

ÚJHELYI Mária

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA HÁROM HAJDÚ-BIHAR MEGYEI SZERVEZETBEN

Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége az elmúlt évtizedekben nagy mértékben növekedett. Külön szervezeti egységeket hoztak létre e feladatok megvalósítására, majd a humán menedzserek megjelentek a szervezetek felső vezetésében is. A szakirodalom új módszerek, technikák, új célok, hangsúlyok előtérbe kerüléséről beszél. A szerző három Hajdú-Bihar megyei szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálatával arra kereste a választ, hogy megjelentek-e ezek az új tendenciák, célok, módszerek a hazai, pontosabban a kelet-magyarországi szervezetek tevékenységében, illetve lehet-e lényeges különbséget találni e három jelentősen eltérő profilú szervezet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában.

A három vizsgálatba vont szervezet közül az egyik egy termelő vállalat, egy nagy multinacionális szervezet 100%-ig külföldi tulajdonban lévő leányvállalata, a másik a közigazgatásban tevékenykedő, hatósági feladatokat ellátó szervezet, a harmadik pedig szolgáltató tevékenységet végző, állami tulajdonban lévő vállalat.

Az adatgyűjtést egy nemzetközi összehasonlító kutatásban használt, emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot mérő kérdőív segítségével, illetve strukturált interjúkkal végeztem. A három szervezetnél teljes körű adatfelvétellel összesen 704 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze és elemeztem, illetve 36 interjút készítettem.

Az általános kérdések mellett hat emberi erőforrás menedzsmentfunkciót vagy területet vizsgáltam. Ezek a következők:

- Munkaerő-felvétel
- Munkaerő-fejlesztés és továbbképzés
- Teljesítményértékelés
- Fizetési gyakorlat
- Vezetés
- Kommunikáció

Az elemzés során egymás mellé állítom a szakirodalom előbb felsorolt területekkel kapcsolatos főbb

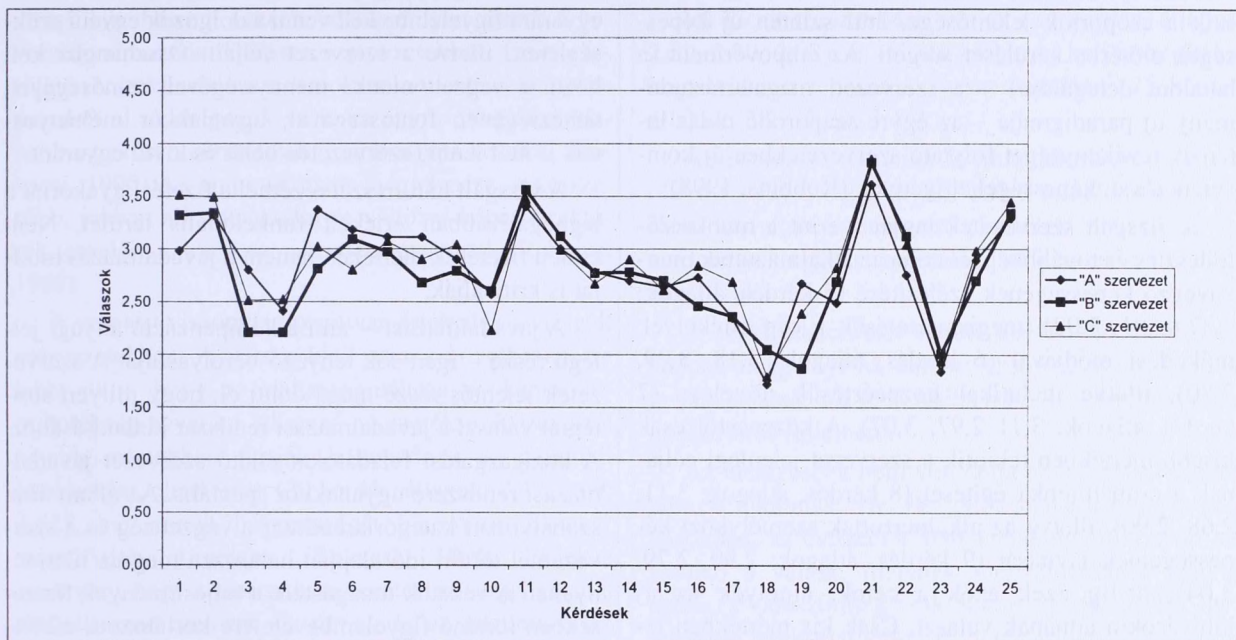
megállapításait, illetve a vizsgált szervezeteknél kapott legfontosabb eredményeket.

A kérdőívben egy ötfokozatú Likert-skálán adtak választ a megkérdezettek. (Az 1-es válasz azt jelenti, hogy egyáltalán nem, a 2-es kis mértékben, a 3-as közepes mértékben, a 4-es nagymértékben, az 5-ös teljes mértékben). Ebben az írásban a jelenlegi helyzetre vonatkozó válaszok átlagait hasonlítom össze. Az átlagok 1,79 és 4,06 között helyezkednek el. A kérdőív egy-egy területről 9-11 kérdést tartalmaz. Itt csak a legmagasabb és legalacsonyabb átlagokhoz tartozó megállapításokat emelem ki.

Az emberi erőforrás funkciók hatékony ellátásához elengedhetetlen, hogy a szervezet rendelkezzen a vállalati kultúrához, stratégiához jól illeszkedő emberi erőforrás stratégiával. Olyan kérdésekről kell dönteni, hogy a szervezet a munkaerőpiacra vagy belső fejlesztésre épít, egyén vagy csoportközpontú gondolkodás, teljesítmény vagy kompetencia alapú megközelítés jellemzi-e. (Bakacsi et al., 1999) Az emberközpontúság, célorientáltság, stabilitásra törekvés és sok más kulturális jellemző (Robbins, 1998) szintén erősen befolyásolja az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát.

Mindhárom vizsgált szervezet megfogalmazta stratégiáját, s emberi erőforrás menedzsment gyakorlata

Emberi erőforrás menedzsment gyakorlat



többé-kevésbé összhangban áll azzal. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységet végző szervezeti egységet fontos osztálynak tekintik, amelyik jól együttműködik a vezetéssel.

Az újabb szakirodalom a funkciók helyett/mellett a szervezeti folyamatokat helyezi előtérbe (Hammer és Champy, 1993). A szervezet stratégiai céljainak elérése szempontjából ez a szemlélet helyes, mert a kulcsfolyamatokra összpontosít, nem engedi, hogy a szervezet elveszzen a részletekben, hogy egyes funkciók a szükségesnél nagyobb szerepet kapjanak. Ez a szemlélet azonban csak kezdetleges mértékben ismerhető fel a vizsgált szervezetek gyakorlatában. Ott is elsősorban a minőségbiztosítási rendszerek kialakításának melléktermékeként, és nem elsődlegesen folyamatszervezés céljából.

A munkaerő-felvétel a munkaerő áramlási folyamat része. A vizsgált szervezetek viszonylag stabil alkalmazotti létszámmal rendelkeznek. Az „A” szervezetnél rugalmasan alkalmazkodnak az aktuális munkaerő igényhez, így egy speciálisan magyar gyakorlattal élve rövid, határozott idejű szerződéseket kötnek, s ha munkaerő felesleg keletkezik, amint lejárt a szerződés elküldik az alkalmazottakat. Újabb munkaerőigény esetén az így már kipróbált embereket hívják vissza. A „B” szervezetnél létszámgigény esetén inkább külső forrásra támaszkodnak, mert több, új kompetenciával rendelkező emberre lenne szükség.

Munkaerő-felvételnél legáltalánosabb az interjúk segítségével történő kiválasztás (1. ábra, 1 kérdés, átlagok az A, B C szervezetek sorrendjében: 2,98, 3,32, 3,51), s elsősorban a jelentkező technikai képességeit próbálják figyelembe venni (2 kérdés, átlagok: 3,32, 3,34, 3,49). Felvételi teszt (3 kérdés, átlagok: 2,80, 2,21, 2,51), vagy bonyolultabb kiválasztási eljárás (pl.: értékelő központ) alkalmazása nem jellemző, s a leendő munkatársak véleményét sem veszik figyelembe a döntéseknél (4 kérdés, átlagok: 2,41, 2,21, 2,52). Ez a gyakorlat többé-kevésbé megfelel az általános nemzetközi szokásoknak, annak ellenére, hogy a szakirodalom a személyközi képességek fontosságát is kiemeli, s megbízhatóbbnak tartja a bonyolultabb eljárások – munkavételezés, összetett képesség mérési módszerek, értékelő központok – alkalmazását (Robertson és Smith, 1989). Nyilvánvalóan azok költségessége, illetve használatukhoz szükséges szakértelem erősen korlátozza alkalmazásuk gyakoriságát és körét.

A munkaerő-fejlesztés szoros kapcsolatban áll az előző funkcióval. Napjainkban ugyanis nem elég a megfelelő embert kiválasztani, hanem biztosítani kell az alkalmazottak folyamatos továbbképzését, fejlesztését, különben rövid idő alatt elavul tudásuk, elégtelenné válnak képességeik.

Az „Életen át tartó tanulás” egyre több területen válik elengedhetetlen követelménnyé, mely az emberi

erőforrás fejlesztés növekvő jelentőségét bizonyítja. A szervezetek fontos stratégiai céljává válik a kompetenciák fejlesztése. (Pralahad és Hamel, 1990) Növekszik a csoportok jelentősége, ami szintén új képességek előtérbe kerülését sürgeti. Az empoverment (a hatalom delegálása) – a szervezeti magatartástudomány új paradigmája – az egyre szaporodó tudás intenzív tevékenységet folytató szervezetekben új kompetenciákat, képességeket igényel. (Robbins, 1998)

A vizsgált szervezetek tagjai szerint a munkaerő-fejlesztés és továbbképzés célja az alkalmazottak munkavégző képességének szélesítése (5 kérdés, átlagok: 3,37, 2,81, 3,02), megismertetésük a cég értékeivel, működési módjával (6 kérdés, átlagok: 3,18, 3,09, 2,80), illetve technikai hozzáértésük növelése (7 kérdés, átlagok: 3,11 2,97, 3,07). A közepestől csak kisebb mértékben tekintik a szervezet jelenlegi céljának a csapatmunka építését (8 kérdés, átlagok: 3,11, 2,68, 2,90), illetve az alkalmazottak személyközi képességeinek javítását (9 kérdés, átlagok: 2,90, 2,79, 3,04), pedig ezek azok a célok, amelyek az új kihívásokra adnának választ. Csak kis mértékben tekintik a fejlesztés célnak az alkalmazottak jutalmazását (10 kérdés, átlagok: 2,57, 2,60, 2,23).

A teljesítményértékelésnek a szakirodalom szerint több célja lehet. McGregor (1960) az adminisztratív, tájékoztató és motiváló célokat különbözteti meg. Cummings és Schwab (1973) az értékelő és fejlesztő célok között tesz különbséget. Értékelő cél esetén a szervezet múltbeli teljesítményét vizsgálják, azt, amin az adminisztratív döntések múlnak. A fejlesztési cél a teljesítmény növelésére helyezi a hangsúlyt. Farkas, Karoliny és Poór (1994) szerint e két cél nem valósítható meg egymás mellett. Anderson (1993) ezt az ellentmondást csak felszíni jelenségnek tekinti. Szerinte fejlesztési cél esetén is a múltbeli teljesítmény értékeléséből kell kiindulni.

Az empirikus adatok szerint a teljesítményértékelés célja elsősorban a fizetések adminisztrálása (11 kérdés, átlagok: 3,40, 3,56, 3,47), a beosztottak teljesítményének dokumentálása (12 kérdés, átlagok: 3,00, 3,12, 2,99). A közepestől kevesebben gondolják, hogy a fizetések (13 kérdés, átlagok: 2,78, 2,77, 2,67), illetve a fejlesztendő területek meghatározása (14 kérdés, átlagok: 2,70, 2,78, 2,90), vagy a beosztottak elismerése (15 kérdés, átlagok: 2,64, 2,7, 2,61) a teljesítményértékelés célja.

A kompenzáció az emberi erőforrás menedzsment egyik nagyon fontos és érzékeny funkciója. Magában foglalja valamennyi anyagi és nem anyagi jellegű

ellenszolgáltatást (Bakacsi et al., 1999), melyekkel az alkalmazottakat a szervezeti célok megvalósítására ösztönözhetik. A kompenzációs csomag összeállításánál egyaránt figyelembe kell venni a dolgozók egyéni szükségleteit, illetve a szervezet céljait. Összhangba kell hozni a végzett munka mennyiségével, minőségével, nehézségével, fontosságával, ugyanakkor méltányosnak is kell lennie szervezeten belül és kívül egyaránt.

A vizsgált három szervezetenél a fizetési gyakorlat a legnegatívabban értékelt funkcionális terület. Nem csak a fizetések mértékét, hanem a javadalmazás módját is kritizálják.

A javadalmazást – ami a kompenzáció anyagi jellegű része – igen sok tényező befolyásolja. A szervezetek jelentős része maga dönti el, hogy milyen stratégiát választ a javadalmazási rendszer kialakításához. A közigazgatási feladatokat ellátó szervezet javadalmazási rendszere ugyanakkor speciális. Az állam által szabályozott kategóriarendszer a végzettség és a szervezetenél töltött idő alapján határozza meg az illetményeket. A vezetők mozgástera a teljesítmények fizetésekben történő figyelembevételére korlátozott, $\pm 20\%$. A megkérdezettek szerint kis mértékben sem veszik ezt figyelembe (átlag: 1,87).

A három szervezetenél a fizetési politika jövőorientáltsága (16 kérdés, átlagok: 2,73, 2,46, 2,84), illetve a csoport és szervezeti célok elérésének figyelembevétele (17 kérdés, átlagok: 2,35, 2,36, 2,69) a legmagasabban értékelt jellemzők (közepesnél kisebb mértékben értenek vele egyet). A juttatások bőkezűségével kismértékben sem (18 kérdés, átlagok: 1,72, 2,05, 1,79), míg a teljesítmény figyelembevételével kismértékben (19 kérdés, átlagok: 2,67, 1,87, 2,39) elégedettek a megkérdezettek.

Egy szervezet menedzselésének módjára nagyon nagy hatást gyakorol a vezetés, s a vezetés stílusa, módja meghatározza a kommunikáció jellemzőit. Bár e két tevékenység nem tartozik szorosan az emberi erőforrás menedzsment funkciói közé, mégis jellemzőik rányomják bélyegüket az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatára. Ezért indokolt e két terület empirikus vizsgálata.

Nagyon sok elmélet foglalkozott és foglalkozik a sikeres vezetéssel. Kutatók és gyakorló szakemberek egyaránt próbálják leírni a hatékony vezetés titkát, még sincs egyetlen olyan elmélet, amelynek megállapításai minden körülmény között helytállóak lennének.

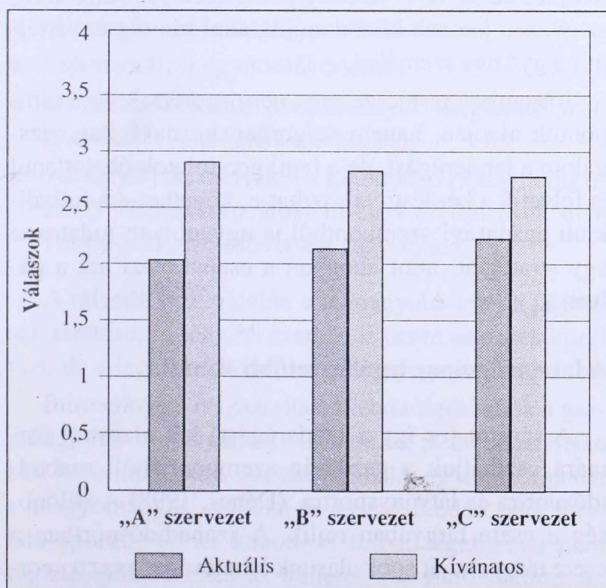
Több vezetéselmélet foglalkozik a kapcsolat- és/vagy feladatorientáltság kérdésével. Blake és Mouton (1978) e két stílus együttes alkalmazását tekintik a leg-

szerencsésebb megoldásnak. Egy másik a vezetéssel kapcsolatban nagyon gyakran emlegetett kérdést tárgyal a döntésközpontú elméletek csoportja. Azt a kérdést vizsgálják, hogy a vezető mások milyen mértékű bevonásával hozzon döntést a szervezetekben. Ezen a területen a szakirodalom a demokratikus vezetés irányába mozdult el. A dolgozók számára egyre elfogadhatatlanabb az erősen centralizált, autokratikus vezetés. (Bakacsi, 1996) Az empowerment megjelenése, a korszerűbb, jobban alkalmazkodni és változni képes struktúrák terjedése szintén ezt a tendenciát erősíti. (Robbins, 1998)

A vezetést viszonylag pozitívan értékelték a vizsgált szervezetekben. A válaszokból arra a következtetésre lehet jutni, hogy a feladatorientáltság és kapcsolatorientáltság egyaránt jellemző a vezetőkre. Közepestől kisebb mértékben tartják jellemzőnek az azonnali jutalmazást, elismerést, (20 kérdés, átlagok: 2,49, 2,69, 2,82), bár ennek hasznosságát bizonyítja Skinner megerősítés elmélete. (Bakacsi, 1996) Érdekes eredmény, hogy a paternalista vezetési stílus jellemző a vizsgált szervezetekre (2. ábra), és az alkalmazottak nem is kívánának ezen változtatni (1 autokratikus, 2 paternalista, 3 konzultatív, 4 demokratikus stílus).

2. ábra

Vezetési stílusok



Ellentmondónak tartom, hogy bár úgy érzik a megkérdezettek, hogy főnökük megbízik bennük (1. ábra, 21 kérdés, átlagok: 3,61, 3,82, 3,85), kevésbé jellemző, hogy kikérné véleményüket (22 kérdés, átlagok: 2,75, 3,12, 3,04), és kis mértékben sem tartják

jellemzőnek, hogy döntéseket delegálnának magasabb hierarchiaszintről (23 kérdés, átlagok: 1,84, 2,01, 1,94). Az osztályok közötti kommunikációt a közepestől kicsit rosszabbnak tartják (24 kérdés, átlagok: 2,89, 2,70, 2,98), és túl sok emberrel kell konzultálni, hogy valamit tehessenek a szervezetben (25 kérdés, átlagok: 3,29, 3,34, 3,44).

Az adatok és az ábrák is mutatják, hogy bár igen eltérő tevékenységet végző, eltérő tulajdonságú, eltérően irányított szervezetek kerültek elemzésre, az eredmények egy-két speciális eset kivételével nagyon hasonlóak.

A szakirodalomban vázolt újabb tendenciák nem kapnak hangsúlyt az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában, sőt több esetben kifejezetten ellentétes gyakorlat is fellelhető.

Az elemzésnek nem volt célja az okokat vizsgálni, nem is alkalmas erre, de feltételezhető, hogy a szokásokban, az évtizedek alatt kialakult rutinokban kereshető a válasz, melynek megváltoztatása nagyon nehéz, s valószínűleg csak akkor következik be, ha a jelenlegi gyakorlat eredménytelen, veszteséget, ellenállást, elégedetlenséget okoz. A vizsgált három szervezet esetében erről egyáltalán nincs szó, mindhárom szervezet a saját területén sikeresen, nagyobb meg-
rázkódítások nélkül tevékenykedik.

Felhasznált irodalom

Anderson, G. C. (1993): Managing Performance Appraisal Systems, Blackwell, Oxford
 Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 Cummings, L. L. – Schwab, D. (1973): Performance in Organisations: Determinants and Appraisals, Scott Foresman, Glenwill (Ill.)
 Farkas F. – Karoliny M. – Poór J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
 Hammer, M. – Champy, J. (1993): Reengineering at the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York
 McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York
 Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competences of the Corporation, Harvard Business Review, May-June
 Robbins, S. P. (1998): Organization Behavior, Concepts, Controversies, Applications, Eighth Edition Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey
 Robertson, I. T. – Smith, M. (1989): Personnel Selection Methods, In: Smith, M. és Robertson, I. (eds.) Advances in Selection and Assessment, John Wiley, Chichester