

*BOKOR Attila*

## A IV. HR TÜKÖR KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

HR a válság idején

A kutatás a vezetőkben a HR-szervezetről kialakult képet veti össze a HR önképével. Célja, hogy az egyezések, illetve eltérések mentén szervezeti párbeszéd induljon el, melynek fókuszja a HR működésének, valamint a HR és a vezetők együttműködésének fejlesztése. Az eredmények azon túl, hogy közvetlenül is szolgálják a HR tevékenységének, valamint a vezetőkkel való együttműködésének a fejlesztését, egyben az egész HR-szakma számára nyújtanak egy helyzetképet. Ezzel lehetővé teszik egy olyan szakma fejlődési dilemmáinak, trendjeinek, valamint legjobb gyakorlatainak nyomon követését, melynek hazai elfogadottsága, elismertsége még kialakulóban van. A kutatással a szakmán belül folyó párbeszédhez és a szakmai identitás erősítéséhez, alakításához is hozzá kívánnak járulni a szerzők.

*Kulcsszavak:* HR-szervezet, HR, vezetők, kutatás

A Humán Tükör kutatási program a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének és az OD Partner Kft. munkatársainak együttműködésével indult el 2003-ban. A kutatás elindításakor a legfőbb célok a következők voltak:

- a HR-területre vonatkozó elméleti tudás fejlesztése,
- a felsőfokú HR-szakértői és -vezetői képzés fejlesztése,
- a HR-területen dolgozók személyes fejlődésének támogatása,
- a magyarországi HR szakmai közélet identitásának, önmegértésének és önreflexiójának mélyítése,
- a kutatásban részt vevő szervezetek működésének fejlesztése, ezzel együtt egy tágabb társadalmi hatás elérése.

### Kutatási háttér és módszertan<sup>1</sup>

A kezdetektől fogva fontos cél volt, hogy az elméleti kérdések megválaszolása mellett a kutatás a részt vevő szervezetek HR-esei számára is gyakorlati és fejlesztő szempontú visszajelzéseket adjon.

A kutatás módszertani háttérét a 360-as felmérés és az akciókutatás filozófiája, valamint az Ulrich-modell

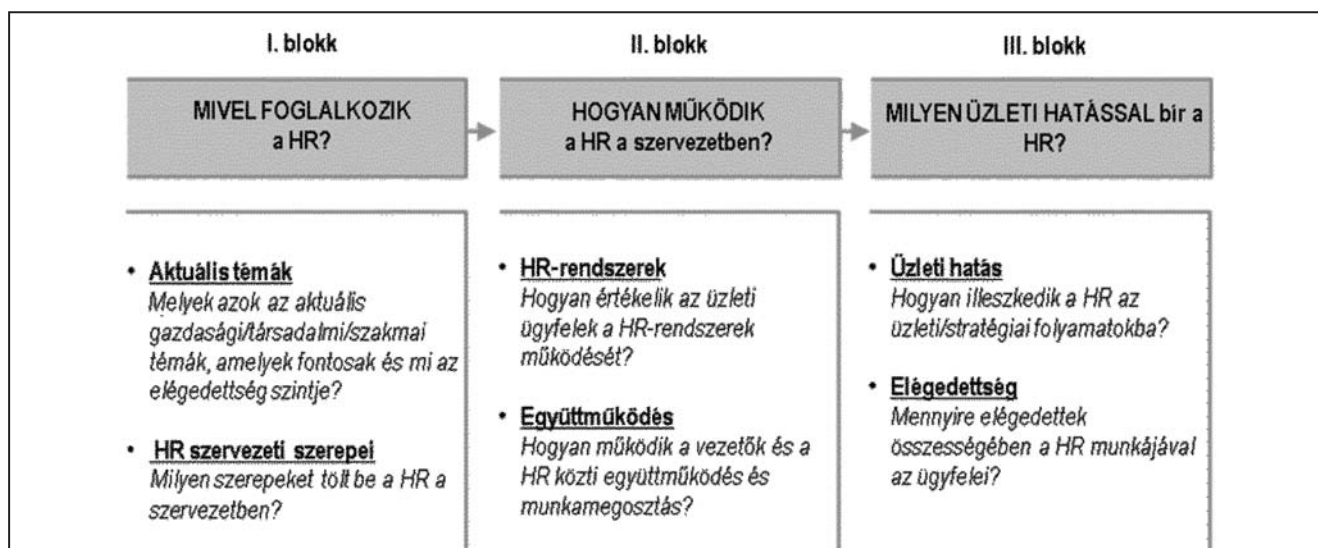
(Ulrich, 1997) által bemutatott HR-es szerepek jelentették. Mindvégig alapvető cél volt azonban a hazai HR-es realitásokhoz illeszkedő elemzési és értelmezési keretek kialakítása és visszacsatolása a gyakorlat felé. A kutatás megtervezése során támaszkodtunk korábbi hazai felmérésekre is (Czakó – Wimmer – Zoltayné, szerk., 1999, 2004; Karoliny és társai, 2000; Poór – Roberson, 2003), valamint általános HR-kompetenciakutatások eredményeire is (Brockbank, 2002; Yeung és társai, 1996).

A kutatás beindítását az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok bizottsága támogatta. A kutatás első két fordulójának (2003 és 2005) eredményei alapján több tudományos publikáció is született, valamint azok beépültek az egyetem nappali és posztgraduális képzési tananyagába is (Bokor – Bíró – Kováts – Takács – Toarniczky, 2005a, 2005b, 2005c; Bokor – Bácsi – Csillag – Kováts – Szilas, 2007).

### Kutatási folyamat, a kérdőív

A kutatás negyedik fordulójára, 2009-ben több jelentős fejlesztést is végrehajtottunk a kérdőívben, melynek eredményeként az 1. ábrán látható blokkok kerültek kialakításra.

A kérdőív blokkjai



A kérdőív bővülésének hátterében az áll, hogy a korábbi fordulók eredményeit figyelembe véve mélyítettük a legizgalmasabb témákra vonatkozó adatgyűjtést. Így került önálló kérdésblokkba a HR és a vezetők, valamint a HR hatása kérdésblokk. Figyelembe vettük a Karriermenedzsment Magyarországon kutatási programunk eredményeit is (Bokor – Fejér – Frisch – Ladányi – Szabadi, 2006). Ott azonosítottuk a HR működését leíró metaforákat, melyeket azóta a HR Tükör kutatásban is alkalmazunk. Az aktuális gazdasági és társadalmi trendek HR-munkában való megjelenését vizsgáló kérdésblokk a felmérés legújabb része. A vizsgált témák azonosítása során jelentős mértékben támaszkodtunk a korábbi HR Innovációk Kutatás során feltárt eredményekre, melynek eredményeit a Bokor – Bácsi – Csillag – Kovács – Szilas (2007) tankönyv aktuális HR-trendeket összefoglaló fejezetében mutattunk be. A kutatás hatékony elvégzése érdekében egy on-line kérdőíves felületet fejlesztettünk ki, valamint egy riportgeneráló szoftver is segíti a szervezeti visszajelzések elkészítését.

Fontos kiemelni, hogy a kutatás nem egyszerűen az adatgyűjtés, majd az összesített elemzés alapján történő általános eredmények bemutatásának logikájára épül. Az adatgyűjtés és értelmezés több lépcsőben és szinten zajlik, többféle módszertant és adatforrást is felhasználva. A kutatás egyes lépései ennek megfelelően:

1. *Kapcsolatfelvétel, előkészítés* a részt vevő szervezetekkel: mintavételi elvek tisztázása, belső kommunikáció támogatása.
2. *On-line adatkitöltés* – felsővezetői, középvezetői, alsóvezetői, valamint HR-területen dolgozó kitöltőkkel.
3. *Szervezeti 360 fokos riportok elkészítése.* Részletes

– szervezeti és benchmark – adatokat tartalmazó riportok, valamint a kutatói megállapításokat tartalmazó vezetői összefoglaló elkészítése.

4. *Visszacsatoló beszélgetés*en a riportok feldolgozása a HR-vezetővel – választása esetén csapatát is bevonva. Fontos alapelvünk, hogy a visszajelző beszélgetést nem egyszerűen információátadó alkalomként kezeljük, hanem az adatok közös értelmezésére kerül sor a részt vevő HR-esek információinak, -értelmezéseinek integrálásával. Ennek megfelelően a visszajelző beszélgetések is további adatgyűjtési, értelmezési és validálási lépcsőként szolgálnak a kutatócsapat számára, egyben az akciókutatás filozófiájának megfelelően a résztvevők fejlesztését is szolgálják.
5. *Összefoglaló benchmark elemzés* és tanulmány elkészítése: jelen tanulmány tartalmazza az egyes témák részletes elemzéseit, figyelembe véve azok összefüggéseit, egymásra gyakorolt hatásait is.
6. *Kutatási eredményeket és tapasztalatokat bemutató workshop:* az eredmények bemutatása ismét lehetőséget teremt a résztvevőkkel folytatható párbeszédre, a megértések mélyítésére, a felhasználási lehetőségek azonosítására, a HR-szakmát érintő trendek és dilemmák feldolgozására.

**A kutatási minta jellemzői**

A kutatás során nem célunk reprezentatív mintavétel kialakítása. A mintába kerülés feltétele a szervezeten belül kialakított, formálisan is létező HR-funkció jelenléte, valamint az, hogy legalább 15 vezető érvényesen töltse ki az on-line kérdőívet. (Egy cégtől átlagosan több mint 70 vezető töltötte ki a kérdőívet.)

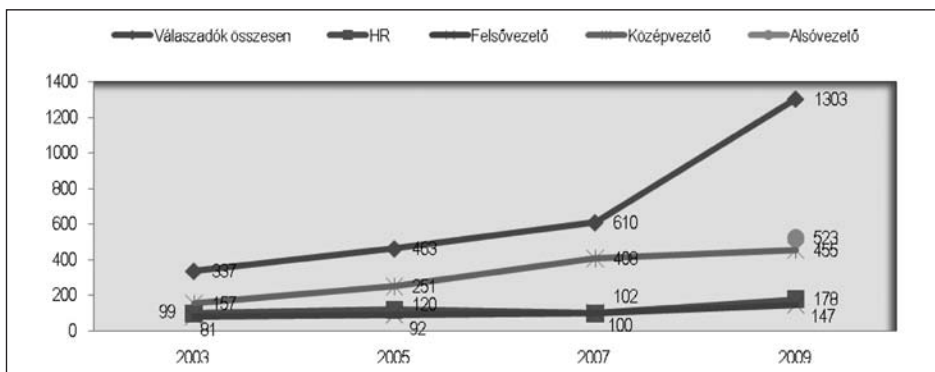
A kutatás jelen fordulójában a következő szervezetek vettek részt:

Aegon	Fővárosi Vízművek	Philip
ÁAK	HBO	Richter
BNP Paribas	IBM Székesfehérvár	Sanoma
Brooks Instruments	IBM Vác	Sara Lee
Coca-Cola	ING Bank	Siemens
CTDI	KPMG	Sykes
Dreher	Lear Mór	TetraPak
E.ON Földgáz	Magyar Posta	Xerox Magyarország
E.ON Hungária	Magyar Nemzeti Bank	Xerox Adria
	Messer Hungarogáz	

Az egyes kutatási években kialakult kitöltői létszámokat a 2. ábra mutatja.

2. ábra

Kitöltői létszámok a HR-kutatás egyes fordulóiban (fő)



*HR és vezetők szerinti bontások:* Minden kérdés esetében összevetjük az összesített vezetői elégedettséget a HR-es önértékeléssel. Az eltérések révén lehetőség nyílik olyan vakfoltok azonosítására, ami segítheti a fejlesztési, vagy pedig további adatgyűjtési, értelmezési prioritások kijelölését. Érdemes

### Az adatelemzés során használt eszközök

Jelen tanulmányban a következő adatelemzési eszközök eredményeit használjuk fel, illetve mutatjuk be ábrák és táblázatok formájában is.

*Átlagok és eloszlások elemzése:* E két mutató segít leginkább úgy összesűríteni a több mint ezer kitöltő véleményét, hogy átfogó és megalapozott tendenciákat tárhassunk fel az elégedettség alakulásáról a különböző kérdések kapcsán. A skálák kialakítása úgy történt, hogy az elégedettség foka a következő szinteken tükröződik a skálákon:

- 1-es érték (0%) – kapcsolat hiánya, az együttműködés elakadása, azonnali beavatkozást igényel,
- 2-es érték (20%) – kritikus, azonnali beavatkozást igénylő elégedetlenség,
- 3-as érték (40%) – kézzelfogható, erős elégedetlenség amely beavatkozást igényel,
- 4-es érték (60%) – alapvető elégedettség, a lehetőségek fényében még érdemes lehet fejleszteni,
- 5-ös érték (80%) – teljes elégedettség, egyértelmű erősségnek tekinthető jellemző,
- 6-os érték (100%) – egyedül, példaértékű, rendkívüli teljesítmény.

megjegyezni, hogy az ilyen jellegű felmérések esetében természetes jellemző az enyhe fokú (5–10%-os) öntúlértékelés. Mindez leginkább az önmagunkba vetett hitről, egészséges önbizalomról, energiákról tanúskodik. Az ennél magasabb túlértékelés, illetve az 5%-ot meghaladó önleértékelés tekinthető olyan jelnek, amellyel már érdemes foglalkozni az egészségesebb önkép kialakítása és a szervezeti realitásokhoz való kapcsolódás érdekében.

*Vezetői visszajelzések szervezeti szint szerinti bontása:* minden kérdés esetében bemutatjuk az egyes vezetői szintek közötti különbségeket is, ami lehetőséget ad az akciók fókuszainak pontosítására, valami az általános elégedettségen belüli mintázatok feltárására.

*Korrelációelemzés:* e módszer segítségével az egyes kérdések együttmozgására deríthetünk fényt. (A módszer alkalmas az egyes kérdések és az összesített elégedettség közötti együttmozgás azonosítására is.) Fontos megjegyezni, hogy az együttmozgás nem jár feltétlen ok-okozati kapcsolattal, ezt okozhatja valamilyen nem azonosított háttérváltozó is. Ezen túl a korreláció értéke önmagában vak a kapcsolat irányára is, nem derül ki belőle melyik változó hat melyikre. Éppen ezért a korreláció esetében nagyon fontos a megfontolt, a logikai kapcsolatokat, az adott szervezeti körülményeket is figyelembe vevő értelmezés.

*Faktoranalízis:* A válaszadók értékelése mögött meghúzódó, mélyebb, egy-egy szóval nehezen kifejezhető, általános értékelési szempontokat ragadja meg. Legfontosabb felhasználási módja az, hogy segítségével választ kaphatunk arra, hogy egy-egy témakör kapcsán a vezetők elégedettségét mely kérdéscsoportok befolyásolják leginkább, ami segít megérteni a vezetők gondolkodásmódját az egyes HR szolgáltatások, rendszerek kapcsán.

## Üzleti, társadalmi trendek kezelése

A kérdőívnek ebben a részében olyan témák kapcsán kértünk visszajelzést, amelyek pár éve még nem szerepeltek sem a HR elméleti tankönyvekben, sem pedig a HR-esek mindennapi gyakorlatában. Manapság azonban már nem csupán az élenjáró szervezetek HR-gyakorlatát befolyásolják, hanem egyre több – köztük hazai – cég ismeri fel az üzletmenetre gyakorolt kiemelt

hatásukat is. Aktuális témaként ebbe a sorba illesztettük be a gazdasági válság HR-szemponú kezelését is.

Új célul tűztük ki, hogy nyomon kövessük azt, hogy a vezetői gondolkodásban miként alakul e témák prioritása, illetve miként értékelik azt, ahogyan a HR-esek a különböző tevékenységeikkel, rendszereikkel reagálnak a témák által felvetett szervezeti igényekre, problémákra. Úgy véljük, hogy a felsorolt trendek kezelése alapvetően befolyásolja a HR-szervezeten belüli szerepét és működését, valamint a munkavállaló és munkaadó viszonyát.

A témák kapcsán két kérdést is feltettünk:

1. Mennyire jelenlévők/fontosak ezek a témák a szervezetben?
2. Hogyan értékeli a HR tevékenységét ezeken a területeken?

A két kérdésre érkezett válaszok az 1. és 2. táblázatban látható átlagokat eredményezték. (Az összesített vezetői elégedettség szerint sorba rendezve.)<sup>2</sup>

1. táblázat

Témák, trendek fontossága

Témák, trendek fontossága	VEZ.	HR	FV	KV	AV
Gazdasági világválság	2,62	2,51	2,60	2,67	2,55
Új technológiai lehetőségek (a technológiai tudás fontossága)	2,40	2,16	2,44	2,36	2,48
Tevékenységek ki- és/vagy visszaszervezése	2,28	2,02	2,12	2,32	2,35
A munka és magánélet egyensúlya (Work Life Balance)	2,18	2,15	2,30	2,18	2,18
Globalizáció és/vagy regionalizálódás	2,17	2,08	2,17	2,17	2,23
Társadalmi felelősségvállalás	2,07	2,08	2,14	2,07	2,07
Felvásárlások és összeolvadások	2,06	1,90	1,95	2,04	2,20
Fiatal generáció megváltozott munkavállalói preferenciái (Y gen.)	1,98	1,99	1,93	1,98	2,03
Munkavállalói sokszínűség (Diversity)	1,93	1,88	1,96	1,87	1,99
Alternatív/atipikus foglalkoztatási lehetőségek	1,85	1,80	1,86	1,83	1,93
Előregedő munkaerő	1,67	1,54	1,64	1,65	1,70

2. táblázat

Elégedettség a témák, trendek kezelésével

Elégedettség a témák, trendek kezelésével	VEZ.	HR	FV	KV	AV
Társadalmi felelősségvállalás	3,74	3,79	3,73	3,82	3,89
Gazdasági világválság	3,60	4,06	3,70	3,52	3,64
Munkavállalói sokszínűség (Diversity)	3,55	3,64	3,70	3,55	3,67
Tevékenységek ki- és/vagy visszaszervezése	3,46	3,77	3,52	3,47	3,54
Globalizáció és/vagy regionalizálódás	3,31	3,62	3,19	3,37	3,41
Fiatal generáció megváltozott munkavállalói preferenciái (Y gen.)	3,29	3,74	3,31	3,36	3,40
Új technológiai lehetőségek (a technológiai tudás fontossága)	3,27	3,47	3,37	3,35	3,35
Előregedő munkaerő	3,25	3,15	3,43	3,24	3,42
A munka és magánélet egyensúlya (Work Life Balance)	3,14	3,60	3,42	3,28	2,99
Felvásárlások és összeolvadások	3,06	3,24	3,06	3,05	3,03
Alternatív/atipikus foglalkoztatási lehetőségek	3,04	3,26	3,22	3,07	3,21

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A két táblázat alapján a *következő megállapítások* tehetők.

A legfontosabb megállapítás: *az egész felmérésben összességében ebben a témakörben volt a vezetők összesített elégedettsége a legalacsonyabb*, miközben szinte valamennyi témáról úgy vélik a vezetők, hogy szükséges velük foglalkozni a saját szervezetükben is. Mindez azt mutatja, hogy lenne igény a HR-esek kezdeményezőbb, ezeket a témákat a szervezeti mindenkora lefordító tevékenységére.

Összességében megfigyelhető, hogy a *HR-esek prioritásai* jól illeszkednek a vezetői prioritásokhoz, ugyanakkor elégedettségük minden téma kapcsán magasabb a vezetői visszajelzésnél. A legkiugróbb eltérés a munka és magánélet egyensúlya kapcsán jelentkezik, ahol a HR-esek több mint 0,5 értékkel jobbra értékelik a teljesítményüket a vezetői visszajelzésnél. Ezzel együtt a HR-esek összességében a gazdasági válságra adott reagáláson kívül szintén nem elégedettek a trendek, témák kezelésével.

A megvizsgált témák közül kiemelkedik a *gazdasági válság kezelése*. Egyedi jellemzőkkel bír, a vezetők számára kiemelkedő fontosságú. Jó hír, hogy összességében viszonylag magas az elégedettség a HR tevékenységével kapcsolatban, vagyis e téma esetében a HR-esek „vették” a vezetői prioritásokat és megfelelően reagáltak rá. Érdeemes észrevenni, hogy a válság kezelésének a témája milyen magas korrelációt mutatott a következő kérdésekkel:

- HR-stratégia,
- a HR együtt él a szervezettel, tudja, hogy mi történik,
- nemcsak a jelen feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy a jövőben merre formálódjon a vezetők munkája és a csapatuk.

*A vezetői prioritások élén ún. „hard”, azaz inkább üzleti jellegű témákat találhatunk*, melyek közül a technológiai lehetőségek emelkednek ki elsősorban. E témák – technológiai, kiszervezés, globalizáció, felvásárlások – összefüggését, a vezetők gondolkodásában való összekapcsolódását, a faktoranalízis is igazolta. A rossz hír az, hogy ezekkel a témákkal kapcsolatban a HR tevékenységének értékelése alacsony, nem éri el a 3,5-ös értéket sem, azaz jelentős javulást várnak el a vezetők.

A „puha” témák közül egyedül a *munka és magánélet egyensúlya* kapott magas prioritást a vezetők szemében, viszont nagyon alacsony az elégedettségük a HR tevékenységével, ami ráadásul vakfoltot is jelent a HR részéről, vagyis a HR-esek nincsenek tudatában a vezetői elégedetlenségnek. Természetesen érdekes kér-

déseket vet fel, hogy ebben a témakörben mi is a HR felelőssége, és mi a vezetőké, és milyen hozzájárulásokat várnak el a HR-től a vezetők. (Látva azt például, hogy kifejezetten alacsonyabb prioritást adtak az atipikus munkavégzési formák bevezetésének, ami például egy HR-es eszköz lehetne.) Ha a kérdések közti korrelációkat, együttmozgásokat nézzük, azt láthatjuk, hogy azok a vezetők, akik e témával elégedettebbek voltak, magasabb értékeket adtak a következő kérdésekre is (tehát e témákon keresztül juthatnak közelebb a HR-esek a megoldáshoz):

- segít a különböző vezetői szintek vagy üzleti területek vezetői közötti konfliktusok, súrlódások kezelésében,
- fel meri vállalni a konfliktusokat, lehetséges elmentéket, küzdelmeket,
- tudatosítja, hogy mi a vezetők dolga az emberek vezetésével kapcsolatban,
- szervezeti kultúra fejlesztése.

Ezek a kérdések arra utalnak, hogy a munka és magánélet kérdése nem egyszerű felületi probléma, ami fitneszbérletekkel és stresszkezelő tréningekkel lényegesen befolyásolható – ennél mélyebb, kulturális jellegű, együttműködési kérdésről van szó.

*A többi „puha” téma alacsony prioritást kapott*. Látható, hogy a vezetők összességében a társadalmi felelősségvállalás és a munkavállalói sokszínűség kapcsán a legelégedettebbek a HR tevékenységével. Ugyanakkor elgondolkodtató, hogy különösen a társadalmi felelősségvállalás más témák kezeléséhez képest jóval kevésbé mozog együtt (vagyis kapcsolódik össze a vezetők fejében) a HR iránti bizalommal, a HR hitelességével és üzleti hatásával. Ezek a témák – sokszínűség és társadalmi felelősségvállalás – kissé kilógnak a HR-esek összességéből. Mivel ezek a tevékenységek valódi vezetői elégedettséget nem eredményeznek, így provokatív hipotézisként az is megfogalmazható, hogy a vezetők észlelése szerint a HR-esek inkább egyfajta pótszerként fordulnak felénk, a valódi vezetői elégedettséget eredményező tevékenységek helyett.

## A HR szerepei az Ulrich-modell szerint

E kérdéscsoport a kérdőív magját jelenti, hiszen a 2003-as indulás óta szerepel benne, és az egyik nemzetközileg is legismertebb, leggyakrabban használt modellre épül. A Dave Ulrich (1997) által megalkotott modell szerint a HR-esek által a szervezetekben betöltött szerepek – és ennek megfelelően hozzájárulásai típusai is – a 3. ábrán látható mátrixban helyezhetők el.

**A HR-esek által a szervezetekben betöltött szerepek**



3. ábra

Az *Adminisztratív Szakértő* jelenti a szervezeti infrastruktúra működtetését, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző HR-rendszerek működtetésével.

*Érdekegyeztető* szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében.

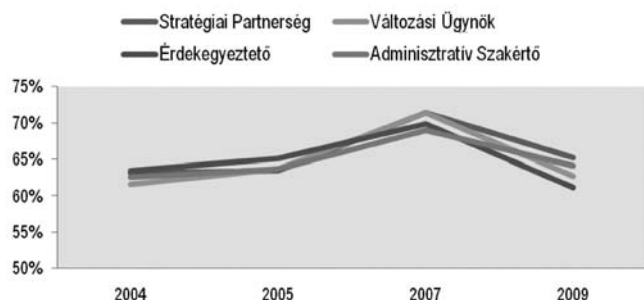
*Változási Ügynök* szerepben a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését. Segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását.

*Stratégiai Partner* szerepben a HR a saját stratégiai-ájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál.

Mint az a 4. ábrán is látható, a legutóbbi évek folyamatos javulásához képest *e fordulóban visszaesett a HR által betöltött, különböző szerepekkel való vezetői elégedettség.*

4. ábra

**Az Ulrich-szerepek értékelésének változása**



Alapvető – és a kutatás korábbi éveinek eredményei által is megerősített – tanulságot mutatnak a faktoranalízis eredményei. Ebből az derül ki, hogy a *vezetők*

*gondolkodásában – egyelőre? – nem válnak el határozottan a modell által feltételezett HR-szerepek. A vezetők gondolkodása – és ez alapján feltehetően elvárásaik is – ennél egyszerűbbek, kétpólusúak: a vezetők elsősorban az operatív és a stratégiai jellegű szerepeket különböztetik meg. (Vagyis ezen belül nem válnak el a folyamat- és az emberorientált dimenziók.) Ez annak is köszönhető, hogy a vezetők gondolkodását leginkább a bal oldali „hard” szerepek befolyásolják, és a puhább, jobb oldalhoz tartozó kérdések inkább ezekhez kapcsolódnak, „töltődnek be”.*

Röviden összefoglalva: *A vezetők a HR-ről gondolkodva elsősorban azt értékelik, hogy operatív vagy stratégiai fókuszú szerepet tölt-e be. Ennek eldöntését pedig elsősorban a „hard”, folyamatokhoz kapcsolódó kérdésekre adott válaszok befolyásolták. A stratégiai fókusz fő, a vezetői elégedettséget leginkább befolyásoló kérdése: „A HR érdemben járul hozzá a szervezet hosszú távú versenyképességének fejlesztéséhez.” Operatív szinten a fontos kérdés: „A HR hatékonyan, pontosan működteti saját HR-rendszereit és -folyamatait.”*

*A szerepek jelenlegi értékelése között nincsen jelentős különbség. Talán meglepetés, de a jelenlegi mintában a HR stratégiai partner szerepének betöltésével a leginkább elégedettek a vezetők, amit az Adminisztratív Szakértő szerep értékelése követ. Jelenleg a „puha”, humán oldallal elégedetlenebbek inkább a vezetők, ezen belül is leginkább az Érdekegyeztető szereppel, melynek értékelése éppen csak eléri a viszonylagos elégedettség szintjét.*

A *Változási Ügynök* szerepkör megítélése szélsőséges, ide kapcsolódnak a legmagasabbra értékelt kérdések, de a kettő legalacsonyabb is. A 3. táblázat az összesített vezetői értékelések szerinti sorrendben mutatja be a kérdéseket, jelezve azt is, hogy melyik Ulrich-szerephez tartoznak (3. táblázat).

A HR-esek önértékelése szinte mindegyik kérdés kapcsán kiemelkedően magas, átlagos elégedettségük 4,71! *A vezetői elégedettség ennél jóval alacsonyabb, így szinte mindegyik kérdés kapcsán jelentős HR-túlértékelést tapasztalunk.*

Különösen magas a HR túlzott önértékelése a változási ügynök szerep egyes kérdéseinél, ami feltehetően a válságkezelés intézkedéseire, illetve ennek kapcsán a HR-re vetített attitűdhöz kapcsolódik. Mindez arra utal, hogy – mint azt az előző fejezetben láttuk – bár összességében elégedettek *a HR válságkezelő tevékenységével a vezetők, mindez negatívan hatott ki a HR-terület tevékenységével kapcsolatos elégedettségre. Ráadásul a „HR példamutatása a változások során” volt az egyik kérdés, amelyik a legszorosabb korrelációt mutatta a vezetők összelégedettségével.*

Az Ulrich-szerep kérdései

	<i>Ulrich szerep kérdései</i>	<i>VEZ.</i>	<i>HR</i>	<i>FV</i>	<i>KV</i>	<i>AV</i>
SP	A HR-stratégia illeszkedik az üzleti stratégia prioritásaihoz.	4,54	5,11	4,79	4,56	4,46
VÜ	Támogatja a szervezet szereplőit, hogy a tervezett változások megvalósuljanak.	4,41	5,09	4,76	4,42	4,28
VÜ	Támogatja a szervezet számára fontos új képességek és tudás megjelenését.	4,36	4,97	4,59	4,29	4,35
ASZ	A HR hatékonyan, pontosan működteti saját HR-rendszereit és -folyamatait.	4,34	4,55	4,33	4,34	4,35
ÉE	Mindig fair és következetes módon kezeli a helyzeteket, nincsenek kivételek.	4,27	4,81	4,62	4,30	4,07
SP	A HR elfogadott partnerként részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában.	4,27	4,62	4,46	4,30	4,28
ASZ	A HR ügyfélorientált és eredményes szolgáltató.	4,25	5,03	4,45	4,25	4,12
SP	Érdemben járul hozzá a szervezet hosszú távú versenyképességéhez.	4,22	4,87	4,52	4,17	4,21
ASZ	Olyan rendszereket működtet, amelyekre a szervezeti tagoknak szükségük van.	4,21	4,73	4,40	4,17	4,19
ASZ	A HR-rendszerek egymásra épülnek, szervesen kapcsolódnak egymással.	4,19	4,54	4,31	4,06	4,25
SP	A HR szervezeti szinten támogatja a teljesítmény növelését.	4,18	4,88	4,32	4,18	4,08
VÜ	A HR tevékenysége és rendszerei támogatják a szervezet alkalmazkodását.	4,14	4,69	4,28	4,07	4,14
ÉE	A HR konfliktushelyzetekben érdemben hozzájárul a megoldáshoz.	4,14	4,78	4,42	4,14	3,96
SP	Szemponyjával eredményesebbé teszi az üzleti tervezést, döntéseket.	4,09	4,62	4,36	4,04	4,01
ASZ	A HR-rendszerek működtetése nem jár feleslegesen sok idővel/energiával.	4,04	4,14	3,96	4,13	4,03
ÉE	Egyenlő arányban képviseli a munkavállalói és a vállalati érdekeket.	3,99	4,55	4,46	4,02	3,79
ÉE	Kommunikációs csatornákat alakít ki, így támogatja a szervezeti párbeszédet.	3,96	4,54	4,09	4,00	3,84
ÉE	A szervezeti tagok bíznak a HR-ben.	3,92	4,38	4,11	3,97	3,80
VÜ	A HR példát mutat abban, hogy hogyan kezeljük a változásokat.	3,88	4,77	4,28	3,85	3,78
VÜ	A HR képes előre tervezni és cselekedni, nem csak reagál.	3,87	4,53	4,24	3,83	3,78

Mindez azt mutatja, hogy a HR összes többi tevékenységére jelentős mértékben rávetült, hogy a válságkezelés során mennyire ő került a rossz hír hozója, illetve a bűnbak szerepébe a szervezeten belül, illetve mennyire élt a lehetőséggel, és végezte a válságkezelő tevékenységet oly módon, aminek révén erősödött a hitelessége.

A vezetők részéről azok a kérdések kapták a *legmagasabb értékelést, amelyek a HR támogató, alkalmazkodó, illetve alkalmazó, működtető szerepeihez kapcsolódnak.* A legalacsonyabb értékelést pedig a proaktív, kezdeményező, kényesebb témák (konfliktusok, kommunikáció, bizalom) kezeléséhez kapcsolódó kérdések kapták.

A *Stratégiai Partner szerep* kérdései jellemzően az *erősségek között* kaptak helyet. Ha a kérdéseket alaposabban megnézzük, akkor a sorrend azt üzeni, hogy a vezetők többsége számára már nem kérdés, hogy a HR-nek stratégiai szerepe, súlya és hosszú távú hatása van. Ugyanakkor azok a kérdések, amelyek mindennek a kézzelfoghatóbb eredményeit, hatását mutatnák, már alacsonyabb értéket kaptak (pl. teljesítménynövelés, döntések támogatása.) *Vagyis a válaszok inkább a vezetők megelőlegezett bizalmát, hitét mutatják, és még várják az eredményeket.*

A *Stratégiai Partner szerep* kérdései kapcsán egyértelmű a szervezeti szint hatása, nagy a különbség a különböző vezetői szintek értékelése között. *A felső vezetők kiugróan magasabb értékeket adtak – ők már a hatást is érzékelik –, a középvezetők már alacsonyabban, az alsó vezetők visszajelzései pedig már közel vannak az elégedetlenséget jelző szinthez. Az ő számukra kevés hozadéka van a HR stratégiai partnerségének.*

Az *Adminisztratív Szakértő szerep* kérdései a *lista közepén* helyezkednek el, és velük kapcsolatban nem jellemző a vezetői szintek eltérése. *Vagyis a szervezet mindegyik szintjén megfigyelhető egy alapvető elégedettség a HR operatív, rendszereket működtető szerepvállalása iránt. Ezt minden vezető megkapja a HR-től. Az elégedetlenség itt leginkább a rendszerek időigényéhez kapcsolódik azaz a vezetők úgy érzik, túl sok időt töltenek a HR-eszközökkel, -rendszerekkel. (Leginkább a felső vezetők!)*

Az *Érdekegyeztető szerep* kérdései a *mezőny aljában* kaptak helyet. A korábbi évek eredményeihez hasonlóan most is *alacsony a bizalom szintje a HR iránt.* A bizalom kérdése a hitelesség témáján kívül leginkább a következő kérdésekkel korrelál, ami azt mutatja, hogy *a bizalom alapja a közvetlen személyes kapcsolat, az ügyfél ismerete:*

- a HR együtt él a szervezettel, tudja, mi történik,
- ismeri a szervezeti területek sajátosságait, így testre szabott támogatást tud nyújtani,
- jelen van, ha bármi igény felmerül, akkor lehet hozzá fordulni.

A munkavállalói és vezetői érdekek képviselője kapcsán feltűnik, hogy milyen nagy a különbség az egyes vezetői szintek értékelése között. Az alsóbb szintek kiugró elégedetlensége feltehetően azt mutatja, hogy úgy látják, a HR elsősorban a felső vezetés érdekeit képviseli konfliktusok, változások esetében. Mindez inkább a HR kontrollszerepére utal elsősorban. (Természetesen ezt a jelenséget is felerősíthette a válság hatása.) Ennek az egyoldalúbb (vagy annak észlelt) szerepvállalásnak az árát mutatja, hogy ennek az egyenlő érdekképviselőre vonatkozó kérdésnek kiugróan magas a korrelációja a bizalom és a hitelesség témájával. Az okokra pedig a következő kérdéssel való szoros összefüggés mutat rá: „Segít kényes feladatokban: emberek elbocsátása, személyes feszültségek kezelése, irreális karrier vagy fizetési elvárások lecsönnesítése.”

A proaktívabb szerepvállalás kérdése – „HR képes előre tervezni” – a kutatás története során mindig is a legalacsonyabbra értékelt kérdések között volt. A korrelációelemzés egyfelől rámutat a kérdés fontosságára, hiszen szoros a kapcsolat a HR üzleti hatásával, és stratégiai szerepével. Másfelől azonban a cselekvési lehetőségekre, területekre is rámutat, hiszen magas a korreláció a következőkkel:

- HR-stratégia,
- szervezeti kultúra fejlesztése,
- karriermenedzsment.

### Az HR szerepei – metaforák alapján

A kutatásnak 2007 óta része az a kérdés, amikor kissé kizökkentve a vezetőket a megszokott kérdőív-töltögetési rutinból asszociációs játékokra hívjuk őket. A válaszok révén úgy véljük, hogy lehetőség van egy átfogó, sokszor nehezen megfogható – érzelmi, státus, hatalmi – viszonyulásokat is magában foglaló visszajelzés megragadására. Tapasztalatunk szerint az ilyen típusú kérdésfelvetés jól kiegészíti, felerősíti az analitikusabb megalapozottságú kérdőív-modulok eredményeit.

Jelen felmérés során a HR-esre vonatkozó metaforák kapcsán a 4. táblázatban található eredmények születtek, a vezetők leggyakoribb választása szerint rangsorolva. (Az „Egyéb, nem tud választani” válaszlehetőséget külön kezeltük, a lista végén mutatjuk be. Mivel a választható metaforák körét 2007-hez képest némileg megváltoztattuk, így nem közlünk összehasonlítást a korábbi eredményekkel.)

### Az HR szerepei metaforák alapján

Metaforák	VEZ	HR	FV	KV	AV
Belső tanácsadó, coach	23%	41%	27%	29%	16%
Adminisztrátor	22%	5%	20%	19%	26%
Felső vezető szürke eminenciása	11%	10%	10%	14%	10%
Moderátor, konfliktuskezelő	6%	8%	9%	6%	3%
Szolgálólány	6%	9%	4%	7%	5%
Költségkontroller	4%	1%	1%	4%	6%
Bürokrata ellenőr	3%	0%	3%	3%	3%
Üzletfejlesztő	2%	4%	2%	1%	3%
Tyúkanyó	2%	5%	3%	3%	1%
Reformer	2%	5%	5%	1%	1%
Hangulatfelelős	1%	1%	2%	1%	2%
Lelki szemetesláda	0%	0%	2%	0%	0%
Egyéb	17%	11%	11%	12%	24%

Mint látható, három metafora említési gyakorisága emelkedik ki a többi közül, a gyakoriság sorrendjében: *Belső tanácsadó, Adminisztrátor, Szürke eminenciás*.

Ennek a három metaforának a kiugró gyakorisága mindegyik vezetői szinten jellemző, arányuk azonban más. Az alsó vezetők válaszai térnek el az átlagostól leginkább, ők ugyanis elsősorban, és kiugróan magas arányban, *Adminisztrátorként látják a HR-eseket*. Esetükben feltűnik még, hogy minden negyedik közülük nem tud dönteni a metaforát illetően. Az is lehetséges, hogy nem találtak megfelelőt a felsorolásban, de azt gyanítjuk, hogy annyira távol vannak a HR-től, és nem személyes az együttműködésük, hogy nehezükre esett egy ilyen asszociáció.

A középvezetők esetében a *Szürke eminenciás* szerep választása mutat kicsit nagyobb gyakoriságot. A felső vezetők esetében egy negyedik szerep – *Moderátor, konfliktuskezelő* – gyakorisága nő meg kissé.

Különösebb értelmezés nélkül érdekesnek találjuk az *Üzletfejlesztő*, illetve a *Reformer* szerepek elhanyagolható nagyságrendű választását, ami feltehetően összekapcsolódik azzal, hogy nem látják proaktívnak a HR-t.

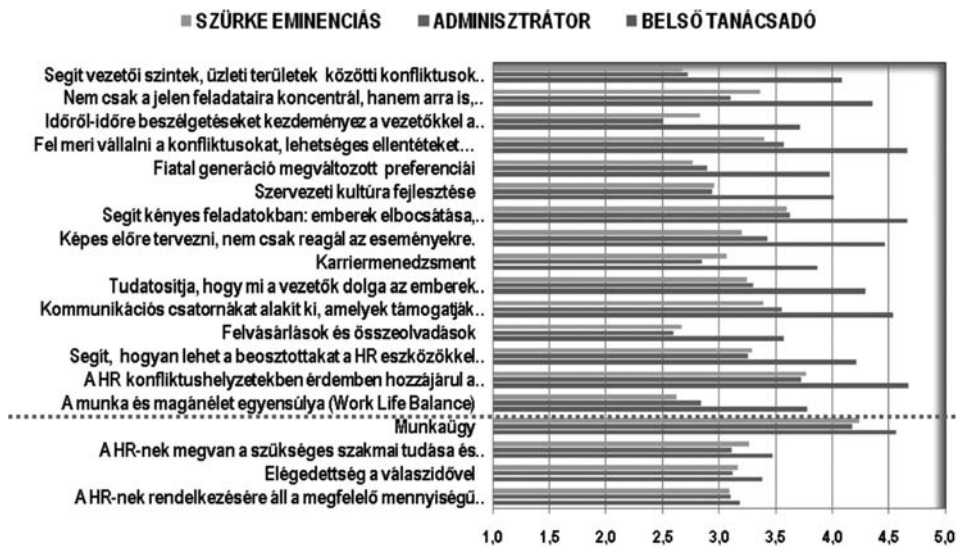
A HR-esek önképe a vezetői választásoknál sokkal pozitívabb: szinte eltűnik az *Adminisztrátor* szerep, és toronymagasan egyértelművé válik a *Belső tanácsadó* szerep választása. Érdekes ugyanakkor, hogy megnő a *Szolgálólány* szerep választása – ez a 3. leggyakoribb –, mely tartalmilag nagyon közel áll az *Adminisztrátor*hoz, csak még kiélezettebb, és előtérbe hozza az alárendeltség érzését is.



Nem kívánunk találgatni a vezetők metaforákra vonatkozó értelmezései kapcsán. A metaforák értelmezésére azt a módszert választjuk, hogy a leggyakoribb három esetben bemutatjuk, hogy azok a vezetők, akik ezeket a képeket választották, a kérdőív többi kérdése kapcsán milyen jellegzetes válaszokat adtak, azaz mivel elégedettek, elégedetlenek az Adminisztrátorok, Belső tanácsadók és a Szürke eminenciások kapcsán a vezetők.

A 4. ábrán azok a kérdések átlagos vezetői értékelései láthatók, amelyek esetében a legnagyobb, illetve (a szaggatott vonal alatt) a legkisebb különbséget találtuk az egyes metaforákat választó vezetők értékelései között.

Az egyes metaforák vezetői értékelései



Egy megállapítás rögtön leolvasható az ábráról: a Belső tanácsadókkal sokkal elégedettebbek a vezetők, mint a másik két metaforával jellemzett HR-esekkel. Ha minden kérdést figyelembe veszünk, akkor a három szereppel az összesített elégedettség a következő:

Belső tanácsadó	4,07
Adminisztrátor	3,35
Szürke eminenciások	3,30

Nehéz lenne még egy ilyen kérdést találni, mely mentén ennyire egyértelműen kettéválik a vezetői elégedettség! Érdemes ugyanakkor észrevenni, hogy vannak olyan kérdések, melyekben alig van különbség: munkaügy, szakmai tudás, rendelkezésre álló erőforrás, és az ügyfél-elégedettségén belül a válaszidő gyorsasága. Különösen ez utóbbi kérdés tanulságos, a későbbiekben a HR hatása kapcsán még részletesen visszatérünk rá. Annyi azonban már itt is látható, hogy a válaszidő gyorsasága mint sikerkritérium félrevez-

tő a HR megítélésében! Továbbá az is látszik, hogy a szakmai felkészültség nem jelent lényegi differenciáló tényezőt a HR szerepének, vezetőkre gyakorolt hatásának megítélésében.

A Belső tanácsadók nagyobb elismertsége a következő típusú kérdések mentén jelenik meg leginkább:

- a leginkább problémásnak ítélt, ám vezetői szempontból fontos és standard eszközökkel kevésbé kezelhető HR-rendszerek, -eszközök: kultúrafejlesztés és karriermenedzsment,
- hasonlóképpen kényesnek, nehezen kezelhetőnek tekintett, ám a vezetők életét jelentősen be-

4. ábra folyásoló trendek: fiatal generációk, munka és magánélet egyensúlya, felvásárlások és összeolvadások,

• proaktív és személyes kapcsolattartáshoz kapcsolódó kérdések.

• Mindazon kérdések, ahol előfordul a konfliktus szó, azaz nehéz, feszült vezetői helyzethez szükséges kapcsolódnia a HR-esnek.

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a Belső tanácsadók abban erősek, hogy képesek kilépni a standard, eszközorientált szemléletből és

a vezetők számára nehéz, kényes helyzetekben képesek támogatóan működni. Mindebben az is segíti őket, hogy proaktív módon, személyes viszonyra alapozva tartják a kapcsolatot a vezetőkkel. Mindezek révén nagyobb vezetői elégedettséget is érnek el.

Érdemes megvizsgálni azt is, hogy az összességében közel hasonlóan értékelt Adminisztrátorok és Szürke eminenciások között mik a legfőbb különbségek. A Szürke eminenciásokkal elégedettebbek a vezetők a következő kérdések kapcsán. (a különbségek nem kiugróak, pár tizednyi különbségekről van szó a hatfokozatú skálán):

- időről időre beszélgetéseket kezdeményez a vezetőkkel a csapatukról, akkor is jön, ha esetleg ők nem kérik,
- nemcsak a jelen feladataira koncentrálnak, hanem arra is, hogy a jövőben merre formálódjon a vezető munkája és a csapatuk,

- a következő rendszereknél: HR-stratégia – HR-tervezés – Karriermenedzsment – Belső kommunikáció – HR IT,
- elmagyarázza a HR-eszközök használatát,
- felhívja a figyelmet arra, hogy a HR-feladatokkal, -folyamatokkal kapcsolatban mit mikorra kell elkészíteni.

A következő kérdések esetében pedig az Adminisztrátorok teljesítenek jobban:

- rendszerek: kompenzáció/javaldalmazás – juttatások – képzés/fejlesztés,
- a következő trendek kezelése: a technológiai tudás fontossága – munkavállalói sokszínűség – tevékenységek ki, és/vagy visszaszervezése,
- a szervezeti tagok bíznak a HR-ben,
- addig van jelen, amíg szükség van rá, felismeri, hogy mikor szükséges a háttérbe lépnie,
- a HR mindig fair és következetes módon kezeli a helyzeteket, nincsenek kivételek.

A fenti két csoportosítás kapcsán a legfőbb különbség aszerint adódik, hogy a Szürke eminenciások aktívabb szereplők – „rányomják” a rendszereiket a vezetőkre és számon kérik azok használatát, valamint jobban elismert a stratégiai hozzájárulásuk és szakmai felkészültségük. Az Adminisztrátorok esetében inkább az alkalmazkodás, illeszkedés szavak szerepelnek leg többször; és figyelmük is a legalapvetőbb HR-rendszerek működtetésén van. Tanulságos viszont, hogy jobban bíznak bennük a vezetők, mint a Szürke eminenciásokban, és az összesített elégedettség is magasabb velük. A vezetőknek szimpatikusabb az a HR-es, aki kevésbé aktív, kevesebbet nyújt, de azt szolgáltató, inkább alárendelődő módon teszi, mint az, aki felkészültebb, aktívabb, de inkább kontrolláló módon lép fel. Mindez arra utal, hogy a HR és a vezetők viszonyában nemcsak racionális, szolgáltatási, szakmai, üzleti szempontok játszanak szerepet, hanem hatalmi, státusztényezők is.

Mindkét szerep esetében fontos észrevenni, hogy még a fent részletezett relatív erősségek esetében is – egy-két kivételtől eltekintve – inkább kritikusak velük kapcsolatban a vezetők, és sokkal jobbra értékelik a Belső tanácsadó szerepben tevékenykedő HR-t.

## A HR és a vezetők együttműködése

E témakör 2007 óta része a kutatási kérdőívnek, a Karriermenedzsment Magyarországon kutatásunk (Bokor – Fejér – Frisch – Ladányi – Szabadi, 2006; Bokor 2007) során született tanulságok eredményeként jött létre. Célunk itt az, hogy kilépve az általános elvárások szintjéről, illetve a rendszerek, eszközök felületéről, a vezetők és a HR-esek személyes együttműködéséről kapjunk mélyebb visszajelzést. A kérdések nem egy elméleti modellből származnak, hanem itthoni HR-esek és vezetők megfogalmazásaiból azzal kapcsolatban, hogy milyen hozzájárulást kívánnak meg egymástól, milyen módon és stílusban tudnak egymáshoz hatékonyan kapcsolódni.

Az általunk kialakított kérdéscsoportok között érzékelhető volt a vezetők elégedettségének különbsége. Leginkább a Rendszerek működtetése kapcsán kaptak magasabb értéket (4,02) a HR-esek, a Partnerség (3,89), és különösen a People Management (3,7) jellegű együttműködés már alacsonyabb, az elégedettség szintje alatti értékelést kapott.

Ugyanakkor a faktoranalízis segítségével kimutatható, hogy a vezetők gondolkodásában inkább csak két dimenzió van jelen a témakör kapcsán. A 5. ábrán eltérő színárnyalatokkal jelöljük a két típust, valamint a hozzájuk tartozó vezetői elégedettséget. (A középső három kérdés átmeneti színezése arra utal, hogy őket mindkét csoporthoz is besorolták a vezetők, egyfajta hidat képeznek. Azt is mondhatjuk, hogy a vezetők ezeket mindenképpen elvárják a HR-esektől.)

5. ábra

### A HR és a vezetők együttműködése



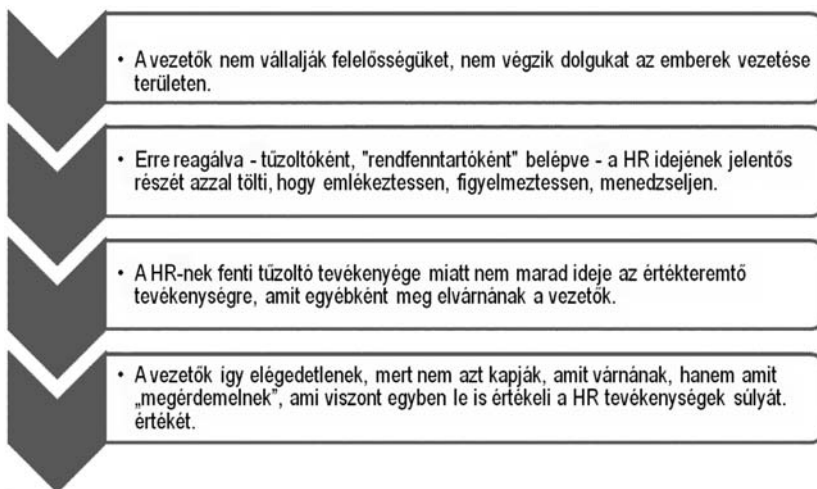
A 6. ábra azt mutatja, hogy korábbi feltételezésünknek megfelelően jól elválnak a rendszerek, eszközök működtetésével kapcsolatos HR-tevékenységek leírása.

Ebben az esetben a HR operatív módon működteti a rendszereit, és ezeken az eszközökön, rendszereken keresztül egyfajta kontrolláló szerepben is – „felhívja a figyelmet” – közeledik a vezetőkhöz. („Push” működésmód.) Mint látható, ez az együttműködési forma jól megy a HR-nek, szinte mindegyik esetben eléri a 4-es, alapvető elégedettségi szintet a vezetők visszajelzése. Ide kapcsolódik a témakör egyetlen kiugró erőssége is: figyelmeztetni a vezetőket arra, hogy mikor, mi a dolguk. Ugyanakkor feltételezhetjük, hogy a vezetők kevésbé a HR-nek erre az oldalára vágynak, illetve szakmai, üzleti oldalról is valószínűleg ebben az együttműködési formában rejlik a legkevesebb hozzáadott érték lehetősége.

A fenti pont kapcsán egy ördögi kör mintája bontható ki. Az adatok alapján ez természetesen csak hipotézis, ám sokszor tapasztaltuk már a gyakorlatban (6. ábra).

Az önigazololó minta egyes lépései:

#### A vezetők és a HR együttműködésének ördögi köre



Az általunk People Managementnek és Partnerségnek nevezett együttműködési formák azonban nem válnak el egymástól a vezetők gondolkodásában. Ezek a személyes együttműködésen alapuló, a vezetői igényekre épülő, az aktuális problémamegoldó üzemmódtól az előrettekintő, proaktív szemlélet felé továbblépő, magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységek egységes blokként jelennek meg a vezetők gondolkodásában. („Pull” együttműködési forma.) A kulcsszavak ez esetben a *figyelem, kapcsolódás, személyes támogatás*.

A rossz hír az, hogy a vezetők kifejezetten elégedetlenek ezekkel az együttműködési formákkal. A rendszereken keresztüli kapcsolattartáshoz képest átlagosan majdnem fél skálaértékkel kisebb az ehhez a témához tartozó kérdések értékelése. Nem látják proaktív kap-

csolattartónak a HR-t, és a vezetői szintek közötti konfliktusok téma kapcsán is jóval többet várnának.

A korrelációelemzést tekintve ráadásul az is látható, hogy a vezetői összelégedettséggel láthatóan szorosabban összefüggenek a második típusú, személyes együttműködésen alapuló kérdések. A vezetői összesített elégedettséget – ebből a témakörből – leginkább a következő három kérdés befolyásolja:

- nemcsak a jelen feladataira koncentrál, hanem arra is, hogy a jövőben merre formálódjon a vezetők munkája és a csapatuk,
- segít a különböző vezetői szintek vagy üzleti területek vezetői közötti konfliktusok, súrlódások kezelésében.
- ismeri a szervezeti területek sajátosságait, így testre szabott támogatást tud nyújtani.

Ha egy velős mondatban akarjuk összefoglalni a fenti ábra üzenetét, az így hangzik: *a HR-esek jöjjenek elő a rendszerek és eszközök mögül, és személyes kapcsolatokon keresztül, a vezetői igényekből, problémákból kiindulva mutassák meg a bennük rejlő hozzáadott értéket!*

6. ábra

#### A HR-rendszerek

A HR Tükör kutatási kérdőívnek 2007 óta része a HR-rendszerekkel való elégedettség felmérése. Az 5. táblázatban a vezetői elégedettségnek megfelelő rangsorrendben tüntettük fel a HR-rendszereket (5. táblázat).

A vezetők összesített elégedettsége alacsony (3,7), nem éri el a 4-es, alapvető elégedettségi szintet. Egyértelmű elégedettség csupán egyetlen rendszer,

a Munkaügy kapcsán található. A Toborzás/Kiválasztás, a Juttatások és a HR-tervezés kapcsán pedig viszonylagos elégedettségről beszélhetünk. Kiugróan alacsony az elégedettség a Szervezeti Kultúra fejlesztése és a Karriermenedzsment témakörökben.

Ha a rendszerekre vonatkozó fontosság<sup>3</sup> és elégedettség adatokat összevetjük, akkor azt találjuk, hogy a vezetők leginkább az általuk fontosnak tekintett rendszer esetében erősen elégedetlenek: Teljesítménymenedzsment, Képzés/fejlesztés, Kompenzáció/Javadalmazás, Vezetőtámogatás, Szervezeti kultúra fejlesztése, Karriermenedzsment. Jó hír viszont: a szintén fontosnak ítélt Munkaügy és Toborzás/Kiválasztás kapcsán elégedettek.

A HR-stratégia téma mind a fontosság, mind az elégedettség esetében a középmezőnybe került. Az összes

5. táblázat

**A HR-rendszerek elégedettsége**

HR-rendszerek – elégedettség	VEZ	HR	FV	KV	AV
Munkaügy	4,3	4,8	4,4	4,3	4,2
Toborzás/Kiválasztás	4,0	4,7	4,1	4,0	4,0
HR-tervezés	3,9	4,6	4,0	3,9	4,0
Szociális és egyéb juttatások	3,9	4,3	4,1	3,9	3,7
Belső kommunikáció	3,8	4,0	3,9	3,8	3,8
HR-kontrolling	3,8	4,1	3,9	3,8	3,9
Munkaügyi kapcsolatok	3,7	4,0	4,0	3,8	3,6
HR IT	3,7	3,8	3,5	3,7	3,9
HR-stratégia	3,7	4,1	3,8	3,7	3,8
Teljesítménymenedzsment	3,7	4,2	3,8	3,7	3,6
Képzés/Fejlesztés	3,6	4,0	3,8	3,5	3,6
Kompenzáció/Javadalmazás	3,5	4,3	3,7	3,6	3,4
Vezetőtámogatás	3,5	4,1	3,5	3,5	3,4
Szervezeti kultúra fejlesztése	3,3	3,7	3,3	3,3	3,3
Karriermenedzsment	3,3	3,7	3,4	3,3	3,3

megkérdezett HR-rendszer között azonban *ennek a legnagyobb az együttmozgása a vezetői összesített elégedettséggel*. A Szervezeti kultúra és a Vezetőtámogatás követi még kiemelkedően magas értékkel, a Munkaügy esetében a legalacsonyabb ez az érték. Ez azt mutatja, hogy érdemes ezekbe a témákba energiát fektetni, mert erős közvetett hatással bír, még ha ez a vezetői prioritásokon keresztül nehezen is ragadható meg.

A későbbiekben részletezett üzleti hatás témájú kérdéssel, hogy a *„HR üzleti értéket teremt a szervezetben” a következő HR-rendszerek korrelációja kiugróan magas: HR-stratégia, Szervezeti kultúra, Karriermenedzsment*. Tehát a HR üzleti hatásának erősítése leginkább e három rendszeren, folyamaton keresztül lehetséges.

A *Szervezeti kultúra* téma fontosságát az is mutatja, hogy ez a téma *jelentősen korrelál a vezetők összelégedettségével*.

A *Karriermenedzsment* témaköre, nem meglepő módon, azokkal a kérdésekkel áll szoros kapcsolatban, melyek arról szólnak, hogy a HR miként támogatja a vezetőket embereik fejlesztésében. Emellett a fiatal (Y) generáció témakör kezelése is szorosan együtt mozog a Karriermenedzsmenttel.

Az eredmények *2007-hez képesti* alakulásáról a skálaváltozás miatt csak óvatosan lehet kijelentéseket megfogalmazni. Az kijelenthető, hogy *az összesített – alacsonynak tekinthető – vezetői elégedettség e téma kapcsán gyakorlatilag szinten maradt*, és az egyes rendszerek kapcsán is csak keveset változott. A Képzés/

Fejlesztés téma kapcsán enyhén nőtt az elégedettség, a Toborzás/Kiválasztás esetében pedig enyhén csökkent.

*A vezetői szintek elégedettsége között inkább csak árnyalatnyi különbségekről beszélhetünk*. A felső vezetők a HR IT, a középvezetők a Képzés/Fejlesztés, az alsó vezetők pedig a Munkaügyi kapcsolatok, Kompenzáció és a Juttatások kapcsán a legelégedetlenebbek. (Ismét inkább munkavállalói szempontrendszerrel rendelkezőnek látjuk őket.)

*A HR-terület önértékelése e témakör kapcsán is jóval magasabb a vezetői visszajelzésnél (4,2)*. A gyengeségeket és erősségeket azonban a vezetőkhez hasonló pontokon látják. Számukra azonban a HR IT sokkal inkább fájó pont, mint a vezetőknek. A túlértékelés pedig a Kompenzáció, a Toborzás/Kiválasztás és a HR-tervezés témáiban a legnagyobb.

**A HR hatása**

Ez a modul új fejlesztésként idén vált először részévé a kutatásnak. Célunk az volt, hogy mérhetővé tegyük azt, hogy különböző típusú „kimenetek” mentén milyen hatást gyakorol a HR a szervezet működésére és eredményeire a visszajelzők szerint. A HR hatását három dimenzióban – saját elismertsége, hitelessége, üzleti hatása; ügyfél-elégedettség – vizsgáltuk.

Az eredményeken elvégzett faktoranalízis nem igazolta az előzetesen felállított, logikusnak tűnő hármas csoportosítású modellünket. Az *ügyfél-elégedettség* kérdései, egy kivételével, valóban jól elkülönültek a másik kérdésektől, tehát ez *valóban egy önálló értékelési szempont a vezetők szemében*. A *kivételt az ügyfél-igények ismerete jelenti*, ami bár a vezetők egy részénél kapcsolódik az általános ügyfél-elégedettség kérdéseihez, de több vezetőnél még szorosabb az együttmozgása az Üzleti hatás és Hitelesség kérdésével.

A Hitelesség és az Üzleti hatás témakör legtöbb kérdése azonban összefonódott a vezetők szemében. Ennek a jelenségnek a pozitív értelmezése az, hogy *a HR-esek hitelessége, elismertsége szorosan kapcsolódik a tevékenységük kapcsán érzékelt üzleti hatással*. Pár, általunk ehhez a témakörökhöz besorolt kérdés azonban „önálló életre kelt”, és gyakorlatilag teljesen külön mozgott. Ezek a kérdések tehát nem kapcsolódnak a HR hatásához a vezetők szemében, hanem önálló módon, más szempontok szerint válaszolták meg őket, továbbá eleve nem mozognak együtt semmilyen más kérdéssel a kérdőívben. Ezek a következők voltak:

- a HR-nek rendelkezésére áll a megfelelő mennyiségű erőforrás feladatai elvégzéséhez (létszámban és anyagi erőforrásokban is),

- az emberek és a szervezet fejlesztésével kapcsolatos feladatokat alapvetően a vezetők végzik, a HR aktív és hatékony támogatásával.

Az első kérdésben vizsgált *szakmai felkészültséget mint alapfeltételt feltehetően a HR-esek döntő többsége teljesíti*, és ezért nem jelent megkülönböztető tényezőt. Sőt, feltételezésünk szerint, a túlzott HR szakmai fókusz, gyengíti is a HR-rel kapcsolatos vezetői elégedettséget. A második kérdés esetében feltételezésünk volt, hogy ez az állapot, azaz amikor a vezetők válnak az „igazi HR-essé”, vagy még meg sem fogalmazódott a vezetők fejében, vagy pedig nem fogadják el egyértelműen mint végcél vagy pozitív célállapotot.

A kérdések együttmozgása kapcsán megfigyelhető legizgalmasabb jelenség és üzenet azonban a következő: az ügyfél-elégedettség, és azon a témakörön belül is kiemelkedő módon az *elégedettség a válaszüzettel gyakorlatilag függetlenül mozog a HR hitelességének és üzleti hatásának megítélésétől*. Sőt, a válaszüzettel való elégedettség az egyik olyan kérdés, amelyik a *legalacsonyabb mértékben mozog együtt az összesített vezetői elégedettséggel*. Érdemes megfigyelni, hogy ez a kérdés mely másokkal mozog együtt szorosan, és melyektől szinte teljesen függetlenül:

- Szoros kapcsolat:
  - az ügyfél-elégedettség kérdései (kivéve az ügyféligények ismeretét!),
  - pontos, precíz módon dolgozik,
  - megérti, ha valami sürgős-fontos, és aszerint is kezeli,
  - jelen van, ha bármi igény felmerül, akkor lehet hozzá fordulni.
- Szinte teljes függetlenség:
  - az összes üzleti és társadalmi trend és téma kezelése,
  - a HR szervezeti szinten támogatja a teljesítmény növelését,
  - a HR elmagyarázza a HR-eszközök használatát,
  - a HR elfogadott partnerként részt vesz a stratégiai döntések meghozatalában,
  - a HR az üzleti eredmények elérésére, és nem tevékenységek elvégzésére fókuszál.

A fentiek alapján az üzenet: a gyors válaszüzettel való törekvés inkább gyengíti a HR-terület észlelt üzleti hatását. Magas (túlzott) operatív fókusz eredményez, és a HR-nek nem marad ideje, hogy valódi üzleti hozzáadott értékét, hatását megjelenítse. „Pörög” olyan témákon, amelyek sürgősek, de valójában nem fontosak. Úgy kezeli a sűrűn felmerülő problémákat, hogy nem ismeri igazán az ügyfelek igényeit. Persze rövid távon, az ügy-

fél-elégedettségen keresztül pozitív visszajelzést kap a HR, vagyis könnyen bele lehet szokni ebbe a helyzetbe, de ezzel hosszú távon nemcsak magát, de a szervezetét is gyengíti. Feltehetően ez a működésmód nemcsak a HR-eseken múlik, hiszen sok vezető számára is kényelmes ez a „szolgálólány működésmód”, és feltehetően a vezetők maguk sincsenek tisztában azzal, hogy milyen kihasználatlan lehetőségek, potenciál mellett mennek el. Ennek a működésmódnak így a vezetők is megfizetik az árát, nem azt kapják, amit valójában igényelnek, hanem, amit „érdemelnek”. Az eredmények üzenete: érdemes lehet a HR-eseknek időnként lelassulni, annak érdekében, hogy észrevegyék a valódi üzleti igényeket és figyelni, kapcsolódni tudjanak a vezetőkhoz.

Az egyes kérdések értékelését a 6. táblázat tartalmazza a vezetői elégedettség szerinti rangsorrendben. Az oszlopokban feltüntettük, hogy egy-egy kérdés melyik kérdéscsoportba tartozik. (H = Hitelesség, ÜH = Üzleti hatás, ÜE = Ügyfél-elégedettség).

A kérdéscsoportok szerint tekintve látható, hogy a leginkább a *Hitelesség témájában elégedettek a vezetők, az Üzleti hatást tekintve legkevésbé*.

A korábbi felmérések eredményeinek megfelelően a vezetők ismét visszajelezték, hogy a *HR erősségének tekintik a szakmai felkészültségét*. Az új kérdőív alapján az *erősségek közé a személyes hitelességet, valamint az elismert pozíciót is feljegyezhetjük*. Fontos észrevennünk azonban, hogy a 3-as skálafokozat körüli, erősségnek tekintett eredmények nem jelentenek maradéktalan elégedettséget. A skála értelmezése szerint *a kérdések esetében a vezetők „inkább” elégedettek, mint elégedetlenek, de nem egyértelműen elégedettek*.

Az erősségek közé sorolhatjuk az *Ügyfél-elégedettség témakörét is, az ügyféligények ismeretét leszámítva*. Persze ez érdekes eredmény, hiszen *miképpen lehet eredményesen támogatni az ügyfelet, ha nem igazán ismerem az igényeit?* Mindennapi helyzetre könnyen lefordítható példa: vajon hány HR-es áll meg, kérdez vissza a vezetői igények megismerésekor, eljutva akár az újraértelmezésig, vagy akár „nem”-et mondásig? És akkor a proaktív, helyzet- és igényfeltáró kapcsolatfelvételekről még nem is beszélünk. Visszaulva a korábbiakban is leírtakra, úgy véljük, *a válaszüzettel ilyen kiemelkedően magas eredménye nem feltétlenül jó eredmény, inkább egy, a HR és a szervezet számára is alacsony hatékonyságú működésmód rövid távú szemlélet láttelele*.

A lista végén, alacsony vezetői elégedettségű mutatókkal az *Üzleti hatáshoz kapcsolódó kérdések állnak*. Kissé cinikusan fogalmazva: *szeretik a HR-es személyét, szeretik azt, amit csinál csak az értelmét, komolyabb hatását nem értékelik*, vagy veszik észre. Legalábbis

Elégedettség a HR hatásával

	<i>Elégedettség a HR hatásával</i>	<i>VEZ.</i>	<i>HR</i>	<i>FV</i>	<i>KV</i>	<i>AV</i>
H	Megvan a szakmai tudása és kompetenciái, hogy az elvárásoknak megfelelően...	3,24	3,61	3,44	3,26	3,09
ÜE	Elégedettség a válaszdíóvel.	3,19	3,21	3,24	3,24	3,15
H	A HR szavai és cselekedetei összhangban vannak egymással.	3,15	3,50	3,25	3,17	3,08
ÜE	Elégedettség a válasz minőségével.	3,12	3,33	3,22	3,16	3,09
H	A HR együtt él a szervezettel, tudja, hogy mi történik.	3,11	3,46	3,33	3,11	3,04
ÜH	A HR elismert partner az üzleti vezetők számára.	3,06	3,28	3,23	3,04	2,92
ÜE	Elégedettség az ügyfélkapcsolat kezelésével.	3,05	3,31	3,13	3,08	3,06
ÜH	Rendelkezésére áll a megfelelő mennyiségű erőforrás feladatai elvégzéséhez.	3,04	2,80	3,10	3,13	2,89
H	Hallgatnak a HR-re, kikéri véleményét.	2,99	3,36	3,26	2,96	2,85
ÜE	Elégedettség a szolgáltatással/tevékenységével.	2,99	3,31	3,08	3,00	2,98
ÜE	Az emberek/szervezet fejlesztését a vezetők végzik, a HR hatékony támogatásával.	2,97	2,85	2,87	3,03	2,93
ÜE	Felvenném a velem dolgozó HR-est a saját cégemhez.	2,91	3,38	3,17	2,89	2,86
ÜH	Hozzájárul az üzleti döntések/változások hatékony megvalósításához.	2,85	3,29	2,95	2,81	2,90
ÜH	Hatékonyan hozzájárul cégünk jó munkapiaci megítéléséhez.	2,78	3,21	3,03	2,71	2,77
ÜE	Elégedettség az ügyfelek igényeinek ismeretével.	2,78	3,15	2,93	2,76	2,74
ÜH	A HR üzleti értéket teremt a szervezetben.	2,76	3,14	3,09	2,78	2,65
ÜH	A HR az üzleti eredmények elérésére, és nem tevékenységek elvégzésére fókuszál.	2,53	2,73	2,48	2,46	2,52

a vezetők jelentős része. Fontos jelzés azonban, hogy nem is az üzleti értékteremtés kapta a legalacsonyabb értékelést, hanem az, hogy *a HR nem elég eredményfókuszú, elveszik a tevékenységekben, a feladatokban.* Mindez megerősíti a korábban leírt operatív fókuszot is.

Érdeemes közelebbről is megvizsgálni ezt a két kérdést – üzleti hatás és üzleti eredmények vs. tevékenységfókusz –, milyen más kérdésekkel mozognak együtt. Erre alapozva kaphatunk választ arra, hogy miből fakad a vezetők szerint a HR üzleti értékteremtő képessége, illetve eredményfókusza. (Az alábbi felsorolásból kiszűrjük azokat a kérdéseket, amelyek a HR stratégiai szerepére, eredményeire, elismertségére vonatkoznak, mert azok is inkább már az eredményoldalon értelmezhetők, és kevés információt nyújtanak a befolyásoló tényezők feltárásához.) Az alábbi listába tartozó tevékenységek azok, amelyek révén a vezetők számára leginkább megjelenik, illetve amelyekre visszavezetődik a HR hozzáadott üzleti értéke a legerősebbtől lefelé.

- a HR együtt él a szervezettel, tudja, hogy mi történik,
- a HR képes előre tervezni és cselekedni, nem csak reagál a körülményekre és eseményekre,
- a HR szempontjai megjelenítésével eredményesebbé teszi az üzleti tervezést és döntéshozatalt,
- a HR példát mutat abban, hogy hogyan kezeljük a változásokat,

- nemcsak a jelen feladataira koncentrál, hanem arra is, hogy a jövőben merre formálódjon a vezetők munkája és a csapatuk,
- HR-stratégia,
- a HR tevékenysége hatékonyan hozzájárul cégünk jó munkapiaci megítéléséhez, könnyen találunk és veszünk fel jó embereket,
- segít a különböző vezetői szintek vagy üzleti területek vezetői közötti konfliktusok, súrlódások kezelésében,
- tudatosítja, hogy mi a vezetők dolga az emberek vezetésével kapcsolatban,
- elégedettség az ügyfelek igényeinek ismeretével,
- szervezeti kultúra fejlesztése,
- karriermenedzsment,
- behelyezkedik a vezetők helyzetébe és onnan, velük együtt gondolkodik,
- a HR olyan kommunikációs csatornákat alakít ki, amelyek támogatják a szervezeten belüli párbeszédet,
- a HR támogatja a szervezet számára fontos új képességek, készségek és tudás megjelenését.

Talán érdemes a lista végét is megtekintetni, melyek azok a kérdések, amelyek a vezetők szemében a legkevésbé mutatják azt, hogy a HR-eredmények elérésére koncentrált tevékenységek elvégzése helyett (feltehetően e tevékenységek üzleti hatását látják legkevésbé):

- társadalmi felelősségvállalás,
- elégedettség a válaszdővel,
- munkaügy,
- felhívja a figyelmet arra, hogy a HR-feladatokkal, -folyamatokkal kapcsolatban mit, mikorra kell elkészíteni.

A fenti korrelációs adatok alapján korábbi üzeneteink erősíthetők meg. *A HR üzleti hatása a nehéz, kényes rendszerekre (Szervezeti kultúra, Karriermenedzsment) való fókuszálással, HR-stratégia alkotásával és a vezetői szempontok feltárásával, a vezetőkkel való szorosabb kapcsolattartással érhető el a vezetők a szemében. Ami az üzleti hatás ellen hat: rendőri szerep a vezetők felé, munkaügy, „pörgés” az operatív ügyek gyors megoldásán és a kétes elfogadottságú társadalmi felelősségvállalás témakör (vagy legalábbis az, ahogyan jelenleg azt kezelik a szervezetekben).*

*A HR-esek önképe ismét markánsabb a vezetői (?) a vezetői visszajelzésnél, de ennél a témakörnél az átlagostól kisebb mértékben. A HR-önkép hitelességére utal az is, hogy ők maguk is az üzleti hatás kapcsán látják leginkább a fejlődési lehetőséget. Természetesen kissé torzítja ezt az eredményt az, hogy ebben a blokkban van az a kérdés is, ahol nem meglepő módon a HR-esek véleménye jóval kritikusabb a vezetőkénél: kevésbé látják úgy, hogy elegendő erőforrással rendelkeznek feladataik elvégzéséhez. A legnagyobb HR-túlértékelés is az üzleti hatás kérdéseire kapcsolódik, tehát ezek tekinthetők egy újabb vakfoltnak:*

- a HR üzleti értéket teremt a szervezetben,
- a HR tevékenysége hatékonyan hozzájárul cégünk jó munkapiaci megítéléséhez, könnyen találunk és veszünk fel jó embereket,
- a HR tevékenysége hatékonyan hozzájárul ahhoz, hogy a cégen belül az üzleti döntések és változások megvalósítása ne ütközzön emberi vagy szervezeti akadályokba.

A vezetői szintek szerint vizsgálódva egyértelműen megállapítható, hogy a felső vezetők sokkal inkább érzékelik a HR-esek tevékenységének hatásait. Az ő elégedettségük e témában 3-as érték feletti, a többieké az alatti. Azok a kérdések, amelyekben ők adnak jóval nagyobb értéket, azt mutatják, hogy elismerik a HR üzleti érték teremtését, és a többi vezetői szintnél hitelesebb partnernek is látják, főként ezekben a kérdésekben:

- a HR üzleti értéket teremt a szervezetben,
- hallgatnak a HR-re, kikérik véleményét,
- felvenném a velem dolgozó HR-est a saját cégemhez,

- a HR tevékenysége hatékonyan hozzájárul cégünk jó munkapiaci megítéléséhez, könnyen találunk és veszünk fel jó embereket,
- a HR együtt él a szervezettel, tudja, hogy mi történik.

*A középvezetők a többi szinthez képest jobban elismerik a HR ügyfélszolgálati tevékenységét, azonban alacsonyabbra értékelik az üzleti hatást. Azaz elégedettek a HR-szolgáltatással, de szervezeti szintű, eredménynövelő kapcsolatot nem látnak.*

*Az alsó vezetők a legkritikusabbak, ráadásul az ő szemükben már a HR hitelessége az alacsonyabb. Az alábbi kérdések alapján úgy tűnik, hogy ők fordulnak legkevésbé bizalommal a HR felé, feljűk tudja legkevésbé megjeleníteni a HR az erősségeit, támogató szerepét:*

- a HR elismert partner az üzleti vezetők számára,
- hallgatnak a HR-re, kikérik véleményét,
- a HR-nek megvan a szükséges szakmai tudása és kompetenciái ahhoz, hogy az elvárásoknak megfelelően lássák el a feladataikat,
- a HR-nek rendelkezésére áll a megfelelő mennyiségű erőforrás feladatai elvégzéséhez (mind létszámban, mind anyagi erőforrásban).

## Összefoglaló üzenetek

Az alábbiakban kiemeljük a kutatási eredményekből a legátfogóbb, illetve legérdekesebb eredményeket.

*Azok a kérdések, ahol a HR-esek legjobban teljesítenek a vezetői visszajelzések alapján:*

- *A HR szakmai elismertsége és személyes hitelessége.*
- *Elfogadott a HR szerepe stratégiai kérdések kapcsán. A vezetők nagyobbik része számára egyértelmű, hogy a HR felsővezetői szintű képviselőt igénylő funkció a szervezetben, amelynek befolyása van a stratégiai döntésekre.*
- *A felső vezetők értik és értékelik a HR hozzájárulását. A felső vezetők szinte az összes kérdés kapcsán elégedettebbek a HR működésével a közép-, és különösen az alsó szintű vezetőknel.*
- *Az operatív tevékenységgel kapcsolatban magas az ügyfél-elégedettség. A HR-rendszerek, eszközök mindennapos működtetéséhez és a munkaüghöz kapcsolódó kérdések kapcsán születtek a legjobb eredmények.*
- *Megfelelőnek értékelték a HR válságkezelő tevékenységét. A válság kezelése kapta a legnagyobb prioritást az aktuális HR-témák közül, és a társadalmi felelősségvállalás témája után ezzel voltak*

a legelégedettebbek is a vezetők. (Ugyanakkor a 6-os skálán a 3,6 szintű értékelés inkább megfelelő, semmint elégedett szintet mutat.)

*Azok a témák, amelyekben a vezetők leginkább fejlődést várnak a HR-esektől:*

- A 2007-es eredményekhez hasonlítva minden szempontból *csökkent a HR-rel való elégedettség*. Ez minden bizonnyal a válság természetes hatása.
- Az elismert stratégiai szerep ellenére a vezetők *nem látják a HR üzleti hatását, eredményeit*. A HR-t tevékenység- és nem eredménycentrikusnak írják le. Bár elfogadják a HR stratégiai szerepét, de nem látják annak közvetlen hatását sem az üzleti eredményekre, sem a saját vezetői munkájuk hatékonyságára.
- A *trendek és témák kezelése, valamint a People Management támogatása* a leggyengébbre értékelt tevékenységek. A trendek kapcsán különösen a következő témák kaptak alacsony értékelést: *A munka és magánélet egyensúlya* (Work Life Balance); *felvásárlások és összeolvadások* támogatása; *alternatív/atipikus foglalkoztatási* lehetőségek megvalósítása.
- A *vezetőkkel való együttműködésben* a többszermélyes kapcsolattartás, az ő szempontjaikból való kiindulás és a kényes szervezeti, személyes konfliktusok kezelése jelentkezik igényként. Vagyis azt várják a HR-esektől, hogy ne csak HR-eszközökkel, rendszerek működtetésével támogassák őket, hanem *lépjenek elő e rendszerek mögött*, és nagyobb hangsúlyt fektessenek a személyes, testreszabott, rugalmas támogatásra, együttműködésre.

*Kérdéskörök, amelyek izgalmas továbblépési, fejlesztési lehetőséget jelentenek a HR számára:*

- *Szervezeti kultúra és karriermenedzsment* megmutatása, mint hozzáadott érték. Ezek olyan HR-rendszerek, eszközök, amelyek magas prioritást kaptak a vezetőktől, ugyanakkor éppen ezekkel a legelégedetlenebbek. Kézzelfogható az elvárás a HR felé, hogy lépjen előbbre, legyen kezdeményezőbb ezekben a témákban.
- *Mi a dolga a HR-nek a munka és magánélet egyensúlya kapcsán?* A vezetők számára fontos trend, ugyanakkor nagyon elégedetlenek vele. Csapdát jelent ugyanakkor e téma felszíni kezelése – stresszkezelő tréningek, munkaidő-szabályozás stb. –, hiszen itt a szervezeti kultúra és a vezetők fejlesztése révén lehet a mélyebb kérdéseket felvetni és hosszabb távú eredményeket elérni.

- *Mi a HR dolga a szervezeti konfliktusok kapcsán?* A vezetők több kérdés kapcsán is üzenték, hogy több szerepvállalást várnak a HR-től a szervezeti és vezetői szintek közötti konfliktusok kezelésében. Ez a szerepvállalás erősítheti a HR belső tanácsadó szerepét, ugyanakkor csapdát is jelenthet, hiszen érintett szereplővé válhat, veszíthet a hitelességéből is.
- *A HR-vezető már partner a vezetők számára. És a csapata?* Az eredmények alapján úgy látjuk, hogy a HR-vezetők a legtöbb esetben már képesek ezt a tanácsadó, coach jellegű támogatást nyújtani a felsővezetői csapatnak. A HR-csapatok ugyanakkor már kevésbé fogadják el ilyen partnernek a közép- és alsó-szintű vezetőket, őket inkább szakértői, sőt legtöbbször adminisztrátor szerepben látják.
- *Az alsó vezetők fejlesztése, támogatása.* E szint válaszai, prioritásai azt tükrözik, hogy szerepvállalásuk sok esetben inkább a munkavállalói gondolkodáshoz áll közel. (Például a kompenzáció és a juttatások jelentik a számukra legfontosabb HR-témákat.) Vezetői szerepük erősödése a HR elfogadottságát és hozzáadott értékét is növeli.
- *A HR-stratégia kialakítása* azon túl, hogy proaktivitást üzen és megjeleníti az eredményeket, erősíti a HR-csapatot is. Bár a HR-stratégia önmagában alacsony prioritást kapott a vezetőktől, a korrelációs elemzés kimutatja, hogy megléte és a vele elégedettség szorosan összefügg a vezetői elégedettség több témakörével is.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A jelen publikáció alapját a csapatmunkában elvégzett kutatás jelenti, ezért is maradtam a többes szám első személyű megfogalmazásnál a legtöbb esetben. A kutatás során többen is hozzájárultak az eredményekhez, köszönet munkájukért: Bence Judit, Echter Edina, Lángfalvy Anna, Pesti Kata. A kutatási eredmények tanulságainak megvitatásaiban, az eredmények visszajelzésében, a részt vevő szervezetekkel való kapcsolattartásban az OD Partner Kft. valamennyi munkatársa részt vett, segítségüket köszönjük! Hasonlóan köszönjük a kutatásban részt vevő szervezetek vezetőinek visszajelzéseit, valamint a HR-eknek az aktív hozzájárulásukat az eredmények létrehozásához és értelmezéséhez!

<sup>2</sup> Megjegyzés: a tanulmány táblázataiban alkalmazott rövidítések értelmezése:

A benchmark adatbázisban:

VEZ: a vezetői kitöltők válaszainak átlaga

HR: a HR-es kitöltők válaszainak átlaga

FV: a felsővezetői kitöltők válaszainak átlaga

KV: a középvezetői kitöltők válaszainak átlaga

AV: az alsóvezetői kitöltők válaszainak átlaga

Mindegyik fenti átlagot a szervezeti átlagok átlagolása révén képeztük, így az egyes szervezetben belüli kitöltők számának különbségei nem befolyásolták az összesített átlagot.

<sup>3</sup> E publikációban terjedelmi okok miatt nem közlünk részletes adatokat a rendszerek fontosságának értékelésére vonatkozóan



## Felhasznált irodalom

- Bokor A. – Bíró K. – Kováts G. – Takács S. – Toarniczky A.* (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. *Vezetéstudomány*, XXXV évf., 2. sz.
- Bokor A. – Bíró K. – Kováts G. – Takács S. – Toarniczky A.* (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány*, XXXV évf., 1. sz.
- Bokor A. – Bíró K. – Takács S. – Toarniczky A.* (2005): A HR szerepe a változásmenedzsmentben – a „változó HR” in: *Változás-és-Vezetés* (szerk: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M.), 90–109. o. AULA Kiadó, Budapest
- Bokor A.* (2006): Létezik-e itthon Y generáció?, *Vezetéstudomány*, XXXVI évf., II. sz.
- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V. – Szabadi H.* (2006): *Karriermenedzsment Magyarországon – A HR-vezetők nézőpontja*, Munkaügyi Szemle, október-november
- Bokor A. – Bácsi K. – Csillag S. – Kováts K. – Szilas R.* (2007): *Emberi Erőforrás Menedzsment*, Aula Kiadó
- Brockbank, W.* (2002): A HR konvergenciája, in: *Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. HR a 21. században*, HVG Kiadói Rt., p. 261–272.
- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. szerkesztette* (1999): *Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői*, p. 25–30.
- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. szerkesztette* (2004): *Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői* (kéziratban)
- Karoliny, M. – Poór, J. – Spisák, Gy.* (2000): *Az emberierőforrás-menedzselés az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál*, in: *Vezetéstudomány*, p. 13–22.
- Poór, J. – Roberson, M.* (2003): *Globális fejlődés: az emberierőforrás-menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején*, in: *Vez.tud.*, p. 13–19.
- Ulrich, D.* (1997): *Human Resource champions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Yeung, A. – Woolcock, P. – Sullivan, J.* (1996): *Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions*, in: *Human Resource Planning*, p. 58–65.

Cikk beérkezett: 2010. 7. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 10. hó