

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

## II. rész

Jelen tanulmányukban a szerzők folytatják a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársai által elvégzett Humán Tükör kutatás<sup>1</sup> eredményeinek bemutatását és elemzését. Az előző cikk (Bokor és társai, 2005) az elméleti és módszertani háttérrel, valamint a kérdőíves felmérés eredményeit mutatta be, most az interjúk kör tanulságait tárgyalják. Az interjúk alapját a kutatás korábbi körében kialakított, a 360 fokos visszajelzés logikáján alapuló szervezeti riport képezte. Ennek alapján a megkérdezett HR vezetők képet alkothattak arról, hogy mely területeken egyezik vagy különbözik önértékelésük a mintában szereplő szervezetek átlagától, illetve a saját szervezet felső és középszintjének értékeléséről a HR terület hozzájárulásait, valamint kompetenciáit illetően. Az interjúkörből származó legfontosabb eredményeket az előző cikkben már bemutatott Ulrich modell (Ulrich, 1997) logikájának megfelelő struktúrában mutatják be. Az egyes szerepnegyedek tárgyalása után a közöttük lévő kapcsolatok, valamint az átfedő témák megvizsgálásával zárják a kvalitatív adatok elemzését.

Az adminisztratív szakértői szerep kapcsán kaptuk a legkiegyensúlyozottabb válaszokat. Az interjúalanyaink meglehetősen nagy egyetértésben nyilatkoztak mind a feléjük irányuló elvárások típusairól, mind pedig az elvárások teljesítéséhez szükséges eszköztárról. Egyetértés volt abban is, hogy ennek a szerepnek a kiváló szintű betöltése jelenti az alapját a HR elfogadottságának, és egyben az első lépést a stratégiai hozzájárulások megjelenítéséhez. Ahogy az egyik HR vezető megfogalmazta: „Nem lehetsz stratégiai partner, amíg nem fizetsz igazságosan, ez az alap, ami szükséges egy jó kapcsolat felépítéséhez, hogy higgyenek neked.” (D<sup>2</sup> cég HR vezetője) E szerepkör kapcsán a legnagyobb gondot inkább a belőle való kitörési lehetőségek jelentik.

A szerep alapozó jellegét jól mutatja a következő hosszabb idézet, melyben interjúalanyunk a céghez érkezésekor az észlelt HR működésről, valamint az általa kezdeményezett változásokról beszél:

„Maximális adminisztratív szerepben volt a HR, amikor odakerültem. Arról szólt a HR, hogy létjogosultságát alátámasztandó, önigazolásképpen sokat adminisztráltak, sok adatlapot töltöttek ki... Hiányoztak az írott policy-k, átlátható rendszerek, amikre lehet építeni, bér- és juttatás stratégia. Policy-kért sírdogáltam, hogy lássam, mekkora a játszóterem, anélkül ugyanis elveszett az ember. Hiányoztak az adminisztratív alapok, pedig adminisztratív HR volt a cégnél, illetve három cég külön dolgozott akkor, külön adatbázissal például, így az átlagéletkor számítása 1-2 nap volt, az átlagfizetés kiszámítása még több.

Be kellett vezetni egy integrált rendszert, és a három cég egyesítése (egy jogi személylé) volt az első lépés, ami sikerült is. Ennek a farvizén lehetett elérni, hogy lett egy egységes munkaügyi adatbázis, pay-roll rendszer stb. A munkaügyi folyamat is szétszabdalt volt (HR-pénzügy-HR-pénzügy), a következő lépés az volt, hogy ezt a HR alá vontuk.” (I cég HR vezetője)



### A hatékony adminisztratív működés előfeltételei

Arra a kérdésre válaszolva, hogy miként lehet jól – hatékonyan, gyorsan és pontosan – teljesíteni az adminisztratív tevékenységekre vonatkozó elvárásokat, a válaszadók szinte kivétel nélkül a következő kulcsszavakból építették fel mondanivalójukat:

- rendszerszemlélet,
- ügyfélszemlélet,
- IT megoldások alkalmazása,
- mérés, monitoring,
- generalista alapú szervezeti működés felépítése.

Vagyis a megkérdezett vezetők kerülnek a HR bürokratikus felfogását, ezzel szemben inkább belső szolgáltatóként értelmezik helyzetüket. A hatékony szolgáltatás alapját pedig az átlátható és egymásra épülő rendszerek, azok folyamatos naprakészségét és rugalmas működtetését biztosító – lehetőleg integrált – informatikai megoldások, valamint az egykapus kiszolgálást biztosító generalista alapú működés jelenti. A generalista modell is az elmúlt években épült ki a megkérdettek többségénél. Ebben az esetben az üzleti területekhez rendelnek egy-egy HR támogatót, akinek feladata a felmerülő HR jellegű vezetői igények kielégítése (toborzás, felvétel, képzések szervezése, kilépések intézése), vagy továbbítása a HR terület megfelelő specialistájához. Eredményes működéséhez nemcsak a HR szakmai ismereteire kell támaszkodnia, legalább ennyire szükséges az üzletág szakmai és emberi jellemzőinek a megértése, valamint a sokszor konfliktusokkal terhelt „interface” szerepben a személyes hitelesség megteremtése.

A sikeresen működő generalista modellel kettős cél érhető el:

- a HR-rel szemben sokszor kritikus középvezetők ügyfélorientált, személyes kapcsolaton nyugvó támogatása, a központilag működtetett HR rendszerek helyi igényekhez való igazítása,
- megnyitni az utat a HR szerepének és rendszereinek elfogadtatásához, a hitelesség megteremtéséhez.

Ennek a működésnek azonban az a következménye, hogy a generalisták révén a HR szervezeten belülről kerülnek az üzletágak egymás közötti, valamint a központtal szembeni konfliktusai, ami „megfeszítheti” a HR csapat együttműködését:

*„Integrálódunk a szervezet életébe, a generalista benne van területe üzleti életében, részi vesz a megbeszéléseken. Így a HR-t az üzleti élet részének érzik. Ennek hátránya, hogy így nehéz együtt tartani a csapatot, sok a*

*konfliktus: a két területnek vannak érdekellentétei, s ezt a HR osztályon belül kell megoldani. Ezt nem jó, ha látja az adott terület, mert kihasználhatja.” (Z cég HR vezetője)*

Komoly a veszélye annak is, hogy a generalisták nem képesek hitelesen ellátni kényes, kapocsteremtő jellegű pozíciójukat, és valamelyik partnerük érdekképviseletére szűkül a mozgásterük: vagy a központi HR kinyújtott karjaivá válnak az üzletágak szemében, vagy pedig a helyi érdekek egyszerű kijárói, közvetítői lesznek. Az egyensúly bármelyik irányú felbomlása aláássa mindkét elérni szándékozott célt.<sup>3</sup> Az egyik megkérdezett HR vezető személyes tapasztalatai alapján meg is szüntette a generalista alapú működést, mivel úgy ítélte meg, hogy kevés megfelelő – szakmai és személyes – felkészültségű HR szakember található erre a posztra, akik viszont inkább vezetői pozíciót töltenének be.

Az adminisztratív szakértői témakör kapcsán számos HR vezető számára a legégetőbb kérdést az jelenti, hogy miként lehetne a szűken vett adminisztratív szakértői szerepből kitörni, hiszen több szervezet esetében gyakorlatilag erre szűkítik le a vezetők a HR-rel szembeni elvárásait. Korlátozó tényezőként a következőkre utaltak az érintettek:

- a szervezetek stratégiája jelenleg a költséghatékony működést helyezi előtérbe, csak a HR létszám- és bér kontrollálására vonatkozó tevékenységeire fogalmazva meg igényüket,
- az első számú vezető személyes elvárásai és értékrendszere kiszolgáló, támogató szerepkört jelöl ki a HR számára, nem hisz a HR más minőségű értékteremtő szerepében,
- a szervezetnél – egyes interjúalanyok szerint egész szektorokban is – a feladatorientált és pénzügyi szemléletű vezetői gondolkodásmód olyan kultúrát határoz meg, amelyben a HR jellegű tevékenységeket csak kiegészítő, feladat-végrehajtó szinten igénylik.

Az interjúalanyok által megfogalmazott szempontokhoz a következő – a stratégiai szerep kapcsán részletesebben kifejtendő – kiegészítést lehet tenni: az adminisztratív szerepből való kitöréshez az is szükséges, hogy a HR terület képes legyen az üzlet, a vezetők nyelvével megjeleníteni a saját hozzáadott értékét. Ez azonban azt igényli, hogy a HR-esek a rendszerek működtetésén túl azok eredményeire is koncentráljanak.

### HR rendszerek az adminisztratív szakértői szerep hátterében

Bár a kutatásnak nem volt célja a HR rendszerek értékelése, az interjúk során azonban számba vehető volt, hogy a különböző szervezetek mely HR eszköz-



zeiket tekintik élenjárónak, és hol észlelik a legnagyobb hiányosságokat. Mivel a válaszokban nagy egyezőséget tapasztaltunk, ezért az adminisztratív szerep kapcsán megemlítjük, hogy a válaszadó vezetők miként jellemezték különböző rendszereiket (1. táblázat).

1. táblázat

**A HR rendszerek megítélése a részt vevő vállalatok körében**

„Sinen”	„Zötyög”	„Kátyúban”
Kiválasztás	Teljesítmény-menedzsment	Karrier-menedzsment
Fizetés-menedzsment	Kompetencia-rendszerek	HR kontrollig
	Képzések/fejlesztések	
	Belső kommunikáció	

Az élenjáró rendszerek említése során a válaszadók a kiválasztási, illetve a kompenzációs rendszert helyezték előtérbe. E területekre jelentik az adminisztratív típusú HR tevékenységek sarokköveit: a létszám és a bér biztosítását. A rendszerváltás óta folyamatosan fejlődik és épül a HR terület e tevékenységekkel kapcsolatos eszköztára. (Ennek oka talán az, hogy e tevékenységek kapcsán felmerülő hibák közvetlenül jelentkeznek, és fizikailag vagy pénzben egyszerűen mérhetők a vonalbeli, illetve a felső vezetés számára is.) Nem véletlen tehát, hogy a HR vezetők nagy hangsúlyt – és sok erőforrást – fektetnek e tevékenységek jó színvonalú működtetésére.

A következő csoportot azok a HR tevékenységek jelentik, amelyek már nem bírnak a fentiekhez hasonló közvetlen és jól megfogható hatással. Ugyanakkor az elmúlt tíz évben a nagyobb szervezetekben jellemzően bevezettek ezekhez a tevékenységekhez kapcsolódó HR rendszereket és eszközöket, még ha ez elsősorban a HR terület kezdeményezésére történt is meg, vagyis ritkán közvetlen üzleti szükségként, felsővezetői kezdeményezéssel és stratégiai szemléletben. E kutatás interjúiból lesűrűzhető az a más szerepekben – diplomakonzulensként, tanácsadóként – is megerősítést nyert tapasztalat, hogy a hazai és multinacionális szervezetek bár kialakították és bevezették a teljesítmény-menedzselési, kompetencia-, belső kommunikációs és képzés/fejlesztési rendszereiket, ezek mégis sok helyen inkább csak formális szinten működnek. Ez azt jelenti, hogy a HR „tulajdonolja” őket a vonalbeli vezetők helyett, és nem illeszkedtek be szervesen a mindennapi üzleti gyakorlatba.

A kutatás fókuszja nem tette lehetővé, hogy az egyes rendszerek problémáinak egyedi jellemzőit és a

továbbblépés lehetőségeit részletesen tárgyaljuk, csak arra a gyökérproblémára mutathatunk rá, hogy ezek a területek máig megmaradtak HR „belügynek”. Ritka az az eset, amikor a vonalbeli vezetők felismerik – vagy felismertetik velük – a rendszerek működtetéséhez és eredményeihez kapcsolódó felelősségüket.

„Negyedévente 250 (1250-ből) embernek van olyan teljesítményértékelése, ami alapján pénz is kap. És persze nem jó a rendszer, ha nem jön ki belőle a pénz. Pedig mindig közösen, sok idő alatt alakítjuk ki, amibe mindenki beleszólhatna. De nem szólnak bele, biztos más dolguk lehet. Az egyszerű és a bonyolult sem jó, volt már grafikon is. Idén arra jutottunk, hogy valami stabilitás kell. Minden évben más volt fontos, hol a cash, hol a forgalom. A módosításnál igyekszünk a véleményeket is figyelembe venni, de ilyenkor már nem nagyon érnek rá.” (B cég HR vezetője)

A HR vezetők számára a legnagyobb gondot azonban a karriermenedzsment és a humán kontrollig területei – a HR tevékenységével és annak eredményeivel kapcsolatos mérési/értékelési és monitorálási kérdések – jelentik. E területek kapcsán a vonalbeli és a felső vezetők ugyanis szintén közvetlen és jól megfogható eredményeket – vagy éppen problémákat – tudnak érzékelni, tehát létezik egy jól megfogható üzleti szükséglet. Ezzel szemben azonban különböző külső és szervezeti tényezők hatására a HR terület csak kevés esetben képes megfelelő rendszereket kialakítani, bevezetni és főleg eredményesen működtetni.

A karriermenedzsment problémái kapcsán elég csak a nem éppen kedvező demográfiai és generációs helyzetre – fiatal vezetők, túlképzett beosztottak –, a laposodó szervezetekre, a karrier szó átértelmeződésére, az előléptetések szervezeti, politikai és hatalmi befolyásoltságára és a kevésbé fejlesztésorientált (coaching szemléletű) általános hazai vezetési stílusra utalni. Ezen még az sem segít, hogy a kutatásba bevont multinacionális cégek többségénél bevezették az anyavállalat által kifejlesztett HR rendszereket, így a karriermenedzsmentet is, de az csak ritka kivétalként tudott valóban működőképesé válni.

„Kettős dolog: karriermenedzsment és karrierlehetőségek ütköznek. Alacsony a fluktuáció, kevés a lehetőség. A vezetői csapat nagyrészt állandó. Vannak munkatársak, akik nem látják a jövőt, a felső vezetőktől várnak útmutatást, de egyelőre nagy hallgatás a válasz részükről. A belső rotációval szemben nagy belső ellenállás van: a funkcionális vezetők ellenzik, mert ez teljesítményromláshoz vezet rövid távon. Hosszú távú érdekeket átnyomni nehéz. Ebben az anyacég sem segít. A tanuló szervezet megvalósítását látom



ezáltal veszélyeztetve. Utódlási problémák vannak: elmegy egy kulcsfontosságú vezető, nincs utód. Tapasztalat nélkül veszi át valaki, aki rossz döntéseket hoz, de nem írhatja a tanulás számlájára, mert ezt a cég nem tolerálja.” (Z cég HR vezetője)

„A karriermenedzsment nehéz ezekben az időkben. A vezetés kettős. Vannak egyfelől a magam korabeliek a felső vezetésben. Van másfelől egy csomó fiatal, utánpótlás csapatnak hívjuk őket, minden évben 15 embert kiképezünk. Ez egyfajta toló erő. Azért képezzük őket, hogy érezzék, valamikor szükség lesz rájuk. De nem tudunk ígérni semmit sem. Nem látszik az üresedés. Megy a képzés, de kezd virtuális lenni.” (B cég HR vezetője)

A humán kontrolling mint témakör is csak kevés cég esetében merült fel, miközben a témakörrel foglalkozó publikációk és konferenciák (Siposné, 2002; Váradi, 2001), azt mutatják, hogy megnőtt az igény a HR tevékenységekkel kapcsolatos tervezési/mérési és értékelési tevékenységekre is. A kutatás tapasztalatai szerint a szervezetek jelentős része még az integrált HR informatikai rendszerek bevezetésével van elfoglalva, melyek a jelenlegi fázisban elsősorban az operatív, adminisztratív működés, esetleg a tervezési tevékenységek támogatására képesek.

„Az egy következő szakasza a dolgoknak, hogy minden HR funkció kiépüljön, a HR kontrolling is. Akkor kezdetjük el a rendszereket összecsiszolni.” (L cég HR vezetője)

#### Tanulságok: adminisztratív szakértői szerep

Az adminisztratív szakértői szerep kapcsán tapasztalt összefoglalása:

- a megkérdezett HR vezetők szemében ez a szerepkör a kötelező minimumot jelenti, egyfajta ugródeszkát az izgalmasabb, illetve nagyobb üzleti hatással járó és így nagyobb presztízszt is jelentő szerepkörök felé,
- a válaszadók meglehetősen egybehangzóan írták körül az e szerep elismert betöltéséhez vezető utat és a rendelkezésre álló eszközöket,
- jelenleg bár érzékelhetőek kritikus pontok a szerepkörön belül, mégis összességében a HR vezetők felkészültnek érzik magukat e szerep betöltésére, és elsősorban az e szerepkörből való továbblépés lehetőségein gondolkodnak.

#### Az érdekegyeztető szerep

Ez a terület hozta a 360 fokos kérdőíves felmérés során – számunkra kissé váratlanul – a leggyengébb eredményeket, és az interjúk során is egy meglehető-

sen ellentmondásos elvárásokkal terhelt szerepkör bontakozott ki. A következő néhány idézet, reméljük, jól érzékelteti a HR vezetők önképe, illetve a feljük irányuló, különbözőnek észlelt elvárások közötti feszültségeket.

„Érkezésemkor a General Manager két dolgot mondott, amit elvár, és az egyikben bizonytalan is voltam, hogy be tudom vagy akarom-e tölteni, ez pedig a Tyúkanyó szerep. Valószínűleg tőlem várná, hogy én derítsem ki a véleményeket, de én nem vagyok egy politikai alkat, olyan csacsogós, networking típus, aki akkor is beszélget, ha nincs semmi mondanivalója.” (A cég HR vezetője)

„Tartok attól, hogy kivételezős, következtelen HR-esnek tartanak, ha elkezdem meghallgatni az embereket, és valakinek engedek valamilyen egyéni igénye szerint.” (W cég HR vezetője)

„Nem a középvezetők próbálnak meg tenni valamit, hanem a HR-re hárítanak. Kérdés, hogy az egyes szereplők mit várnak el. Így a tulajdonosok szemében sérül a HR hitelessége.” (B cég HR vezetője)

„Amikor a volt HR igazgató átment más területre, akkor nagyon megnyíltak vele az emberek, pedig ő is nő. Saját tapasztalatom, hogy az emberek, főleg plénum előtt nem nyílnak meg, politizálnak, nem őszinték, az igazi vélemények akkor derülnek ki, amikor már gáz van. Nem annyira őszinte a csapat, meg félnek bizonyos szempontokból.” (A cég HR vezetője)

#### Az érdekegyeztető szerep csapdái<sup>4</sup>

A fenti idézetekben a HR-esek érdekegyeztető szerepének következő, általuk észlelt dimenziói jelennek meg:

- A szerep „láthatatlan”, nehezen megfogható, konkretizálható. Erre utalhat az, hogy e szerep kapcsán merült fel az interjúk során a legtöbb metafora: tyúkanyó, bűnbak, faltörő kos. Ez azt jelzi, hogy olyan elvárásokról van szó, melyek a hagyományos, megszokott üzleti terminológiával nehezen kifejezhetőek, de mégis szükségesek a szervezetek mindennapi működésében.
- A fenti metaforák azonban arra is utalnak, hogy nem csak nehezen megfogható, hanem belső ellentmondásokkal, csapdákkal terhelt elvárásokról is szó van. Hiszen itt egyszerre kell egyfelől a különböző érdekű felek mellé állni és – jó HR-es sztereotípiájaként – empátikusan meghallgatni a problémákat, másfelől pedig érdekütközések esetében nemcsak a facilitátor, hanem a közvetítő, nehezebb esetekben a szövetséges szerepét is felvállalni.



- Dupla csapdát jelent – miként arra többen is utaltak –, hogy a szervezeten belül sokan (középvezetők, munkavállalók) éppen a HR-essel szemben kifejezetten bizalmatlanok, hiszen úgy gondolják, hogy neki a szerepéből fakadóan a személyes, bizalmi helyzeteket is technokratikusan és célorientáltan kell kezelnie, hiszen ilyen elvárások nehezdednek rá.
- Az interjúk alapján az is megállapítható, hogy az érdekegyeztető szerep nagyon különböző relációkban merül fel, és tartalma helyzetenként változik. Néhány példa, zárójelben a jellemző konfliktusforrások: egyes beosztottak vs. azok közvetlen vezetői (visszajelzés, értékelés, vezetői stílus, karrierlehetőségek), általában a munkavállalók vs. a menedzsment (kommunikáció, jövedelmek), középvezetők vs. felső vezetők (létszám és más erőforrások), multinacionális cég regionális központja vs. helyi szervezet (HR rendszerek bevezetése, létszám és bérkeretek).
- E szerepnek a megszokott üzleti szempontokhoz való nehéz illeszthetősége azt is eredményezi, hogy a kifejezetten üzleti/stratégiai partner HR-es szerepre törekvő vezetők sokszor szerepzavarnak vagy kompetenciahiánysnak élik meg ezt az elvárási területet, aminek eredményeként nem képesek azt tevékenységükbe integrálni.

#### Stratégiák az érdekegyeztető szerep betöltésére

Az érdekegyeztető szerepkörnek a HR vezetői működésbe való harmonikus beillesztésének nehézségét az is mutatja, hogy két élesen elkülönülő és az egész HR szerepkört alapvetően befolyásoló stratégiát érzekeltünk az érdekegyeztető szerep dilemmái kapcsán. (Már itt megjegyezzük, hogy a legjobb értékelést kapott vezetők képesek voltak az alábbi dichotómiát kikerülni, és a különböző szempontokat integrálni.) Az egyes megközelítéseket a „férfiás” és a „nőies” címkével láttuk el, mivel jól illeszkednek a nemi szerepek hagyományos, kissé sztereotíp jellemzéséhez. Ugyanakkor látni kell, hogy találkoztunk több „férfiás” megközelítést valló nő HR vezetővel (miközben nőies férfival ritkábban). Az egyes megközelítések a következő módon jellemezhetők:

#### FÉRFIÁS

- Kerüli a „tyúkanyóskodó” érdekegyeztető szerepet, ami akár a személyes kontaktusok keresésének, a nyitott ajtó elvének elvetését is jelenti. Ilyen esetben többször is a HR terület egy másik – jellemzően női – beosztottjára kerül át a tyúkanyó szerep.

- Az üzleti, stratégiai HR a tevékenységük kizárólagos fókusz, az „emberinek” tekintett konfliktusokat is törekszenek üzleti logikába helyezni megoldani.
- Domináns, erős önkép, aminek eredményeként az interjúkban többször is explicit témává vált mások – beosztottak, vezetők, munkavállalók – szakmai, emberi vagy szervezeti/politikai gyengesége.
- Szóhasználatukban, kifejezőmódjukban a gyakran visszatérő metaforák a versengést és a harcot idézik meg.

„Az szoktam mondani, hogy amíg nem állt fel a hadsereg, addig nem támadunk.” (R szervezet HR vezetője)

„Állandó felkészülés, spiccen kell lenni; de vannak sikerélmények, azok energiát adnak. A létünk múlik ezen, nem játék.” (V szervezete HR vezetője)

„Őket kvázi ügynökként használtuk, volt, akiket sikerült közülük meggyőzni, de voltak merevebb gondolkodásúak is. Ha a keményebb fejűeket meg tudod győzni, akkor az összes többit is.” (I szervezet HR vezetője)

#### NŐIES

- Keresi a személyes támogató szerepeket, személyes jellegű problémákkal is fordulhatnak hozzá, magára vállalja a szervezeten belüli „emberinek” tekintett konfliktusok megoldását.
- Személyes jellemzői a belső bizonytalanság és az önmarcangolásra való hajlam. A különböző szereplőknek való megfelelést fontos célként jelöli meg, és keresi az erős támogató partnereket – legtöbbször az első számú vezetőt. Explicit módon beszélnek saját vagy mások érzelmeiről, illetve tanulási, fejlődési szükségleteikről.
- Szóhasználatát a szolgáltatás, együttműködés metaforái jellemzik.

„Ha a HR-esnek nem csillog a szeme, akkor megkérdezik tőle a többiek, hogy baj van-e, kirúgás jön-e?” (K szervezet HR vezetője)

„Az ajtó mindegyikünkénél nyitva van, és ez intézményes. Telefonálni is lehet. Aki akar, az ide tud jönni... A szakszervezeti vezető rengeteget van az irodámban, mindent megbeszélünk. Nincsen panasziroda, de az emberek mindig jöhetnek. A bérszámfejtőkhöz is, és látom, hogy keresik is őket.” (B cég HR vezetője)

„Ha valakinek problémája van, elmegy a HR-hez, elmondja, összeül a HR és kitalál valami megoldást. Ha ők is akadályba ütköznek, akkor nagyobb fórumot kérítenek neki, szólnak a pénzügyesnek, jogásznak, megoldják, de nincs határozott, lefektetett folyamat. (J cég HR generalistája)



A kérdőíves felmérés során a legjobb visszajelzéseket kapott vezetők azonban – saját meglátásuk szerint – képesek egy harmadik, az előző szempontokat integráló szerepfelfogás kialakítására, melyet a „coach” szóval jellemeztünk.

### COACH

- Ezt a felfogást valló HR vezetők elismerik, hogy léteznek „emberi” jellegű problémák a szervezetben, ezek megoldására viszont nem a HR-es, hanem a közvetlen vezető a legalkalmasabb személy.
- E cél megvalósítása érdekében lehetőleg nem lépnek be az adott konfliktushelyzetbe – átváltoztatva valamelyik vagy akár mindkét fél felelősségét –, hanem megpróbálnak olyan szervezeti kereteket kialakítani, és úgy felkészíteni az egyes feleket – leginkább a vonalbeli vezetőket –, hogy azok képesek legyenek a saját szerepkörükhöz tartozó feladatok ellátására.
- Ennek legfontosabb eszköze a vezetők képzése/fejlesztése, személyes támogatása az emberek vezetése (people management) kapcsán.
- A másik fontos eszközrendszer a megfelelő HR rendszerek kiépítése és működtetése. Talán nem véletlen, hogy szinte mindegyik cég nagy hangsúlyt fektetett az elmúlt időszakban a belső kommunikációs rendszerének fejlesztésére: intranet (névtelenségre is lehetőséget adó fórumokkal), elégedettségi felmérések, vezetői fórumok, különböző hirdetőtáblák, belső vállalati újságok, nyitott ajtók politikájának különböző formái (például az első számú vezető is megkereshető egy rendszeresen meghirdetett időpontban).

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a fenti felfogás nem túl elterjedt, de már néhány szervezetben felismerték, mint a két, korábbi minta alternatíváját. A coaching alapú működés alapját a megfelelő kommunikáció és a bizalom jelenti. Mindez nem csupán a technikai lehetőségeken múlik, hiszen több helyen is az a tapasztalat, hogy a szervezeti tagok nem élnek a felkínált lehetőségekkel, nem megfelelően működnek a belső kommunikációs csatornák.

*„Van intranet, sírva kellett könyörögni, hogy írjanak.”  
(A cég HR vezetője)*

*„A kommunikáció problémái a belső elégedettség-felmérésnél is előjöttek, mindenféle bontásban az őszinte, nyílt kommunikáció volt a leggyengébb.” (Y cég HR vezetője)*

*„Kommunikációs fórumot teremtettünk, amit bármikor igénybe vehetnek, hogy a problémáikat a felső vezetés*

*felé jelezhessék. Nem működik a valóságban, mert azt várják, hogy a HR kezdeményezzen.” (F cég HR vezetője)*

*„Kétszer futottunk neki az intranetnek. Először a technikai részen volt a hangsúly, majd rájöttünk, hogy egyszerű technikán naprakész információt kell adni.”  
(P cég HR vezetője)*

### Tanulságok: érdekegyeztető szerep

Az interjúalanyok gondolatainak és tapasztalatainak bemutatása után mi úgy látjuk, hogy a következő módon lehet összefoglalni az érdekegyeztető szereppel kapcsolatos jelenlegi hazai helyzetet:

- E témakör kapcsán erőteljes szerepzavar érzékelhető a megkérdezetteknel. Mintha nem lenne világos – illetve folyamatosan újra fel kell tenniük a kérdést –, hogy mit is várnak el tőlük. Kívülről gyakran nem az fogalmazódik meg, hogy az egyes szereplők mit várnak el tőlük, hanem az, hogy kinek az oldalán állnak.
- E szerepkör eredményes betöltése jelenti ugyanakkor a HR hitelességének s a feléje irányuló bizalomnak az alapját. (A kérdőíves felmérésben a bizalomra és hitelességre a HR-esek általában nem kaptak magas értékeket!)
- A szerepzavart két szélsőséges módon kezelik a megkérdezettek: (1) vannak, akik igyekeznek elhárítani ezt a szerepet, illetve a HR területen belül valakire delegálni; (2) mások túlzott mértékben azonosulnak egyfajta támogató, segítő szereppel, és szervezeti „tyúkanyóvá” válva folyamatos személyes hozzáférhetőséget biztosítanak, és aktívan részt vesznek a különböző konfliktusok feloldásában.
- A legsikeresebbnek értékelt cégek esetében a HR vezető megpróbálja átfogalmazni ezt a szerepkört és így leküzdeni a potenciális szerepzavart. Ez a személyes bevonódás helyett megfelelő keretet jelentő HR rendszerek – kommunikációs, teljesítményértékelő – működtetését és a vezetők fejlesztését, coaching-ját jelenti.

Ez utóbbi megoldás azért nem jelentheti a HR működésének általános alapmodelljét, hiszen a terület nem egyszerűen csak operatív feladatmegoldó és kiszolgáló terület (persze az is), hanem fontos szervezeti és egyéni képességek fejlesztője, egyfajta belső szervezettefejlesztő. Ez a gondolkodásmód viszont felveti az érdekegyeztető és a változási ügynök szerepek határvonalának kérdését, amely úgy tűnik, hogy a HR szempontból élenjáró hazai szervezetek esetében nem olyan éles, mint amit Ulrich modellje feltételez.



Összességében tehát elmondhatjuk, hogy e szerep kapcsán a HR vezetőknek még nem sikerült világos határokat húzniuk és a felelősségeket letisztázni a különböző szervezeti szereplőkkel.

### A stratégiai partner

Az interjúk alapján egyértelműen megfogalmazható: ez ma a leginkább vágyott szerepe a HR vezetőknek. Nem csoda, hiszen a különböző szakmai publikációkban és a hazai és nemzetközi konferenciákon is folyamatosan az a nézet visszhangzik, hogy a HR terület vezetőjének „helye van az asztalnál”, ahol a szervezet hosszú távú jövőjét érintő stratégiai döntéseket meghozzák. A felmérésbe bevont cégek esetében a HR vezetők mindannyian a top vezetői csapat tagjai, ami azt mutatja, hogy ez nem csak egy szűk HR szakmai vélemény, hanem az üzleti élet egyik elfogadott mintájává vált.

A felszíni nagy egyetértés mögött azonban több csapdahelyzet is leselkedik a stratégiai szerepet megvalósítani szándékozó HR vezetőre.

#### A stratégiai partner szerep csapdái

A stratégiai szerep sokszor valójában csak üres szóhasználatban merül ki. A „Nálunk kulcsfontosságú az emberi tőke” közhelyszerű kijelentés ellenére több felmérés is azt mutatja, hogy nem a HR vezetők a legjobban fizetettek és a legmagasabb státuszúak a felső vezetői csapatokon belül, de még csak nem is átlagos helyzetűek.<sup>5</sup>

*„Nem elég a stratégiai részvételünk... Ez azt jelenti, hogy sokkal többet akar a HR vagy a másik oldal, hogy a HR nyújt annyit, amennyit kell, ne akarjanak többet. Azaz a HR „nyomul” előre, de nem várják. Miért nem várják? Azért mert az újfajta szemlélettel nincsenek tisztában, nem azt szeretnék, vagy egy konzervatívabb viselkedést várnak tőlünk, és annak a színvonalát szeretnék, ha javítanánk, ahelyett, hogy beleszólnánk akármibe.*

*„A HR stratégiai funkciója van, akkor nagyon módjával kell csak a stratégia irányába menni. Azaz, ha ebbe az irányba akarnak továbbmenni, akkor csak lépésről lépésre lehet, mert nincs efelé elvárás. Ettől nehezebb is ebbe az irányba menni, nem vevők arra.” (M cég HR vezetője)*

A kérdőíves felmérés eredményei is egy sajátos „csiki-csuki” helyzetet mutatnak a HR stratégiai súlyának megítélésével kapcsolatban. A HR vezetők

jobbára arról panaszkodtak, hogy nem engedik oda őket a stratégiai döntések megvitatásához, azaz külső korlátot érzékelnek („Ha odaengednek, akkor majd hozzájárulok.”) Ezzel szemben a felső és vonalbeli vezetők a „valós” hozzájárulást kérik számon a szerintük már stratégiai tekintetű HR területen, így ők belső, HR jellegű korlátokat azonosítanak („Ha már itt vagy, igazán hozzájárulhatnál!”). Egyfajta nyelvzavar figyelhető meg: valószínűleg a vezetők valami mást értenek stratégiai hozzájáruláson. Az üzenet talán az, hogy „segíts pótlólagos erőforrásokat szerezni a stratégia megvalósításához, akkor majd beleszólhatsz a döntésekbe”.

A külső korlátok kétségtelenül megfigyelhetőek, hiszen a kutatásba bevont cégek legnagyobb részénél a termék/piac alapú stratégiai gondolkodásmód és tervezés dominál. Ez esetben a HR tényezők a stratégiaalkotásnak csak a sokadik lépcsőjében – mint feltételbiztosítók – lépnek be, elsősorban a létszám- és jövedelemkérdésekre fókuszálva. Valójában e cégeknél a stratégiai HRM csak egy alacsonyabb szinten valósul meg, ami az üzleti tervezésből levezetett HR tervezést és működést jelenti.

*„Az őszi 20–25 fős stratégiai megbeszéléseken mindenki szóhoz jut, de én szinte soha nem szólok semmit, mert nem olyan témák vannak. Meg ez már régóta így van. Nem téma, hogy hányan legyenek, meg milyen képzettségűek legyenek. Ha mondják az igényeiket, akkor az elnök mondja, hogy a HR vegye fel az akciótervek közé. A döntéshozatalban nem veszek ezért részt, de a megcsinálásában ott vagyok. A jogász kollégával vagyunk így. Nem téma az ember, a termékekről beszélünk, aztán forgalmi tervek jönnek, végigmegyünk a 4P-n, itt nincs mit mondani a HR-nek, aztán jönnek a műszaki kérdések. A gépet könnyebb lecserélni, mint az embereket. A mi szakmáinkban már nincsen képzés, nem lehet felvenni embert, nagyon kell vigyázni rájuk. Legfeljebb az kell, hogy két oroszul tudó képviselő kell, azt meg felírom.” (B cég HR vezetője)*

Csak nagyon kevés cégnél találtunk példát a szervezeti képességekre alapozó stratégiai gondolkodásmódra, ahol a HR kritikus szervezeti „hajtóerőt” (drive-ot) jelentett<sup>6</sup>. Az egyik vizsgált cégnél az adott évben a stratégiai prioritást kapott tevékenység/céltérlet között több HR-es, mint pénzügyi jellegű volt. E témakör egyik izgalmas folyamánya a szervezeti alapvető képességek (‘core competence’) és a HR területén alkalmazott kompetenciarendszerek közötti kapcsolat gyakorlati megteremtése.

*„Idén a leadership-en van a fő hangsúly, kiválasztottunk egy modellt, amit felülről legörgetve vezetünk be, nagy hangsúlyt kap, hogy csináljuk ezt. A top team*



támogatja, odajön workshopot tartani ... Van egy wish list, hogy mit várnak el tőlünk, mi ebből kiindulva megnéztük, hogy melyik aktivitás segíti az adott területet, és még ezen belül is vannak fókuszterületek, amik pl. kérdőíves felmérésekből jöttek ki.” (Y cég HR vezetője)

Ritka kivételként az egyik cégnél megemlítették, hogy a felsővezetői karrierút nélkülözhetetlen állomása a HR szakterületen eltöltött időszak is, aminek eredményeként a cég legfelsőbb vezetői értik és igénylik a HR terület hozzájárulását az üzletmenethez. Azt viszont többen is megerősítették, hogy a problémák ellenére stratégiai partnerként tekint rájuk a felsővezetői csapat:

„Az anyacég is a stratégiai partner szerepet fogalmazza most meg célként, s próbálja meg integrálni.” (Z cég HR vezetője)

„Szeretném hinni, hogy a HR-nek a cégben fontos szerepe van. A szervezet globálisan sem végrehajtóként tekint a HR-re. Bármilyen felsővezetői döntés esetében bevonják a HR-t, várják a véleményét.” (F cég HR vezetője)

Mindezzel együtt a belső, HR jellegű korlátok jelenléte is megfigyelhető. A HR lehetséges stratégiai hozzájárulását elemezve a legtöbb HR vezető elsősorban a HR rendszerekre fókuszált, a HR szakmai nyelvezetet, kifejezéseket használta. Más szóval: a tevékenységre és nem az eredményekre koncentráltak. Hiányzott a HR által teremtetett hozzáadott érték megragadása, a felsővezetői nyelvezetben megszokott terminusok, szempontok használata. Ez alapján úgy tűnt, hogy bár vágyaikban üzleti/stratégiai vezetőként jellemzik magukat, jelenben inkább a szakmai jellegű vezetői szerepfelfogás a jellemző.

Példák az inkább HR nyelvezetű, rendszerekre épülő megfogalmazásokra:

„– Mit értsünk a HR hozzáadott értékén?

– Katalizátorként hatni. Például kompetenciamodellt alkotni. Ezt most a felső vezetés is szeretné látni.” (D cég HR specialista)

„A vezetőképzést mi központilag csináljuk, nem engedjük, hogy az üzletágak/line menedzserek barkácsoljanak.” (L cég HR vezető)

„– Mi lehet a HR stratégiai hozzájárulása?

– Egy-egy csapat kialakításánál is figyelembe venni a kompetenciákat. Segíteni abban, hogy letisztázzuk, kinek mi a dolga (vezetési tanácsadás), pl. egy-egy projektnél a projektvezetőnek, mi lesz a munkamegosztás. Az elkötelezettség felmérés minden visszacsatoló meg-

beszélésén ott vagyok, hogy erősítsem azt a mentálitást, hogy mit tehetünk mi magunk azért, hogy jobban érezzük magunkat. Műszakvezetők tréningje, milyen új viselkedésformákat várunk el: jó visszajelzéseket kapunk, konkrét segítséget nyújtottam abban, hogy mire figyeljenek a műszakátadásnál, leírtuk együtt stb.” (U szervezet HR vezetője)

A stratégiai partnerség a fentiekkel szemben elszakadást jelentene a szűken vett HR szakmai szemlélettől, a szervezet belső és piaci folyamatainak, működés módjának a megértését feltételezve. Erre a tanulás mellett az üzleti vezetőkkel való folyamatos kapcsolattartás jelenti a legjobb lehetőséget. Példák az üzleti, stratégiai felfogáson alapuló gondolkodásmódra:

„A stratégiai szerep nemcsak a HR terület, hanem az összes menedzsmenttag felé elvárás a GM-től, hogy közös gondolkodás legyen. Tőlem is azt várja, hogy egyre jobban legyenek képben a termék- és marketing-ügyekben.” (A cég HR vezetője)

„Mik a hozzáadott értékeink? Minél többet legyünk kint a területen és legyünk együtt a vezetőkkel és lássuk azt, hogy hova megy a business (üzleti meetingek, orvoslátogatókkal túság, új termékindítások). Gondolkodjunk előre, lássuk azt, hogy hol vagyunk, hol akarunk lenni, és ebből vezessük le, hogy mivel foglalkozunk. Amiből kell, hogy eredezzen ez az egész, és amivel egy-két területen küzdök a kollégákkal, az az, hogy ne azt csináljuk, amit megszoktunk, hanem, hogy mit akarunk három év múlva elérni, merre mozdul a külső és belső környezet, ismerjük a konkurensokat.” (A cég HR vezetője)

„A küldetésem, hogy a szervezeti kultúránk profitot termeljen, ez legyen egy core competence. A nagyok között mi vagyunk a legjobb munkáltatók, ami azt jelenti, hogy át tudunk úgy hívni embereket, hogy lehet, hogy kevesebbet kell nekik fizetni, ami jelentős megtakarítás a bérköltségeken. Ez működik, a cég ezt bizonyította ebben az iparágban.” (N cég HR vezetője)

A stratégiai partner szerepfelfogás mögött álló küldetések

A stratégiai szerepről folytatott beszélgetések érdekes hozadékát jelentik azok a mondatok, amelyekben a megkérdezett vezetők explicit vagy pedig közvetett módon megfogalmazták személyes és HR vezetői hitvallásukat, küldetésüket. A legjellegzetesebb megfogalmazásokat tematizált csoportosításban a 2. táblázatban mutatjuk be. Minden különösebb elemzés nélkül megfigyelhető a célkitűzések bámulatos sokszínűsége és belső ellentmondása:



2. táblázat

Küldetéstípusok

**TÚLÉLÉS**

„Olyan év eddig nem volt, hogy valamit ne sikerült volna elérni vagy kicsit előre lépni. Ehhez türelem kell. Előbb-utóbb minden meglesz, nem biztos, hogy nekünk, lehet, hogy az unokáinknak.” (V cég)

**SZOLGÁLTATÓ**

„Ügyfeleink vannak, akiket ki kell szolgálni, ha velünk csinál-tatják meg a dolgokat, akkor az jobb, hatékonyabb.” (N cég)

**KÖLTSÉGGAZDA, KONTROLLER**

„Nekünk is szükségünk lenne a szép dolgokra, mint felvétel és fejlesztés, de most élére kell állítani minden forintot.” (B cég)

**HANGULATFELELŐS**

„Ha a HR-esnek nem csillog a szeme, akkor megkérdezik tőle a többiek, hogy baj van-e, kirúgás jön-e. Ez tehát a HR csillogó szemének a felelőssége.” (K cég)

**ÉRDEKEGYEZTETŐ**

„Tyúkanyó szerep, ami annyit tesz, hogy ne csak itt üldögéljek az elefántcsont-toronyban, lássanak az emberek, tudjam, hogy mi történik, köszönjek nekik, néha azt is mondják, hogy szakszer-vezetis... stb.” (A cég)

**SZÜRKE EMINENCIÁS**

„Az első számú vezető belső, titkos tanácsadójának lenni.” (I cég)

**ÜZLETI PARTNER**

„Arra a HR szerepre törekszünk, hogy az üzlet szerves része legyünk”, nem csak jótékonykodni, amikor az üzlet jól megy, vagy háttérbe szorulni, ha rosszul.” (Z cég)

„A hozzájárulás az lehet, hogy meghatározzuk magunknak, ho-gyan járulhatunk hozzá az üzleti eredményekhez. Nincs idő azon dolgokra, amelyek nem járulnak hozzá az üzlethez.” (D cég)

**VEZETŐFEJLESZTŐ**

„Cél, hogy a vezető „fejlesztő vezető” legyen, fejleszti a munka-társait, beosztottjait, nemcsak irányít. Az emberek fejlődését és stratégiát összekötjük, a stratégiát csak fejlődéssel lehet elér-ni.” (O cég)

„Szerintem a HR-nek a vezetőket kell abban segíteni, hogy „people management”-et folytassanak...” (A cég)

**VÁLTOZÁSI ÜGYNÖK**

„Én katalizátor vagyok, a környezet rákényszerít bennünket. Sajnos vagy szerencsére.” (H cég)

„Azt a pontot keressük, ahol csak egy kicsit feszítjük túl a tole-rancia küszöbüket, csak amennyi még eladható. Ezt a rugalmas-ságunkkal érjük el.” (A cég)

**Tanulságok: stratégiai partner szerep**

A stratégiai partner szerep kapcsán megfogalmaz-ható általános tapasztalatok:

- Megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők mind egyetértenek a HR stratégiai szerepében, és már je-lenleg is üzleti partnernek értékelik magukat, vagy pedig ennek elérését tűzik ki célul.

- Ezzel szemben kevés olyan konkrét példát lehetett találni, amelyek e szerep betöltését igazolnák. Emellett a HR vezetők szóhasználata, illetve stra-tégiai szerepük jellemzése is arra utal, hogy jelen-leg elsősorban szakmai, funkcionális vezetőként definiálják magukat, illetve saját területük hozzá-járulását is.
- A stratégiai szerep eléréséhez nem csak a HR ve-zetők fejlődése szükséges, hanem az általános felső-vezetői gondolkodás változása is, amelynek során a HR kiszolgáló/feltételteremtő szerepe helyett „hajtóerőként”, kompetenciafejlesztőként való felfogása kerül előtérbe.

**A változási ügynök**

E szerep két nagyon eltérő kontextusban jelent meg az interjúalanyaink számára, amelyek egyben nagyon különböző lehetőségeket és szerephez való viszonyu-lást jelentettek:

- Az interjúk többségében az üzleti kontextust re-cesszióként, a szervezeti reakciót pedig konszoli-dációként jellemezték a vezetők. Ezekben az inter-júkból a HR változásokhoz kapcsolódó szerepe elsősorban a leépítések megtervezésében, kommu-nikálásában és lebonyolításában, illetve általában a HR rendszerek létszámot és bért kontrolláló ha-tásának a felerősödésében jelentkezett. Az ilyen típusú változások esetében az interjúalanyok a HR iránti bizalom, a szervezetben belüli elfogadottság csökkenéséről számoltak be.
- Három szervezetben azonban jelentős növekedés-ről, illetve az egész szervezetet átfogó kultúrafej-lesztési programokról számoltak be a HR vezetők. Ebben a szervezeti kontextusban a HR fejlesztő szerepe – emberek felvétele és képzése – került elő-térbe, ami a HR terület elfogadottságának és sú-lyának növekedését eredményezte.

**Változási ügynök szerep: a gátak**

Akár a konszolidációhoz, akár a fejlesztéshez kap-csolódó projektekről van szó, a konkrét változásveze-tési feladatok természetes módon termelik ki az ellen-állást, ami sokszor a HR területen csapódik le:

„Itt látszik, hogy egy változásmenedzsmenten már túl vagyunk, ami nem hozott mindenkinek az életében po-zitív változásokat, ezért vannak fenntartások.” (W cég HR vezetője)

„Bizalmatlanság: téveszmék vannak az emberekben. Szerintük az, ami rossz a változásokból, arról a HR-es tehet, pedig az a vezető sara volt.” (H cég HR vezetője)



*„Kicsit mozgatni a szervezetet, mert nagy a szervezeti tehetetlenség. Kevésbé edzettek a változásra, és kis változás számunkra sok energiába kerül az emberek kezelésében. Pszichésen nálunk csapódnak le a dolgok.” (P cég HR vezetője)*

Bármelyik változásvezetési helyzetről is volt azonban szó, a kérdőíves felmérés eredményei és az interjúk is azt erősítették meg, hogy a HR területre önmaguk és a partnerek észlelése szerint is a reaktív üzemmód volt a jellemző. Érdekes volt megfigyelni, hogy a proaktivitás kérdése majd mindegyik interjúban komoly szerepet kapott, feltehetően azért, mert a stratégiai szereplővé válás egyik metaforáját testesíti meg, és egyben egy kis miniatűr esettanulmányként is szolgál arra vonatkozóan, hogy milyen ellenerők hatnak ebben a tekintetben, és hogyan bővíthető az adott mozgáster.

A proaktív működés útjában a következő gátak állnak a HR vezetők szerint:

1. Az általános megítélés szerint a proaktivitás legnagyobb gátja az operatív, adminisztratív feladatokból fakadó jelentős leterheltség, amihez a sokszor említett erőforrás (létszám) hiány társul.
2. Különösen a multinacionális cégek HR vezetői panaszkodtak arra, hogy kevesebb tér van a helyi kezdeményezésekre, alkalmazkodni kell a regionális központok irányelveihez, illetve saját javaslataik esetében a döntések hosszú átfutási idejéhez.

*„A headquarter-hoz való igazodás, állandó változtatásai a proaktivitás ellen hatnak.” „A proaktivitást az is lenyomhatta, hogy tavaly volt egy nagy változás, visszakérült a helyi szervezethez egy addig különálló terület. De nem vonták be őket a régió szintű döntésbe, csak akkor tudtak valamit kommunikálni, amikor az emberek már a folyosón pletykálták, hogy mi is fog történni.” (W cég)*

3. A proaktivitás gátját jelenti az is, ha nincsen egy, a felső vezetés által eldöntött és világosan kommunikált, stratégia, amely a HR számára is keretet jelentene a hosszabb távú személtmód kialakítására.

*„Nehéz úgy proaktívnak lenni, hogy nincs stratégia, aztán vagy bejön, vagy nem. A HR tevékenysége kapcsolódik más területekhez, nemcsak úgy lóg a levegőben.” (K cég)*

4. Végül az is a proaktivitás ellen hat, hogy a HR-re az ügyfelei – középvezetők, munkavállalók – első sorban operatív kiszolgálóként tekintenek, és csak akkor vonják be őket – feladatmegoldó szerepbe –,

amikor felmerülnek az őket is érintő problémák. (Szélsőséges esetben az is előfordul, hogy még ekkor sem vonják be a HR-t, mert csak bürokratikus, kontrolláló szereplőnek érzékelik, akár keresések, felvételek vagy átszervezések esetében.) Mindez persze azt is jelenti, hogy a HR területnek sem sikerül kommunikálni rendszereinek hozzáadott értékét, ami csak közvetve, hosszabb távon jelentkezik. Gyakran éppen emiatt nem jelentkezik egy probléma (legalábbis rövid távon).

#### *Lehetőségek a változási ügynök szerep sikeres betöltésére*

Azon kevés cégnél, ahol a proaktivitás elfogadható értékelést kapott, az interjúk során kiderült, hogy ennek hátterében a HR vezető és az első számú vezető szoros együttműködése, bizalmi kapcsolata, és ennek megfelelően a HR kezdeményezések magas szintű támogatottsága áll. A tudatos proaktív működés egy másik példáját az elégedettség felmérések céltudatos felhasználása jelenti, hiszen ezáltal lehetséges a szervezetben általánosan vagy egyes területeken megjelenő problémákat még csírájukban felfedezni és kezelni.

*„A központi iniciatívák a belső elégedettség felmérésekre alapozódnak. Ezt mi proaktivitásnak értékeljük, a kollégáink nem biztos. Kérdés, hogy mennyire kommunikáljuk jól, hogy amit csinálunk az azért van, mert tőletek jött az igény.” (Y cég HR generalista)*

A már korábban tárgyalt generalisták alkalmazásának egyik eredménye a szoros, napi kapcsolattartás, kölcsönös tájékoztatás és képbén tartás lehet, ami tovább erősítheti a HR kezdeményezőbb működését.

Az ellenállások kezelésének illetve általában a sikeres változási ügynöki tevékenységnek az elemzése során az interjúk nem tártak fel meglepő újdonságokat. A szakirodalomban és a gyakorlatban már régóta használt és ajánlott mintákat idézték fel a sikerekről beszámoló HR vezetők:

- A legfelsőbb szintű vezetők, különösen a vezérigazgató elkötelezése, szponzori szerepbe való megnyerése, egy felülről-lefelé haladó folyamat kialakítása.
- A többi szervezeti szereplő, különösen a középvezetők bevonása a tervezésbe és megvalósításba.
- Kisléptékű kezdés, ami pilot projektek indítását vagy egy szervezeti részterület vezetőjének a meggyőzését jelenti.
- A változások során a vezetői szerep helyett a facilitálás, a támogatás vállalása.



„Pl. a kompetenciarendszer adaptálását egy kisebb középvezetői team látta el, elsősorban véleményformálókat vontunk be. Először kidobáltuk, amiről azt érezték, hogy bullshit, kiegészítettük, aztán még mindig bullshitnek tűnt, tehát elkezdjük addig lebontogatni szintekre és munkakörökre, amikor már ők is azt mondták, hogy így van értelme. Volt néhány olyan középvezető, aki rosszul volt a kompetenciáktól, na őket kezdjük el bevonni, és őket kérdeztük meg, hogy kiket vonjunk be még.” (Y cég HR vezetője)

„A 360-as jól sikerült, bár a felső vezetés először azt mondta, hogy minek, és ez nekem kemény meccs volt, hogy legalább próbáljuk ki. Miután megtörtént, azt mondta a General Manager, hogy azonnal az összes menedzsmenttag csinálja meg. Utána ez már ott volt a kezében és úgy csinálta meg a fejlesztő beszélgetéseket. Én is leültem az összes menedzsmenttaggal és az ő embereit is végigbeszéltem velük.” (A cég HR vezetője)

„Kívülről úgy tűnik, hogy a HR a változás előidézője, mert pl. mi készítettük elő a workshopokat, mi facilitáltuk”. (H cég HR vezetője)

A fentiekén túl még az érdekegyeztető szerepnél is felismert minta emelhető ki, miszerint a változásvezető szerep legerőteljesebben a vezetőfejlesztésen keresztül működik. Vagyis nem a HR közvetlen jelenléte és vezetői szerepe a döntő, hanem a közvetett felkészítő, facilitáló hatása. A változások vezetéséért való felelősség azonban a felső, illetve a középvezetésnél marad.

#### Tanulságok: változási ügynök szerep

Összességében a változási ügynök szerep kapcsán elmondható, hogy kétarcú szerepkörrel van szó.

- A változások mindenképpen felbolygatják a szervezetet, a HR könnyen kerülhet a „piszkos” munkák elvégzőjének, vagy pedig a „rossz hír hozójának” szerepébe, különösen, ha leépítésről van szó. E tekintetben ez a szerep gyengíti a HR iránti bizalmat a szervezeten belül.
- Másfelől a változások egyben lehetőséget is adnak az operatív végrehatói szerepkörből való kilépésre, különösen, ha a HR a kezdeményező, felkészítő szerepet is be tudja tölteni. Ehhez viszont az első számú vezetővel kialakított bizalmi viszony szükséges.

#### A felső vezetők és a HR

Az egyes szerepek tárgyalása után érdemes lehet összegezni azt is, hogy a HR milyen kapcsolatban állhat a különböző vezetői szintekkel a szervezeten belül. Az eddigi leírtakból is kitűnt, hogy az egyes sze-

repek tartalma és az elvárások teljesítésének a sikeressége különbözőképpen értelmezhető az eltérő szervezeti szintekről.

Az interjúk során azt tapasztaltuk – és a kérdőíves visszajelzések is ezt erősítették meg –, hogy a felső vezetői szinten nagyobb a HR elfogadottsága, hozzájárulásának elismerése. Az is megfigyelhető volt, hogy maguk a HR vezetők is könnyebben azonosultak a felsővezetői nézőponttal, vagyis egyfajta integráló – és egyben kontrolláló – szerepkört definiáltak maguknak, az egyes üzleti területek szempontjait kevésbé helyezték előtérbe. A kedvezőbb megítélés a következő tényezőkre volt visszavezethető:

- A felső vezetők pozíciójuknál fogva jobban rálátanak a kényes HR tevékenységek – fizetés/előléptetés/leépítés – indítékaira, céljaira, így a középvezetőkhez képest a HR területet tágabb szervezeti összefüggésekbe tudják helyezni. Számukra így kevésbé a HR kontrolláló jellege jelenik meg, inkább az integratív, szabályozó működését érzékelik.

„HR-nek a felső vezető aspektusát kell képviselnie, a középvezető nem is látja sokszor a „big picture”-t, közöttük nagyon nagy az érdekkülönbség a szervezeten belül. Ez szervezeten belüli általános probléma, a két szint között van egy komoly feszültség.” (K cég HR vezetője)

- A felső vezetői csapaton belül a HR-es gyakran tölt be egyfajta „mindenes” szerepet, vállalja a hálátlan „egyéb” feladatokat.

„Minden, amihez nem akarnak nyúlni a többiek, az a HR-nél landol így kell kíváncsiság, érdeklődés, hogy megoldjam ezeket a problémákat és elfogadtassam ezáltal.” (N cég HR vezetője)

- A fenti hálátlan feladatok mellett a HR vezető betölthet egyfajta felsővezetői coach szerepet is, ez gyakorta megkerülhetlenné is válik érzékeny, bizalmi kérdések kapcsán. Ez esetben éppen a rutinszerű üzleti gondolkodástól eltérő szakmai háttere és szemléletmódja alapozza meg ezt a szerepét. A kutatás során két esetben arra is találtunk példát, hogy a HR-es az első számú vezető „szürke emenciája”-ként értékelte saját szerepét.

„Kicsiben coacholom a felső vezetőket, segítek, mert van egy nagyobb rálátásom a cégre.” (N cég HR vezetője)

„A felső vezetésben sokan külföldiek, ezért rászorulnak a HR-re, pl. mit csináljanak a magyar beosztottakkal? Ezért elég élő a kapcsolat. És jönnek is, könnyebben veszik fel a kapcsolatot a HR-rel.” (P cég HR vezetője)



„Első pillanatban mellette (vezérigazgató) tettem le a voksom, őt kezdtem el támogatni. Sok hasonló tulajdonságunk volt, ami meg különbözött, abból lettek aztán a gondok. Azt a szerepet akartam magamnak, amit ki is mondtam neki, hogy az ő belső, titkos tanácsadója kívánok lenni, szürke eminenciásként. Egy évig ez működött is, hallgatott mindenben rám, kart karba öltve működöttünk, a főnök elismerte a munkámat. Úgy nézett rám, mint aki egy multitól jött, és az a tapasztalat sokat segíthet a cég továbbfejlesztésében.”  
(I cég HR vezetője)

A felsővezetői csapaton belül kiemelt súlyt kap a HR vezetőnek az első számú vezetőhöz fűződő kapcsolata. A kutatás során nagyon különböző jellegű együttműködésekbe nyerhettünk bepillantást. A távoli adminisztrátor, az ügyfélorientált szolgáltató, az emberek lelkével foglalkozó tyúkanyó, belső hangulatfelélő, az üzleti partner, kritikus erőforrásokat kontrolláló jobb kéz, a személyes coach vagy szürke eminenciás vagy akár többük is egyszerre lehet a metaforája annak, ahogyan a HR vezető kapcsolódik a főnökéhez.

Mivel a kutatás közvetlen fókuszában ez a témakör nem szerepelt, ezért inkább csak hipotézisként fogalmazható meg a tapasztalatunk, hogy az első számú vezető és a HR vezető személyes kapcsolatának a minősége, intenzitása és alapelvei közvetlenül meghatározzák az egész HR terület szervezeti belüli elfogadottságát és hatóerejét. E kapcsolat kezdeményezője és alappillére pedig nyilvánvalóan a szervezet vezetője. Úgy véljük, ő gyakran az általa tudatosan vagy ösztönösen előre megfogalmazott keretekhez hív be, vagy választ HR vezetőt, annak szemléletmódjával, felkészültségével és stílusával együtt. Ezt a felvételtkor kimondva-kimondatlanul kialakított pszichológiai szerződést már nagyon nehéz a későbbiekben a HR vezetőnek újraalakítani. Az interjúk során néhány HR vezető megfogalmazta, hogy milyen típusú felső vezetővel, milyen keretek elfogadása mellett tud és képes dolgozni.

## A középvezetők és a HR

A középvezetők már ellentmondásosabb elvárásokkal rendelkeznek a HR területtel szemben, és a felmérés tanúsága szerint jóval kritikusabbak is.

A HR vezetők úgy érzékelik, hogy a középvezetők jelentős része nem érti meg a HR szerepét, hozzájárulásait sem a teljes szervezeti, sem pedig a saját szintjükön. Hajlamosak korlátként, kontrollként tekinteni a HR által működtetett rendszerekre, amelyek gátolják a rugalmasságot a területére jellemző üzleti és emberi jellegű speciális problémák megoldásában.

Más esetekben pedig nem kifejezett ellenállásról van szó, hanem egyszerűen csak érdektelenségről, a HR jellegű kérdések ugyanis elvesznek a sürgős/fontos üzleti, szervezeti feladatok rengetegében a középvezetők számára.

„A menedzsereknek kimagaslóak a szakmai ismereteik, de alacsony a szervezeti tudatosságuk, s nem ismerik a HR szerepét, felelősségét, sőt a saját szerepüket sem látják át a különböző HR folyamatokban.” (D cég HR generalista)

„Ezzel kapcsolatban érzékeljük, hogy a középvezetők szeretnének beszélgetni. Meghívtak minket értekezletekre, de nem volt kérdésük, inkább várnának valami információt tőlünk, de nem tudjuk, hogy mi az. Érzékünk egyfajta távolságtartást, bizalmatlanságot.” (T cég HR vezetője)

„A középvezetők nem szeretnek tréningre járni, büntetésként élik meg. A HR megítélése a szemükben, hogy öten vannak és elvisznek egy csomó pénzt, nincs hozzáadott értékük.” (N cég HR vezetője)

A megkérdezett HR vezetők ezt a „természetes” ellenállást három, akár párhuzamosan is alkalmazott együttműködési stratégiával próbálják feloldani.

1. Az összes HR vezető egyetértett abban, hogy nem szabad bürokratikus kontroll szervezatként megjelenni a vonalbeli vezetés számára, hanem szolgáltató partnerként kell újradefiniálni a saját szerepüket.

„...a középvezetőknek az fontos például, hogy a kiválasztást előkészítsük, megkapjon mindent.” (O cég HR vezetője)

„...eredmény, hogy adminisztratív szerepből felküzdöttük magunkat, elismertebb a HR funkció, bizalom, a kommunikáció elindult a partnerekkel pl.: házon belüli tréningek, időt szakítanak a kollegák találkozni velük (pl. felvétel esetén már adnak a véleményükre), tanácsot kérnek tőlük menedzserek, senior menedzserek.” (K cég HR vezetője)

„A cég felső vezetése szeretné, ha a cégről kialakult kép, hogy nagyon rugalmas, s hogy amit az ügyfél kér, azt megcsináljuk, megmaradjon. A rugalmasság és a tervezés néha egymásnak ellentmond. A középvezetők ellenben azt is elvárják, hogy amit ők megterveznek, azt megkapják. Talán a HR-nek kellene előrelátóbbnak lennie.” (O cég HR vezetője)

2. A HR jelenthet érdekképviseleti/egyeztető funkciót is, miként ezt a generalista elvű működés bemutatása során már jeleztük. Ehhez azonban szükséges egy előzetes bizalom a középvezetők részéről, hogy



ne a felső vezetés kinyújtott karjának tekintsék a HR-t. Ez a bizalom pedig nyilvánvalóan lépésenként, illetve például az előző pontban említett pontos, hatékony szolgáltatói működéssel teremthető meg.

3. Végül, a felsővezetői csapat esetéhez hasonlóan, a HR vezető, illetve a beosztottjai, fejleszthetik, coachingolhatják is a középvezetőket. Ez nemcsak továbblépést jelent a szolgáltatói szerepkörből, hanem kifejezetten tehermentesíti a HR operatív működését, hiszen a felkészült középvezetők vállalják a felelősséget olyan feladatokért, amelyeket addig a HR-esre hárítottak.

*„Ami a people menedzsmentet illeti, nagyon támaszkodtak a HR-re, így megszokták a HR tanácsadó szerepét” (O cég HR vezetője)*

*„A »tyúkanyósdí« középvezetői hozzáállás nem jellemző. Például, elvárnák, hogy én bocsássak el valakit, akinek a teljesítményével a közvetlen vezető nem volt megelégedve. E helyzetben a támogató szerepet vállaltam fel: rúgja ki a középvezető, én ott leszek a beszélgetésen, de csak azért, hogy semmi törvénysértő ne történjen. Aki jópofa az alkalmazottaival, de a felelősséget felfelé hárítja, nem érti a középvezetői pozíció lényegét.” (F cég HR vezetője)*

*„Eddig levettük a középvezetők válláról a terhet, és nagyon elkényelmesedtek. Az a veszély ebben, hogy a vezetők nem vállalják fel a szituációkat, hanem majd a HR-es megoldja, kirúgja, átadja a negatív üzeneteket. Nem teszik oda magukat a vezetők. Finoman visszautoljuk ezeket a szituációkat. Megmondjuk nekik, hogy adunk eszközöket, de nem mi fogjuk megoldani. Legyen időnk többet foglalkozni olyan dolgokkal, amik tényleg előre viszik a céget. Van, hogy három munkanap rámegy egy konfliktus megoldására, de úgysem tudjuk igazán megoldani.” (N cég HR vezetője)*

A felső és középvezetőkhez fűződő kapcsolatok elemzése után érdemes rámutatni még egyszer a HR sajátos szerepére, melyet magunk az adatok elemzése során néha a „két urat szolgálni egyszerre” képpel ragadtunk meg. A problémából való kilépést – a metaforikus képnél maradva – csak az jelentheti, ha nem szolgál az ember, hiszen egy urat úgy valóban nem lehet szolgálni, ha közben a másik érdekeit is igyekszem képviselni. A HR-nek magának is „úrrá”, partnerré kell válnia, újradefiniálva a szerepét és felelősségét. Az interjúk tapasztalatai alapján erre a manapság nagy hangsúlyt kapott belső szolgáltató szerepen túl a belső fejlesztői, coaching jellegű működés adhat lehetőséget.

## Legfőbb tanulságok, dilemmák, továbblépési lehetőségek

A kutatás első lépcsőjének<sup>7</sup> összefoglalásaként bemutatjuk a legfontosabb eredményeket és dilemmákat.

1. Elméleti szempontból az egyik legfontosabb kérdésünk az volt, hogy vajon a nemzetközileg széles körben elterjedt Ulrich modell alkalmazható-e a hazai körülmények között a HR-rel szembeni szerepelvárások megjelenítésére. A kapott eredmények a kérdést illetően nem egyértelműek. Az interjúkör eredményei azt igazolták, hogy az egyes szerepek a HR vezetők számára jó önértelmezési keretet adnak, azonban a szerepek vezetők általi értelmezése még nem tisztult le. Különösen az érdekegyeztető és a stratégiai partner szerep kapcsán voltak kimutathatók belső ellentmondások, illetve szerepkonfliktusok. A vonalbeli vezetők HR-re vonatkozó gondolkodásmódjának leírására még túlságosan is kifinomultnak lehet tekinteni a négyes szerepfelosztást. Az ő szemszögükből egyelőre a stratégiai vs. operatív dimenzió lényeges a HR megítélésében, a folyamat vs. ember dimenzió nem jelenik meg az elvárásaikban<sup>8</sup>. Összegezve úgy véljük, hogy leíró modellként jelenleg nem a legbizhatóbb elemzési eszköz az Ulrich modell – mivel nem illeszkedik tökéletesen a szereplők értelmezési kereteihez. Ugyanakkor jelentős normatív/fejlesztő hatása van, hiszen segít felszínre hozni és tisztázni a HR területtel kapcsolatos szerepkonfliktusokat és bizonytalanságokat.
2. Igazolódott viszont az Ulrich modellnek azon előfeltevése, miszerint a stratégiai szintű szerepek betöltésének előfeltétele az operatív szintű szerepek hiteles teljesítése. Egyfelől a kérdőíves felmérés eredményei is azt igazolták, hogy az operatív szerepek elismertsége nélkül nem lehet a stratégiai szerepekre magas értéket kapni. Másfelől pedig az interjúk is azt erősítették meg, hogy az elismert HR szerephez az út az átlátható, gyors és ügyfélorientált – az egykapus ügyfélszolgálatra épülő generalista elvű – szolgáltatások kiépítésén keresztül vezet.
3. Az adminisztratív szakértői szereppel kapcsolatban fontos gyakorlati tapasztalat, hogy a legégetőbb problémák azokkal a HR rendszerekkel kapcsolatban jelentkeztek, amelyek a nemzetközi szinten is jelenleg a legnagyobb figyelmet kapják, így a karriermenedzsment, a mérés és értékelés a HR területén (Fitz – Enz, 2000; Effron – Gandossy –



Goldsmith, 2004). E témák további vizsgálata, a hazai problémák megértése és az élenjáró gyakorlatok azonosítása szintén releváns további kutatási kérdés lehet.

4. Elméleti és gyakorlati szempontból is érdekes dilemma az érdekegyeztető szereppel kapcsolatos értelmezési zűrzavar, illetve az időnként tapasztalható érzelmi telítettség. Egyes HR vezetőknél ez a szerep teljes elhárítását vagy továbbhárítását eredményezi, de megjelenik a másik végpont is, amikor a szerephez való teljes involválódás a többi elvárás teljesítését korlátozza. Érdekes további kutatási lehetőséget jelent e szerep dinamikájának mélyebb megértése, illetve a HR-es vezető társadalmi nemének, illetve nemi szerepeinek befolyásoló hatásának feltárása.
5. A stratégiai partnerséggel kapcsolatban szintén megfigyelhetők különböző szerepbizonytalanságok. Miközben a szervezeti retorikának és az összes megkérdezett HR vezető önképének is fontos része a stratégiai szerep, a kutatás mégis kevés konkrét példával tudott szolgálni a gyakorlati megvalósítására vonatkozóan. Ez egyrészt a vezetői elvárások bizonytalanságából, másrészt abból fakad, hogy a HR-esek sem képesek világosan, az üzlet nyelvén megfogalmazni saját hozzáadott értéküket.
6. Érdekes módon a változásvezető szerephez kapcsolódóan tártunk fel olyan kézzel fogható HR-es tevékenységeket – belső facilitálás, vezetőfejlesztés, vezetők személyes coachingja – amelyeken keresztül lehetségessé vált a stratégiai partner szerep betöltése. Ez a megfigyelés felveti, hogy mennyiben lehetséges egyáltalán elkülöníteni az Ulrich modell két stratégiai jellegű szerepét a gyakorlatban. A kutatás egyik fontos továbblépési lehetősége a hazai környezetben lehetséges stratégiai hozzájárulások felszínre hozása és megértése.
7. Az interjúk megerősítették a kérdőívek elemzése során is felszínre került dilemmát, miszerint a HR terület könnyen kerülhet a szervezeten belül a felső és a középsővezetők közötti konfliktusok középpontjába. Ha ilyen esetekben a kérdés úgy merül fel, hogy mely fél érdekeit is szolgálják elsősorban, akkor az a HR hitelvesztéséhez vezet. Az esetek többségében arra találtunk példát, hogy a HR területet és az általa gondozott rendszereket elsősorban a felső vezetés eszközeként észlelték, így a kritikus feladatot a középsővezetés felé való hitelesség megteremtése jelentette.
8. Talán a fenti dilemmánál is élesebben jelentkezett azonban a HR vezető és az első számú vezető

kapcsolata. Gyakorlatilag az összes megfigyelt probléma háttérében – kitörés az adminisztratív szolgáló(leány) szerepkörből, belső konfliktusok során hitelesség elvesztésének a lehetősége, stratégiai hozzájárulás bizonytalansága, felső vezetői érdekek egyoldalú képviselése – ott rejtőzik a HR vezető és az első számú vezető személyes kapcsolata, pszichológiai szerződésük, kölcsönös elvárásaik. Az első számú vezető jelöli ki tudatosan, vagy öntudatlanul a játékkeret, illetve választja ki az ő általa elképzelt „játékost” (HR vezetőt). Nem tagadjuk természetesen ezzel a HR vezető felelősségét sem, hiszen ő maga is választ: melyik játéktéren akar „játszani” és melyiken nem, illetve milyen módon használja ki és értelmezi a rendelkezésre álló játékkeret, és mit tesz meg ennek a pszichológiai szerződésnek a tisztázásáért és adott esetben változtatásáért.

A kutatási beszámolót egy elgondolkodtató metafora megosztásával zárjuk. Pasmore (1999) veti fel, hogy a HR-esek a vonalbeli vezetők és a munkavállalók kapcsolatát és annak történetiségét tanulságos összevetni a családjával, a családjával és a gyerekek kapcsolatának alakulásával. (Önmagában tanulságos – és szomorú – észrevenni a hazai szervezeti gyakorlatban, hogy a munkavállalói szerepfelfogás valóban milyen magától értetődően tud hasonlulni az alárendelő – időnként duzzogó – gyermek szerepéhez. És ebben az esetben munkavállalóként gondolhatunk az első számú vezetőkre is, lásd Bokor–Radácsi, 2004)

A tradicionális családmoddellnek megfelelően a munkahelyen a HR-es töltötte be a munkavállaló/gyerekek felé a gondoskodó/meghallgató/támogató/közvetítő szerepet a követelő, teljesítményorientált vonalbeli vezetéssel/apával szemben. (Elgondolkodtató, hogy a szervezetekben nagyon sokszor a legmagasabb szervezeti pozícióban lévő nő a HR vezető.) Persze a gyerekek életét befolyásoló legfontosabb döntéseket – az iskolára és a pályaválasztásra vonatkozóan – általában a családfő hozza meg. A gyerekek nehéz időkben az anyjukhoz fordultak támogatásért és vigasztalásért, azonban lehetőségeket és erőforrásokat az apjuktól kellett kérniük. Ez az „anyai” szerepfelfogás a felső vezetés szemében általában a HR kérdések üzleten kívülként való értelmezését is jelentette, és a HR vezetőket sem üzleti vezetőként tartották számon.

A szerepek azonban változnak: a családokban ma napság a szülők egymás közötti és a gyerekek szülők közötti viszonyban is egyre inkább a partneri, egyenrangú kapcsolat a jellemző. Az egyes szülői szerepek már nem különülnek el annyira élesen, mindketten



szerepet vállalnak a család egzisztenciális biztonságának a megteremtéséért, de a gyerekek érzelmi támogatásáért, fejlesztéséért is. Így a szervezetekben a HR vezetők is igényelnek üzleti felelősségeket, valamint a vonalbeli vezetők is felelősek az emberi „dimenzióért”. A munkavállalók egy kicsit elveszítik a „gondoskodó anyja” HR-est, de nyernek egy kiegyensúlyozottabb vonalbeli vezető és HR-es kapcsolatot, valamint személyes igényeik és potenciáljuk üzletibb, vagyis a gyakorlat szempontjából magasabb prioritású kezelését. Ezzel együtt a felelősségvállalás magasabb szintje is elvárt mind a HR, mind a munkavállalók oldaláról.

Ezzel azonban – természetesen – csak újabb problémákhoz és dilemmákhoz érkeztünk el, amelyek üzleti/etikai/szociológiai/pszichológiai dimenziókban is értelmezhetők, de legfőképpen napjaink szervezeti világában élők mindennapi sorskérdéseit jelentik.

### Felhasznált irodalom

- Bokor Attila – Radácsi László (2004): Fiatal felső vezetők életstratégiái, Kutatási jelentés, kéziratban, Budapesti Corvinus Egyetem
- Bokor Attila – Bíró Kata – Kovács Gergely – Takács Sándor – Toarniczky Andrea (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, Vezetéstudomány, 1. szám.
- Effron, M – R. Gandossy – M. Goldsmith (eds) (2004): HR a 21. században, HVG könyvek – Hewitt Inside
- Fitz-Enz, J (2000): The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Amacom, New York
- Conner, J. – D. Ulrich (1999): Human Resources Roles: Creating Value, Not Rhetoric, Human Resource Planning, 38-49.o.
- Davis, S. (2004): Itt a vég a HR számára?, in: M. Effron – R. Gandossy – M. Goldsmith (eds): HR a 21. században, HVG könyvek – Hewitt Inside
- Pasmore, W. (1999): A Hero for the Underdogs: A Review of Dave Ulrich's Human Resource Champions, Organization, Volume 6(2): 361–369. o.
- Dr. Siposné Gyebnár Éva: (2002): A személyügyi controlling jelentősége az emberi erőforrás-gazdálkodásban, Humánpolitikai Szemle
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, HBS, Boston
- Váradi Andrea (2001): Humánkontrolling – stratégiai szemlélettel, Munkaügyi Szemle, június
- <sup>1</sup> 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, MNB Friesland, Oracle, PriceWaterhouse Cooper, Raiffesen Bank, Richter Gedeon, Sanoma, Sykes, Tesco, TetraPak, Budapesti Vízmű, Wallis és Xerox cégeket.
- <sup>2</sup> Az anonimitás érdekében a cégeket az abc tetszőleges betűivel jelöljük az idézeteknél.
- <sup>3</sup> Ez esetben az adminisztratív és az érdekegyeztető szerep sajátos összefonódása, illetve egybemosódása is megfigyelhető.
- <sup>4</sup> Tanulmányunk előző részében már jeleztük, hogy az érdekegyeztető szerep, a nehezen lefordítható „Employee champion” tevékenységnek felel meg. A befolyásolás csökkentése érdekében az interjúk során kerültük a szerep közvetlen megnevezését, inkább az ide sorolható feladatok kapcsán kértük a vezetők véleményét.
- <sup>5</sup> Tanulságos – és költői – kérdés e paradoxon kapcsán: „Ha napjaink gazdaságában valóban a humán tőke a legértékesebb eszköz, akkor miért nem a HR a legfontosabb terület, vagy legalábbis a legfontosabb támogató funkció?” (Davis, 2004, 278. o.)
- <sup>6</sup> Itt kell azonban megjegyeznünk, hogy ezen állításunk – miként az interjúkór kapcsán valamennyi – a HR vezetők által elmondottakon alapszanak. Vagyis nem tényekről, hanem észlelésekről és értelmezésekről van szó.
- <sup>7</sup> Terveink szerint a kutatás második lépcsőjére, kibővített résztvevői körrel 2005 tavaszán kerül sor.
- <sup>8</sup> Érdekes ugyanakkor, hogy egy empirikus felmérésben maga Ulrich is azt tapasztalta, hogy a stratégiai partner és a változási ügynök szerep az angolszász országok üzleti vezetői szemében is összemosódik (Conner – Ulrich, 1999).

### Lábjegyzetek