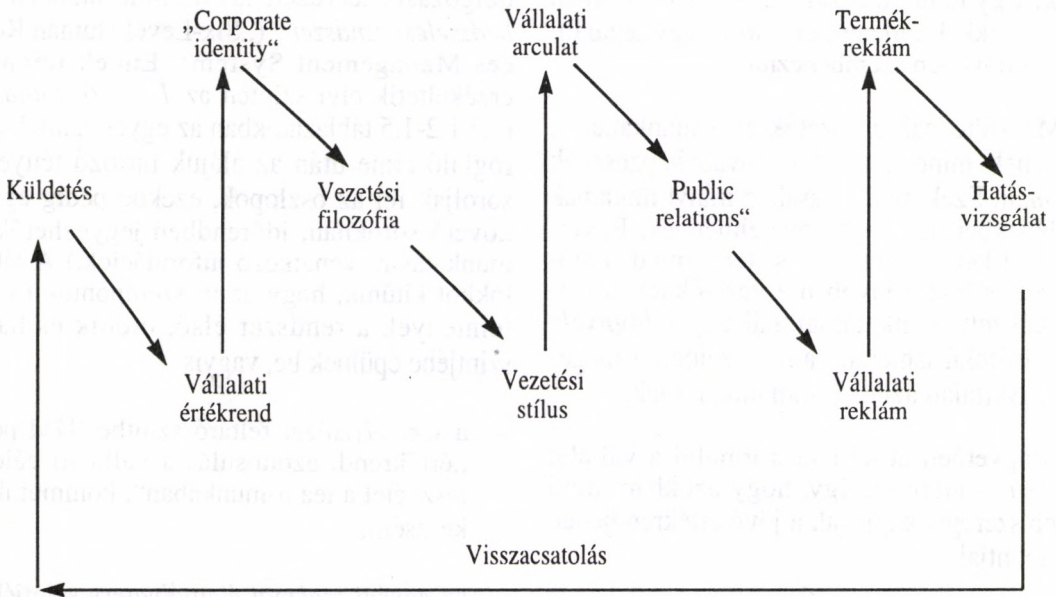
– az *egyéni szakmai életpályaterv* szintjébe (ez öt-tíz évet fog át úgy, hogy a munkatársaknak nem vágyaik, hanem személyiségükkel, képzettségükkel, továbbképzési terveikkel összhangban álló konkrét elképzeléseiket kell felvázolniok);

– a *vállalati szakmai pályaterv* szintjébe (ez az előzőekben hasonlóan a vállalatvezetés által jóváhagyott és a stratégiával egyeztetett egyéni életpályaterveket foglalja össze – természetesen csak azon munkatársak esetében, akik már hosszabb időt töltöttek el a vállalatnál).

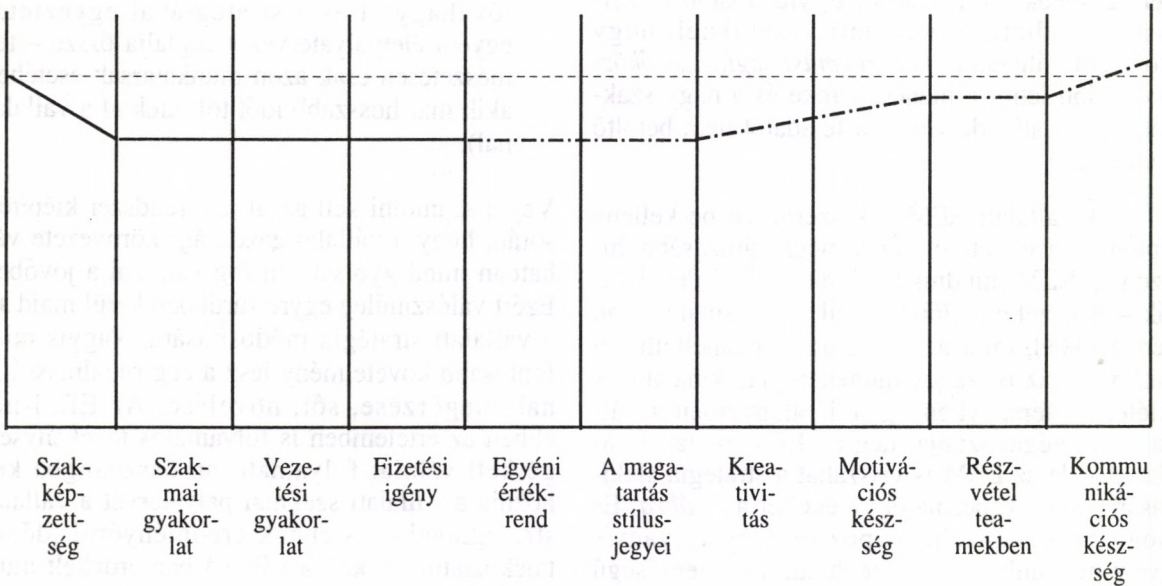
Végül számolni kell azzal is a rendszer kiépítése során, hogy a vállalat gazdasági környezete várhatóan mind gyorsabban fog változni a jövőben. Ezért valószínűleg egyre sűrűbben kerül majd sor a vállalati stratégia módosítására. Vagyis mind fontosabb követelmény lesz a cég rugalmasságának megőrzése, sőt, növelése. Az EEM-nek ebben az értelemben is folyamatos tevékenységé kell válnia: folyamatosan összhangba kell hoznia a vállalati szakmai pályatervet a vállalati stratégiával – és ennek eredményéről időben tájékoztatnia is kell a változásban érdekelt munkatársakat.

Mindezek a követelmények – úgy tűnik – merőben új távlatokat nyitnak meg a jövő emberforrás-menedzselése előtt.

A vállalati célok elfogadását segítő „immateriális erőforrások“
 elemeinek tartalmi kapcsolódása

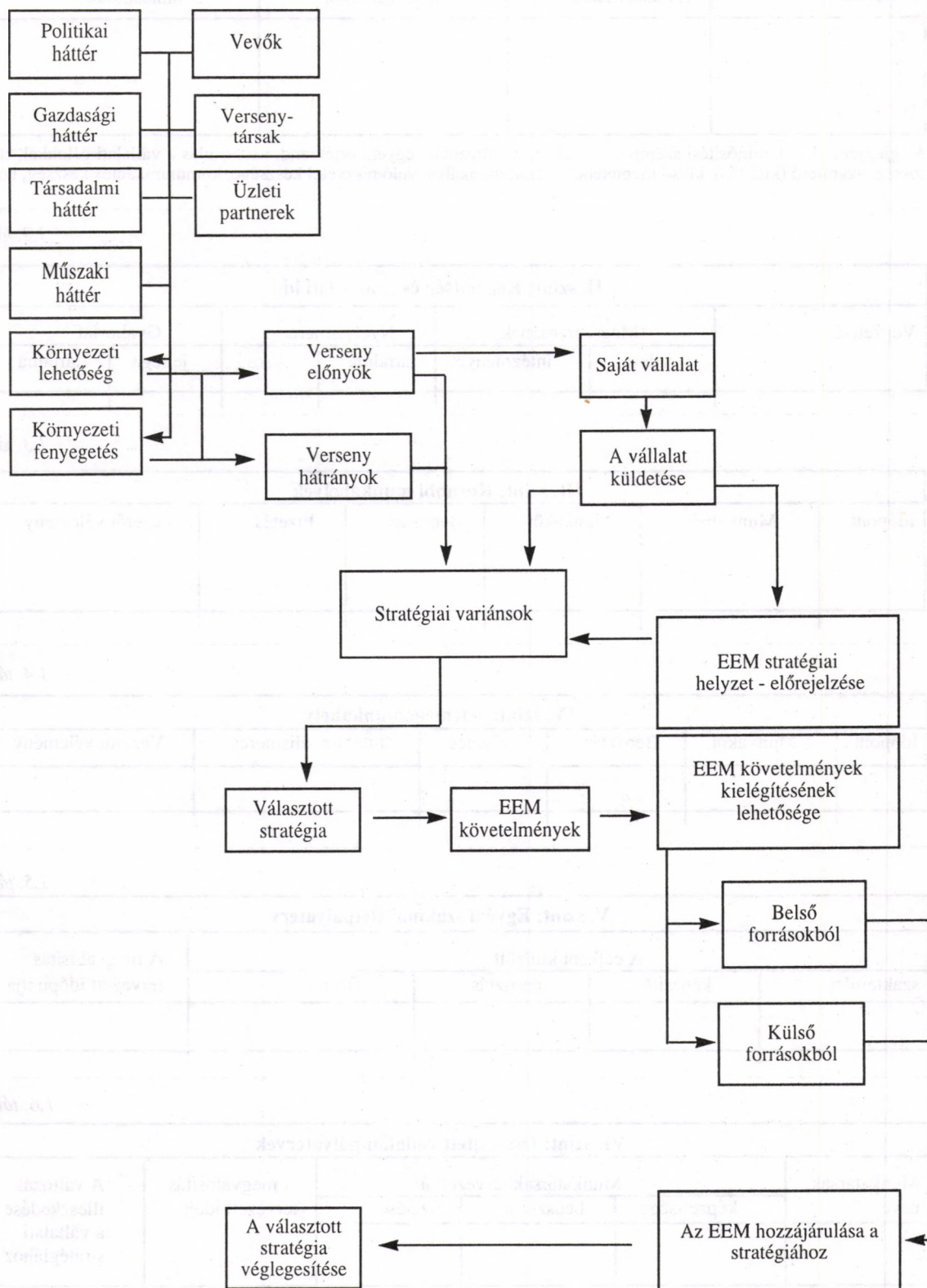


A munkatársak felvételének korábbi és újabb szempontjai,
 valamint ezek jelentősége



Jelölés: ————— korábbi szempontok jelentősége
 - - - - - újabb szempontok jelentősége

Az EEM helye és feladatai a vállalati stratégia kialakításában



A hatszintes munkaerő-menedzselési rendszer elve

1.1. táblázat

I. szint: A személyiség jellemzői			
Felvételkor	1. minősítéskor	2. minősítéskor	3. minősítéskor
1. 2. ⋮ 10.			

Megjegyzés: 1–10. minősítési szempontok: alkat, intelligencia, egyéni értékrend, azonosulás a vállalati célokkal, céltudatosság, akaraterő (kitartás), külső megjelenés, a teammunkában való részvétel készsége, kommunikációs készség, hobby.

1.2. táblázat

II. szint: Képzettség és gyakorlati idő						
Végzettség	Megszerzésének		Nyelvismeret		Gyakorlat	
	ideje	intézménye	tartalma	foka	jellege	tartama

1.3. táblázat

III. szint: Korábbi munkahelyek					
Időpont	Munkahely	Munkakör	Beosztás	Fizetés	Vezetői vélemény

1.4. táblázat

IV. szint: Jelenlegi munkahely					
Időpont	Munkakör	Beosztás	Fizetés	Jutalom, elismerés	Vezetői vélemény

1.5. táblázat

V. szint: Egyéni szakmai életpályaterv				
A célként kitűzött				A megvalósítás tervezett időpontja
szakterület	képesítés	beosztás	fizetés	

1.6. táblázat

VI. szint: Összesített vállalati pályaterv					
Munkatársak neve	Munkatársak tervezett új			A megvalósítás tervezett ideje	A változás illeszkedése a vállalati stratégiához
	képzettsége	beosztása	fizetése		