# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# MUNKAERŐGAZDÁLKODÁS ÉS hrm STRATÉGIA

Az, hogy a szervezet hogyan tervez a munkaerővel, hogyan kezeli az emberi erőforrás állományt, erősen függhet a HRM stratégiától. A szervezetek általában flexibilitásra törekszenek, ami az állomány tekintetében jelenthet egyrészt **számbeli (numerikus) rugalmasságot**: a munkaerő-állományt könnyen lehessen leépíteni vagy épp új embereket felvenni, másrészt **funkcionális rugalmasságot**: a szervezetnél dolgozók könnyen betaníthatók legyenek új munkakörökre, el tudjanak látni újabb és újabb feladatokat, ne csak a legszűkebben vett munkakörüket.

Ez a kétfajta rugalmasság látszólag ellentétben áll egymással, hiszen a **létszám rugalmasságát** elsősorban az atipikus foglalkoztatási formák biztosítják: a kölcsönzött munkaerő, a határozott idejű szerződések, ami egyben azt is jelenti, hogy a cég nem törekszik hosszú távú kontraktusokra a munkavállalókkal, nem kívánja tartósan megtartani az embereket, hanem elsősorban a költségeket szeretné minimalizálni, és ez a hozzáállás a bérezésben is tetten érhető. A **funkcionális rugalmasság** esetén ugyanakkor az állomány hosszú távú foglalkoztatására, lojális munkaerő megteremtésére törekszik, képzésekkel beruház az emberi tőkébe, olyan sokrétűen képzett, a változásokhoz jól alkalmazkodó munkatársakra épít, akiket hosszabb távra is igyekszik a céghez kötni pl. azzal, hogy a szektorban versenyképes béreket kínál.

Valójában a szervezetek akár egyszerre is alkalmazhatják e kétféle stratégiát, megközelítést, mégpedig úgy, hogy szegmentálják a munkaerő-állományukat: a kulcsmunkatársaknál (kulcsmunkakörökben dolgozóknál) a megtartásra törekszenek, az iparági átlag feletti béreket kínálnak, képzésekkel fejlesztik ezt a csoportot, jó előrelépési lehetőségekkel, karrierprogramokkal támogatják a cégnél maradást, igyekeznek elérni az elkötelezettséget. Az elkötelezett munkatársak pedig szívesen vállalnak fel új feladatokat, akár a szigorúan vett munkaköri kötelességeiken túl is, hajlandóak részt venni képzéseken, érdekeltek a szervezeti sikerben. Míg a többi munkakörben dolgozó munkavállaló megtartására nem helyeznek hangsúlyt, alacsonyabb béreket kínálnak, karrierlehetőségek egyáltalán nincsenek vagy minimálisak, atipikus szerződésekkel operálnak, a számbeli rugalmasságot helyezik előtérbe. Ez utóbbi csoportot tehát könnyen pótolhatónak tartják, periférikusan, másodrendű állományként kezelik, nem várják el tőlük az elköteleződést, sem azt, hogy a szigorúan vett munkaköri feladataikon túl segítsék a szervezeti fejlődést. **Míg az előbbit szervezet fókuszú, utóbbit munkakör fókuszú foglalkoztatásnak tekinthetjük**.

Hogy mely munkaköröket tekintik kulcsmunkaköröknek és melyeket periférikusnak, az a szervezet belső és külső környezetétől, iparági helyzetétől is függ: jellemzően az egyszerűbb, könnyebben elsajátítható (gyakran pl. egyes fizikai munkakörök, adminisztratív, támogató jellegű szellemi) munkakörök kerülnek a periférikus kategóriába.

A **szervezet fókuszú foglalkoztatás** (legyen az igaz a teljes állományra, vagy csak a kulcsmunkakörökre) arra épít, hogy a szervezet kialakít egy belső munkaerőpiacot, igyekszik saját magának kinevelni a munkavállalókat, így a hangsúly a képzés-fejlesztésen, a karriermenedzsment rendszereken és a teljesítményértékelési rendszereken van, ezek jól kidolgozottak, a szervezet ezen funkciókra nagy energiákat fordít. Míg a munkakör alapú foglalkoztatás esetén a HRM szemlélete költségminimalizáló és erősen épít a külső munkaerőpiacra. (Carvalho–Cabral-Cardoso, 2008)

**Munkaerő-áramlási modellek**

A HRM stratégia a munkaerő-áramlási modelleket is meghatározza.

A **fel vagy ki** (angolul up-or-out, vagy grow-or-go, azaz fejlődj vagy lépj ki) modell lényege, hogy a szervezet elsősorban a szervezet belépő szintjére toboroz embert, azaz csak a kezdő pozíciókat nyitja meg. Nem alkalmaz túl szigorú kiválasztási mechanizmust, nem a szakmai tudás, hanem a gyors tanulási képesség és egyéb, a szervezethez való illeszkedés kompetenciái számítanak. A rendszer lényege, hogy a jól teljesítő munkavállalókat előrelépteti (up) vagy ha nem tudnak előrelépni, el kell hagyniuk a szervezetet (out). Itt tehát nem lehet bent ragadni túl sokáig egy-egy munkakörben, mert muszáj előrelépni, ha viszont az egyén nem teljesít elég jól, nem fejlődik, elérte saját kompetenciamaximumát, el kell hagynia a szervezetet. Az ilyen típusú szervezetek tehát általános ismeretekkel is hajlamosak felvenni munkavállalókat, de erős a képzési rendszerük, amivel saját képükre tudják formálni az új belépőket. A belső munkaerőpiac jól működik, felsőbb szintekre csak a szervezeten belülről lehet felkerülni, ide kívülről nem hoznak embert, a saját nevelésű munkavállalókat preferálják, mindenki végigjárja a szamárlétrát. Jól kidolgozottak a karrierutak és kötelező előléptetés van bizonyos idő eltelte után. Ugyanakkor a magasabb szervezeti szintre kerüléshez hozni kell a megfelelő teljesítményt (hiszen ott már kevesebb a poszt), így ezekben a szervezetekben jól kidolgozott teljesítményértékelési rendszerek működnek, erős a verseny. Ha az egyén nem tudja ezt megtenni (nem tud előrelépni), elbocsátják. A rendszer a magasabb szervezeti piramisokra jellemző. Tipikusan ilyen vagy részben ilyen rendszert találunk a különböző nagy tanácsadó cégeknél, jogi cégeknél, adott esetben egyes FMCG cégeknél.

A **be vagy ki** (in-or-out) modell kisebb szervezeti piramisokra jellemző, ahol nincs világos, pozíciókkal kijelölt karrierút. Ezek a szervezetek a szervezet bármely szintjére toboroznak külső embert, akár középvezetőket is felvesznek a munkapiacról. Jellemzően szakmailag kész munkavállalókat keresnek, azaz a kiválasztási folyamat erős és szakmai tudás centrikus, hiszen a szervezet nem vagy csak kisebb arányban költ fejlesztésre.

A **két modell egyidejűleg is alkalmazható**: azaz pl. a kulcsmunkakörökre a fel vagy ki, míg a támogató munkakörökre a be vagy ki modellt alkalmazzák. Illetve a fel vagy ki modell szigorúságát lehet azzal is csökkenteni, hogy gyengítenek az előrelépési feltételen, azaz nem kényszerítik a felfelé haladást. Az egyetemeken az oktatói munkakörök első szakaszára jellemző a fel vagy ki modell: a tanársegéd, adjunktus, docens munkakörök között kötelező egy előírt idő elteltével előrelépni, miközben a munkavállaló nyilván teljesíti az új munkakör követelményeit (pl. disszertáció megvédése, habilitáció, stb.). Ha nem tud feljebb lépni (mert pl. adott idő alatt nem védte meg a disszertációját), elbocsátják.

*Forrás: Batchelor, Charles (2011): ’Up or out’ is part of industry culture. Financial Times, 2011, április 20.*

**Irodalom**

Carvalho, Ana – Cabral-Cardoso,Carlos (2008): Flexibility in HRM in management consulting firms. *Personnel Review* Vol. 37 No. 3, 332-349.o.

