# Olvasólecke időigénye: 3 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# Az emberi erőforrás menedzsment végzői

Az előző fejezetben az EEM területeinek egyfajta „elszigetelt” bemutatására tettünk kísérletet szándékosan úgy, mintha a feladatok megvalósítása az EEM-mel speciálisan foglalkozó szakemberek dolga lenne, ez azonban nincs így. Az emberi erőforrások menedzselésével egy szervezetben a **humán szakterület** éppúgy foglalkozik, mint valamennyi **vonalbeli vezető**. Külön kérdésként vetődhet ezért fel, hogyan láthatjuk a személyzetisek munkáját egy szervezetben, mi a személyzeti apparátus szerepe az EEM-ben?

**A HR osztály és a vonalbeli vezetők szerepe**

Azt, hogy milyen ember szükséges az új pozícióra, az adott terület vezetője (a vonalbeli vezető) határozza majd meg, de az, hogy hol keressék, hogyan vonzzák be (toborzás), már a HR osztály munkatársainak feladata. Az is elképzelhető, hogy a HR osztály részt vesz ugyan a kiválasztási rendszer kidolgozásában (hány lépcsős legyen, milyen feladatokon kell a jelöltnek túlesnie), de pl. a jelöltek interjúztatását már az adott terület vezetőire bízza, így egy marketing területre érkező leendő munkavállaló csak a marketing csoport különböző vezetőivel találkozik majd a kiválasztás során. A HR osztály esetleg abban vállal szerepet, hogy képzéseket biztosít a vonalbeli vezetőknek, hogyan kell/érdemes lefolytatniuk az állásinterjúkat, mire figyeljenek a jelöltek értékelésénél. Ugyanígy a teljesítményértékelési rendszer kialakítása szervezeti szinten a HR osztály felelőssége, de a működtetés, azaz a munkatársak felé történő napi, féléves, vagy éves visszajelzés a vonalbeli vezetőké.

A szervezetek és az emberek jellemzőinek különbözőségei miatt feltételezhető, hogy nincsen egyetlen univerzálisan alkalmazható jó megoldás, az EEM szerepét minden szervezetnek magának kell definiálnia. Egy alapvető dolog ugyanakkor kevéssé vitatható: napjainkban nincs olyan szervezet, amely az emberi erőforrás menedzsment tevékenységét mellőzhetné. Az egyensúly megtalálása e menedzsment területen a vonalbeli vezetők, a humán erőforrás gazdálkodási szakértők, vagy az esetlegesen igénybevett **tanácsadók** között persze komoly feladatot jelent, ám ez az ellátandó szakfeladatok tükrében ítélhető meg.

**A HR-esek és a külső szakértők**

Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek a kialakításához, működtetéséhez tehát a HR-esek, a vonalbeli vezetők és a „külsősök” (tanácsadók, HR outsourcinggal foglalkozó szervezetek) együttes összehangolt munkája szükséges.

A külső szakértők, erőforrások igénybevétele a legkülönbözőbb szinteken valósulhat meg. Elképzelhető, hogy csak adminisztratív feladatokat szervezünk ki (pl. a cafeteria rendszert, azaz a választható béren kívüli juttatásokat), vagy a toborzás egy részét bízzuk rájuk (pl. vezetői posztokhoz fejvadászokat, fizikai munkavállalók biztosítására munkaerő-kölcsönzőket veszünk igénybe), de akár nagyobb horderejű döntésekbe is bevonhatjuk a tanácsadókat, pl. egy-egy nagy HRM rendszer kidolgozásába és felépítésébe (így a teljesítményértékelési rendszer vagy az ösztönzési rendszer kialakításába).

**A HR osztály létszáma** nemcsak a munkavállalók létszámától függ, hanem attól is, hogy mennyire vonja be a szervezet a vonalbeli vezetőket a munkába, mennyire vannak automatizálva a HR feladatok, és mennyire támaszkodik a szervezet külső tanácsadókra. Nem véletlen, hogy néha meglehetősen nagy létszámú szervezeteknek meglepően kicsi a HR osztálya. Nehéz pontosan meghatározni, mi az a szervezeti méret, ahonnan már érdemes egy erre a területre specializált munkavállalót, vagy akár külön szervezeti egységet létrehozni, az egyes HRM funkciók megoldása szervezeti döntéstől függően nagyon változatos lehet. Kisebb szervezetekben a HR döntések jó része az első számú vezető kezében összpontosul, míg az adminisztratív feladatok nagy részét kiszervezik (pl. a könyvelőcéghez), de egy ponton túl, ha túl sok a munkavállalói panasz, nagy a fluktuáció, nehézkesek a szabadságolások, stb., érdemes elgondolkodni egy ezért a területért felelős munkatárs felvételén.

