

KÖVÁRI György

AZ EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS TÁVLATAI AZ EZREDFORDULÓ KÜSZÖBÉN

A tanulmány az „erőforrás pártiak” véleményét az „emberi tényező” szerepét, jelentőségét hangsúlyozó megközelítésekkel veti össze. Felismerve, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás, a szerző érvei is az utóbbi nézetrendszer mellett sorakoznak fel.

A stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás alig két évtizedes történetét élénk viták kísérték mind a tudományos folyóiratokban, mind a gyakorló szakemberek körében. Akik e fogalomhasználatban nem csupán a hagyományos személyügyi tevékenység divatos, de rokonértelmű elnevezését látják, azok is gyakran szembe kerülnek egymással attól függően, hogy a szóban forgó kifejezés „erőforrás oldalára”, vagy az „emberi tényezőre” helyezik a hangsúlyt.

Az „erőforrás pártiak” véleménye szerint – más erőforrásokhoz hasonlóan – az emberi erőforrásokat is lehetőleg olcsón kell beszerezni, takarékosan kell felhasználni, jövedelmezően kell fejleszteni és hasznosítani. Ez a megközelítés összekapcsolható a munkaerőpiaci rétegződéssel (elsődleges és másodlagos piacok) és a rugalmasság tipológiájával (képzés, mobilitás, szervezet, bér stb.). A rugalmasság ilyen megközelítése egyfajta stratégiai válasz azokra a nehézségekre, amelyekkel a vezetés szembe kerül a munkaerő felvétele vagy elbocsátása során. Az „erőforrásközpontú” megközelítés a szervezeti stratégia, a „termék” életciklus vagy a szervezeti növekedés elméletéhez kapcsolódhat.

Ezzel szemben az „emberi tényezőt” hangsúlyozó megközelítésben az emberi erőforrás kitüntetett szerepe értékteremtő képességének tulajdonítható, nélküle a többi erőforrás sem képes érték létrehozására. Ebből egyenesen

következik, hogy az emberek tudása, elkötelezettsége és kreativitása a stratégiai kezdeményezés záloga. Ez a megközelítés összekapcsolható a szervezet olyan felfogásával, amely a szervezetet más szervezetekkel versengő egységes csapatnak tekinti, ahol a legfontosabb „sikertényező” a „játékosok” szervezeten belüli érvényesülése, előrejutása, valamint az emberek tudásának, képességeinek fejlesztése. E megközelítés háttérében a magatartástudományi szervezetfejlesztés elméleti húzódnak meg.

Függetlenül attól, hogy az emberi tényező kitüntetett szerepe az emberi tőke mint szervezeti stratégiai erőforrás paradigmáján, vagy az emberek tudásának, elkötelezettségének és kreativitásának értékteremtő képességén nyugszik, a személyügyi szakemberekre a korábbinál nagyobb, összetettebb és másfajta felelősség hárul a tervezésben, a döntéshozatalban és a gazdálkodásban.

A tervezésben a piaci bizonytalanságok mérséklésére, az alternatív stratégiák megalapozására, továbbá a politikák és cselekvési programok végrehajtásának ellenőrzésére helyeződik a hangsúly. A döntéshozatalban és a cselekvésben az időtényezőnek és a stratégiai gondolkodás mellett az üzleti, a szakértői specialista, a tanácsadói és a szolgáltatói szemlélet és kezelési mód összeegyeztetésének növekszik a szerepe. Végül a gazdálkodástól a személyügyi rendszerkapcsolatok erősítését, a sziner-

A személyügyi igazgatók szerepe a két modellben

Modellek Dimenziók	Hagyományos személyügyi tevékenység	Stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás
Kiemelt feladatok	felvétel, képzés, bérezés, munkaügyi kapcsolatok	üzleti stratégia, szervezeti kultúra, internacionalizáció, munkaerő-politika
Fókusz	költséghatékonyság	rugalmasság, költséghatékonyság az üzleti egységeknél
Írányultság	mikro-szervezeti szintre irányuló taktika	makro-szervezeti szintre irányuló stratégia
Ügyfelek	munkavállalók és vezetők	felső és munkahelyi vezetők, és külső szakmai kapcsolatok
Hatáskör	gyenge	erős
Képzettség/tapasztalat	specialista a személyügyi tevékenységben	emberi tőke szakértő üzleti gyakorlattal
Profil	vezetési eszközökre és rendszerekre összpontosító funkció	munkahelyi vezetők közreműködésére és stratégiára összpontosító funkció
A tevékenység időhorizontja	rövid táv	közép-hosszú táv
A vezetés jellemzője	tranzakciók lebonyolítása	változás/szervezeti átalakulás menedzselése

Forrás: Frank Bournois-Brooklyn Derr: A személyügyi vezetők jövője. Revue française de gestion. 1994. március

gikus hatások kiváltását várják az élbolyban haladó „versenyzők”.

Az emberierőforrás-gazdálkodás napi gyakorlata a közvetlen munkahelyi vezetők feladatává, felelősségévé, és értékelésük egyik fontos mércéjévé vált. Az emberi tényező felértékelődése, és ebből eredően a személyügyi tevékenység stratégiaformáló, rendszerfejlesztő, -karbantartó, továbbá tanácsadó, szolgáltató funkciója egyfelől a vezetési rendszer átalakulásával, másfelől a személyügyi igazgatók szerepváltásával párosul. (1. táblázat)

Ebben az írásban néhány olyan összefüggést érintünk, szem előtt tartva a hazai adottságokat is, amelyek megítélésünk szerint a jövőben a legnagyobb kihívást jelentik a személyügyi vezetők számára.

A környezeti tényezők közül a munkaerő-piaci folyamatokkal, a verseny globalizálódásával, a „corporate governance” jelentőségével, a mikroszintű alkalmazkodási folyamatok sajátosságaival és a szellemi munka termelékenységével mint a gazdasági növekedés hajtóerejével foglalkozunk tézisszerűen.

Már utaltunk rá, hogy az emberi tőke mint szervezeti stratégiai erőforrás paradigmaváltást jelent. Ezáltal nem a

paradigmaváltás természetével és elméleti háttérével, hanem inkább az emberierőforrás-gazdálkodásra gyakorolt hatásával foglalkozunk.

Kiindulópontunk, hogy a szervezeti jelenségek csak a szervezet és a környezet kölcsönhatásában értelmezhetők. Az emberi tényező felértékelődése, illetőleg a transzformatív technológiák és a tudásintenzív ágazatok előretörése a stratégiai kezdeményezés és a versenyképesség új távlatait nyitja meg.

Munkaerőpiacunk mai és jövőbeni egyensúlyi állapotának a fejlett piacgazdaságok munkaerőpiacától eltérő egyik sajátossága¹, hogy a munkanélküliség alakulása nem tükrözi hitelesen a foglalkoztatás ingadozását. Paradox módon egyidejűleg csökkenhet a regisztrált munkanélküliség és a foglalkoztatottság. A

¹ A posztoszocialista átalakulás munkaerőpiaci sajátosságairól kitűnő áttekintést nyújt Timár János: A foglalkoztatás és munkanélküliség sajátosságai a posztoszocialista országokban, Közgazdasági Szemle, 1994. 7–8. sz. és Gábor R. István: Belső versus foglalkoztatási munkaerőpiac, Közgazdasági Szemle, 1997. 6. sz. tanulmánya.

foglalkoztatottság nemzetközi összehasonlításban is példátlan zsugorodása 1989 és 1997 között csak részben csapódott le a munkanélküliség növekedésében. A munkahelyek tömeges megszűnése a munkaerőpiacról való kivonulással társult, és a gazdaságilag inaktív népességet gyarapította. Ennek következtében a 100 keresőre jutó eltartottak száma az 1989. évi 98 főről 1998-ra 157 főre emelkedett. A foglalkoztatottság alacsony színvonala, vagy másként szólva a kedvezőtlen kereső/eltartott arány, akadályozza a lakosság életszínvonalának emelkedését, és aláássa az állam jóléti és szociális elkötelezettségeit.

Munkaerőpiacunk működésének másik sajátossága, hogy a gazdasági recesszió ellenére a termelékenység már 1992-től dinamikusan növekedett. Ez a kontraciklikus termelékenység alakulás ugyan javította az életképes cégek hazai és nemzetközi versenyképességét, de azon az áron, hogy tovább romlottak a foglalkoztatásbővülés esélyei.

Különösen aggasztó a tartósan munkanélküliek magas, és a munkanélküli fiatalok növekvő aránya. Ez a munkaerőpiaci tendencia megfelel a nyugat-európai trendeknek, azzal a nem elhanyagolható különbséggel, hogy a hazai munkaerőpiacon a munkanélküliségből a foglalkoztatásba való visszatérés intenzitása jóval alacsonyabb. Az állásukat elvesztők közül az esélytelenebbek nagyobb részt kiválnak a munkaerő-állományból és „nem rontják tovább a munkanélküliségi statisztikát”.

A foglalkoztatás bővítésének kulcskérdése a munkaerő-keresletet élénkítő gazdasági növekedés, és a munkaerőpiac rugalmasságát ösztönző-előmozdító intézményi változások.

Ami a munkaerőpiaci előrejelzéseket illeti, 2002-ig számottevően nő a 25–29 évesek korcsoportjához, miközben jelentősen csökken a 15–24 évesek korcsoportjához tartozó fiatalok száma.² A gazdaságilag aktív népesség mintegy 150 ezer fővel nő, ebből 130 ezer fő diplomás lesz. A felsőoktatás várható kibocsátását szintek és szakmai összetétel szerint vizsgálva – a mai felvételi arányokat és szerkezetet figyelembe véve – szaporodnak a gondok. Az elmúlt években a felsőoktatás gyors mennyiségi növekedése elavult struktúrában ment végbe. Az előrejelzések szerint 2010-ig a mai 600 ezer diplomásból 200 ezer lép ki a munkaerőpiacról és 500 ezer pályakezdőre számíthatunk. Hogy eközben a fel-

sőoktatás mérítési bázisa ne gyengüljön, arra lenne szükség, hogy a létszámában közel felére apadó középiskolás korú diákság kétharmada sikeresen érettségizzen. Ez a közoktatással szembeni legnagyobb kihívás az ezredforduló után. Visszatérve a felsőoktatáshoz, a várható virtuális hiányok és többletek különösen nagyok a főiskolai képzésben. Változatlan feltételek esetén fennáll az a veszély, hogy romlik a felsőoktatás hatékonysága, az emberi tőke értékesülése és a diplomások egyes csoportjainak elhelyezkedési esélye.

A verseny globalizálódása a jövőkép bizonytalan-ságának egyik fő forrása.³ A globalizáció lényege: a termelési, pénzügyi, értékesítési, kutatás-fejlesztési műveletek gyors, országhatárokat nem ismerő, a verseny logikáját, a tőke értékesülését követő kiterjesztése. Vagyis az úgynevezett értéklánc funkcióit a világméretű stratégiában gondolkodó cégek oda telepítik, ahol a szóban forgó funkció a leghatékonyabban, a legeredményesebben működtethető. Bár a verseny globalizálódása közvetlenül az ágazatok és vállalatok töredékét érinti csupán, mégis ezek a cégek játsszák a meghatározó szerepet a világgazdaság működésében. A globalizáció hordozói a multinacionális társaságok, a folyamat belső logikáját pedig a hatékonyság vezérli. Miközben a kapcsolódó ágazatok, vállalkozások számára új, ígéretes fejlődési lehetőségek nyílnak meg, a globalizációt fájdalmas gazdasági (gondoljunk a regionális pénzügyi válságok megrázkódtatásaira) szociális és környezeti csapások kísérik. A gyors technológiai fejlődés a verseny globalizálódása közepette egyrészt bérkiegyenlítő mechanizmusokat indít be, másrészt tágtítja a régiók és országok közötti gazdasági és jövedelmi egyenlőtlenségeket, miközben számos munkaerőpiacot bekapcsol a nemzetközi vérkeringésbe, egyidejűleg konzerválva a strukturális munkanélküliséget.

A globalizálódó versenyben továbbra is a termelékenységnövekedés a gazdasági növekedés motorja, de egyre inkább a szellemi munka termelékenysége. Ez szorosan összefügg a tudásintenzív ágazatok mint húzóágazatok előretörésével a transzformatív, ezen belül az információs technológiák térnyerésével és hatékonyságával. A korszerű információs technológiák alkalmazása persze önmagában nem növeli a szellemi munka termelékenységét. A szellemi munka termelékenységének dinamikája elsősorban a felhasználás céljától és a felhasználók felkészültségétől függ. Ezért

² Lásd: Munkaerő-kereslet és -kínálat 1995–2010. Kutatás-vezető: Timár János. Munkaügyi Minisztérium-Világbank, Emberi Erőforrás Fejlesztési Program, 1996

³ Lásd: G. Peter Lauter: Világgazdasági kihívások az ezredfordulón. Európa Fórum, 1998/1.

válí a versenyképesség egyik kulcsfontosságú tényezőjévé az értéklánc funkcióinak megfelelő telepítése és a rendelkezésre álló emberi tőke minősége. A szak tudásra épülő ágazatoknak ugyanis nincsenek telepítési kötöttségeik, szemben például a természeti erőforrásokra épülő ágazatokkal. Versenyelőnyük a szakértelem és a jártasság költséghatékony összekapcsolásán alapul, ami a korszerű telekommunikációs rendszerek segítségével szinte a világ bármelyik régiójában megvalósítható. Ez több, hazánkhoz hasonlóan nyersanyagokban, energia-hordozókban és tőkében viszonylag szegény ország számára új felzárkózási esélyeket kínál, ha be tudunk kapcsolódni a világ gazdaság fő áramába.

A munkaerőpiaci, technológiai és versenypiaci feltételekhez való igazodás az üzleti vállalkozásoktól új munkaszervezeti és irányítási formákat, a vállalati filozófia megújítását kívánja. Ezért terelődik világszerte a figyelem a tulajdonosok és a menedzsment kapcsolatának intézményesülését kifejező, a vállalatvezetés általános törekvéseit és érdekeltségét hordozó „corporate governance” problémájára. A corporate governance különböző modelljei nem pusztán a tulajdonosi szerkezetet, hanem a motivációs struktúrát, a kommunikáció mechanizmusát, az üzleti magatartási szabályokat, a szervezet és a környezet viszonyát is jellemzik.

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a dimenziókat, amelyek mentén a „corporate governance” elemezhető. A corporate governance fogalmi keretei:

1. Tulajdonosi struktúra
2. Általános társasági célkitűzések
3. Általános számonkérési rendszer
4. Közzétételi követelmények
5. Felügyeleti rendszer
6. Vezetők érdekeltségi - ösztönzési rendszere.

Mivel a verseny globalizálódásában meghatározó az angolszász tőke előretörése, ezért egyre látványosabb az angolszász típusú „corporate governance” elterjedése. Az angolszász típusú corporate governance fő szereplője a részvénytulajdonos, célfüggvénye a részvényhozam maximalizálása. Ezzel szemben az európai (német) modellben a különböző érdekcsoportok a legfontosabb szereplők, ami merevebbé és kevésbé hatékonyá, de szociálisan érzékenyebbé teszi az európai modellt. A dilemma – amely nem ismeretlen a magyar piacon működő cégek számára – akkor merül fel, ha egy német típusú intézményi-jogi-institucionális környezetben az angolszász corporate governance tör utat magának. A kihívás lényege: hogyan kombinálhatók a két modell

előnyei a működőképesség fenntartásával, a kedvezőtlen mellékhatások minimalizálásával.

A mikroszintű alkalmazkodási folyamatok – és azok munkaerőpiaci lecsapódásai – jól érzékeltetik a fenti kétésséget. A mikroszintű alkalmazkodási folyamatok kiindulópontja, hogy a várható kötöttségek mindig sokkal megbízhatóbban becsülhetők, mint a jövőbeni bevételek. A költségek lefaragásának, a túlélési akcióknak az egyik bevált módszere a „downsizing”, a karcsúsítás, ami tömeges létszámleépítéssel jár. Ezzel szemben a folyamatok célszerű átalakításával operáló „reengineering”, a létszámcsökkentéssel járó konfliktusok ellenére is inkább számíthat a tartós kilábalás, sőt a versenyképesség elérésére, mert magában hordozza az innováció lehetőségeit.

Fontos a létszámfogyás különböző típusainak szétválasztása a természetes fogyástól (nyugdíjazás, szülés, gyermeknevelés, önkéntes kilépés) az elbocsátás és tömeges létszámleépítés különböző formáin át az önkéntes kilépést ösztönző programokig, mert a különböző tranzakciókhoz eltérő gazdasági terhek és jogkövetkezmények társulnak. Nem mindegy, hogy kire hárul a munkaerőmozgást esetleg kísérő finanszírozás terhe, a kormányzat és a gazdaság fő szereplői milyen szerepet vállalnak a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat alakításában, milyen korlátozások nehezítik a munkaerőpiac súrlódásmentesebb, rugalmasabb működését, és kik és hogyan gondoskodnak az átmenetileg vagy tartósan munkanélküliekről.

A következő táblázatban néhány dimenzió mentén megkíséreljük szemléltetni a munkaerő-piaci kihívásokra adott válaszokat, a mikroszintű alkalmazkodási folyamatok indítékát és következményeit a verseny globalizálódása és a corporate governance három alapmodellje tükrében.

Az amerikai modell a már említett angolszász típusú corporate governance megtestesítője: a részvényesek érdekeltségén alapuló rugalmas vállalatirányítás, tömeges elbocsátás és munkahelyteremtés. Ezzel szemben az európai modellben különböző érdekcsoportok szövik át a vállalatirányítást, szigorú szabályok és társadalmi kötöttségek érvényesülnek a munkaerőpiacon, a vállalatok, ha lehet tartózkodnak az elbocsátástól, de csekély a munkahelyteremtés is, így azután magas szinten stabilizálódott a munkanélküliségi ráta és a munkanélküliek között nagy súllyal szerepelnek a tartósan munkanélküliek és a pályakezdő fiatalok. Japánban szintén a legkülönbözőbb érdekcsoportok szövik át a korporatista vállalatirányítási modellt. A nagyvállalatok a végsőig

A mikroszintű alkalmazkodás indítékai és következményei
a munkaerőpiacon

	Egyesült Államok	Japán	Európai Unió
Leépítés	gyors	cégek megelőzésre töreksenek	szabályozás és megállapodások nehezítik
Munkanélküliek segítése	piaci intézmények	vállalati képzés	elsősorban a jóléti állam felelőssége
Cél	a munkaerőpiac rugalmassága	magas szintű foglalkoztatás	magas szintű foglalkoztatás
Terhek	elsősorban a munkavállalókon	elsősorban a munkáltatókon	megosztott, de a fő teher a jóléti államra hárul
Corporate governance	részvényesek törekvésein alapuló rugalmas vállalatirányítás. A szabályozási kötétségek nem gátolják a vállalat teljes szerkezeti átalakítását: gyors és tömeges elbocsátás.	érdekcsoportok törekvésein alapuló (Keiretsu) korporatista vállalatirányítás. Fesztes megállapodások „ritka szövésű szociális védőháló” mellett a nagy cégeknél erősen korlátozott a tömeges elbocsátással járó szerkezeti átalakítás	érdekcsoportok (részvényesek, szakszervezetek, más érdekeltségek) törekvésén alapuló vállalatirányítás. Fesztes megállapodások és szabályozás igyekszik megelőzni-gátolni a tömeges elbocsátást és a gyors szerkezeti átalakítást.
Következmény	tömeges elbocsátás, magas szakképzettség – magas bér, képzetlenek és kiháló szakmák – alacsony bér	rejtett munkanélküliség	akik dolgoznak magas bért kapnak (beleértve a béren kívüli juttatásokat is), de tömeges a tartós munkanélküliség
Finanszírozás	csökkenő bérszínvonal, de tömeges munkahelyteremtés (1974 és 1993 között 38 millió új munkahely létesült csak a szolgáltatási szektorban)	alacsonyabb profitok	magas adók, csekély a munkahelyteremtés a szolgáltatási szektorban

halogatják az elbocsátást, a profit terhére állják a belső munkaerő-tartalék költségeit, de a rejtett munkanélküliség természetesen rontja versenyképességüket. (2. táblázat)

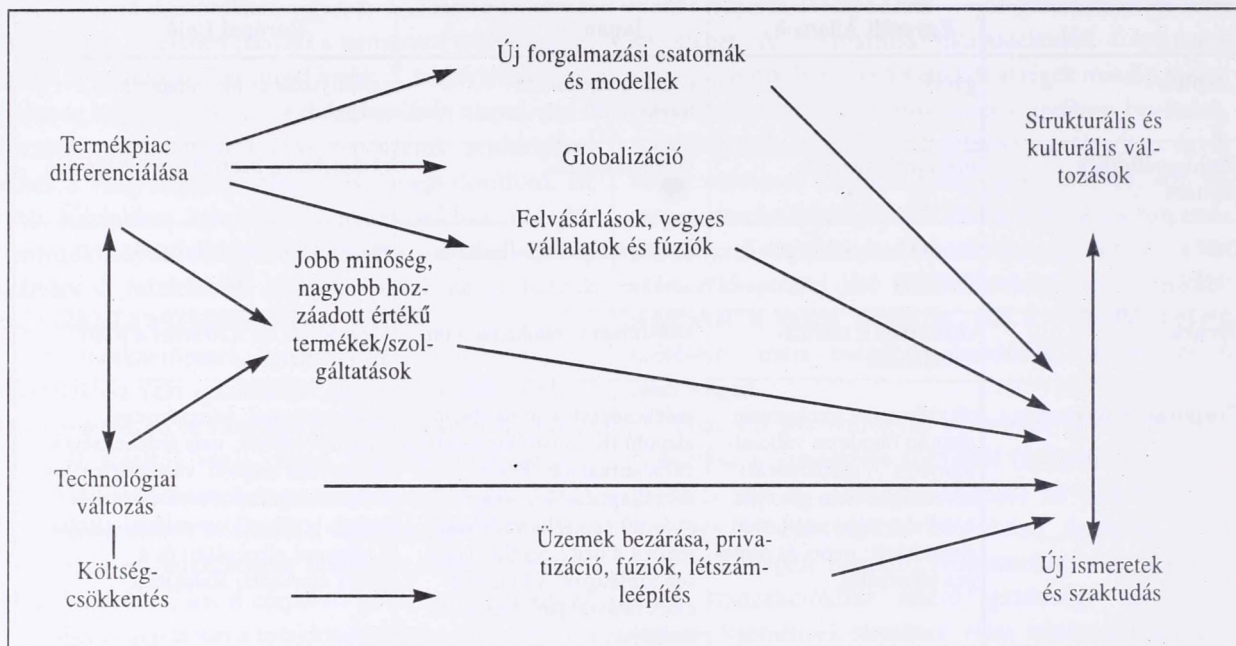
Az eszközök és a lehetőségek számbavétele világossá teszi számunkra, hogy a környezeti kihívásokra adott szervezeti válaszoknak „kényes szociális térben” kell eredményesen működniük, megtalálva a gazdasági szereplők törekvéseivel összeegyeztethető érintkezési felületeiket.

A globális versenyzők versenyképészszerre adott stratégiai válaszait fűrkészve arra a következtetésre juthatunk, hogy végső soron két pillérre épül a kezdeményező-követő magatartás: a strukturális és kulturális változások menedzselésére, és az emberi tőke fejlesztésére. Ezt szemléleti az 1. ábra.

A versenyképészszerre adott stratégiai válaszok

Mindez megerősíti azt a paradigmánkat, hogy a tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyon része, szervezeti stratégiai erőforrás. Fejlesztése, működtetése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről. Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás olyan döntéseket igényel, amelyek a költség-haszon elven alapulnak. A ráfordítások és hozamok szembesítésére azért van szükség, hogy a gazdálkodással foglalkozó szakembereket és vezetőket segítse a tervezésben és a döntéshozatalban, illetőleg a vezetés értékelhesse, hogy a szervezeti egységek milyen hatékonysággal fejlesztették és hasznosították az emberi erőforrásokat. A szervezet

A versenyképesszere adott stratégiai válaszok



felkészültsége egy új stratégia végrehajtására döntően a vezetők és a munkatársak alkalmasságán múlik. Kudarcot okozhat a piaci realitások mellőzése, a lehetőségek túlbecsülése vagy a kivitelezés ügyetlensége.

Az emberi erőforrások tervezése sokoldalúan segítheti a felső vezetést a stratégiaformálás folyamatában: a) a környezetben rejlő lehetőségek és veszélyek feltárása (demográfiai és munkaerőpiaci előrejelzések, technológiai változások, versenytársak képességeinek elemzése, érdekképviseltek törekvései; vevők várakozásai; jogi és institutionális keretek módosulása); b) szervezeti adottságok – erősségek és gyengeségek vizsgálata (meglévő munkaerő-állomány teljesítőképessége; a várható munkaerőigények kielégítésének lehetőségei; szervezeti értékek; vezető-utánpótlás; javadalmazás; új technológiák bevezetése; szervezetfejlesztés stb.); c) cselekvési programok (átszervezés, átcsoportosítás, elbocsátás; képzés; kulcsmunkaköröket betöltő munkatársak megtartása stb.)

A korábban széttagolt és sok helyütt sorvadásra ítélt munkaügyi-személyzeti és szociális-jóléti funkciókat felváltotta a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodásra alkalmas, hozzáértő és befolyásos irányítással rendelkező integrált személyügyi szervezet. Évtizedes hátrányunk azáltal mérséklődik, hogy mind több szervezet egyszerre célozza meg a személyügyi tevékenységeket professzionálisan ellátó és az üzleti stratégiai dön-

tések formálásában is kompetens személyi, szervezeti feltételek létrehozását.

A stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodás azáltal segíti a szervezetek alkalmazkodási képességét, hogy egyrészt a stratégiai gondolkodást kiterjeszti az emberi tőkével és a bizalmi tőkével való gazdálkodásra, másrészt a változásmenedzselési folyamatban, a diagnózis felállításában és terápia végigvitelében összehangolja a szervezetfejlesztés és az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjait. Ez a megközelítés szervezeti/üzleti ismereteket feltételez az emberierőforrás-stratégia kidolgozásánál ugyanakkor pedig a változásmenedzselés sem nélkülözheti a rendszerszemléletet és az elemzőkészséget. A stratégiai kompetenciához korszerű személyügyi rendszerek, stratégiát támogató folyamatok létrehozása és működtetése szükséges.

Az integrált személyügyi rendszerek első lépcsője a részletes munkaköri elemzés, a munkaköri profil, a munkaköri követelmények meghatározása. A munkaköri leírásra és a munkakörök értékelésére épül a kiválasztási, javadalmazási, teljesítménymenedzselési és képzési rendszer. A harmadik lépcsőben az imént említett rendszerek szolgáltatják az inputot az utánpótlási és előrejutási rendszerek működtetéséhez. Végül a negyedik lépcsőben az emberierőforrás-gazdálkodás integrálódik a szervezeti/üzleti stratégiába.

A személyügyi rendszerkapcsolatok egyik metszetét szemlélteti a 2. ábra.

3. táblázat

2. ábra

Személyügyi rendszerkapcsolatok

TEVÉKENYSÉG:

Kiválasztás – Teljesítmény – Képzés – Előrejutás

TÁJÉKOZÓDÁS:

- Munkaköri feladatok
- Szervezeti és egyéni igények
- Tudás, képesség, készség
- Elégedettség, magatartás, motiváció, személyiség

ELEMZÉS:

1. Szervezetelemzés

Honnan – hová – hogyan?

↓
Létszám nagysága és összetétele

↓
Toborzás, kiválasztás

↓
Képzés, fejlesztés

↓
Utánpótlás tervezés

2. Munkakörelemzés

Milyen ismeretek, képességek és készségek szükségesek a feladatok ellátásához?

↓
Munkaköri profil

↓
Teljesítménymenedzselés

↓
Munkaerő-szükséglet

3. Teljesítményelemzés

Hogyan alakul a termelékenység és az elégedettség?

↓
Teljesítményértékelési folyamat
Visszajelzés

↓
Átcsoportosítás
Leépítés

↓
Képzés
Előléptetés

4. Attitűdvizsgálat

Milyen értékek, preferenciák, motivációk építhetők be a döntési folyamatokba?

↓
Követelmények és elvárások egymáshoz igazítása

↓
Szervezeti kultúra

↓
Tanuló szervezet

Személyügyi kompetenciák változása

Milyen ismeretekre/szaktudásra lesz szüksége a személyügyi igazgatóknak az ezredfordulón?	A „nagyon fontos” válaszok aránya (százalék)
Szervezeti változás menedzselése	49,60
Csapatmunka	42,10
Emberierőforrás-gazdálkodás hagyományos eszközei	37,40
Általános menedzsment	32,40
Konzultáció/kommunikáció	33,80
Üzleti ismeretek	32,40
Nemzetközi/multikulturális ismeretek	24,20
Emberierőforrás-gazdálkodás elméleti háttére	17,20

Forrás: Frank Bournois-Brooklyn Derr: A személyügyi vezetők jövője. *Revue française de gestion.* 1994. március

CÉL: a szervezetek megfigyelhessék, a dolgozók pedig megmutathassák a teljesítményt.

Az ábra érzékelteti az elemzés, az építkezés és a rendszeralkotás kölcsönhatását, illetőleg egymásra épülését.

Végül a szerepváltás indítékainak és következményeinek áttekintése nem nélkülözheti az emberierőforrás-menedzsment kompetenciáival szemben támasztott követelmények számbavételét sem. (3. táblázat)

Nilvánvaló, hogy a korábbiakhoz képest a változásmenedzselésben való jártasság, továbbá az általános üzleti és nemzetközi felkészültség és gyakorlat szerepe jelentősen megnő. Ha a szervezetek fejlődése „kinövi” a hagyományos személyügyi menedzserek szerepkészletét, akkor a környezet kikényszeríti, a szervezet pedig kitermeli a stratégiai szemléletű emberierőforrás-gazdálkodáshoz szükséges kompetenciájú vezetőket.

E számunk szerzői:

Dr. TARI Ernő kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. KÓVÁRI György** egyetemi tanár, BKE Emberi Erőforrások Tanszék; **Dr. SZELECKI Zsolt** elnök, INSIDE Rt.; **NAGYBERIVÓI-BOÉR Áron** demonstrátor, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **VAJDÁNÉ HORVÁTH Piroška** tanácsadó, Ipargazdasági Kft.; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász, BKE Vezetőképző Intézet; **NUSSER Tamás** könyvtárvezető, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.