

*BOKOR Attila - BÍRÓ Kata - KOVÁTS Gergely -
TAKÁCS Sándor - TOARNICZKY Andrea*

HUMÁN TÜKÖR - KÖRKÉP A HAZAI SZERVEZETEK BEN A HR TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ ELVÁRÁSOKRÓL ÉS ANNAK MEGÍTÉLÉSÉRŐL

I. rész

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központja és Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársai által végzett Humán Tükör című kutatás legfőbb célja az volt, hogy az élenjárónak tekinthető hazai HR gyakorlat megvizsgálásával feltárja, hogy melyek a HR terület működését leginkább befolyásoló vezetői elvárások, és jelenleg miként értékeli a terület teljesítményét a vezetők, illetve maguk a HR-esek. A kutatás eredményeit a szerzők két részben mutatják be. Jelen cikk az elméleti háttérrel és a kérdőíves felmérés legfontosabb tanulságait tárgyalja, a következő számban megjelenő rész pedig a kvalitatív felmérés eredményeivel árnyalja a képet. A kutatási kérdések természetesen csak a két – egyébként is egymásra épülő – módszertan tanulságainak integrált felhasználásával válaszolhatók meg.¹

Érdekes paradoxonnak lehetünk szemtanúi napjainkban az emberi erőforrás (ezután röviden: HR) menedzsment területén. A szakirodalom az emberi erőforrások kitüntetett szerepét tárgyalja, és a HR vezetőkkel szemben a stratégiai partner szerepének követelményeit rajzolja fel. Ezzel szemben a mindennapos gyakorlati tapasztalatok inkább a HR terület és vezetők kiszolgáltatottságát, stratégiai szerepe helyett pedig végrehajtó szerepét mutatják. Felmerül tehát a kérdés: Milyen elvárásokkal szembesül e szakterület a szervezeten belül? Az elvárásokban milyen változásokra kell felkészülni?

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központja és Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársai által végzett Humán Tükör című kutatás legfőbb célja az volt, hogy az élenjárónak tekinthető hazai HR gyakorlat megvizsgálásával feltárja, hogy melyek a HR terület működését leginkább befolyásoló vezetői elvárások, és jelenleg miként értékeli a terület teljesítményét a vonalbeli vezetők, illetve maguk a HR-esek. A kutatás eredményeit két részben mutatjuk be. Jelen cikk az elméleti háttérrel és a kérdőíves felmérés

legfontosabb tanulságait tárgyalja, a következő számban megjelenő rész pedig a kvalitatív felmérés eredményeivel árnyalja a képet. A kutatási kérdések természetesen csak a két – egyébként is egymásra épülő – módszertan tanulságainak integrált felhasználásával válaszolhatók meg.

Az átfogó célkitűzésen belül az elvégzett vizsgálatok eredményei a következő elméleti és gyakorlati felhasználásra adnak lehetőséget:

1. olyan eszköztár kialakítása, mellyel lehetővé válik a HR terület teljesítményének átfogó, több szervezeti szereplő szempontjából is releváns értékelése,
2. az egyes szervezeti szereplők sajátos elvárásainak feltárása, és az azt befolyásoló tényezők megértése,
3. az eredményes HR működéshez szükséges, és a hazai viszonyokhoz igazodó kompetenciamodell felállítása,
4. a hazánkban jellemző, különböző HR szerepterületek azonosítása, az e szerepek betöltése iránti igényt befolyásoló legfontosabb tényezők azonosítása,

5. a HR területet képviselők önképének és a terület legfontosabb partnerei által alkotott képnek az összevetése alapján a HR terület fejlesztési lehetőségeinek feltárása,
6. a felsőfokú HR szakértői és vezetőképzés számára a képzések fejlesztésének alapjául szolgáló kompetenciamodellek és profilok kialakítása, azok fejlesztési lehetőségeinek feltárása.

Úgy véljük, hogy a fentiekben megfogalmazott célkitűzések elérésére irányuló kutatás közelebb vihet a szakterületre vonatkozó elméleti és gyakorlati tudásunk mélyítéséhez, a szervezeti HR tevékenységek tudatosabb fejlesztéséhez, és a megalapozottabb, gyakorlatihoz közelebb álló, integrált elméleti alapokon nyugvó HR vezető és szakértő képzéshez.

Korábbi hazai vizsgálatok

A magyarországi szervezetek emberi erőforrás menedzsmentjére vonatkozó kutatások eredményeit áttekintve világossá válik, hogy a HR szervezeti szerepére és kompetenciáira vonatkozó tudományos igényű összegző tapasztalatok jelenleg hiányoznak. A kérdéskörhöz közvetett módon kapcsolódó felmérések eredményei ugyanakkor szolgáltatnak kiindulási alapot.

Az 1999-ben végzett „Versenyben a világgal”, a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági kutatásának eredményei jelzik, hogy a cégek jellemzően a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrás gazdálkodást és a marketinget vonják az első vagy második számú vezetőik közvetlen irányítása alá, sugallva e területek kiemelt fontosságát (Czakó – Wimmer – Zoltayné (szerk.), 1999; 2004).

A Poór és társai által végzett kutatások is alátámasztják ezt azon megállapításukkal, hogy a magyarországi szervezetek jelentős része rendelkezik az emberi erőforrás területére vonatkozó stratégiai tervvel. Így például 2000-ben a kutatásban részt vevő cégek 70,4%-a rendelkezett írásos HR stratégiával (Karoliny és társai 2003; Poór, 2003).

Bár az eredmények azt sugallják, hogy a HR stratégiai szerepét a szervezetek igen tudatosan kezelik, ezekből nem lehet arra következtetni, hogy a tervek mennyire hatékonyak, hogyan illeszkednek a szervezeti stratégiához. Az említett kutatásból kiderül az is, hogy számos szervezet működtet HR rendszereket, és foglalkozik azok továbbfejlesztésének gondolatával (Poór, 2003).

A „Versenyben a világgal” kutatásból további részleteket tudhatunk meg az egyes HR rendszerekre vonatkozóan (Czakó – Wimmer – Zoltayné (szerk.), 1999; 2004). Az 1999-es felmérés adatai szerint a válaszadói

körbe bevont vállalatok 45%-a rendelkezett teljesítményértékelési rendszerrel, ám szinte kizárólag csak javadalmazási céllal. Ez a 2004-ben megismételt adatfelvételkor sem mutatott jelentős változást: a vállalatok 46%-nál volt formalizált teljesítményértékelési rendszer, s az előléptetés vagy a képzési programok megtervezéséhez a szervezeteknek továbbra is kis hányada, mintegy 15–20%-a használta fel. Sem az ösztönzési lehetőségek, sem a képzések területén nem történt forradalmi változás az elmúlt öt évben, kiemelni csupán a vezetőképzési programok számának növekedését, valamint az orientációs programoknak jutó egyre fontosabb szerepet lehet.

A fenti kutatások eredményeit látva több kérdés is megfogalmazódik, melyek túlmutatnak a bevezetett rendszerek egyszerű számbavételén: min múlik az, hogy a HR elismert üzleti értékteremtő partnerként tudjon működni, a bevezetett rendszereknek milyen elvárásokat kell kielégíteni, és milyen vezetői és szakmai kompetenciák szükségesek az elvárások folyamatos teljesítéséhez?

Elméleti háttér

A következőkben röviden bemutatjuk a felmérésünk háttéréül szolgáló korábbi kutatásokat és elméleti modelleket. Jelen terjedelmi keretek között a tárgyalás áttekintő jellegű, és a bemutatott modellek leglényesebb jellemzőinek leírására koncentrálok.

A HR szervezeti szerepének fontossága és magának a fogalomnak a jelentése időben és térben is változó (Bowen, 2002). Némely országban például bizonyos HR eljárások nem működhetnek, mert valamilyen szokásban, kultúrában, értékrendben vagy jogszabályban ütköznek (Hofstede, 2001).

Az emberi erőforrás menedzsmentnek a szervezeti működésben betöltött szerepét, valamint a fejlettségét többféle modell alapján is meg lehet közelíteni. A létező szakirodalmi megközelítéseket a következő csoportosítás szerint mutatjuk be:

- evolúciós modellek,
- funkcionális rendszermodellek,
- szerepmodellek,
- kompetenciamodellek.

Evolúciós modellek

Az evolúciós modellek az idő-dimenzióra helyezik a hangsúlyt, és egyfajta történeti fejlődést tételeznek fel. A témakör alaptankönyvei is általában e megközelítés alapján tárgyalják az emberi erőforrás menedzsment szervezeti lehetőségeit (Bakacsi és társai, 1999;

Farkas, 1997; Sherman, 2000). A szakterületre jellemző evolúciós folyamat háttérében a következő hatótényezők állhatnak:

- környezeti hatások: demográfiai változások, a társadalmi értékrendszer átalakulása, a globalizáció és a technológia fejlődése felértékeli az emberi tényező szerepét,
- versenysztratégiák alakulása: a fenti hatásoknak megfelelően a hosszú távú versenyképesség, a hozzáadott érték forrása egyre inkább az emberi tényezőben rejlik, ami szükségessé teszi a humán tőke, illetve a szervezeti kultúra tudatosabb értékelését és fejlesztését,
- HR szakmai tudás fejlődése: a szakmai kompetencia, az alkalmazott HR rendszerek fejlődése,
- szervezeti nagyság: e tényező hatásának megítélése már nem egyértelmű e megközelítés szerint, mégis általában a nagyobb szervezeti méretet a magasabb evolúciós szint elvárásaival kapcsolják össze.

A fenti tényezők hatásának eredményeként kialakuló fejlődési pálya jól leírható szakaszok szerint tagolódik (Bakacsi és társai, 1999):

- *személyzeti adminisztráció* (Personnel Administration): kiszolgáló, adminisztratív szintű feladatok ellátása, operatív működés támogatása,
- *személyzeti menedzsment* (Personnel Management): elkülönült szakértői feladatok megoldása, elsősorban a felvétel, a kompenzáció és a képzés területén,
- *emberi erőforrás menedzsment* (Human Resources Management): az integrált szakértői rendszerek és az üzleti logika megjelenése,
- *stratégiai emberi erőforrás menedzsment* (Strategic HRM): szerepvállalás a versenyképesség kialakításában, üzleti partnerség más szervezeti vezetővel.

Egy másik lehetséges történeti modellt a Torrington – Hall (1987) szerzőpáros könyvében találunk, amely szerint az egyes fejlődési lépcsők a következők:

- társadalmi reformer,
- jótékonyág gyakorló,
- emberséges bürokrata,
- konszenzus teremtő tárgyaló,
- szervezeti ember,
- munkaerő-elemző.

Tekintsük bármelyik modellt is, az egyes evolúciós szintek magukban foglalják a korábbi időszakokra jellemző feladatok ellátását is. A megközelítés másik fon-

tos megállapítása, hogy nem jellemző az ugrásszerű fejlődés, a szakterületnek végig kell járni a fejlődés minden egyes lépcsőfokát. A modell leíró jellege mellett arra is lehetőséget ad, hogy egy-egy szervezet esetében megítéljük a HR terület fejlettségét, illetve meghatározzuk a továbbfejlesztés következő lehetséges lépését.

Az evolúciós megközelítések hazai alkalmazása során figyelembe kell venni, hogy a szakterület szervezeti szerepvállalására rányomta a bélyegét az, hogy a 80-as évek végéig a funkció képviselőit az állampárt kinyújtott kezeiként működtették. Ennek megfelelően sem a rendszerváltozást megelőző, sem pedig az utána következő időszak nem illeszthető egyértelműen ezekhez a történeti modellekhez, ezért az evolúciós modellt nehéz alkalmazni a hazai gyakorlat leírásához.

Funkcionális rendszermodellek

Egy másik széles körben elterjedt megközelítés a HR terület fejlettségének szintjét a terület által működtetett rendszerek és folyamatok kiépítettségének és integráltságának fokán keresztül méri. Ezeket a rendszereket jellemzően kétféle megközelítés szerint szokás leírni, a funkcionális, illetve a rendszerlogika alapján.

A funkcionális megközelítés a HR által végzett feladatok széles körét sorolja fel. Egy lehetséges csoportosítás az 1. táblázatban leírtak szerint néz ki (és e táblázat még nem is tartalmazza a mára egyre inkább előtérbe kerülő humán kontrolling területet):

1. táblázat

HR tevékenységek a szervezetben Byras – Rue (1987)

HR tervezés	Képzés-fejlesztés
Toborzás	Karriermenedzsment
Kiválasztás	Munkaügyi kapcsolatok
Munkakörök kialakítása	Szervezeti kommunikáció
Munkakör-értékelés	Elbocsátások, leépítések
Teljesítményértékelés	HR információs rendszerek
Kompenzáció – ösztönzés	

E megközelítés alapján a HR fejlettségét tehát úgy lehet megítélni, ha számba vesszük, hogy a szakterület hányféle funkcionális tevékenység ellátására képes, és azokat milyen színvonalon valósítja meg.

A rendszerszintű megközelítés a fenti felsoroláshoz képest szűkíti az értékelendő területek számát, azokat azonban integrált, egymásra is szorosan ható rendszer-elemenként kezeli. Ennek megfelelően az értékelésnek is rendszer-elemenként és minden rendszerszinten meg

kell történnie. (Ezt a logikát folytatva, az egész HR területet is egy rendszerelemként kell értékelni a teljes szervezeti működés rendszerszintjén.) E megközelítés képviselőjének tekinthetjük a Devanna – Fombrun – Tichy (1984) szerzők által leírt modellt. Ez a megközelítés a következő, egymással kölcsönhatásban álló rendszerelemeket írja le: kiválasztás – teljesítmény – értékelés – jutalmazás – fejlesztés. Ezeknek a HR rendszerelemeknek együttesen kell beleilleszkednie a szervezeti stratégia és struktúra alkotott belső, illetve a gazdasági, politikai és kulturális tényezők által alkotott külső rendszerkörnyezetbe.

Egy másik lehetséges megközelítés a Harvard-féle rendszermodell néven ismertté vált felfogás (Beer et al., 1984). E modell mellett, hogy beazonosítja a HR tevékenységek legfontosabb érintettjeit és a kimeneteket, a következő tevékenységi területeket írja le:

- alkalmazotti részvétel,
- az emberi erőforrások „áramlása” (flow),
- jutalmazási rendszer,
- munkavégzési rendszerek (work system).

Bármelyik modellt is tekintjük, közös bennük az, hogy a HR terület értékelését a rendszerlogikára kell alapozni, és mind a belső hatékonyságra, mind pedig a környezeti illeszkedésre, eredményességre figyelmet kell fordítani. Ennek az értékelési logikának egy lehetséges megoldását jelenti az úgynevezett HR Balance Scorecard rendszer (Beatty, 2001). Ennek során a következő szempontok szerint lehet leírni és értékelni a HR terület sikerességét:

- HR tevékenységek illeszkedése a stratégiához,
- HR rendszerek illeszkedése a munkaerő jellemzőihez,
- HR rendszerek integráltsága,
- HR szerepek betöltésének hatékonysága.

A legutolsó – szerepek betöltésének hatékonysága – értékelési szempont már át is vezet a tevékenységek megragadásának következő lehetséges módjához. Ennek tárgyalása előtt azonban érdemes kiemelni a funkcionális megközelítés hátrányát, nevezetesen azt, hogy a HR területet csak a szűken vett szakmai feladatok ellátása mentén értelmezi, kevés lehetőséget ad a tágabb szervezeti szerepelvárások megjelenítésére.

HR szerepmodellek

Ez a megközelítés arra koncentrál, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat fogalmaznak meg a HR-rel kapcsolatban. A HR szerepek meghatározásához használt kritériumok időben változnak (Conner, 1999):

1. gyakorlatra való összpontosítás (amit a HR-esek tesznek),
2. az időre való fókuszálás (hogyan töltik el a HR-esek az idejüket),
3. a metaforákra való figyelem (milyen identitást valának a magukénak a HR-esek),
4. hozzáadott érték (mi a HR hozzáadott értéke).

Az első megközelítés szerint négy szerep azonosítható: támogatás, szolgáltatás, tanácsadás és leadership. A legtöbb HR szakember idejét az első kettő tölti ki, míg a szervezetek szeretnék nagyobb hangsúlyt helyezni az utóbbi kettőre (Conner, 1999). A második megközelítés alapján hat szerep azonosítható: üzlet-ember; változásvezető; belső tanácsadó; stratégiaalkotó és -végrehajtó; tehetségmenedzsment; erőforrás-gazda és költségfelügyelő (Conner, 1999).

Az egyik leggyakrabban használt – és jelen kutatás számára is fontos kiindulópontot jelentő – modell Dave Ulrich (1997) szerepmátrixa, amely két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeket: a HR operatív vagy stratégiai orientációja alkotta egyik, illetve az emberre vagy folyamatra való fókuszálás alkotta másik dimenzió. A megközelítés az 1. ábrán látható négy lehetséges szerepet jelöli ki a HR számára:

- *adminisztratív szakértő* jelenti a szervezeti infrastruktúra működtetését, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével,
- *érdekképviselő* szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében,²
- *változásmenedzser* 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 stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997).

A HR vezetőnek minden egyes szerepében képesnek kell lennie annak meghatározására, hogy miként járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz és eredményességhez. A HR területet tehát a szerint lehet értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeinek megfelelő szintű értékteremtő teljesítményt nyújtani.

1. ábra

Az Ulrich modell



A felvázolt történeti ívet figyelembe véve levonhatjuk azt a következtetést, hogy még alig kezdődött meg a HR funkció üzleti partnerként vagy a változások irányítójaként való jellemzése, és ennek a szerepnek a megértése. Ahogy növekedik a HR szervezeti szerepének összetettsége, úgy kell a HR szakembereknek új kompetenciákat elsajátítani. Így merült fel az igény a szükséges kompetenciák meghatározására és fejlesztésére, ami ráirányította a kutatók figyelmét a kompetenciamodellek kidolgozására.

HR kompetenciamodellek

A kompetenciamodellek használatának nagy előnye, hogy nem csak az általános szerepterületek azonosítása válik lehetővé, hanem azoknak a kritikus viselkedésmintáknak a megragadása is, amelyek révén elkülöníthető az elvárásoktól elmaradó, az azokat teljesítő, illetve meghaladó eredmények háttérében álló okok megértése. A kompetenciamodellek meghaladják a korábban bemutatott értékelési eszközöket, hiszen konkrétságuk és viselkedési szintű megjelenítésük miatt egyben a fejlesztés alapját is képezhetik. További előny, hogy kézzelfoghatóbb összevetésre nyílik lehetőség a különböző szervezetekben, akár iparágakban tevékenykedő HR vezetők és szakértők munkáját illetően is.

A kompetenciamodellek általában hierarchikus módon szerveződnek, hiszen az általános kompetencia-területeket konkrétabb, gyakorlatilag viselkedésszintű kompetenciákra bontják le. A HR szakma minőségi szintjét számos kompetenciának az együttes birtoklása biztosíthatja. A következőkben meghatározzuk a kompetencia fogalmát és azonosítjuk a HR szakmára

jellemző kompetenciaterületeket. A kompetencia fogalmának az értelmezése során a következő, széles körben elfogadott definícióra támaszkodunk:

„Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. (Spencer – Spencer, 1993)

Yeung a HR felső vezetőkkel folytatott mélyinterjúk, a szakirodalom összefoglalása, valamint a HR kompetenciák gyakoriságának vizsgálata alapján a következő kompetenciamodellt javasolja (Yeung, 1996):

- alapvető kompetenciák (üzleti ismeretek, ügyfél-orientáltság, hatékony kommunikáció, hitelesség, rendszerszemlélet, konfliktuskezelés),
- „leadership”,
- HR szakértői tudás,
- tanácsadó (befolyásolás, tanácsadói készség, változások kezdeményezése és bevezetésének támogatása, együttműködés és csapatépítés).

Annak függvényében, hogy a HR mely területét vizsgáljuk – HR felső vezető, HR generalista vagy HR specialista³ – különböző kompetenciaterületek válnak kritikussá. A modell középpontjában az „alapvető kompetenciák” állnak, melyeket minden HR területen tevékenykedő szakembernek birtokolnia kell. A modell erőssége, hogy megkülönbözteti a betöltött pozíció függvényében a kívánatos kompetenciákat a kritikus kompetenciáktól. A HR generalisták számára a kritikus kompetenciát a leadership, a HR specialistáknak a HR szakértői tudás, a HR tanácsadásban dolgozók számára pedig tanácsadás jelenti. Az említett kutatás inkább szervezetspecifikus javaslatokat tesz, amelyek nem elegendőek egy általános – szakmára vonatkozó – HR kompetenciamodell felépítésére.

A következő kompetenciamodellt a University of Michigan's School of Business által végzett „Human Resource Competency Study” kutatás nyújtja, amely igyekezett a fenti modell gyenge pontját (szervezet specifikusság) kiküszöbölni. A felmérésben 241 különböző iparágban tevékenykedő szervezet 71 ezer alkalmazottja vett részt, felölelve a világ különböző országait. A tanulmány 360 fokos visszajelzési modellen alapul, mely magába foglalja a HR-résztvevők önértékelését, a HR-munkatársak, valamint a nem HR-es belső ügyfelek által készített értékelést (Brockbank, 2002). Az eredmények alapján öt alapvető HR kompetenciaterület különíthető el:

- stratégiai hozzájárulás (vállalati kultúra formálása, gyors változás, stratégiai döntéshozatal és piacvezérelt elérhetőség),
- hitelesség (kapcsolattartási készségek, az elvállalt feladatok teljesítése és kommunikációs készségek),
- HR szakértői tudás (munkaerő-felvétel, teljesítménymenedzsment, képzés-fejlesztés, szervezetfejlesztés),
- üzleti folyamatok ismerete (vállalati értékképzés ismerete, munkaügyi kapcsolatok ismerete),
- e-Hr (Hr tevékenységek információs technológiájának ismerete).

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy a kompetenciaterületek illeszkednek a korábban ismertetett szerepmoделlekhez, hiszen tükrözik a HR terület szakértői tevékenysége mellett a szervezeti működés és változásvezetés területén betöltött szerepeket is.

Kutatásunk előfeltevései

Az előzményül szolgáló modellek bemutatása után röviden összegezzük saját megközelítésünk jellemzőit. A cikk alapjául is szolgáló kutatás célja, hogy a magyar sajátosságokhoz alkalmazkodó HR-es kompetenciamoделlt alakítson ki, valamint vizsgálja az Ulrich-féle szerepmoделl hazai alkalmazhatóságát és a szerepek, valamint a kompetenciák között feltárható kapcsolatokat, összefüggéseket, hogy egy komplex értékelési és fejlesztési eszközt nyújthasson a magyar HR szakemberek számára. A kutatáshoz azonban nem állt rendelkezésre „készen átvehető” kompetenciamoделl. Ennek két oka is van:

- a HR terület kompetenciaprofiljának egységes leírása még a nemzetközi szakirodalomban sem alakult ki a megközelítés újdonsága miatt, és
- hazánkban még csak kísérlet sem történt a helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó HR kompetenciaprofil kidolgozására, bár egyes – főleg multinacionális – szervezetek rendelkeznek a saját viszonyaikra kialakított értékelési és fejlesztési célú kompetenciamoделlrel.

A felsorolt okok miatt a kutatásnak csupán a kiindulási alapját képezték a szakirodalomból ismert modellek, vagyis felhasználtuk pl. a fentiekben bemutatott Ulrich-féle szerepelhatárolásokat, ezek hazai kiinduló értelmezése azonban már ránk várt. A vizsgált kompetenciák esetében a lehető legszélesebb induló listát próbáltuk felállítani, hogy a vizsgálat eredményeként kialakulhasson egy a hazai viszonyokhoz igazodó moделl.

A fenti szempontokat is figyelembe véve megfogalmazhatjuk kutatásunk előfeltevéseit:

- a HR szervezeti hozzájárulása az Ulrich-féle szerepmoделl segítségével megragadható, az egyes szerepek és kompetenciák között összefüggések tárhatók fel,
- a HR területtel szembeni elvárások, kompetenciák hazánkra jellemző kompetenciamoделlbe tömörülnek,
- az empirikusan megállapított egyes szereplők által elvárt kritikus kompetenciák különbözőek (Hr-esek vagy különböző szintű vezetők),
- a HR szerepek mentén, valamint a kialakuló kompetenciamoделlek alapján megállapíthatók azon dimenziók, melyek mentén elakadások tapasztalhatók, vagy amelyek mentén a HR nagyon jól teljesít.

Kutatási folyamat és módszertan

A kutatási terv kialakításakor nagy hangsúlyt kaptak a módszertani kérdések, hiszen alapvető motivációnk volt, hogy több, hagyományosan egymást kizárónak kezelt megközelítésmódot termékenyen ötvözzünk. Vagyis egyszerre szándékoztunk elméletileg jól megalapozott, ám mégis közvetlen gyakorlati relevanciával, a részt vevő szervezetek számára már a kutatás folyamatában fejlesztő hatással bíró módszertant kialakítani. A kvantitatív adatgyűjtés a 360-as felmérés filozófiájára támaszkodott – ennek megfelelően a mintaválasztás során sem elsősorban a statisztika, sokkal inkább a fejlesztői logika érvényesült –, a kvalitatív adatgyűjtés pedig ennek az eredménynek a résztvevőkkel való közös feldolgozására, értelmezésére épült.

Mivel a kutatás módszertana az akciókutatás filozófiáját helyezte előtérbe, így a feltáró jelleg mellett a fejlesztői szempontok is hangsúlyos szerepet kaptak. Noha a kutatás kezdetén előzetesen is megfogalmaztunk kérdéseket, az alkalmazott módszertan arra is lehetőséget nyújtott, hogy a menet közben születő kérdéseinket és értelmezéseinket is megfogalmazzuk, illetve ellenőrizzük. A fejlesztői gondolkodásmód tükröződik a 360 fokos felmérésekre emlékeztető logikában is: a kérdőíves felmérés során például egy-egy szervezeten belül többoldalú megkérdezést hajtottunk végre az emberi erőforrás menedzsment terület szerepével, belső megítélésével kapcsolatban. A kérdőíveket ennek megfelelően a HR osztály munkatársai mellett a felső és a középvezetők töltötték ki⁴.

A kutatás a HR vezetők megkeresésével kezdődött, majd rögzítettük azon cégek adatait, melyek vállalkoztak a felmérésben való részvételre. Ezt követően

Az egyéni adatok megoszlása

Részt vevő vállalatok száma	24
Összes kitöltő	360
Vonalbeli vezetők száma	243
ebből: felső vezetők	82
ebből: középvezetők	161
HR terület	106
ebből: HR vezető	31
ebből: HR generalista	37
ebből: HR specialista	38
Nem azonosítható pozíció	11

került sor a kérdőívek kitöltésére. Ennek eredményeit egy összefoglaló céges riport formájában visszacsatoltuk a HR vezetőknek, amelyet egy fejlesztőfeltáró beszélgetés keretében beszéltünk meg velük. A kérdőívek és az interjúk eredményeinek megosztására, valamint a résztvevők tapasztalatairól, dilemmáiról való beszámolókra egy műhelymunka keretében nyílt lehetőség, melyen a kutatásban résztvevők 80%-a megjelent.

A kutatásba végül 26 cég kapcsolódott be, és 24-en haladtak végig az összes fázison. Olyan cégeket kerestünk meg, amelyek legalább száz főt foglalkoztattak (azaz valószínűsíthetően már létezik önálló HR funkció), illetve legalább egy éve önálló HR vezetőjük volt a szervezetben belül (tehát feltehetően léteznek megfogalmazott elvárások a HR területtel kapcsolatban). A minta kialakítása során törekedtünk arra, hogy a tulajdonosi szerkezet, illetve az iparág szerint minél változatosabb legyen a résztvevők köre.

A létszámadatok és a visszaérkezett kérdőívek alapján a felmérés egy kis-közepes méretű mintán alapszik (2. táblázat). Mivel a vállalatok nagyobb része a létszám alapján közepes méretű (100–250 fős), ezért a kapott válaszokat az átlagosan kis válaszadói létszám mellett is reprezentatívnak tekintettük céges szinten (vezetőkre és a HR területen dolgozókra nézve) és a kapott eredmények érvényességét interjúkkal is megerősítettük.

A mintában szereplő szervezetek különböztek:

- tulajdonosi háttérük (6 hazai, a többi külföldi tulajdonú),
- szektorhoz tartozásuk (a cégek fele termelő és értékesítő, a másik fele szolgáltató tevékenységet végzett), és
- méretük szerint (árbevétel alapján tíz volt 10 Mrd Ft alatti, 11 cég 10 és 50 Mrd Ft közötti és 3 szervezet 50 Mrd Ft fölött).

A HR igazgató mindenhol a felsővezetői team tagja volt, közvetlenül az első számú vezető alá tartozott, és kiépített HR rendszerek működtek.

A kutatásban részt vevő cégek közép- és felső vezetőihez, valamint HR-es munkatársaikhoz cégenként összesen 25 kérdőívet juttattunk el 2003 őszén. A kutatás keretében kiosztott kérdőívekből összesen 360 érkezett vissza, így a visszaérkezési arány kb. 60%.

A kérdőív két nagy részből állt: az első, húsz kérdésből álló részben a HR terület szervezeti működéséhez való hozzájárulását vizsgáltuk meg. Az állításokat az Ulrich szerepek alapján fogalmaztuk meg. A kitöltők az állításokkal való egyetértésük fokát hatos

skálán fejezhették ki. A második részben a kitöltőknek azt kellett megítélniük, hogy a HR osztály egésze mennyiben rendelkezik bizonyos jól definiált kompetenciákkal. A HR osztály adott kompetenciában nyújtott teljesítménye mellett azt is értékelni kellett, hogy az adott kompetencia mennyire fontos ahhoz, hogy a HR osztály a vele szemben támasztott elvárásoknak meg tudjon felelni. (Az értékelő skálák itt is hat fokozatból álltak.) Végül a kitöltőket két nyitott kérdés formájában a HR osztály erőnyeinek és gyengeségeinek megjelölésére kértük.

A kérdőívet az elméleti fejezetben bemutatott modellek felhasználásával és a magyar sajátosságok figyelembevételével mi magunk állítottuk össze. A 0,8-nél magasabb Cronbach alfa mutatók alapján kijelenthetjük, hogy az egyes Ulrich-féle dimenziókba megfelelő megbízhatósággal rendeződtek be az odailleszkedő alkérdések.

Az elkészült cégszintű riportokat megküldtük a cégek HR vezetőinek és javasoltuk az eredmények közös megbeszélését. Az interjúk feldolgozásához azok lényeges részeit szövegszerűen lejegyeztük. Az interjúk kódolását és feldolgozását az NVIVO 2.0 kvalitatív kutatási szoftver felhasználásával végeztük, ami könnyen kezelhetővé tette az egyes témák kódolását, kielemzését és összevetését.

Az interjúk és a kérdőívek mélyebb elemzését követően workshopot szerveztünk a részt vevő cégek HR vezetői és korlátozott számban a HR munkatársak számára. A workshop célja elsősorban az volt, hogy a megjelentek a tapasztalataikat, dilemmáikat egymással megosszák, így a rendezvényen inkább a fejlesztői szempontokat akartuk érvényesíteni. A workshop során egy prezentáció keretében bemutattuk a kutatás legfontosabb eredményeit, majd a megjelentek által javasolt témákban a kutatók vezetésével kiscsoportos beszélgetést szerveztünk. (Az interjúk és a workshop

adatainak elemzését és a tanulságokat a publikáció következő részében mutatjuk be.)

A kérdőíves felmérés eredményei

A céges adatok alapján levonható következtetések hipotetikus és feltáró jellegűek; az egyéni szinten mért változók alapján – figyelembe véve, hogy az egyéni attitűdök szintjén még nem készült hasonló átfogó felmérés és a válaszadók száma is jelentős – a mintában szereplő vállalati (és pénzügyi) körre vonatkoztatva kimutathatunk bizonyos tendenciákat. Természetesen a fő kutatási kérdések csak a teljes adatgyűjtési kör eredményei alapján – vagyis az interjúkat és a workshopot is bevonva – válaszolhatók meg, mégis érdemes a kérdőíves felmérés eredményeit külön is szemügyre venni, hiszen néhány alkérdés megválaszolására önmagukban is alkalmasak.

Az egyéni szinten mért változók alapján azt mondhatjuk, hogy összességében a HR terület pozitív értékelésével találkozunk minden részt vevő cégnél. A változók eloszlása erősen jobbra ferdül, a hatos skálához képest kis-közepes szórással. Ennek oka valószínűleg az, hogy a mintába eleve kiépített HR rendszerekkel rendelkező cégeket kerestünk meg, ahol a terület vezetése a cég felső vezetésében foglal helyet, alapvető elfogadottsága és megértettsége nem kérdés. Az átlagos hazai HR-es helyzetkép feltételezhetően ennél borúsabb képet mutatna. Az adatok alaposabb elemzése azonban jó néhány érdekes, esetleg meglepő következtetés levonására is lehetőséget ad.

Elvárások és azok teljesítése: az Ulrich modell

A felmérésünk az Ulrich modell első hazai tesztelését is jelentette, vagyis elméleti szempontból izgalmas kérdés, hogy ez a nemzetközileg széles körben elterjedt modell képes lesz-e a hazai elvárásrendszer értelmezésére. Gyakorlati szempontból pedig tanulságos lehet feltárni azt, hogy miként illeszkednek egymáshoz a vezetők és a HR-esek elvárásai a terület kritikus teljesítménydimenzióit és az azokban elért eredményeket illetően.

Mit tekintenek értékes hozzájárulásnak a különböző szereplők?

A cégeknek kiküldött kérdőívben az Ulrich modell négy szerepére öt-öt kérdés vonatkozott. Természetesen merül fel a kérdés, hogy ezek közül melyek azok az elvárások, amelyek teljesítése leginkább befolyá-

solja a HR összteljesítményéről alkotott képet. Vagyis melyek a kritikus, lényegi teljesítménydimenziók. Az elemzést a szerepeket jellemző állítások főkomponens analízisével végeztük el. A vizsgálati módszernek további előnye, hogy segítségével az Ulrich modell tesztelhető is: vajon a vezetők fejében is hasonló dimenziók mentén lehet megkülönböztetni a HR területtel szembeni elvárásokat?

Az eljárás a vezetői részmintán három, a HR-es részmintán öt faktort különített el. A kapott faktorok egymástól, valamint az Ulrich modell alapján elvárttól is eltértek. Az eredmények ugyanakkor fontos üzenettel bírnak a HR területen dolgozók számára.

A HR-eseknek a saját teljesítményéről való önképet leginkább az operatív dimenzióhoz kapcsolódó tényezők befolyásolták, a főfaktorba csak ilyen kérdések töltődtek be. Mindez azt mutatja, hogy önértékelésüket leginkább az befolyásolja, hogy milyen hatékonysággal tudják a mindennapi, a rendszerek működtetéséhez és a munkavállaló problémáihoz kapcsolódó feladatokat ellátni.

A vezetők esetében a főfaktort ugyanakkor elsősorban a Változásmenedzselési és az Adminisztratív Szakértői szerephez tartozó kérdések uralják, és kis súllyal a Stratégiai Partner szerep is megjelenik. A kapcsolódó kérdések összegzéséből az mutatkozik meg, hogy a vezetők két kritikus hozzájárulást azonosítanak a HR terület számára:

- mivel az Adminisztratív dimenzióból egyértelműen a hatékonyság fókuszú kérdések töltődtek be a főfaktorba, így fontos számukra az a szempont, hogy a HR terület milyen mértékben tud hozzájárulni a szervezeti hatékonysághoz rendszerei működtetése révén,
- a második fő elvárás pedig a szervezet alkalmazkodó képességének, rugalmasságának a növelésére vonatkozik, az emberi tényező fejlesztése révén.

A faktoranalízis eredménye a két részmintában csak az adminisztratív szerep esetében fed át, ami mind a vezetőknél, mind a HR-eseknél meghatározó. Mindez magyarázható azzal, hogy a HR nem lehet igazán sikeres addig, amíg adminisztratív téren nehézségekkel küzd akár a folyamatok megvalósítását, kivitelezését, akár azok elfogadottságát tekintve.

Az elemzés kapcsán érdemes azt is megjegyezni, hogy a szerepek erősebben különülnek el a stratégiai-operatív fókusz mentén, a folyamat-emberek dimenzió érvényesülése gyengébb. Mindez arra utal, hogy hazánkban a HR-től elvárt teljesítmény meghatározása

még nem olyan kifinomult, mint amilyen az Ulrich modell. Úgy tűnik, hogy a vezetők és a HR-esek gondolkodását leginkább az a kérdés befolyásolja, hogy adminisztratív, vagy pedig stratégiai szerepet szánnak-e ennek a területnek, ezen belül a különböző fókuszok megragadása még nem történt meg.

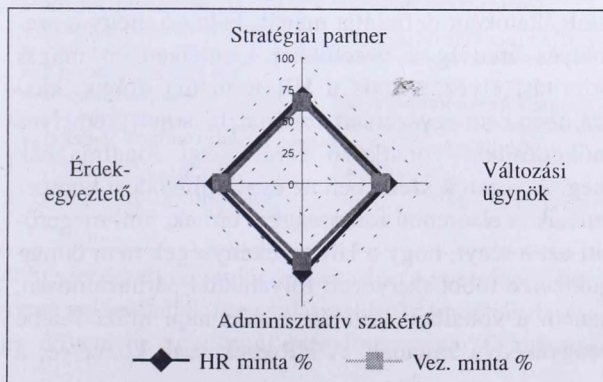
Vezetői visszajelzés és a HR-es önkép összevetése a szerepek szintjén

Érdekes volt összevetni az egyazon cégtől származó vezetői értékelést és a HR-esek önértékelését. A vezetői visszajelzéshez képest átlagosan 6%-kal pozitívabb HR-es önértékelés tulajdonképpen egészséges is lehetne, viszont az átlag mögött a céges eredmények jelentős szóródásával találkozhatunk. Esetenként jellemző volt, hogy mennyire elszakadt a HR önértékelése a vezetőkétől – mind saját hozzájárulásai alul-, mind pedig túlértékelésében. A jelentős különbségek olyan esetekben alakulhattak ki, ahol hiányzik a világos célrendszer, a rendszeres visszajelzés a teljesítményről és a kapcsolatról, vagy pedig jelentős elhárító, védekező mechanizmusok működnek valamelyik fél esetében.

A teljes minta szintjén a vezetői válaszadók gyakorlatilag egyformára – valamivel átlag felettire – értékelték a HR-esek teljesítményét a különböző szerepekben. A legnagyobb eltérés érdekes módon az Adminisztratív szakértői szerep kapcsán jelentkezett, vagyis éppen az alapokat jelentő szerep esetében érheti meglepetés a HR-eseket teljesítményük értékelése során. A HR-esek és a vezetők is egyöntetűen a Változásvezetői szerepben nyújtott összteljesítményt értékelték a legalacsonyabbra, és talán az sem véletlen, hogy a felmérésben az élenjáró eredményeket elérő szervezetek éppen ebben a dimenzióban emelkedtek jelentősen az átlag fölé (2. ábra).

2. ábra

Vezetői értékelés és HR-es önkép az egyes Ulrich-féle szerepekben



A szerepeken belüli elvárások teljesülése

Tanulságos az elemzést az egyes szerepeket felépítő, konkrétabb elvárás-dimenziók mentén is elvégezni. Az áttekinthetőség kedvéért csak a vezetők és a HR-esek értékelését összefoglaló elégedettségi mátrixot mutatjuk be (3. ábra).

A mátrix erősségei (bal felső cella) és gyengeségei (jobb alsó cella) tekintetében jelentős az egyetértés vezetők és HR-esek között. Talán a stratégiai döntésekben való részvételnél figyelhető meg a legszámottevőbb különbség a HR-esek értékelései rovására.

Úgy tűnik, hogy a HR-esek a vezetőknel kevésbé elégedettek azzal a mértékkel, amennyire bevonják őket a stratégiai döntésekbe. Vagy nem érzik az elfogadottságot; vagy úgy érzik, hogy a cég által követett stratégia nem a formális értekezleteken fogalmazódik meg. Emiatt abban sem biztosak, hogy illeszkednek az üzletmenet prioritásaihoz, illetve hozzájárulnának a szervezet sikeréhez.

A fenti eredmény úgy is értelmezhető, hogy a stratégiaalkításban való részvétel lehetősége megvan ugyan, csak éppen a HR-esek önbizalmával van gond (nem érzik magukat partnernek), és emiatt saját hozzájárulásait is alulértékelik. Ezt a megfogalmazást erősíti a mátrix bal alsó (HR-es szempontból vakfolt) cellája is: a vezetők szerint nem képviselik elég erőteljesen saját szempontjaikat, és nem segítik eléggé a fontos, új kompetenciák megjelenését. Vagyis mintha a vezetők azt üzennék: már stratégiai partnerek vagytok, de akkor mutassátok is meg, ti mivel tudtok hozzájárulni a stratégiai célok teljesüléséhez.

A fő problématerületeket a HR-esek véleménye szerint is a kommunikáció, a proaktivitás és a munkavállalók bizalmának megszerzése, illetve megtartása jelentette. (E témakörök, valamint a stratégiai szerep vizsgálata az interjúkörben kiemelt figyelmet kapott.) A változásvezetésre vonatkozó kérdésnél a kritika valószínűleg a változásokat vezető szerep megkérdőjelezésére vonatkozott.

Az elvárások teljesítéséhez szükséges kompetenciák értékelése

Egyik fontos kutatási célkitűzésünk volt annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy melyek azok a tudáselemek, készségek-képességek, magatartásminták, vagyis összefoglalóan kompetenciák, amelyek birtoklása a jelenlegi hazai viszonyok között döntő befolyással bír arra vonatkozóan, hogy a HR területen valaki az

**A HR hozzájárulások elégedettségi mátrixa
(HR terület és vezetők)**

		A HR-esek megítélése	
		Pozitív	Negatív
A vezetők megítélése	Pozitív	1. Hozzájárulás a szervezeti változások véghezviteléhez. 2. Olyan vállalati kultúra kialakítása, melyben a munkavállaló érték. 3. Személyiségi jogok védelme, egyenlő és tisztességes bánásmód.	1. A HR stratégia illeszkedik az üzleti prioritásokhoz. 2. A HR hozzájárul az üzleti sikerekhez. 3. A HR elfogadott partner a stratégiai döntések meghozatalában.
	Negatív	1. A szervezet számára fontos, új kompetenciák megjelenésének támogatása. 2. HR szempontok megjelenítése a stratégiai döntéseknél.	1. Összességében a szervezeti tagok bíznak a HR-ben. 2. Kommunikációs csatornák működtetése. 3. Proaktivitás, előre tervezés és cselekvés. 4. Hiteles változásvezetői szerep.

elvárásoknak megfelelően tudja ellátni munkáját. A kérdőív révén arra is kaptunk visszajelzést, hogy jelenleg hogyan teljesítenek a vizsgált kompetenciákban a kutatásba bevont szervezetek HR-esei.

Mit kell tudnia egy HR-esnek: a kompetenciamodell

Röviden érdemes áttekinteni, hogy a vezetők, illetve a HR-esek mely kompetenciákat tartották a legfontosabbnak.

3. táblázat

**A tíz legfontosabbnak tartott kompetencia
(vezetői és HR-es szempontból)**

Vezetői szempontból	Átlag	HR szempontból	Átlag
Etikusság	5,52	Etikusság	5,70
Változásmenedzsment	5,34	Változásmenedzsment	5,53
Stratégiai gondolkodás	5,28	Felelősségvállalás	5,48
Konfliktuskezelés	5,21	Stratégiai gondolkodás	5,46
Csapatmunka	5,18	Szolgáltatói attitűd	5,40
Felelősségvállalás	5,17	Hitelesség	5,38
Probléma-megoldókészség	5,15	Minőségorientáltság	5,38
Hitelesség	5,14	Tanácsadás, coaching	5,36
Döntésképeség	5,08	Döntésképeség	5,34
Szakmai felkészültség	5,08	Szakmai felkészültség	5,33

A 3. táblázatból láthatjuk, hogy a két lista eléggé átfedi egymást. Összességében az a tény, hogy kettő kivételével minden kompetenciát 4,5 fölöttire értékelték, azt mutatja, hogy sikerült olyan kompetenciákat definiálni, amelyek valóban relevánsak a HR terület működtetése szempontjából. Az átlag szerinti sorrendben az első nyolc között több a „puha” (interpersonális vagy személyes jellemző) kompetencia – így

3. ábra például az Etikusság, Hitelesség, Felelősségvállalás, Döntésképeség. A szakirodalom által „keménynek” tartott (üzleti, vezetési-szervezési) kompetenciák – mint a Tervezés, Iparág- és piacismeret, Belső folyamatok ismerete, Projektmenedzsment – inkább a fontossági lista végén helyezkedtek el.

Az átlagok vizsgálatát a 36 kompetenciában nyújtott teljesítmény értékelésének főkomponens-elemzésével egészítettük ki. Ez a módszer lehetőséget ad olyan kompetenciatérkép kialakítására, amely a kompeten-

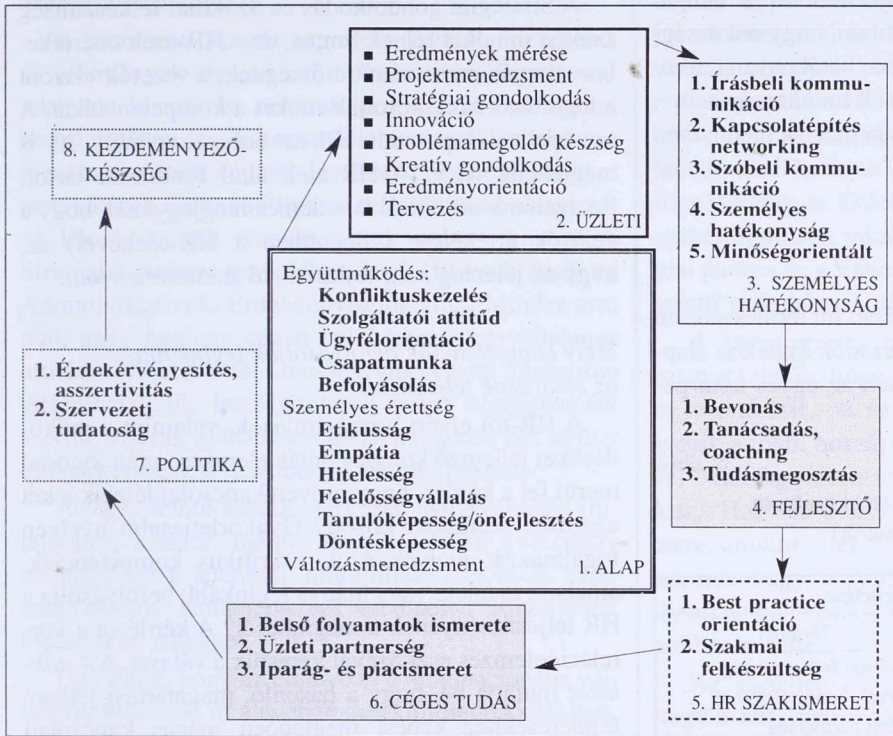
ciák mintázatainak feltárásán túl azok jelenleg észlelt prioritására is választ ad.

A vezetői válaszadók esetében az elemzés nyolc faktort eredményezett, amelyek a teljes variancia 65%-át magyarázták; az egyes elemek elnevezése saját interpretációnk eredménye. A modell első, 12 kompetenciát magában foglaló eleme (Alap) magas magyarázóerővel bír (39%), vagyis döntő módon meghatározza azt, hogy miként észlelik a vezetők a HR-esek működését. A HR válaszadók esetében az elemzés hét faktort eredményezett, amelyek a teljes variancia 72%-át magyarázzák, az első faktor önmagában 40%-ot képviseli (4. ábra.)

Láthatóan ugyanaz a 36 kompetencia különböző prioritással és egymáshoz eltérőképpen kapcsolódva jelenik meg a két modellben. Ez legfőképpen arra hívja fel a figyelmet, hogy a HR saját működését a vezetőkhez képest más nézőpontból látja, eltérő elveket vall (5. ábra).

Példa erre a két modell első, legfontosabb eleme: míg a vezetők egy érett és együttműködő partnert szeretnének a HR-esben látni, addig a HR-es szakértő szolgáltatóként definiálja magát. Feltűnő, hogy a személyes érettség a vezetőknel kiemelkedően magas prioritást élvez, vagyis a HR területen dolgozókkal szemben nem egyszerűen szakmai, hanem a személyes működésükre vonatkozó elvárásokat fogalmaznak meg. A vezetők szemében az együttműködési kompetenciák is elsőrendű fontossággal bírnak, ami megerősíti azt a tényt, hogy a HR tevékenységek nem önmagukban, a többi szervezeti folyamattal párhuzamosan, hanem a vonalbeli vezetők mindennapi működésébe beágyazódva zajlanak. A HR-esek csak közvetve, a

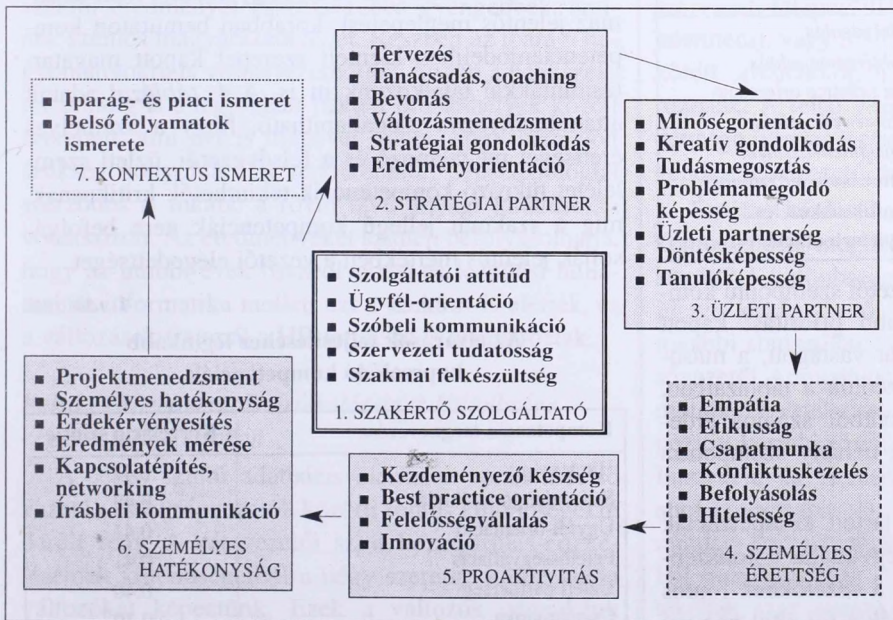
A vezetői HR kompetenciamodell



4. ábra tesen ez arra is utal, hogy a vezetők azt is elvárják, hogy a HR közvetlenül tudja támogatni őket munkájukban, nem pedig elszigetelt, központi kontrolláló tevékenységként jelenjenek meg. (Ez a téma az interjúkban bővebben is előkerült, ennek megfelelően a cikk következő részében visszatérünk rá.) A HR-esek szintén definiálnak maguk számára egy ilyen kompetenciahalmozatot, ám ennek jóval kisebb befolyásoló hatást tulajdonítanak. Ez véleményük szerint szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres helytállásnak.

A következő jelentős eltérés a személyes hatékonyság témakörébe tartozó kompetenciák fontosságának a megítélésében rejlik. Ezeknek a HR területen dolgozók kisebb befolyásoló hatást tulajdonítanak, miközben a vezetők megítélését jelentősen befolyásolják. Ez az eltérés megint csak olyan csapdahelyzetre utal, amely alácsapja a HR terület elfogadottságát. Minden bizonnyal a korábbi bürokratikus, inkább kontrolláló működésmóddal szembeni aggályokból fakad ez a vezetői elvárás, melyre – úgy tűnik – nem eléggé érzékenyek a HR-esek. További nyomatékot adnak a témakörnek az Ulrich modell kapcsán megismert eredmények, ahol szintén a hatékonyságra vonatkozó elvárásokról kapunk képet.

A HR-es HR kompetenciamodell



többi szervezeti szereplő – elsősorban a vezetőket – bevonva valósíthatják meg saját területük hozzájárulását, így érthető az együttműködés fontossága. Természe-

területek, ahol közel esnek a két fél elvárásai: így az üzleti, stratégiai kompetenciák vezetői és HR-es szempontból is meghatározó részei az elvárásoknak.

A fenti megállapítások a HR oktatására, a jövő HR-eseinek képzésére is feladatot rónak: nem elég a HR rendszereket, folyamatokat megismertetni a hallgatókkal; arra is kell figyelmet fordítani, hogy etikusságra, hitelességre érzékeny, és egyben hatékonyan működő szakembereket bocsássonak ki a munkaerőpiacra – kérdés azonban, hogy ezek a kompetenciák mennyiben és milyen módon fejleszthetők.

Hogyan is működnek a HR-esek: a kompetenciák értékelése

A kompetenciamodell felállításán túl természetesen az is érdekes kérdés, hogy a válaszadók észlelése alapján hogyan teljesítettek a HR-esek az egyes kompetenciák mentén (6. ábra).

6. ábra

A kompetenciák elégedettségi mátrixa
(HR terület és vezetők)

		HR-esek megítélése	
		Pozitív	Negatív
Vezetők megítélése	Pozitív	Etikusság	Szakmai felkészültség
		Felelősségvállalás	Írásbeli kommunikáció
		Szervezeti tudatosság	Üzleti partnerség
		Minőségorientáltság	Érdekvényesítés/ asszertivitás
		Csapatmunka	Iparág és piacismeret Bevonás
	Negatív	Szolgáltatói attitűd	Befolyásolás
		Kezdeményezőkészség	Problémamegoldás
		Kapcsolatépítés, networking	Best practice orientáció
		Kreatív gondolkodás	Eredmények mérése
		Belső folyamatok ismerete	Projektmenedzsment Változásmenedzsment Konfliktuskezelés Ügyfélorientáció

Az előzőekben bemutatott vezetői szempontú kompetenciamodellben a legmagasabb prioritást kapott csoportba tartozó kompetenciákat vastagon, a másodikba tartozókat pedig dőlten szedtük a táblázatban. Az eredmény fejlesztői szempontból számos érdekességgel szolgálhat, most csak néhány szempontra hívjuk fel a figyelmet.

A közösen legfontosabbnak tartott kompetenciák közül az Etikusság és a Felelősségvállalás a konszenzusos erősségek között szerepel, a vezetőknek fontos Csapatmunka úgyszintén. A mindkét fél által nagyon fontosnak tartott Változásmenedzsment viszont eléggé hátul helyezkedik el az értékelésben. A vezetőknek igen fontos Konfliktuskezelés és Problémamegoldás

szintén a konszenzusos gyengeségek között szerepel, ezen a téren tehát lehet még fejlődni.

A Stratégiai gondolkodás és Szakmai felkészültség szintén mindkét félnek fontos, de a HR-esek önértékelése alapján nem számít erősségnek, a vezetők viszont a legjobbak közé sorolják ezeket a kompetenciákat. A szerepeknél tapasztalt HR-es önbizalomhiány itt is megjelenik tehát. A HR-esek által fontosnak tartott Szolgáltatói attitűdről is érdemes megjegyezni, hogy a vezetők értékelése (ellentétben a HR-esekével) az, hogy ez jelenleg még fejleszthető stádiumban van.

Mely kompetenciák befolyásolják leginkább az elvárások teljesítését?

A HR-től elvárt hozzájárulások, valamint a működésüket jellemző kompetenciák elemzése után jogosan merül fel a kérdés, hogy milyen kapcsolat létezik a két elemzési szempont között? Gyakorlatiasabb nyelven fogalmazva: melyek azok a kritikus kompetenciák, amelyek megléte vagy hiánya leginkább befolyásolja a HR teljesítményének a megítélését? A kérdésre a korrelációelemzés eszközével kerestük a választ. A 4. táblázat mutatja be, hogy a hasonló, magatartási jellegű felmérésekhez képest meglepően magas kapcsolati szintet sikerült kimutatni a következő kompetenciák és a teljesítmény értékelése között.

A kompetenciák felsorolása ugyanakkor nem tartalmaz jelentős meglepetést, korábban bemutatott kompetenciamodellben kiemelt szerepet kapott magatartásmintákkal találkozunk itt is. A 4. táblázat adatait áttanulmányozva megállapítható, hogy a személyes érettséget megalapozó és a felsővezetői, üzleti szemléletet tükröző kompetenciák tekinthetők kritikusnak, míg a szakmai jellegű kompetenciák nem befolyásolják jelentős mértékben a vezetői elégedettséget.

4. táblázat

Az elvárások teljesítéséhez leginkább
kapcsolódó kompetenciák

Kompetencia megnevezése	Korreláció szintje
Hitelesség	0,47
Stratégiai gondolkodás	0,43
Ügyfél-orientáció	0,41
Felelősségvállalás	0,41
Üzleti partnerség	0,40
Csapatmunka	0,39
Problémamegoldás	0,39
Változásmenedzsment	0,38
Befolyásolás	0,38

A vállalati szintű eredmények elemzése

Szervezeti tipológia

A szervezeti szintre aggregált vezetői értékelések és vélemények alapján a mintában szereplő szervezeteket hat klaszterbe soroltuk. A klaszterek az összes hozzájárulásra és kompetenciára vonatkozó kérdés mentén együttmozogtak. Így statisztikai eszközökkel nem sikerült kimutatni tipikus mintázatokat, ahogy ezt az Ulrich modell alapján vártuk volna (mint pl. a Stratégiai partner pozícióban lévő HR-esek vagy az Adminisztratívok, Érdekképviselők stb.). Mindez arra utal, hogy egy-egy cégen belül létezik egy általános attitűd a HR területtel szemben, amely nem túlságosan differenciálódik hozzájárulások vagy kompetenciák szerint, viszont gyökeresen meghatározza a HR terület elfogadottságát, teljesítményének megítélését.

A céges szintű adatok szervezeti háttérváltozók (tulajdonos, szektor, méret) alapján történő kvantitatív elemzéséhez a jelenlegi minta túlságosan kicsi, ezért csak néhány tendenciaszerű eredményt ismertetünk hipotetikus jelleggel.

Úgy tűnik, hogy az élbolyban a multinacionális vállalatok végeztek, itt általában már külföldön kialakított, kész HR rendszerek hazai adaptálásáról van szó, több az erőforrás, kevesebb alkalmazottra jut egy HR-es.

Megfigyelhető továbbá, hogy a bank és pénzügyi szektor eredményei összességében gyengébbek, aminek számos magyarázata lehet. Részben az iparági hagyományokra is visszavezethetjük, hiszen a bankszektor mindig is a legjobban fizetett munkahelyek között szerepelt, ami azt is magával vonta, hogy nem volt szükség bonyolult HR rendszerekre, a pszichológiai szerződés is inkább a rövid távú anyagi juttatásokra vonatkozott. Az eredményeket szintén befolyásolhatja, hogy az utóbbi évek összeolvadási és leépítési hullámai az informatika mellett ezt a szektort is elérték, és a változások traumái a HR területre is kisugároztak.

Felső és középvezetők értékeléseinek különbsége céges szintű adatokon

A céges szintű adatbázis elemzése során a felső vezetők és középvezetők közötti fontos különbségekre derült fény. A két vezetői szint hozzájárulás-értékeléseinek különbségeiből a négy szerepre külön-külön változókat képeztünk. Ezek a változók cégenkénti bontásban aggregált indexenként azt fejezik ki, hogy az adott cégnél mennyivel értékelték pozitívabban (vagy negatívabban) a felső vezetők az adott szerepben nyújtott teljesítményt.

A fenti különbségváltozó a négy szerep vonatkozásában nem mutatott jelentős különbségeket. Erős korreláció figyelhető meg közöttük, azaz egy-egy cégnél jól elkülöníthetően vagy a felső vagy pedig a középvezetés bizonyult elégedettebbnek mind a négy szereppel, mintha a HR-nek döntenie kellett volna, hogy kinek az elvárásait veszi jobban figyelembe. Nem mutatható tehát ki az az Ulrich modell alapján várt összefüggés, hogy az Érdekegyeztetői és az Adminisztratív szakértői szerep inkább a középvezetéshez, a Stratégiai partner és a Változási ügynök pedig inkább a felső szintű vezetéshez kötődik szorosabban.

A középvezetés elégedettségét ettől persze még magyarázhatja, hogy ahol megjelenik az erős Érdekegyeztető HR, ott valószínűleg az elégedettség átsugárzik a többi hozzájárulásra is (és a felső vezetés ezzel összefüggésben relatíve mindennel elégedetlenebb lesz). Hasonló összefüggés érvényesülhet arra a helyzetre, amikor a felső vezetés elégedettebb a Stratégiai partner vagy a Változásvezető szereppel, hiszen ilyenkor valószínűleg a többi hozzájárulást is pozitívabban szemléli.

Az eredmények alapján felmerül az elemzőben, hogy a HR „nem szolgálhat egyszerre két urat”, azaz vagy a felső vagy pedig a középvezetők érdekeire figyel elsődlegesen. Mivel az egyes szerepek észlelése még nem eléggé differenciált (vagy személyükben, szervezeti felépítésükben nem tudják ezt elég jól megjeleníteni), vagy a felső vagy a középszintű vezetéssel kötött „pszichológiai szövetség” tekinthető meghatározónak. A felső vezetők átlagosan magasabb elégedettsége mindenestre azt jelzi, hogy a cégek többségénél a felsővezetői kapcsolat az irányadó.

Érdekes kérdés, hogy vajon létezik-e összefüggés a kompetenciák megítélése és a fenti szövetség tartalma között? A különbségekből képzett változó és a felső-, illetve középvezetői kompetencia-értékelések között további statisztikai összefüggés bontakozott ki: a felsővezetői kompetenciaértékelések és a szerepekben mutatkozó értékelési tendencia között általában erős pozitív korreláció áll fenn, kivéve a Kezdeményezés, Innováció és Kreatív gondolkodás kompetenciákat, ahol nincs kapcsolat. Tehát általában a felső vezetők minden kompetenciát jobbra értékelnek akkor, ha a HR hozzájárulásait a szerepek mentén is pozitívan értékelték, azaz amennyiben – a fenti értelmezés szerint – a HR terület a felső vezetés felé mutat nagyobb elköteleződést, inkább a „top team” tagja. Egyedül a HR újító szándékainak és kreatív kezdeményezéseinek a fogadtatása nem függ ettől az alapviszonyulástól.

Ezzel ellentétben a középvezetői kompetencia-értékelések többségével még gyenge korreláció sem mutatható ki, kivéve a Konfliktuskezelést, Empátiát, Etikusságot, Csapatmunkát, Kapcsolatépítést, Felelősségvállalást, Szolgáltatói attitűdöt és Ügyfél-orientációt, amelyekkel közepesen erős korrelációt találtunk. Azaz, minél inkább a középvezetés „felé hajlik” – vagy éppenséggel nyit – a HR terület, a középvezetők annál jobbnak értékelik a felsorolt kompetenciákat, tehát ezeket tekinthetjük azon „eszközöknek”, amelyekkel a középvezetők elégedettsége növelhető.

Összefoglalás

A kérdőíves felmérés alapján levonható következtetések általánosíthatóságával kapcsolatban bennünk is alapvető dilemmák fogalmazódtak meg, hiszen a 24 részt vevő vállalat önmagában elég kis mintának számít. Ezzel együtt azt gondoljuk, hogy 260 felső és középvezető, illetve 106 HR-es véleménye egy olyan vállalati körből, ahol a legfelső szervezeti szinten képviselteti magát a terület és már több éve kiépített HR rendszerek működnek, mindenképpen releváns mondanivalóval szolgálhat a funkció hazai helyzetét, lehetőségeit és korlátait tekintve. Az alábbiakban összefoglaljuk a legfontosabb tendenciákat, hipotéziseket és dilemmákat, melyeket a következő részben kvalitatív kutatási eszközökkel tovább árnyalunk, illetve bonthatunk ki.

Elméleti tanulságok

- Az Ulrich modell értékes diagnosztikus eszköznek bizonyult a vezetői és a HR elvárások közötti különbség feltárásában, azonban fény derült arra is, hogy a jelenlegi hazai viszonyok között a modell akár túl kifinomultnak is tekinthető. Nem jelent meg az ember vs. folyamat fókuszhatása, és a vezetői válaszadók elsősorban attitűd jellegű, összehasonló elképzelésekkel rendelkeznek a HR területről.
- Sikertült felállítanunk egy olyan kompetenciamodellt, amely – további vizsgálatok után – alapját jelentheti a HR területen dolgozók képzésének és fejlesztésének. A vizsgálatba bevont mind a 36 kompetencia relevánsnak tekinthető a HR területen dolgozók számára.
- A képzés szempontjából fontos üzenettel bír, hogy a vezetők szemében a személyes érettséghez és az együttműködéshez kapcsolódó kompetenciák rendelkeznek a legmagasabb prioritással a szakmaiakkal szemben.

Gyakorlati tanulságok

- A HR-esek önképe érzékelhetően erősebb annál, mint ahogy a különböző vezetői szintekről a teljesítményüket és kompetenciáikat értékelik.
- A felső vezetők alapvetően elégedettebbek a HR terület hozzájárulásaival, mint a középvezetők. Megfigyelhető az a HR-esek számára fennálló dilemma, hogy vajon a fenti felek közül melyik igényeit kell elsősorban kielégíteni.
- A szerepeknél is megfigyelhető egyfajta értelmezési különbség: a HR-esekét elsősorban az operatív szintű elvárások, míg a vezetőkét a stratégiai, illetve a hatékonysággal összefüggő kérdések befolyásolják.
- A HR-esek önképe és a vezetők értékelése közötti legnagyobb különbség éppen az alapokat jelentő Adminisztratív szakértő szerep esetében a legnagyobb.
- A vezetők elvárásai szerint a HR, már ott van a stratégiai döntéshozók között, de még nem teljesen világos, hogy ez mit jelent, mit várjanak, illetve mit várhatnak tőle.
- A HR-esek – önértékelésük szerint is – számos olyan kompetenciában nem működnek megfelelő szinten, amelyeket pedig kritikusaknak tekintenek a terület sikeressége szempontjából (például: Eredmények mérése, Változásmenedzsment, Konfliktuskezelés, Ügyfél-orientáció).

A Humán Tükör felmérésről szóló cikkünk következő részében a visszajelző interjúk és a részt vevő szervezetek HR-es vezetőinek részvételével megtartott workshop eredményeiről számolunk be.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK.Budapest
- Beatty, R. W. (2001): The role of measurement in Human Resource Management, előadás, 33. Global Human Resource Management Conference, Barcelona
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. (1984): Managing human assets, The Free Press, New York
- Bowen, D. E. – Galang, C. – Pillai, R. (2002): The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance, in: Human Resource Management, p. 103-122.
- Brockbank, W. (2002): A HR konvergenciája, in: Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. HR a XXI. században, HVG Kiadói Rt, p. 261-272.
- Byras – Rue (1987): Human Resource Management, Prentice Hall.Upper Saddle River
- Conner, J. – Ulrich, D. (1999): Human resource roles: creating value, not rhetoric, in: Human Resource Planning, p. 38-49.

- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (1999): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, p. 25-30.
- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (2004): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. (kéziratban)
- Devanna, M. A. – Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. (1984): A framework for strategic human resources management, in Devanna – Fombrun – Tichy (eds), Strategic human resources management, John Wiley & Sons, New York
- Farkas, F. – Karoliny, M. – Poór, J. (1997): Személyzeti és emberi erőforrás menedzsment, KJK. Budapest
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, Sage. New York
- Karoliny, M. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Az emberi erőforrás-menedzsment az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, in: Vezetéstudomány, p. 13-22.
- Poór, J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, in: Vezetéstudomány, p. 13-19.
- Sherman, A. W. Jr. – Bohlander, G. W. (2000): Managing Human Resources, South – Western Publishing, Boston
- Spencer, L. M. Jr. – Spencer, S. M. (1993): Competence at work, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Torrington, D. – Hall, L. (1987): Personnel management – a new approach, Prentice Hall Int., London
- Ulrich, D. (1997): Human Resource champions, HBS. Boston
- 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.

Lábjegyzetek

- ¹ Az alábbi tanulmány az OTKA F43165 számú kutatása alapján készült, a támogatásért köszönetünket fejezzük ki. A tanulmány elkészültéhez nyújtott segítségért szeretnénk köszönetet mondani a kutatásban közreműködő cégek munkatársainak és HR vezetőinek. Köszönet illeti az ÁB Aegon, BNP-Paribas, British American Tobacco, Coca-Cola Beverages Magyarország., GlaxoSmithKline, Graboplast, Kereskedelmi és Hitelbank, Frito Lay's, Magyar Posta, Magyar Nemzeti Bank, Friesland, Oracle, PricewaterhouseCooper, Raiffesen Bank, Richter Gedeon, Sanoma, Sykes, Tesco, TetraPak, Budapesti Vízmű, Wallis és Xerox cégeket.
- ² Itt jegyezzük meg, hogy e szerep angol elnevezése (Employee Champion), nehezen fordítható egyértelműen magyarra, illetve a választott kifejezésnek – érdekképviselet – is vannak szerencsétlen értelmezései. Az egyértelmű értelmezés érdekében itt megadjuk Ulrich (1997) rövid definícióját: „figyelem a munkavállalókra, reagálás az igényeikre, erőforrások biztosítása számukra” (25. o.), illetve a későbbiekben: „a munkavállalók és a cég közötti pszichológiai szerződés gondozása.” (30. o.)
- ³ A hazai gyakorlatban is mind inkább teret hódító HR szervezeti működés alapelve a következő: A generalisták felelősek a hozzájuk rendelt üzleti területen felmerülő HR feladatokra vonatkozó igények begyűjtéséért és azok ellátásáért, illetve az üzleti és a HR terület közötti kapcsolat működtetéséért. A specialisták az egyes HR rendszerek fejlesztését és működtetését végzik, az egész szervezetre vonatkozóan.
- ⁴ 360-as logika teljességéhez a munkavállalókat is be lehetett volna vonni a felmérésbe, erre azonban erőforrások hiányában és a szervezési korlátok miatt nem került sor.