# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia, Vilmányi Márton

# Az EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT DEFINÍCIÓJA ÉS TERÜLETEI

Miért érdemes a szervezeteknek az emberi erőforrásokat menedzselni? Miért kell erre a területre nagy hangsúlyt fektetni? A gyakorlatban a humán erőforrás menedzsmenttel (human resource management – HRM) foglalkozó szakemberek gyakorta adnak hangot abbéli kételyüknek, hogy a legfelső vezetők kellően értenék az emberi erőforrások jelentőségét, bár talán kevesen vitatják azt a közhelyet, miszerint a vállalat versenyképességét manapság alapvetően annak munkaerő-állománya határozza meg. Más tehát a retorika – mely szerint az ember az egyik legfontosabb erőforrás –, és sokszor más a vállalati gyakorlat, ahol mégsem kap kellő hangsúlyt a munkavállalók menedzselése, az ehhez szükséges rendszerek kiépítése, működtetése.

Kaplan és Norton (2000, 14.o.) a szervezeti teljesítmény stratégiai fókuszú menedzselését egzaktul leíró modelljükben a következőt írták: „a Brooking Institute egyik 1982-es tanulmánya szerint a tárgyi eszközök könyv szerinti értéke az iparvállalatok piaci értékének 62%-át tette ki. Tíz évvel később ez az arány 38%-ra csökkent. A legújabb tanulmányok becslései szerint a huszadik század végére a tárgyi eszközök könyv szerinti értéke a vállalat piaci értékének mindössze 10-15%-át teszi ki.”

# Az emberi erőforrás menedzsment definíciója

Az emberi erőforrás menedzsment fogalmának értelmezésekor a gazdasági köznyelv sok esetben több, egymással párhuzamosan, némely esetben szinonimaként, használt kifejezéssel él (pl. személyzeti menedzsment, személyügyi tevékenység, humán erőforrás menedzsment, munkaügyi tevékenység, stb.).

Értelmezésünkben **az emberi erőforrás menedzsment nem más, mint a szervezet emberi erőforrásainak hasznosítása a vállalati célok elérése érdekében** (Mondy et al. 1998).

A meghatározás – legyen az bármennyire is általános – több sarokponttal bír:

1. Az embert erőforrásnak tekintjük, mely erőforrás kiaknázási hatékonysága a szervezet számára értéket jelent, gazdaságilag értelmezhető.
2. Az EEM feladata ezen erőforrás hasznosítási feltételeinek és módjainak megteremtése, azaz aktív gazdálkodási tevékenység. Az EEM alapvető feladata tehát az ezen erőforrásba történő befektetés, és haszon realizálása.
3. Az emberi erőforrás menedzsment nem öncélú tevékenység, kizárólag a vállalati gazdálkodás szerves részeként értelmezhető, és mint ilyen, eredményességének végső fokmérője a vállalati célok eléréséhez történő hozzájárulás mértéke.

Amennyiben e fenti elemeket megfontoljuk, úgy világossá válik, hogy az emberi erőforrás menedzsment végső célja alapvetően az emberi munkából következő szervezeti szintű hatékonyság, és versenyképesség biztosítása. E cél elérése érdekében **az EEM részcéljai** a következőkben foglalhatók össze (Elbert et al. 2000, 28.o.):

* segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
* hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit;
* jól képzett, motivált munkavállalókat biztosítani a szervezet számára
* a lehető legnagyobb mértékben biztosítani az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását;
* közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
* segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
* oly módon menedzselni a változásokat, hogy az az egyének, a csoportok, a vállalat és a tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
* a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

# Az EEM alapvető tevékenységei, területei

Az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásoló trendek kapcsán már utaltunk annak néhány tevékenységi területére. Joggal vetődhet fel a kérdés az olvasóban: mivel is foglalkozik az EEM, mely szakmai területekből áll az EEM igazi feladata? Az 1. ábra a főbb területeket és a köztük lévő összefüggéseket jeleníti meg.

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment alapvető területeinek összefüggésrendszere



Az összefüggések vizsgálatához érdemes visszagondolnunk az EEM definíciójára. Az emberi erőforrás gazdálkodás középpontjában mindig a vállalati céloknak megfelelő humán gazdálkodási tevékenység áll, ezért kiindulópontja mindig a vállalati stratégia, mely alapján megalkotható az emberi erőforrás gazdálkodás irányait és kereteit kijelölő **EEM stratégia**.

Baltay Kristóf, a General Electric Energy személyügyi vezetője az EEM-et úgy definiálja, hogy „az a vállalati versenyelőny megszerzéséhez és megőrzéséhez szükséges stratégiai erőforrások folyamatos biztosítását hivatott szolgálni”. Ennek megfelelően a HR (human resources) szervezet is felvázolja a maga vízióját, stratégiáját, mellyel e feladatot végre kívánja hajtani, egyben mellyel részese kíván lenni a vállalati stratégiának. A HRM terület ugyanakkor gyakorta vív harcot nem csupán elképzelései megvalósításáért, hanem létjogosultsága bizonyításáért. Baltay (2004, 16-18.o) a humán területek gyakori hazai kudarcát a következő okokra vezeti vissza:

1. **A humán területen dolgozók gyakori konfliktuskerülése**. Az első számú vezetők személyisége viszont ennek pont az ellenkezője. Nem riadnak vissza a konfliktusoktól, sőt gyakorta élvezik azt. A folyamatos versengés, a versenyszellem hajtómotor a vezérigazgatók többségének életében. Az emberi erőforrás vezetők ugyanakkor ritkábban fogalmaznak sarkosan, visszajelzéseikben az óvatosság tükröződik. A személyiségjegy-, és kommunikációs különbség gyakran okoz problémát a HR és a felső szintű vezetés kapcsolatában, melynek eredménye a HR mellőzöttsége.
2. A humán területen dolgozók **digitalizációt mellőző konzervativizmusa**. A felső vezető szemében gyakorta a digitalizáció jelenti a globális fejlődést, növekedést, és a hosszú távú költségcsökkenést. A HR szakemberek ezzel szemben gyakorta hivatkoznak az emberi kapcsolatok elsődlegességére, elvetve ezzel a webes alkalmazásokat, vagy az online oktatást. A kettő ugyanakkor nem zárja ki egymást. Az emberi kapcsolatok fontossága vitathatatlan, ám a digitalizációval szembeállítva a túlzott konzervativizmus látszatát kelti.
3. **A mérhetőség kérdése**. A humán területek vezetői a legtöbb esetben olyan stratégiai projekteken, programokon dolgoznak, amelyek eredményessége tipikusan rosszul mérhető. A vezérigazgatók ezzel szemben a számok nyelvén értenek, őket a mérhető termelési, piaci adatok, a minőségi hibák, vagy a költségadatok foglalkoztatják. A HR elfogadottsága érdekében elengedhetetlen az egzakt mérések és mutatók kezelése, melyek egyértelműen mutatják egy-egy program szükségességét, eredményeit (pl.: toborzási ciklusidő, munkavállalók beválási aránya, megvalósult képzések eredményessége stb.), de ez a fajta egzakt mérhetőség az emberi területeken nem mindig egyszerű.
4. A humán terület fókuszában álló munkaerő megítélése. A humán terület munkatársai sokszor azokra a munkatársakra koncentrálnak, azokkal töltenek el több időt, akiknek a teljesítménye elmarad az elvárttól, javítva ezzel e kollégák készségeit, alkalmazkodó képességét, vagy csak egyszerűen a teljesítményét. A legfelső vezetők figyelme azonban leggyakrabban arra a szűk „táltos csapatra” irányul, akik a vállalat sikerét pozitívan képesek befolyásolni, erősítik a vállalati kultúrát, kulcsszerepet játszanak a vállalat működtetésében.

Az emberi erőforrás gazdálkodást megvalósító szakmai tevékenységek alapját a **munkakörelemzés** jelenti. A munkakörelemzés során a szervezet feltárja az általa végzett feladatokat, azok végzési módját, sorrendjét, technológiáját, az egyes meglévő munkakörökhöz kapcsolódó felelősségi köröket, illetve a betöltésükhöz szükséges kompetenciákat.

A szervezetek változó környezetéről a korábbiakban már szóltunk. E környezet ugyanakkor nem csupán a szervezet egészét formálja – változó sebességgel ugyan, de kitartóan –, hanem az egyes munkakörök tartalmát, az elvégzendő feladatokat, és azok végzési módját. A felkészült munkavállalók – ahogy mindennapi életünkben is tapasztaljuk – alkalmazkodnak e változásokhoz. Egyes feladatokat átadnak munkatársaknak, míg más feladatokat átvesznek, módosítják a munkavégzés módját és módszereit. Amennyiben e módosításokat nem követjük – esetleg korrigáljuk, optimalizáljuk –, úgy a szervezet munkaköreiről kialakult formális kép (ami általában a munkaköri leírásokban ölt testet) és a valóság eltávolodik egymástól. A hiba aztán továbbgyűrűzik, pl. ha elavult munkaköri leírások alapján veszünk fel új munkavállalót vagy alakítunk ki ösztönzési rendszert.

A **munkakörtervezés** a szervezet munkaköri struktúrájának kialakítását foglalja magában. Gyakorlati szempontok alapján a következő kérdésekre keressük a választ a munkakörtervezés során:

* Milyen munkaköröket különböztessünk meg?
* Milyen tartalommal bírjanak az egyes munkakörök?
* Milyen legyen az egyes munkakörök egymáshoz való viszonya?

A kérdések megválaszolásához – ahogyan ábránk is tükrözi – alapvetően kétféle információra van szükségünk: egyrészt a jelenlegi, valós helyzet ismeretére (melyet a munkakörelemzés adatai mutatnak meg), másrészt a szervezetnek a jövővel kapcsolatos elképzeléseire (melyet a szervezeti, illetve az abból származtatott EEM stratégia mutat meg). A munkakörtervezés végső dokumentált eredménye a frissített munkaköri leírások rendelkezésre állása.

A fenti leírásból jól látszik, miért problematikus az a kis-, és középvállalkozások esetében gyakran alkalmazott megoldás, miszerint az újonnan belépett munkavállaló első feladata a saját munkaköri leírásának megfogalmazása. A belépő munkavállaló a feladathalmazt jó esetben is csak koncepcionális szinten ismeri, nem beszélve a szervezet alapvető törekvéseiről. Megfelelő munkaköri leírások hiányában pedig a vállalat a későbbi humán gazdálkodási tevékenységek egyik legfontosabb alapját veszítheti el.

Minden szervezet ismétlődő feladata a **munkaerő-állomány tervezése**. A munkaerő-állomány tervezése során a meglévő munkaerő potenciális, ill. effektív kapacitását (mind a mennyiségi, mind a minőségi erőforrásadatokat) vetik össze a belátható jövő feladatainak végrehajtásához szükséges munkaerő-kapacitási adatokkal.

A háttérben zajló módszertani EEM feladatokon túl az emberi erőforrás gazdálkodás legismertebb, szorosan összefüggő feladatai a munkaerő megszerzéséhez, ösztönzéséhez, illetve fejlesztéséhez kapcsolódnak. A munkaerő megszerzésével foglalkozó feladatkör a **toborzás, kiválasztás** tevékenységköre, ezek keretében az üres, megüresedő, illetőleg létesítendő munkakörökre a jelöltek vonzása, illetve e jelöltek közül a munkatársak kiválasztása történik meg.

A munkaerő-tervezés eredménye azonban nem csupán munkaerőhiány jelzése lehet, hanem munkaerő-feleslegé is, amire a legtöbb szervezet **leépítéssel**, karcsúsítással válaszol. Az elbocsátás, leépítés azon túl, hogy jogi aspektusa van, valójában menedzsment feladat is.

Az emberi erőforrás gazdálkodás további alapvető feladata, hogy **ösztönözze** a munkatársakat a legjobb teljesítmény kifejtésére, képességeik, készségeik fejlesztésére, előrelépésre, a szervezet eredményeihez történő minél nagyobb hozzájárulásra. Ez nem csak anyagiakkal, de egyéb, nem anyagi ösztönzőkkel (pl. rugalmas munkaidő, hosszabb fizetett szabadság, stb.) is megtehető, így szükséges egy megfelelő javadalmazási rendszer kialakítása. Az ösztönzési célból is következő, napjaink szervezeteinek egyre hangsúlyosabbá váló EEM feladata a munkaerő-fejlesztés. A **munkaerő-fejlesztés** során a szervezet munkaerő-állományának a jelenben megújuló feladatokra, illetve a jövőben kihívásként megjelenő feladatkörökre való felkészítése történik meg. Amennyiben e fejlesztési tevékenységet szisztematikusan összehangoljuk az egyéni karriercélokkal, úgy **karriertervezés**ről beszélhetünk.

Érdemes megfigyelnünk, hogy az ösztönzés, a munkaerő-fejlesztés, illetve a karriertervezés mennyire összefonódó tevékenységek. A karriertervezés, illetve a munkaerő-fejlesztés – amennyiben az egyéni szükségletekből indulunk ki – az ösztönzés egy kiemelt formájaként alkalmazható, ugyanakkor e szerepét el is veszítheti, amennyiben a formális ösztönzési rendszerek nem támogatják ezen alapvető, a munkaerő személyes fejlődését a szervezet céljai szolgálatába állító EEM elemeket.

A legutóbb bemutatott EEM területek mindegyikének megvalósításához elengedhetetlen hátteret nyújt a munkakör-értékelés, illetve a teljesítményértékelés. A **munkakör-értékelés** az a módszertan, mely megmutatja a szervezeten belüli munkakörök szubjektív és relatív értékét. Más szavakkal fogalmazva jelzi, hogy a szervezet számára (szubjektív elem) mely munkakör milyen értéket teremt (általában más munkakörhöz viszonyítva). A munkakör-értékelés azon túl, hogy rámutat a szervezet számára kiemelten kezelendő kulcsmunkakörökre, információt szolgáltat mind az ösztönzéshez, mind a munkaerő-fejlesztéshez. A komplexebb, nagyobb döntési jogkörrel rendelkező munkaköröket a szervezet magasabb bérrel, juttatásokkal díjazza, a világos munkaköri hierarchia pedig segít a karriertervezésben és a munkaerő tudatos fejlesztésében, hogy a munkavállaló előrébb léphessen a ranglétrán.

Míg a munkakör-értékelés kizárólag a munkakört kezeli (betöltőjét pedig pontosan a céljából következően figyelmen kívül hagyja), a **teljesítményértékelés** kifejezetten a munkatársakra, illetve a munkatársaknak a munkaköri kihívásoknak, elvárásoknak történő megfelelésére összpontosít. A teljesítményértékelés rávilágít a munkavállalók erős és gyenge pontjaira, így segítve az ösztönzés, vagy éppen a fejlesztési tevékenységek megvalósítását.

Mind a munkakör-értékeléshez, mind a teljesítményértékeléshez szükség van a munkakörök alapos ismeretére, melyet a munkaköri leírások dokumentálnak.

A fenti összefüggésre jelent jó példát a közszektorban 2001-ben bevezetett teljesítményértékelés. A bevezetés egyik nagy problémája a szektorban használt, nem mindig tisztázott munkaköri leírásokból eredt. Ennek érzékeltetésére a teljesítményértékelési tapasztalatok összegyűjtésére 2003-ban kezdeményezett vizsgálatunk során készített interjúk tapasztalatai közül közlünk itt párat (Kürtösi et al. 2004):

*„Egzakt paraméterek, mérőszámok hiányában még egy ilyen szisztematikus rendszer is alapvetően mégiscsak szubjektív maradt. Tehát – bár a törekvés nyilván racionális – a szubjektivitás nem kapcsolható ki.”*

*„A teljesítményértékelési rendszer jól használható fejlesztési feladatok ellátásához…Folyamatosan elvégzendő munka követésére ez (a teljesítményértékelés) használhatatlan. Látszik, hogy minisztériumban csinálták, ahol semmit nem tudnak a területi szervek munkájáról. A minisztériumban valóban folyamatosan fejlesztési feladatok vannak: új jogszabályt előkészíteni, előterjeszteni határidőre, stb., tehát ott dominánsabbak ezek a feladatok. A területen nem annyira…”*

*„Például bérszámfejtésnél meghatározott mennyiségű kartont kell mindenkinek megcsinálni, ugye, adott munkaidő alatt. Na most, gyakorlatilag ott is arról szól a dolog, hogy azt hibátlanul kell mindenkinek megcsinálnia. Nem lehet kevésbé hibásan vagy kicsit hibásan…A teljesítményértékelés tehát igazán ennek a minőségére nincs befolyással…”*

A **HR kontrolling** feladata, hogy elősegítse az emberi erőforrás menedzsment folyamatok, szolgáltatások hatékonyságának és hatásosságának növekedését. Ehhez jól kidolgozott teljesítményindikátorokra, megfelelő mérési módszertanra, elemzési és visszacsatolási folyamatokra van szükség. Gyakorlatilag az összes HR területhez kapcsolódik.

**Mivel foglalkoznak egy nagyobb vállalat HR osztályán a mindennapok perspektívájából szemlélve?** (A stratégiai feladatok itt hiányoznak, inkább a mindennapi működés van a fókuszban):

1. adminisztratív HR feladatok: szabadságolások, táppénzes napok követése, bérszámfejtés vagy annak előkészítése, ha külső cég (szolgáltató) csinálja. Munkaszerződések megkötése, módosítása, a személyzeti adatbázis karbantartása, fegyelmi ügyek támogatása, munkáltatói és munkavállalói felmondások indítása, kezelése, lezárása, áthelyezések, home office (azaz otthoni munkavégzés) intézése.
2. Munkaerő tervezés: éves tervek, majd ezek finomítása, pontosítása havi, heti tervekre.
3. Kölcsönzött munkavállalók irányítása, gyakornokok kezelése (ezek lehetnek pl. szakmunkástanulók, vagy egyetemi/főiskolai gyakornokok), ha a cég bekapcsolódott a duális képzésbe, akkor ezzel további teendői vannak.
4. Toborzás/kiválasztás: ezek előkészítése, toborzási kampányok szervezése, állásbörzéken való megjelenés, AC-k (azaz értékelő központok) szervezése.
5. Expatok, azaz külföldi kiküldöttek kezelése: munkavállalási engedélyek, adóhivatali bejelentések, TAJ számok intézése, szükség esetén bevándorlási hivatallal egyeztetés, expatoknak lakhatási és egyéb feltételek biztosítása
6. Képzés és fejlesztés: képzési tervek készítése, képzések meghirdetése, szervezése, lebonyolítása, képzések értékelése
7. Munkaadói márka kialakítása: hol milyen üzenet jelenjen meg a cégről, mint jó munkaadóról
8. Bérezési rendszer karbantartása, juttatási csomag kialakítása, adminisztrálása, béremelések kezelése.
9. Teljesítményértékelési rendszer: karbantartása

A HRM sokszínűségét tükrözi az alábbi munkaköri leírás, ami **egy szenior HR konzulens munkatárs munkaköri leírásának részlete**:

A HR konzulens személyes üzleti támogatást nyújt az adott szervezeti terület számára, kapcsolattartóként működik a szervezeti egység, a HR terület és a helyi üzleti szervezet között. Feladatai – többek között – magában foglalják a következőket:

Felelős a támogatott terület felvételi és kilépési folyamatáért. Részvétel az átfogó toborzási terv kialakításában.

A megtartás fókuszú karrier- és utódlástervezés támogatása, tehetséggondozás, beleértve a személyes fejlődési terv, a továbbképzés és a teljesítményértékelés folyamatát, eszközeit.

A vonalbeli vezetők támogatása kompenzációs és juttatási kérdésekben, illeszkedve a globális fizetési sáv és munkaköri rendszerekhez.

Testre szabni és megvalósítani az újonnan felvett munkatársak és vezetők beillesztési folyamatát.

Elősegíteni a munkavállalói elégedettség felmérést követő elemzést, akciótervezést és nyomon követést.

Előírt HR riportok elkészítése és karbantartása

Vezetők támogatása a munkaügyi és munkajogi kérdésekben, beleértve a külföldiek itteni ill. a külföldön történő munkavégzése, a rotáció, a pozícióváltás/belső pályázatok elősegítését.

Részvétel a vezetői megbeszéléseken, hosszabb távú döntések előkészítésében.

**Irodalom**

Baltay Kristóf (2004): HR siker a vezérigazgató szemüvegén keresztül, *Munkaügyi Szemle*, 48.évf. 6.sz. 16-18.o.

Elbert, Norbert F. – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2001): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: KJK-Kerszöv

Kaplan, Robert S. – David P. Norton (2000): *A stratégia-központú szervezet, Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Budapest: PANEM – IFUA Horváth & Partner

Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton – Henkey István (2004): Teljesítményértékelés a nonbusiness szférában. In: Dinya László – Farkas Ferenc – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán (szerk.): *Nonbusiness MARKETING és menedzsment,* Budapest: KJK Kerszöv, 365-383.o.

Mondy, R. Wayne – Robert M Noe – Shane R Premeaux (1998): *Human Resource Management*, 7th ed. New Jersey: A Simon & Schuster Co.

