

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

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

I. rész

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

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

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

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

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

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

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

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

### Korábbi hazai vizsgálatok

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

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

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

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

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

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

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

### Elméleti háttér

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

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

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

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

### Evolúciós modellek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Funkcionális rendszermodellek

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

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

1. táblázat

HR tevékenységek a szervezetben Byras – Rue (1987)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### HR szerepmoდეlek

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

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

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

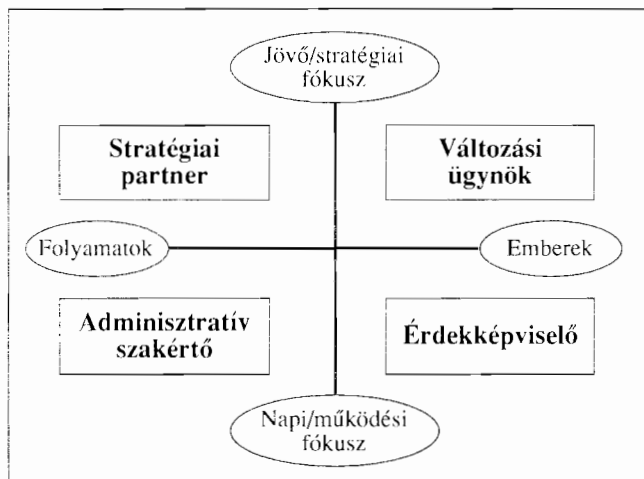
Az egyik leggyakrabban használt – és jelen kutatás számára is fontos kiindulópontot jelentő – modell Dave Ulrich (1997) szerepmátrixa, amely két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeket: a HR operatív vagy stratégiai orientációja alkotta egyik, illetve az emberre vagy folyamatra való fókuszálás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

- *adminisztratív szakértő* jelenti a szervezeti infrastruktúra működtetését, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével,
- *érdekképviselő* szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében,<sup>2</sup>
- *változásmenedzser* szerepben a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését, segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását,
- *stratégiai partner* szerepben a HR a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997).

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

1. ábra

Az Ulrich modell



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

### HR kompetenciamodellek

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

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

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

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

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

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

Annak függvényében, hogy a HR mely területét vizsgáljuk – HR felső vezető, HR generalista vagy HR specialista<sup>3</sup> – különböző kompetenciaterületek válnak kritikussá. A modell középpontjában az „alapvető kompetenciák” állnak, melyeket minden HR területen tevékenykedő szakembernek birtokolnia kell. A modell erőssége, hogy megkülönbözteti a betöltött pozíció függvényében a kívánatos kompetenciákat a kritikus kompetenciáktól. A HR generalisták számára a kritikus kompetenciát a leadership, a HR specialistáknak a HR szakértői tudás, a HR tanácsadásban dolgozók számára pedig tanácsadás jelenti. Az említett kutatás inkább szervezetspecifikus javaslatokat tesz, amelyek nem elegendőek egy általános – szakmára vonatkozó – HR kompetenciamodell felépítésére.

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

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

Összegzésképpen elmondhatjuk, hogy a kompeten-  
ciaterületek illeszkednek a korábban ismertett szerepmodellekhez, hiszen tükrözik a HR terület szakértői tevékenysége mellett a szervezeti működés és változásvezetés területén betöltött szerepeket is.

### Kutatásunk előfeltevései

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

- a HR terület kompetenciaprofiljának egységes leírása még a nemzetközi szakirodalomban sem alakult ki a megközelítés újdonsága miatt, és
- hazánkban még csak kísérlet sem történt a helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó HR kompeten-  
cia-profil kidolgozására, bár egyes – főleg multina-  
cionális – szervezetek rendelkeznek a saját viszony-  
aikra kialakított értékelési és fejlesztési célú kompeten-  
ciamodellel.

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

A fenti szempontokat is figyelembe véve megfogalmazhatjuk kutatásunk előfeltevéseit:

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

### Kutatási folyamat és módszertan

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

Mivel a kutatás módszertana az akciókutatás filozófiáját helyezte előtérbe, így a feltáró jelleg mellett a fejlesztői szempontok is hangsúlyos szerepet kaptak. Noha a kutatás kezdetén előzetesen is megfogalmaztunk kérdéseket, az alkalmazott módszertan arra is lehetőséget nyújtott, hogy a menet közben születő kérdéseinket és értelmezéseinket is megfogalmazzuk, illetve ellenőrizzük. A fejlesztői gondolkodásmód tükröződik a 360 fokos felmérésekre emlékeztető logikában is: a kérdőíves felmérés során például egy-egy szervezeten belül többoldalú megkérdezést hajtottunk végre az emberi erőforrás menedzsment terület szerepével, belső megítélésével kapcsolatban. A kérdőíveket ennek megfelelően a HR osztály munkatársai mellett a felső és a középvezetők töltötték ki<sup>4</sup>.

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

Az egyéni adatok megoszlása

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

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

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

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

A mintában szereplő szervezetek különböztek:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *A kérdőíves felmérés eredményei*

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

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

#### **Elvárások és azok teljesítése: az Ulrich modell**

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

#### *Mit tekintenek értékes hozzájárulásnak a különböző szereplők?*

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

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

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

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

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

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

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

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



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

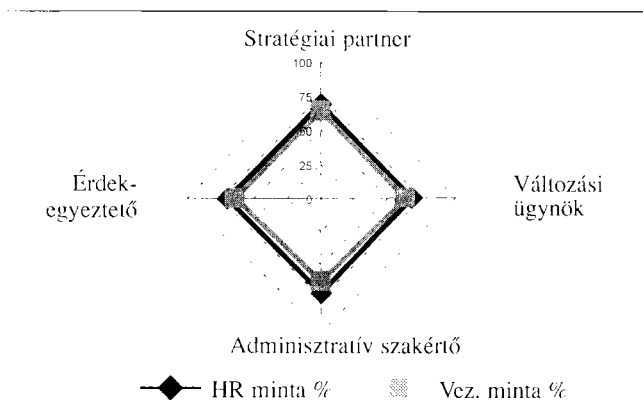
*Vezetői visszajelzés és a HR-es önkép összevetése a szerepek szintjén*

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

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

2. ábra

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



*A szerepeken belüli elvárások teljesülése*

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

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

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

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

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

**Az elvárások teljesítéséhez szükséges kompetenciák értékelése**

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

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

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

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

*Mit kell tudnia egy HR-esnek: a kompetenciamodell*

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

3. táblázat

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

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

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

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

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

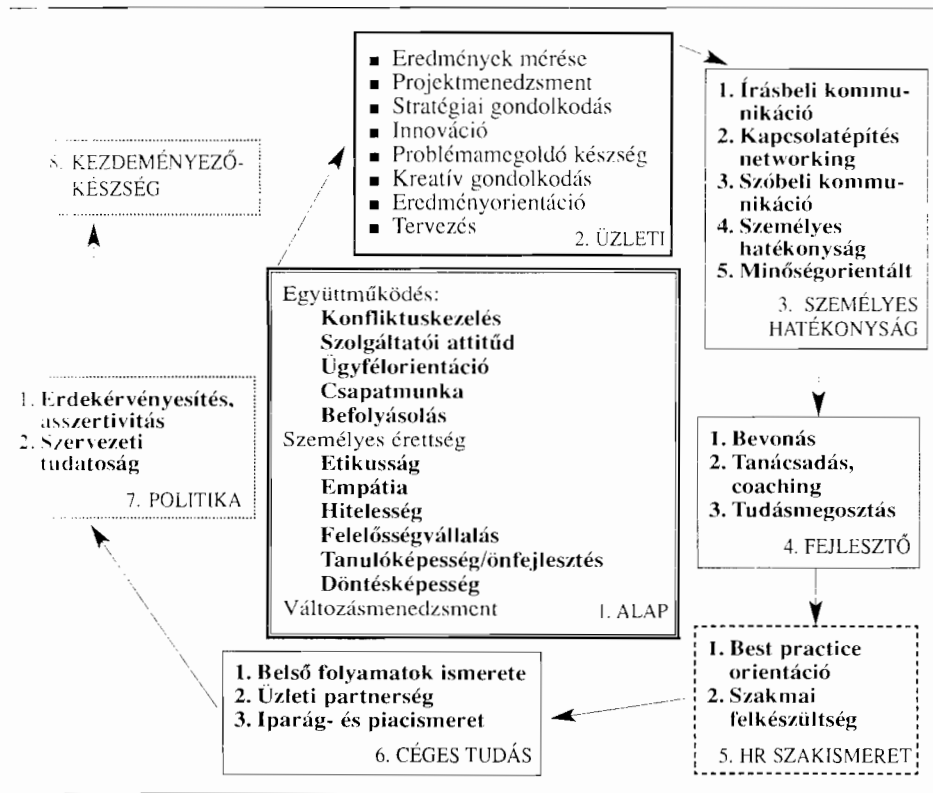
ciák mintázatainak feltárásán túl azok jelenleg észlelt prioritására is választ ad.

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

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

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

A vezetői HR kompetenciamodell



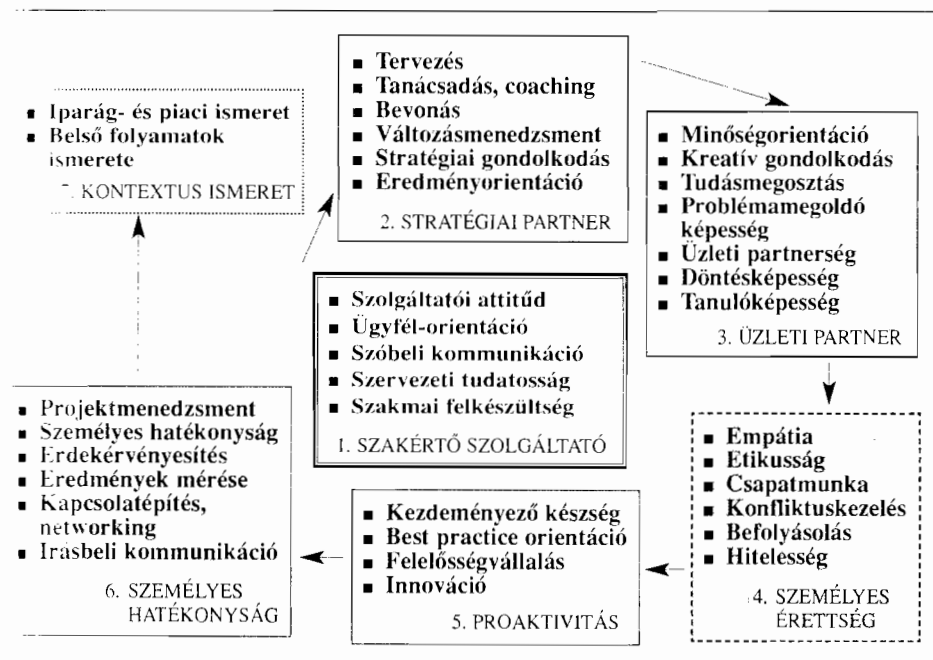
4. ábra

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

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

5. ábra

A HR-es HR kompetenciamodell



szervezeti szereplőt – elsősorban a vezetőket – bevonni a valósíthatják meg saját területük hozzájárulását, megteremtendő az együttműködés fontossága. Természe-

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

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

*Hogyan is működnek a HR-esek: a kompetenciák értékelése*

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

6. ábra

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

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

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

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

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

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

*Mely kompetenciák befolyásolják leginkább az elvárások teljesítését?*

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

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

4. táblázat

**Az elvárások teljesítéséhez leginkább kapcsolódó kompetenciák**

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

## A vállalati szintű eredmények elemzése

### *Szervezeti tipológia*

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

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

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

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

### *Felső és középvezetők értékeléseinek különbsége céges szintű adatokon*

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

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

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

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

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

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

### Összefoglalás

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

### Elméleti tanulságok

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

### Gyakorlati tanulságok

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

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

### Felhasznált irodalom

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

- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (1999): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, p. 25-30.
- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (2004): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. (kéziratban)
- Devanna, M. A. – Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. (1984): A framework for strategic human resources management, in Devanna – Fombrun – Tichy (eds), Strategic human resources management, John Wiley & Sons, New York
- Farkas, F. – Karoliny, M. – Poór, J. (1997): Személyzeti és emberi erőforrás menedzsment, KJK. Budapest
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, Sage. New York
- Karoliny, M. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Az emberi erőforrás menedzsment az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, in: Vezetéstudomány, p. 13-22.
- Poór, J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, in: Vezetéstudomány, p. 13-19.
- Sherman, A. W. Jr. – Bohlander, G. W. (2000): Managing Human Resources, South – Western Publishing, Boston
- Spencer, L. M. Jr. – Spencer, S. M. (1993): Competence at work, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Torrington, D. – Hall, L. (1987): Personnel management – a new approach, Prentice Hall Int., London
- Ulrich, D. (1997): Human Resource champions, HBS. Boston
- Yeung, A. – Woolcock, P. – Sullivan, J. (1996): Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions, in: Human Resource Planning, p. 58-65.

## Lábjegyzetek

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

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 hátteret, valamint a kérdőíves felmérés eredményeit mutatta be, most az interjúkör 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 feljük 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, öngigazolásként 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.” (1 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 szolgáltatónak 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 megkérdezettek 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, részt 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, kapcsolatteremtő 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 pozíciókat 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 elvárásaikat. 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 háttérében

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

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 kontrollíng
	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 interjúból leszárható 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 fókusza nem tette lehetővé, hogy az egyes rendszerek problémáinak egyedi jellemzőit és a

tovább lépés 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 pénzt 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 kontrollíng 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 kivételként tudott valóban működőképpé 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; Váradí, 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 tapasztaltak 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 presztízt 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 feléjük 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 (középfelvezetők, 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), középfelvezetők 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 kompetenciahiányosnak 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 érzékeltünk 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 „férfias” és a „nőies” címkével láttuk el, mivel jól illeszkednek a nem szerepek hagyományos, kissé sztereotíp jellemzéséhez. Ugyanakkor látni kell, hogy találkoztunk több „férfias” megközelítést valló nő HR vezetővel (miközben nőies férfival ritkábban). Az egyes megközelítések a következő módon jellemezhetők:

#### FÉRFIAS

- 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 fókuszja, az „emberinek” tekintett konfliktusokat is törekszenek üzleti logikába helyezve 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 t 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 mindegyikünkknél 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 kerítenek 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 szerepkörükhez tartozó feladatok ellátására.
- Ennek legfontosabb eszköze a vezetők képzése/fejlesztése, személyes támogatása az embereik 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 előjötték, 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 megkérdezetteknél. 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 nagy jelentőségű, mert a HR működésének általános alapmodellje lehet: a HR 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-nek kiszolgáló 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 „valóság” hozzájárulást kérik számon a szerintük már stratégiai 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 szakmánkban 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/céletterület 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 első sorban a HR rendszerekre fókuszált, a HR szakmai nyelvezetet, kifejezéseket használta. Más szóval: a tevékenységre és nem az eredményekre koncentráltak. Hiányzott a HR által teremtett 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 üzletágakiline 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 mentalitást, 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, működésmódjának 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 legyek képesek 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, orvoslátogatásokkal túrák, 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, ismerjék a konkurensüket.” (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 bebizonyította 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, hogyan 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 munkatársait, beosztottjait, nemcsak irányít. Az emberek fejlődését és stratégiát összekötjük, a stratégiát csak fejlődéssel lehet elérni.” (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 tolerancia küszöbüket, csak amennyi még eladható. Ezt a rugalmasságunkkal érjük el.” (A cég)

*Tanulságok: stratégiai partner szerep*

A stratégiai partner szerep kapcsán megfogalmazható általános tapasztalatok:

- Megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők mind egyetértenek a HR stratégiai szerepében, és már jelenleg 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 stratégiai szerepük jellemzése is arra utal, hogy jelenleg elsősorban szakmai, funkcionális vezetőként definiálják magukat, illetve saját területük hozzájárulását is.
- A stratégiai szerep eléréséhez nem csak a HR vezetők fejlődése szükséges, hanem az általános felsővezetői 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 viszonyulást jelentettek:

- Az interjúk többségében az üzleti kontextust recesszióként, a szervezeti reakciót pedig konszolidációként jellemezték a vezetők. Ezekben az interjúkban a HR változásokhoz kapcsolódó szerepe elsősorban a leépítések megtervezésében, kommunikálásában és lebonyolításában, illetve általában a HR rendszerek létszámot és bért kontrolláló hatásának a felerősödésében jelentkezett. Az ilyen típusú változások esetében az interjúalanyok a HR iránti bizalom, a szervezeten belüli elfogadottság csökkenéséről számoltak be.
- Három szervezetben azonban jelentős növekedésről, illetve az egész szervezetet átfogó kultúrafejlesztési programokról számoltak be a HR vezetők. Ebben a szervezeti kontextusban a HR fejlesztő szerepe – emberek felvétele és képzése – került előtérbe, ami a HR terület elfogadottságának és súlyának növekedését eredményezte.

*Változási ügynök szerep: a gátak*

Akár a konszolidációhoz, akár a fejlesztéshez kapcsolódó projektekről van szó, a konkrét változásvezetési feladatok természetesen módon termelik ki az ellenállást, ami sokszor a HR területen csapódik le:

„Itt látszik, hogy egy változásmenedzsmenten már túl vagyunk, ami nem hozott mindenkinek az életében pozitív 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 változtatásaik a proaktivitás ellen hatnak.” „A proaktivitást az is lenyomhatta, hogy tavaly volt egy nagy változás, visszakerült 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 folyóson 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 szemléletmód 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 háttérében 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 képben tartás lehet, ami tovább erősítheti a HR kezdeményezőbb működését.

Az ellenállások kezelésének, illetve általában a sikeres változás 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 kezdet, 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 bullshít, kiegészítettük, aztán még mindig bullshítnek 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 kezdtük 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 eddig 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 középvezetőkhöz 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 szervezetben. 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 eminenciása”-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 működünk, 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 hangulatfelelős, 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 szervezeten 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 felvételkor kimondva-kimondatlanul kialakított pszichológiai szerződést már nagyon nehéz a későbbiekben a HR vezetőnek újralakítani. 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 szeretnék beszélgetni. Meghívtak minket értekezletekre, de nem volt kérdésük, inkább várnának valami információt tőlünk, de nem tudjuk, hogy mi az. Érzékelnünk 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 szervezetként 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 érdekképviselői/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 hártottak.

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

*„A »tyúkanyósi« középvezetői hozzáállás nem jellemző. Például, elvárják, 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 hártja, 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 visszataljuk 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 interjúkór eredményei azt igazolták, hogy az egyes szerepek a HR vezetők számára jó önértelmezési keret 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; Efron – 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 szerepbe 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 megkérdézett 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 – amelyekeken 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 középvezetők 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 középvezetés 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 hátterében – 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 valójában milyen magától értetődően tud hasonlítani az alárendelő – időnként duzzogó – gyermek szerepéhez. És ebben az esetben munkavállalóként gondolhatunk az első számú vezetőkre is, lásd Bokor–Radácsi, 2004)

A tradicionális családmodellnek 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 vigaszért, 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 manapság 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 anya” 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): *Humáncontrolling – stratégiai szemlélettel*, *Munkaügyi Szemle*, június

### Lábjegyzetek

- <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 interjúk 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).