

NEMESKÉRI GYULA<sup>1</sup>

## AZ ÜZLETI HR

A 21. században számos olyan kihívással kell a szervezeteknek szembenéznie, amelyekre adott válaszokban újra kell értelmezni a személyzeti munkát is. Az a szervezet, amely képes hatékony folyamatokat kialakítani, jelentős versenyelőnyre tud szert tenni. Ebben kiélezett szervezeti célrendszerben újra kell gondolnunk, milyen módon támogassa a HR a szervezetek hatékonyságát, ebben az erőterben mik legyenek a HR funkciói, hova helyezzük a HR tevékenység súlypontjait. A HR a vele szemben támasztott új kihívásoknak akkor tud megfelelni, ha funkciói az emberi erőforrás fejlesztés és gazdálkodás mindazon területeit lefedik, amelyek egy szervezet eredményessége szempontjából meghatározóak lehetnek. Meg kell változtatnunk látásmódunkat, ahogyan eddig tekintettünk dolgainkra, mert amit eddig tettünk – függetlenül annak minőségétől – a jelenlegi helyzetben már nem biztos, hogy elegendő az eredményes és a hatékony személyzeti munkához. Határozottan ki kell mondanunk, hogy a HR-nek elsődlegesen a szervezeti célok teljesülését kell elősegítenie. Ha nincs szervezet, nincs színtere az emberi célok megvalósításának sem. A versenyszférában lévő szervezetek alapvető küldetése egyben üzleti, vagyis a profit elérése. Ennek megfelelően kell változnia a HR funkcióinak, és azok súlypontjainak is. Ha a HR munkában ugyanúgy az üzleti szemléletnek kell dominálnia, mint más szakmai területeknek a szervezetekben.

A kihívásokra válasz az *üzleti HR* új szemléletmódja. Miben más ez a megközelítés az eddigi HR tevékenységtől? Abban, hogy az üzleti HR a szervezetek eredményességének támogatására fókuszál, funkcióiban ennek megfelelően új prioritásokat állít fel és új módszertanokat, eljárásokat dolgoz ki. Alapvető elvárás, hogy az emberi erőforrás fejlesztés és gazdálkodás rendszerei támogassák a termékellátás és a gazdálkodás folyamatait. Ehhez meg kell ismerni a szervezet alapvető értékkepző folyamatait ahhoz, hogy képes legyen lehetőségeket biztosítani a tudás<sup>2</sup> hasznosulásához, és be kell bizonyítani, hogy a személyzeti munka is jelentősen hozzájárul a szervezet eredményességéhez. A HR funkcióknak be kell épülnie a szervezetek értéket előállító rendszerébe, és az eredményességet növelő vezetői funkcióiba. Képesnek kell lennie olyan megoldások kidolgozására, amelyek növelik az emberierőforrás-gazdálkodás hozzájárulását a szervezet hatékonyságának<sup>3</sup> növeléséhez.

---

<sup>1</sup> Nemeskéri Gyula ügyvezető, Ergofit Kft.

<sup>2</sup> A tudás fogalmát tágran értelmezzük. Elfogadjuk Nyíri Kristóf értelmezését: „A tudás elsősorban *gyakorlati*, s csak másodsorban elméleti. Tudni annyit tesz, mint *tenni tudni*: megtalálni, végére járni, létrehozni, megoldani. Az elmélet a cselekvés, a gyakorlat eszközeinek egyike, hasonlóan más eszközeinkhez. Tudásunk java eszközeinkben rejlik.” (Nyíri Kristóf: Enciklopédikus tudás a 21. században. Mindentudás egyeteme 2004. december)

<sup>3</sup> Az ember hatékonyságának értelmezésére ad magyarázatot Kovács Gábor: „A hatékonyság emberek és dolgok tulajdonsága lehet; egyformán elvárhatjuk tőlük, hogy hatékonyak legyenek. Tárgyak esetében többnyire könnyű megmondani azt, hogy milyen feltételek teljesülése mellett nevezhetjük őket hatékonyak. Ha a hatékonyság követelményét emberre vonatkoztatjuk, akkor a helyzet már korántsem ilyen egyszerű. A tárgyakkal ellentétben ugyanis az emberi lényhez nem tudunk olyan általánosan jellemző egyetlen funkciót társítani, amely neki mint embernek a rendeltetését megvilágítaná. Valójában ugyanis nem az ember hatékony, hanem bizonyos szituációkban végrehajtott emberi cselekvések mondhatók bizonyos kulturális feltételek teljesülése mellett hatékonyak. El kell tehát egymástól választani az embert és hatékonynak minősített cselekedeteit. A hatékonyság az emberi cselekedeteknek csak egyik dimenziója. .... Mert a hatékonyság általában a technológiai hatékonyságot jelenti.”

Kovács Gábor: Hatékonyság, gépesítés, egyén és civilizáció. Liget, 2000.10. p. 36-54.

A sikeres szervezetekben a hatékonyság feltételeinek megteremtése a „lean” szemléletre<sup>4</sup> épül, amely mint menedzserfilozófia egyre inkább terjed. Sőt létjogosultsága nem csak a versenyszférában, hanem a közsférában is bizonyítható. A „lean” célja a veszteségek megszüntetése révén növelni az előállítás hatékonyságát, csökkenteni a termelési költségeket. Figyelembe véve a „lean” filozófia lényegét, az üzleti HR az alábbi elvek érvényesítésére törekszik:

- vevőközpontúság
- értékfókuszúság
- fejlődésközpontúság
- eredményközpontúság

Az alábbiakban áttekintjük, melyek azok a szemléletbeli változások, amelyek lehetővé teszik a HR hozzájárulásának növelését a szervezet eredményességéhez.

### **A HR legyen vevőközpontú!**

Először is azt kell tisztázni, ki számít vevőnek a HR szempontjából. Nem egyszerű a kérdés megválaszolása. Általában a HR részéről megoldandó problémák keletkezési helye, valamint a felmerülő problémák megoldásában érintettek lehetnek azok. Így a vevők csoportjába sorolhatjuk

- a szervezet dolgozóit,
- a vezetőket,
- a szervezetek valamilyen szempont szerint megkülönböztethető csoportjait (például pályakezdők, valamilyen tudással nem rendelkezők, egy termékláncban dolgozók, elbocsátásra kerülők stb.),
- a szervezetbe jelentkezők,
- egy konkrét dolgozó személyes problémája alapján.

A vevőközpontúság feltételezi, hogy a HR képes

a) a célcsoportok sajátos igényeit megismerni, felmérni, rendelkezik kellő részletezettségű információkkal a célcsoportokról, illetve azokról a problémákról, amelyek miatt a célcsoportokat meg kell különböztetni (ehhez megtanulja azt a terminológiát is, amelyet a vevő használ és ért, annak érdekében, hogy jobban megértse igényeiket),

b) a célcsoportok problémáit értelmezni és ennek megfelelően képes a különböző célcsoportokban eltérő problémák megoldásához megfelelő HR funkciókat, valamint a célcsoportok differenciált jellemzői szerint adekvát problémamegoldási módszereket alkalmazni,

c) a célcsoportok jellemzőinek és kezelésének megfelelő kommunikációra, kapcsolatok kiépítésére,

d) elősegíteni, hogy maga a szervezet vagy a célcsoportok is részt vegyenek problémáik megoldásában, ehhez hozzásegíti őket ahhoz, hogy rendelkezzenek az ehhez szükséges megfelelő tudásokkal,

arra, hogy a szervezetben mind a belső mind a külső vevők igényeinek kielégítésére a vevőorientált szemléletmód erősödjön. Mint belső szolgáltató, ebben példamutató,

e) felmérni, hogy tevékenységének ellátása milyen eredményekkel jár, milyen következményei vannak a célcsoportokra,

<sup>4</sup> A vállalatirányításban a Lean Production egyszerűsített jelentése: karcsú, rugalmas gyártás. A lean menedzsment alapjaként a Toyota Motor Company menedzsment rendszerét tekintik.

képes a proaktív elemzésekre a jövő igényeinek felméréséhez, saját erőforrásainak és hatékonyságának értékelésére, tevékenységének, módszertanainak fejlesztésére a jövő problémáinak megoldásához,

A vevőkapcsolatok eredményességéhez érvényesülnie kell az üzleti érdekeknek a vevők szükségleteinek és elvárásainak kielégítése során. Ehhez legalább három elvárás együttes érvényesülésére van szükség:

- a vevőre szabott a problémamegoldások,
- személyes kapcsolatok a vevővel az igények minél részletesebb megismerése, a megoldások kidolgozása érdekében,
- és a vevői igények kielégítését követő figyelem a megoldások életképességére, valamint a vevő támogatása a megoldás alkalmazásában.

### **A HR koncentráljon az értékteremtő munkatevékenységekre!**

Az üzleti szemléletmód szerint a HR képes legyen értékelni az emberi tényező hatását az eredményekre és ennek érdekében képes meghatározni, hogy az emberi erőforrásnak, vagyis a munkatevékenységek elvégzéséhez szükséges tudásnak milyen az értéke az üzleti eredmények elérésében. A különböző szervezeti folyamatokat meg lehet különböztetni az értékképzés szempontjából, és ettől függően differenciáltan lehet a tudásigényt meghatározni, illetve biztosítani a tudást.<sup>5</sup> Ezzel a HR képes az értékláncban<sup>6</sup> a munkakörök értékét meghatározni. Ha ismert a munkakörök értéke, a HR képes differenciáltan az értékesebb munkakörökre koncentráltan adekvát akciókat kidolgozni, és erőforrásait a feltétlenül szükséges HR feladatokra koncentrálni az eredményesség növelésének érdekében. Ebből az következik, hogy a több tudással rendelkező önmagában még nem érték a szervezet számára, ha ez a tudás nem járul hozzá a szervezet eredményességéhez. Csak az érték előállításához szükséges tudás értékes a szervezet céljainak elérésében. Ez a megközelítés különbséget tesz értékteremtő tudás és az értékteremtésben kevésbé vagy nem fontos tudások között. Ennek eldöntéséhez meg kell válaszolni azt a kérdést: Mi számít a szervezetekben értékes munkakörnek? A válasz megadásához elemezni kell, hogy a tevékenység termel-e értéket. Értékes a munkakör, ha a munkatevékenységet végző rendelkezik olyan tudással, amellyel képes létrehozni olyan változtatást a terméken, előállítani olyan információt, olyan döntéseket hozni, amelyek közvetlenül beépülnek a termékbe/szolgáltatásba, attól a termék, szolgáltatás értékesebb lesz. Az üzleti (profitot termelő) folyamatot alkotó tevékenységek értékalkotó jellegének vizsgálatával, értékelésével lehet csak megkülönböztetni a profithoz való hozzájárulásukat. Egy tevékenység akkor értékteremtő

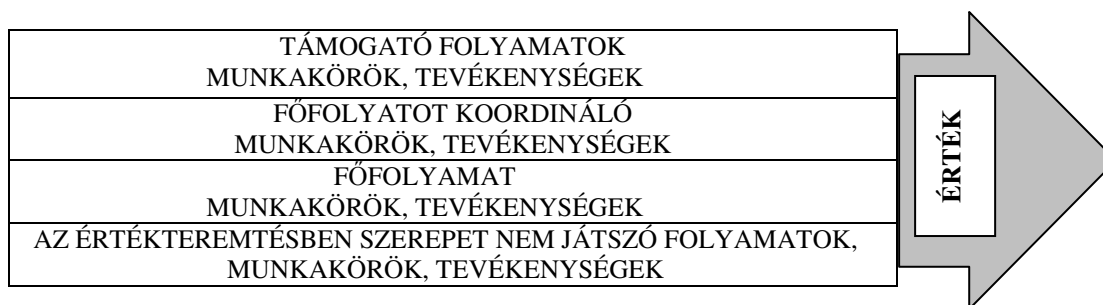
- ha feltétlenül szükséges a következő munkakör feladatainak elvégzéséhez,
- ha ezzel a termék (információ) vagy szolgáltatás több mint előtte volt.

A szervezetben számos olyan folyamat van, amelyek habár szükségesek a szervezet működéséhez, de nem járulnak hozzá jelentősebben az értéknöveléshez. Ezek kimutatásához meg kell különböztetni az értékképzésben játszott szerepek szerint a folyamatokat, a folyamatokon belüli tevékenységeket. (Lásd az ábrát.)

<sup>5</sup> A differenciált HR megközelítéssel részletesebben az alábbi cikk foglalkozik: Nemeskéri Gyula: A HR tevékenységének differenciált megközelítése. Munkaügyi Szemle. 52. évf.2008.01. p. 67-73.

<sup>6</sup> Az értéklánc fogalmát M. Porter dolgozta ki. Id. Bógel György - Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés Felsőfokon. Kossuth Kiadó. Budapest. 1998.

### Értékteremtő folyamatok



Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az értékteremtő hatás csak egyedi elemzésekkel<sup>7</sup> dönthető el, és nem lehet egyik szervezet tapasztalatait általánosítani még hasonló szervezetekre sem.

A HR gondolkodjon stratégiai szemlélettel! A szervezetekben a stratégiai céloknak megfelelően más-más területek válhatnak fontossá. Emiatt a munkaköröknek nemcsak a tudásigénye változik, hanem a szervezetben betöltött stratégiai szerepük is. Önkényesen azt állítjuk, hogy a HR tevékenységnek elsősorban a stratégiai területekre, pontosabban a stratégiai munkakörökre kell a tevékenységét koncentrálnia. Állítjuk ezt annak ellenére, hogy a HR tevékenységeknek általában minden munkavállalóra ki kell terjednie. Szerintünk azonban nem azonos funkciókkal és mértékben.

A munkakörök szervezeten belüli relatív értékét a szervezetben betöltött stratégiai fontossága fejezi ki a többi munkakörhöz képest. Ezt nem lehet egyértelműen a munkakörök kompetenciaigénye alapján megállapítani. A szervezetben lehetnek olyan munkakörök is, amelyek kompetenciaigénye ugyan nem magas, mégis a szervezet profittermelő képessége ezektől a munkaköröktől nagymértékben függ. Egy munkakör akkor értékes a szervezet számára, ha a betöltője a szervezet stratégiájának megvalósítása szempontjából is értékes munkát végez. A szervezet elemi érdeke, hogy ezen munkaköreit megkülönböztesse azon munkaköröktől, amelyek a távlati célok meghatározására és megvalósítására való közvetlen hatása lényegesen kisebbek. A szervezetnek törekednie kell arra, hogy stratégiai fontosságú munkaköreiket a követelményeknek leginkább megfelelő emberei töltsék be. A stratégiai munkakörök jelentős kockázattal járnak a szervezet számára, ha ezeket a munkaköröket nem a legalkalmasabbak töltik be.

#### Az értékteremtés feltételezi a tudás fejlesztését!

Mindig szem előtt kell tartanunk, hogy az értékteremtés alapfeltétele, hogy a szervezet számára rendelkezésre kell állnia az eredmények létrehozásához szükséges tudásnak. A HR-nek ezen funkciója ellátásához létre kell hoznia, és működtetnie kell olyan tudásmenedzsment folyamatokat, amelyekkel biztosítani lehet egyrészt azt, hogy a tudás rendelkezésre álljon, másrészt a szervezet képes legyen tudását megújítani.

<sup>7</sup> Az Ergofit Kft. támaszkodva eddigi munkaszervezési, hatékonyságnövelési módszertani ismereteit és tapasztalatait, olyan módszertanokat alkalmaz, amely segítségével tanácsadói képesek meghatározni, egy folyamat vagy egy munkatevékenység mikor minősül értékteremtőnek. Az értékek előállításához képes meghatározni az adott tevékenység kompetenciaigényét (tudásigényét). Ezzel egyértelműen meg lehet határozni, hogy mik az értékes kompetenciák a szervezet számára. Például egy létszámleépítés eseté a fűnyíró elv elvetéséhez konkrétan meg lehet mondani, kik azok akik értékes tudással rendelkeznek, akiknek elküldése jelentős veszteség a szervezet értékképző kapacitásából.

A piaci versenyhelyzetben lévő szervezetekben az eredményes HR munka középpontjába a tudás fejlesztését kell helyezni, mivel csak az emberi tudás hoz létre új értéket. Az emberi erőforrás értékét is akár az egyén, akár a szervezet szintjén csak annak a tudásnak az értéke határozza meg, amely beépül a termékbe, a szolgáltatásba. A személyzeti szakterület többek között azzal járul hozzá az értékteremtéshez, hogy biztosítja a szervezetben a szükséges tudást, illetve a tudás fejlesztését. Mivel a tudás egyre gyorsabban amortizálódik, ezért a szervezeteknek nagy gondot kell folyamatos fejlesztésére fordítani.

A szervezetek fejlődésének, életben maradásának feltétele a tehetség és a profizmus. Az eredményes működés feltétele, hogy a meghatározó munkaköröket olyanok töltik be, akiknél a tudás leginkább hasznosul és képesek a szervezetek számára az új tudás létrehozására is. A profizmus a szervezetben lehetővé teszi, hogy mind a probléma felismerésében mind a problémák megoldásában felkészült szakemberek állnak rendelkezésre, és a felmerülő problémákra adott válaszok időben megszületnek, azok megfelelőek.

A profizmus egyik kiemelt feltétele, hogy a tudás a szervezetben közkincs. Ehhez a szervezetben meg kell oldani a tudás menedzselését. Ennek eredménye, hogy a szervezet tagjai rendelkeznek az eredményes feladatellátásukhoz szükséges tudással, képesek új tudás létrehozására, és arra is képesek, hogy a szervezet számára megőrizzék a tudást! Nemcsak azokra a tudásokra van szükség, amelyek a munkakörök elvárt szintű ellátásához szükségesek, hanem a tudás létrehozásához is szükséges speciális tudás. A sikeres szervezetek felismerték ezt, és nem kevés forrást áldoznak nem csak a tudás fejlesztéséhez, hanem az új tudás és létrehozásához is.

## Az eredmények növelése

Az eredmények növelésében a HR két módon is részt vehet:

- a több érték létrehozásához (a hatékonyabb munkavégzéshez) biztosítja a tudást
- úgy gazdálkodik a meglévő tudásokkal, hogy azok ne okozzanak kárt a szervezetben.

Az első lehetőséggel az olvasó előző pontokban részletesen megismerkedhetett. A továbbiakban inkább a veszteségek csökkentésének HR kérdéseivel foglalkozunk.

### *4.1. Csökkenteni kell a szervezet veszteségeit az emberi kockázat csökkentésével!*

A szervezetekben a nem megfelelő viselkedés károkat okoz. Éppen ezért a sikeres szervezetek nagy figyelmet fordítanak minden olyan előre nem látható befolyásoló tényezőre is, amely veszélyeztetheti a folyamatokat, a termékeket, a szolgáltatások minőségét. Az emberi kockázat leszűkített értelmezése szerint az ember a szervezetben azért jelent kockázatot, mert

- valamit megtesz, amit nem lett volna szabad megtennie,
- illetve valamit nem tesz meg, amit meg kellett volna tennie.

Azzal, hogy az ember belép a szervezetbe, egyben kockázatot is visz be a szervezetbe. Az embert a szervezetben számos hatás éri, amelyek cselekvését befolyásolják. Ebből következően az emberi kockázat egyrészt az ember jellemzőitől, másrészt azoktól a szervezeti hatásoktól függ, amelyek az ember tevékenységét, illetve viselkedését befolyásolják. Az emberi kockázat kettős eredetű, egyrészt az ember sajátos egyéni jellemzője, másrészt a szervezeti hatások következménye.

A kockázatelemzés a veszély bekövetkezésének valószínűségét határozza meg. Minden olyan módszert ide sorolunk, amely alapján a szervezetben az emberre gyakorolt lehetséges káros hatások megítélhetők, illetve elemezhetők, hogy veszélybe kerül-e a munkafolyamat megbízhatósága. Az emberi kockázatelemzés az emberi hibázásokat befolyásoló ok-okozati kapcsolatok feltárása, a közöttük lévő hatások elemzése, értékelése. Az elemzések során:



- azokat a tényezőket keressük, amelyek a szervezet működési sajátosságai alapján kedvezőtlenül hatnak a szervezetben az emberre, aki ezért szándékán kívül kerül olyan helyzetbe, amikor az állapota, az általa végzett tevékenység, vagy munkájának eredménye jelenthet kockázatot a rendszer működésére,
- e szervezetre és az emberre káros cselekvéseknek milyen szervezeti okai lehetségesek,
- milyen következményei lehetnek a téves cselekvéseknek. (Például ezek lehetnek anyagi természetűek, gátolhatják a folyamat szabályos lefolyását, ronthatják a szervezet megítélését környezetében, veszélyeztethetik a szervezetben dolgozók életét, egészségét, munkavégző képességét.)

Ezek a hatások nem mindig nyilvánvalóak és ezért következményeik sem. Az emberi tulajdonságok vizsgálata önmagában még nem elegendő az emberi cselekvések megértéséhez, magyarázatához. Az emberi hibázások visszavezethetők szervezeti és vezetési kultúrára, valamint a szervezet nem megfelelő működési jellemzőire is. Feltételezhető, hogy egyes szervezeti jellemzők jelentős pszichés terheléssel is járnak – például a folyamatos stressz, a nagyfokú figyelemkoncentráció, a pszichés telítődés, a szorongás, a depresszió -, amelyek kiváltják a szervezetben dolgozók túlterhelését. Ennek következtében megnő a valószínűsége a téves cselekvéseknek, hibázásoknak.

A terhelések okainak és következményeinek feltárásával ki lehet dolgozni azokat a javaslatokat, amelyekkel csökkenteni lehet az emberi hibázások előfordulásának valószínűségét, illetve meg lehet előzni az emberi hibázásokat, és növelni lehet a munkavégzés biztonságát és hatékonyságát is.

Az emberi tényező értékét nemcsak az határozza meg, hogy milyen produktumot állít elő, hanem az is, milyen feltételeket biztosít a szervezet a munkavégzéshez. Más szóval: minél inkább figyelembe veszi a szervezet az emberi (ergonómiai) követelményeket a munkakörök, a munkahelyek, a munkaszervezet kialakításában, annál nagyobb értéket tulajdonít a szervezet az emberi tényezőnek. A munkaegészségügyi, ergonómiai problémák kezelése HR funkció, mert a tartós munkavégző képesség megőrzéséhez, a komfortérzés kialakulásához, az elköteleződéshez ez elengedhetetlen, és végső soron befolyásolja a szervezetek eredményességét, a munkaerő megtartását. A HR azzal is csökkenteni tudja az emberi kockázatokat, hogy támogatást nyújt a vezetőknek munkatársaik terhelésének csökkentésében a megfelelő vezetési stílus kialakításával, a jó szervezeti légkör megteremtésével.

Azzal, hogy a dolgozók terhelése csökken, olyan közvetett eredmények is várhatók, mint a munkahely megtartó erejének, illetve az egyéni átélt biztonságérzetnek a növekedése. Különösen azokban a munkakörökben, amelyeknek nagy a ráhatása a szervezet eredményeire (az értékteremtésben szerepük jelentős), az emberi kockázat elemzésével nagymértékben csökkenteni lehet a szervezet eredményességét rontó belső hatásokat.

#### *4.2. Csökkenteni kell az emberi veszteségeket az értékes munkatársak megtartásával!*

A HR üzleti szemléletmódja nem szétválasztva, hanem rendszerszemléletűen és egységesen kezeli a HR funkciót, figyelembe véve egymásra hatásukat.<sup>8</sup> A HR a munkakörök kompetenciaigényei, valamint a munkakört betöltő kompetenciáinak illeszkedését helyezi tevékenységének középpontjába. Például a munkaerő biztosításában a kiválasztás, a beillesztést és a beválás értékelése egy funkcióegység. Már a kiválasztás során a munkaköri követelmények vizsgálata mellett figyelembe kell venni azt is, képes lesz az új munkatárs beilleszkedni a szervezetbe. A munkatársak megtartásának egyik hatékony eszköze lehet a karrierlehetőségek biztosítása, az egyéni karrierok támogatása. Emiatt nagy jelentőséget kell

<sup>8</sup> Ennek modellezése megtalálható Nemeskéri Gyula- Pataki Csilla „A HR gyakorlata” című könyvben. Ergofit Kiadó. Budapest. 2007.

tulajdonítani a személyre szóló pályagondozási, karrierépítési tervek kidolgozásának, valamint a kompenzációnak. Ezzel egyben csökkenthető a fluktuáció, és emiatt kevésbé jelent veszélyt a szervezet számára az, hogy a kilépett dolgozó a megszerzett szaktudását elviszi a szervezetből. Egy jól működő karriertámogatási program eredménye az elégedett dolgozó és ennek következtében a szervezet munkaerő-megtartó képességének növekedése.

A dolgozók megtartásában jelentős szerepe van a megfelelő kompenzációs politika kidolgozásának, alkalmazásának. Különösen az értékképző folyamatokban van jelentősége, hogy a dolgozók az igényeikhez leginkább illeszkedő ösztönzési rendszerben dolgozzanak. Ha állandósul az elégedetlenség, nagy a valószínűsége a negatív érzelmek kialakulásának, ami jelentkezni fog a cég iránti lojalitás csökkentésében, negatív hatást gyakorol a teljesítményre, együttműködésre, csoportnormákra, munkamorálra, motivációra. Várhatóan növekedni fog a fluktuáció.

A szervezet megtartó erejének elemzéséhez elengedhetetlen a fluktuáció okainak elemzése. A fluktuáció csökkentésének alapja a befolyásoló tényezők egy rendszerben való értelmezése. A fluktuációt kiváltó okok összetettsége miatt átgondolt és rendszerbe foglalt feladatok elvégzésére van szükség a fluktuáció csökkentéséhez.

A vezetőknek egyre nagyobb szerepet kell kapniuk a HR funkciók ellátásában. A megtartásban kevésbé a HR-nek, inkább a közvetlen vezetőknek van teendőjük. A HR-nek nagy hangsúlyt kell helyeznie a vezetők felkészítésére a munkatársaik menedzseléséhez szükséges tudás elsajátításához. Nem a csomagban megvásárolható vezetői képzések adják erre a megoldásokat, hanem szervezetspecifikus, konkrét vezetési problémákra és helyzetekre érzékeny képzések segíthetnek a vezetési kultúra fejlesztésében.<sup>9</sup>

#### *4.3. Erősíteni kell a gazdálkodási szemléletet!*

Elvárás a költséghatékonyság, a szervezetek nagyon alaposan elemzik, mire költik a pénzüket, és ez a pénz hogyan hasznosul. Addig, amíg a HR szakterület nem tudja megmondani, miért és mire költ annyit, és amit elköltött, milyen eredményeket fog hozni a szervezet számára, nem fogják elismerni hozzájárulását az értékteremtő folyamatokhoz, és nem fogják a szervezet számára fontos szakterületnek sem elismerni. Az nem elég, hogy gyakran hangoztatott szlogenként a vezetők is kiemelik az emberi tényező fontosságát, addig nem fogják az emberi erőforrás fejlesztéséhez a szükséges anyagi erőforrásokat biztosítani, amíg a személyzeti szakterület nem tudja bebizonyítani közvetlen szerepét a szervezet eredményességének növelésében. Ehhez erősíteni kell a költség-haszon szemléletet: egyrészt azért, hogy maga a HR szervezet hatékonyabban és eredményesebben működjön, másrészt azért, hogy ki lehessen mutatni hozzájárulását a szervezet értéket teremtő folyamataiban, illetve ezek eredményeiben. A „költséghatékony” szemléletmód feltételezi, hogy a HR képes munkájának eredményeit a szervezet eredményeihez viszonyítva kimutatni!

A HR-nek koncentrálnia kell az értékteremtő folyamatokra, az üzleti célok támogatására! Ehhez feltétel a gazdálkodási szemlélet, melynek erősítéséhez olyan HR controlling rendszereket kell kidolgozni és alkalmazni, amelyek nem csak az emberi erőforrásra költött költségek elemzésére irányulnak, hanem alkalmasak arra is, hogy az emberre történő ráfordítások eredményeit kimutassa a szervezet eredményeiben. Általában a ráfordítások mérhetőek, viszont sem az emberi erőforrásban megjelenő eredmények, sem a gazdasági

---

<sup>9</sup> Erről részletesebben a következő írásban olvashatnak: Adorjáni Mária – Nemeskéri Gyula: Hogyan járul hozzá a képzés a szervezetek sikeréhez. HR Vezetők fóruma. Hírlevél. Fórum Média.2009. február

eredményekre való ráhatás „kontrollingos” szempontból való elemzése egyelőre nem megoldott kérdése a szakmának. Ezért a HR controlling fejlesztése HR stratégiai feladata.

A „költséghatékony” szemlélet nem feltétlenül csak takarékoságot jelent. Természetesen, amit a személyzeti szakterület végez, azokban törekedni kell arra, hogy az eredményhez viszonyítva a lehető legkevesebb költséggel tegye. Ez a megoldás azonban több veszéllyel is jár. Az egyik veszély, ha a HR nem rendszerben gondolkodik, és elfeledkezik a kapcsolódó folyamatokban megjelenő hatásokról. Például, ha csökken a toborzás költsége, és emiatt nem sikerült elérni a szervezet számára szükséges kompetenciákkal rendelkező célcsoportot, kevesebben fognak jelentkezni, vagy nem azok fognak jelentkezni, akikre a szervezetnek szüksége van. Nem lesz kiből kiválasztani, vagy olyanokat kell felvenni, akik nem rendelkeznek olyan kompetenciákkal, amely a későbbi beválásukat megalapozná. Mindezek következtében HR nem tud a szervezet számára megfelelő kompetenciákkal rendelkezőket felvenni, és emiatt az egy főre eső termelési érték csökkenhet (elmarad a haszon), vagy a hiányos tudással felvettek részére előre nem tervezett képzéseket kell szervezni (növekszik a képzési költség). Összességében lehet, hogy a toborzásban elért költségcsökkentésnél lényegesen nagyobbak lesznek a később szükségessé váló költségek vagy a kiesett haszon. Ugyanez igaz a kiválasztásra is: a takarékos kiválasztási technikák miatt olyanokat választ ki a szervezet, akiknél csak plusz ráfordításokkal és a tervezettnél hosszabb idő alatt lehet az elvárt teljesítményt elérni. Sőt azzal is számolni kell, hogy a kevésbé alkalmasak teljesítménye el fog maradni az elvárt szinttől. Kijelenthetjük, hogy az emberi erőforrásra fordítható erőforrások csökkentése csak akkor jár eredménnyel, ha ezzel megszűnik a pazarlás, ellenkező esetben a hatás kontraproduktív.

### **A HR legyen szereplője a változások menedzselésének!**

Az „üzlet HR” szemlélet alkalmazása segíti a szervezetekben az innovációt és a hatékonyságot versenyelőny megőrzésében, növelésében. A folyamatos hatékonyságnövelés feltételezi a változások menedzselését. A HR üzleti szemléletmódjának elfogadtatása is olyan változás, amely nem csak a szervezet egészében, hanem magában a HR szervezetben is sajátos kezelést igényel.

A változások menedzselése alapvetően „emberi” kérdés, a szervezet tagjainak attitűdjét, hozzáállását, kompetenciáit, a változásokhoz való alkalmazkodás képességét kell fejleszteni. A változások menedzserének elsősorban megfelelően motiválnia kell munkatársait annak érdekében, hogy részt vegyenek a jövő céljainak, a célelés feladatainak közös meghatározásában, illetve részt vegyenek a megvalósításban. A változásmenedzselés másik feladata munkatársak felkészítése a folyamatos változásra, alkalmassá tételük a folyamatos változások elviselésére. A szervezet részére az az értékes munkatárs, aki nem csak elfogadja a változásokat, hanem a változás elkötelezettjévé is válik.

A HR felelőssége, hogy a szervezetek munkatársai kapjanak tájékoztatást a változások rájuk vonatkozó hatásairól, következményeiről. HR-nek a vezetőkkel együttműködve el kell érnie, hogy a szervezet tagjai a változás iránt elkötelezettek legyenek, belássák a változás szükségességét. Természetes igényként kell elfogadni, hogy a szervezet tagjai szeretnék megismerni a változások következményeként szervezeti karrierjük, foglalkoztatási lehetőségeikről szóló információkat. Ez igényli a vezetők, valamint a munkatársak folyamatos kommunikációját. A céloknak, a megvalósítás módjainak megismertetése, a munkavállalók bizonytalanságérzetének eloszlatása érdekében a HR-nek változásmenedzselési és kommunikációs programot célszerű kidolgoznia.

A változások kezelésében kiemelt szerep megköveteli, hogy a HR-nek megfelelő kapcsolatokat kell kialakítania a különböző szervezeti egységekkel, szakterületekkel. Ehhez



elfogadottság kell, amelyet a kapcsolat tartalma és kihatása határoz meg. Minél inkább van közvetlen ráhatása a HR-nek az értéketető alapfolyamatok hatékonyságára, annál inkább várható, hogy a HR részese lesz a szervezet meghatározó kapcsolati hálózatának, és annál inkább válik a HR stratégiát meghatározó és befolyásoló szakterületté a szervezeten belül. A HR üzleti szemlélete alapozza meg a HR elfogadottságát.

*A cikk a Munkügyi Szemle 2010/II. számában jelenik meg.*