

A humán erőforrás menedzsment kihívásai a XXI. században

Dr. Bittner Péter

Összefoglalás:

A humán erőforrás menedzsment, mint tudományterület dinamikusan fejlődik, mind elméleti, mind módszertani szempontból. Az alkalmazással viszont tapasztalataim szerint, különösen a volt keleti blokk országokban, komoly problémák vannak. Egyrészt hiányzik a felsőfokú szakemberek képzéséből ez a szakterület, másrészt ezt a hatást erősítve ez a terület a munkaszervezetek szervezetéből is hiányzik, illetve alul reprezentált. További gondként látom az e területen dolgozók szemléletét, mely szerint ők csak a tulajdonosi, menedzseri érdekeket hivatottak szolgálni. A tudáshiánynak, a nem megfelelő szemléletnek, a termelékenység minden határon túli növelésének eredményként romlik a munkahelyi légkör, csökken az emberek elköteleződése, nő az elégedetlenségük, ami pont az ellenkező hatást éri el. Erősödik az „alkalmazotti tudat”, és csökken az innovativitás, mely a versenyképesség megőrzésének, növelésének kulcstényezője. Így merül fel a kérdés: Kényszer vagy ösztönzés?

Kulcsszavak:

tudáshiány, munkahelyi légkör, elköteleződés, elégedettség, ösztönzés.

Summary:

Human resource management, as a field within management has been dynamically developed both theoretically and methodologically. Implementation though, especially in the one-time Eastern Block countries, does indicate some challenges. On the one hand, this special field of management is absent from higher education trainings, on the other hand, as to strengthen the lack of training, human resource management is under-represented in organizations. Further difficulties rise as a result of employees' attitude according to which they only serve the interests of owners and managers. The lack of well-founded knowledge, the inadequate attitude and the limitless fight for profitability leads inevitably to the deterioration of workplace atmosphere. Employees become less loyal to their workplace and also feel more and more unsatisfied. In addition, the 'employee consciousness' takes over hence innovative practices which are the main driving forces of competitiveness disappear. So, the question arises: Coercion or motivation?

Keywords:

wellfounded knowledge, workplace atmosphere, loyal, unsatisfied, motivation.

Bevezetés

Az emberi erőforrás menedzsment, mint vezetési irányzat a múlt század'60-as éveiben indult „hódító” útjára, mert rájöttek mind a gyakorlati, mind az elméleti szakemberek, hogy a hagyományosan „csak” pénzzel való ösztönzés hamar elveszti teljesítménynövelő hatását. Az egyre gyorsuló változásokkal tarkított világban, a kihívásoknak való gyors megfeleléshez viszont ennél többre van szükség. A kiépülő szociális piacgazdaságokban csökkent az érdeklődés a monoton munka iránt, így mondhatni joggal merült fel a kérdés a humán szemléletű kormányokban, hogy szabad-e, lehet-e embereket hosszú ideig ilyen monoton munkán foglalkoztatni? A megoldást Herzberg munkakör-tervezési, Hackmann – Oldham ösztönzéssel kapcsolatos elvei jelentették. Ekkortól datálható a dolgozói elégedettség

egyetemi docens, Pannon Egyetem, Veszprém. bittner@gtk.uni-pannon.hu

fontosságának előtérbe kerülése, vizsgálata és fejlesztése. Az eltelt fél évszázad azonban jelentős változásokat hozott, az akkori kísérleti – pl. Volvó gyári – eredményekkel összhangban. Ezeknek ugyan is az volt a végső konklúziója, hogy nem váltották be a termelékenység növelésével kapcsolatban hozzá fűzött reményeket.

Időközben egypólusú és globalizált lett a világ, melyben a kormányok már nem tesznek fel olyan kérdéseket, mint a múlt század 60-as éveiben. Továbbá nem támogatnak olyan kutatásokat, melyek az ösztönzés, motiválás mai lehetőségeit kutatják. Az eltelt 50 év jelentős változásai viszont igényelnék az ilyen típusú kutatásokat, mert egyre nagyobb szakadék érezhető a tanult, tanított elméletek, és a gyakorlat, különösen a magyar gyakorlat között.

Ambivalencia tapasztalható a szakma fejlődése és a felhasználói igények között. A szakma mondhatni szárnyal, újabb és újabb területek jelennek meg, egyre kifinomultabb módszerek állnak rendelkezésre, a felhasználók viszont elemi ismerethiánnyal küzdenek olyannyira, hogy a kis- és közepes vállalkozások (továbbiakban: kkv-k) nem fordítanak pénzt arra, hogy legalább egy képzett humán erőforrás szakember dolgozzon a munkaszervezetben. Érdekes, annak lehetősége fel sem merül, hogy gazdasági szakembert vezetőt ne alkalmazzanak.

Ma az ösztönzést, motivációt illetően a kulcskérdés: Miként lehet még többet, a költségcsökkentés szellemében a termelékenységnövelés követelményére hivatkozva kevesebb bérért kipréselni az emberekből, miközben azt is elvárják, hogy elégedettek, sőt lojálisak legyenek a cég iránt. Ami reményre ad okot, hogy a „3.” világban példátlan a bérek emelkedése, gyakoriak a bérkövetelő sztrájkok. Vagyis egyre nehezebb lesz olcsó munkaerőpiacot találni, ami a globalizáció egyik kiváltó oka volt.

Dolgozatomban a vázolt témákat boncolgatom alapvetően a magyar kkv-k szempontjából, mert ezekben rejlik jövőnk kulcsa, mint a XXI. század humán erőforrás menedzsmentjének kihívásai. Elemzésemet a munkavállaló, a menedzsment és a kutató szempontjából végzem.

A munkavállalók és a humán erőforrás menedzsment

A kép árnyalt attól függően, hogy mely országban – fejlett, fejlődő – él a munkavállaló. Én a magyar munkavállalók helyzetét elemzem, a szakirodalom, a szakdolgozatok és a különböző szakmai tanácskozásokon elhangzottak alapján. Vagyis, miként látják a magyar munkavállalók?

Nehéz valami olyat megítélni, ami nincs, vagy amit a munkaüggyel azonosítanak illetve aminek „pejoratív” értelme van, ha nevéen nevezik és személyügynek hívják. Ekkor az emberek többsége ugyan tudja, miről van szó, csak az a baj, hogy ez a személyügy már nem az a személyügy, bár a kkv-knál, ha egyáltalán lehet személyügyről beszélni, akkor az a korábbi igazgatási szemléletű, adminisztratív és követő jellegű. Mivel a kkv-k adják a magyar

munkaszervezetek döntő többségét, ezért ez a szemlélet általánosítható, és elgondolkodtató a humán erőforrás menedzsment jelene, de még inkább jövője szempontjából.

Ahol van humán erőforrás részleg (továbbiakban: HR), és ahol a munkavállalók érzik, látják, hogy a HR értük és nem ellenük van, ott pozitívan ítélik meg. Ebben közrejátszik az ott dolgozók szakmai felkészültsége és humánus bánás módja, továbbá az a – szerintem – kedvező szemlélet, mely szerint a HR nem csak a menedzsment céljait szolgálja, mint ahogy azt szakmai tanácskozásokon nagy munkaszervezetek HR vezetőinek szájából gyakran lehet hallani.

A harmadik lehetőség az, hogy a munkavállalók negatívan ítélik meg a HR tevékenységét, mert nem sikerült velük elfogadtatni, megértetni a HR szükségességét. Van, mert szükség van rá egy bizonyos létszám felett, és tevékenységét bürokratikus adminisztratív feladatként kezelve látja el. Ebből a hozzáállásból pont a lényeg hiányzik, a bevonás, a kellő mértékű kommunikáció, a visszacsatolás, a humánus ügyintézés, a pro aktivitás, a következetesség és a problémák humánus kezelése. Ezek pedig azok a tényezők, amelyek hiányában nem tudják elfogadtatni, megértetni a munkavállalókkal a HR szükségességét.

A vázolt problémák mellett az igazi kihívást a munkavállalók, de az egész világ szempontjából az elhelyezkedési lehetőségek számának részbeni szűkülése, illetve területi átrendeződése jelenti, amit természetesen befolyásol a megszerzett képzettség munkaerő-piaci eladhatósága. Ezen a területen növelni kell az állami befolyást, mert a magántulajdonban lévő munkaszervezetektől nem várható el, legfeljebb állami ösztönzésre a foglalkoztatás növelése. Különösen így van ez a kkv-k esetében, akik a leginkább költségérzékenyek, egyrészt az elvégzendő munkához szükséges dolgozók számát, másrészt minőségét illetően. Ez utóbbi területen nagy a versenyhátrány, mert még a kulcsembereket sem tudják úgy megfizetni, hogy azokra hosszú távon számítani lehessen.

Összegezve a munkavállalói szempontokat megállapítható, nem sok kell a HR elfogadtatásához, pozitív megítéléséhez „csak” kellő kommunikáció, melynek során elmagyarázzák az új szellemű HR tevékenységének a lényegét, emberközpontúságát, amit később a részleg természetesen tevékenységével is igazol. Ehhez pedig megfelelő munkatársak kellenek, akiket elfogad mindkét, ahol van érdekvédelmi szervezet, mindhárom oldal. Az igazi kihívás azonban a munkahelyek számának növelése, és a megfelelő minőségű munkatársak megszerzése, megtartása.

A HR helye szerepe a menedzsmenten belül

Ennek a kérdésnek a megválaszolásához el kell választani „a” menedzsmentet és a HR menedzsmentet, mert viszonyuk „sajátos és változó”. Sajátos, mert ha van HR részleg, akkor azt egyszerűen a meghozott döntések végrehajtójának tekintik „a” menedzsmentnek. Változó, mert ha a HR problémák megnövekednek, és ezeket sikeresen kezeli a HR, akkor ezzel arányban megnő a reputációja, erősítve a „mi” tudatot a menedzsmenten belül. Ezen kedvező helyzet azonban könnyen merül feledésbe a bajok múltával, és kerül vissza a HR az őt meg nem illető helyre.

A „két” menedzsment szembenállásának, esetenkénti együttműködési képtelenségének számos oka lehet. Az egyik egy téves vezetői szerepfelfogás, a vezetői szerep helytelen értelmezése. Amikor a vezető úgy érzi ő az első számú személyzetis, a HR pedig végrehajtója csupán az ő nagy gondolatainak. A másik oldal, a HR is sokat tehet az együttműködési képtelenségért, ha nem kellően proaktív és nem tölti be az összekötő szerepét a menedzsment és a munkavállalók között.

Érdekes módon a válság sok vezető figyelmét felhívta arra, hogy a szervezet legnagyobb értéke az EMBER, és ebből következően a HR is fontos része a szervezetnek, mert a válság kezelésére ők tudtak a leépítésen, elbocsátáson túl, más előreivívó ötleteket is adni. Ebből a szempontból a recesszió tekinthető annak a fordulópontnak, ahol a menedzsment beismerte, átgondolt HR stratégia nélkül nem lehet egy szervezetet eredményesen működtetni.

A HR akkor tud hitelesen működni, ha az utasítások mellett döntés előkészítő, illetve javaslattételi hatáskört kap és részesévé válik az üzleti stratégia kidolgozásának, megvalósításának, a funkcionális HR stratégia révén. Ez a feladat felelősség és hatáskör összhangjának kérdését veti fel, ami a vezetői túlterhelés egyik kiváltó oka. Ez a túlterhelés pedig legtöbbször a munkatársakra fordított felügyelet rovására megy. Ennek pedig teljesítmény csökkenés, minőség romlás valamint a kommunikáció, a gyors visszacsatolás elmaradása a következménye.

A HR alapvető feladata, hogy az üzleti stratégiával egy időben elkészített HR stratégia alapján a pillanatnyi létszámadottságait figyelembe véve elkészítse a munkaerőtervet, és ennek alapján kövesse a változásokat, azaz gazdálkodjon a legértékesebb erőforrással az emberi erőforrással. Itt a kihívást a jelzett problémákon túl az jelenti, hogy a gyorsan változó piaci igények kielégítéséhez optimális létszámot és az ehhez kapcsolódó bérköltséget miként tudják rugalmasan biztosítani a jelen munkaerő-piaci helyzetben, ahol „háború” dúl a jó munkaerőért.

Mint látható a humán menedzsment helye a menedzsmenten belül „sajátos és változó” attól függően, hogy partnernek tekintik, vagy egyszerű döntés végrehajtónak. De ott sikeres ahol a menedzsment része, döntés előkészítő és javaslattételi hatáskörrel rendelkezik, és ahol az első számú vezető legfontosabb munkatársa abból a felismerésből kiindulva, hogy az ember a munkaszervezet legfontosabb erőforrása. Bár erről Mintzberg azt mondja, hogy emberrel kapcsolatban ilyen dehonosztáló elnevezést még nem hallott. Ez igaz, de itt nem az elnevezésen van a hangsúly, hanem azon, hogy legalább a többi erőforrás szintjén kezeljék az embert, és akkor már nagyot léptünk előre a hatékony, de ugyanakkor humánus emberi erőforrás menedzsment megvalósításában. Vagyis ahhoz, hogy az ember a szervezet legnagyobb értéke legyen, mindkét félnek tennie kell. A HR a létszámtervezés módszertanának alkalmazásával, fejlesztésével és humán kontrolling rendszer működtetésével tud ehhez leginkább hozzájárulni.

Miként látja a helyzetet a kutató?

A bevezetőben vázolt ambivalenciából és a munkavilágát érintő változásokból következően kissé borúsán látom a jövőt, pedig az optimizmusra nagy szüksége van az embereknek, a

munkaszervezeteknek, mert csak a pozitív gondolkodás eredményez megoldásokat a sirámok helyett.

A HR és a menedzsment közötti nem kielégítő együttműködésnek több oka is van. Az egyik, hogy a menedzsmentet döntő mértékben olyan szakemberek alkotják, akiknek nincs menedzseri végzettsége – ne feledjük a menedzsment az egy második szakma! – és még többen vannak azok a vezetők, akiknek a képzési rendszer rejtelseiből következően nem volt szerencsésük menedzsment-ismereteket tanulni. További probléma, hogy akiknek van némi menedzsment alapismeretük, azon belül azonban már nincs az emberek, az emberi problémák kezeléséről. A másik ok, hogy a humán erőforrás területen ma még sok olyan munkatárs dolgozik akinek, annak ellenére, hogy Magyarországon már régóta folyik HR szakemberképzés, mind graduális, mind posztgraduális formában, nincs a mai kor követelményeinek megfelelő végzettsége. Ebből két probléma következik. Az egyik, hogy nem megfelelő minőségben látja el a munkáját, a másik féltékeny a képzetekre, és már a hallgatóként gyakorlatra érkezőket igyekeznek „eltanácsolni” illetve nem javasolja felvételüket. Természetes, hogy az ilyen kollégák nem tudnak felnőni a feladatokhoz, és nem lesznek az első számú vezető közvetlen munkatársai.

A recesszió révén sok topmenedzsernél, munkaszervezetnél felértékelődött a stratégiai gondolkodás fontosságának és az emberi erőforrásnak a szerepe, de ennek ellenére a vészhelyzetekre, válsághelyzetekre nincs előre kidolgozott katasztrófa- illetve válságtervük. Ebből következően sok idő megy el az első érdemleges reakciókig, melyeket gyors döntéssel ad hoc módon hoznak meg. Ennek következményeit jól láthattuk a vörös iszap katasztrófa esetén illetve a 2008/09-es gazdasági válságnál, mert pont e tervek hiányában lett nagyobb a kár és tovagyűrűző negatív hatásuk. Itt megint az oktatás hiányaként kell megemlítenem, hogy kevés helyen van, ha egyáltalán van olyan „tárgy”, mely a válságkezeléssel foglalkozik.

Az ösztönzés, motiválás területén az a kérdés merül fel bennem: Hogy lehet ösztönözni, motiválni olyan embereket, akik ugyan túléltek a nagyarányú létszámleépítést, de csökkent a bérük, és csökkentek, eltűntek az egyéb anyagi nem anyagi jellegű ösztönzők. Amit még el is visel szegény munkavállaló, de a kommunikáció hiányát, a célok, a miértek meg nem értetését, ami legfeljebb időbe, és nem pénzbe kerül, már nem. A témakör elemzésekor ki kell térni az atipikus foglalkoztatás szerepére, mely új, komoly kérdéseket vet fel ezen a területen. Azt például, hogy ez is csak egy trükk a költségek csökkentésére, vagy egy kölcsönösen előnyös rugalmas foglalkoztatási forma, mely lehetővé teszi a nagyobb teljesítményre való ösztönzés mellett a munkaszervezettel való azonosulást is. Ez ugyanis nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az ember a szervezet legfőbb értéke legyen.

Ahogy minden rosszban van valami jó, úgy a gazdasági válságban az a jó, hogy egyre több vezető, menedzser ismeri fel az EMBER és a HR fontosságát. Ez ma még inkább csak a megelőzésre, a felesleges költségek elkerülésére vonatkozik a munkaszervezetek érdekeinek megfelelően. Remélhetőleg ez a proaktív szemlélet áttérjed a minden napok gyakorlatára, az emberek kezelésére is, ami ma még nem túl sok magyar munkaszervezetnél mondható el. Ott még a kényszerre alapoznak és a munkahelyek számának csökkenéséből következő, finoman mondva „negatív” ösztönzésre. Elszegényedő, a munkahely elvesztésétől féltő, esetenként

megalázott dolgozókkal nem lehet csatát nyerni, azaz a versenytársakat legyőzni. A felsorolt problémákból következő kihívás a képzési rendszerrel kapcsolatban jelentkezik egyrészt a szakképzés, másrészt a felsőoktatás területén. A kihívást azzal a kérdéssel lehet megfogalmazni, hogy: Miként lehet a menedzseri ismeretek, ezen belül az emberek kezelésének oktatását általánossá tenni, a menedzsment szemléletet a minden napi kultúra részévé tenni? Sajnálatos módon a Bologna folyamat ezen a területen nem hozott áttörést, a korábbi magunkkal hozott mennyiségi szemlélet miatt, melynek középpontjában leginkább az elmélet, és nem a praktikum áll.

Milyen kihívásokkal számolhat a HR?

Elemzésem nem volt teljes körű, de a feltárt okok alapján az alábbi kihívások fogalmazhatók meg gazdasági válság súlytotta világunkban:

- mind a válság, mind a rendszeres napi működés során fontos a menedzsmentnek és a HR-nek, mint a menedzsment szerves részének a hatékony együttműködése, a munkavállalók hatékony és humánus foglalkoztatása érdekében, a kulcsemberek felkutatásában
- a munkaszervezetek vezetőinél nagyfokú ismeret hiány tapasztalható a menedzseri, de még inkább az emberi erőforrás és a válságkezelési ismereteket illetően, a képzési rendszer anomáliáiból következően,
- a negatív ösztönzés, a felkészületlenség, a pesszimizmus nem ösztönzi a dolgozókat nagyobb teljesítményre, még kevésbé a cég iránti elköteleződésre.

Mi a teendő?

Az okok feltárásán túl fontosnak tartom a kibontakozás lehetséges irányainak megfogalmazását is, ami alapján már el lehet készíteni a munkaszervezet-specifikus akcióterveket. Az általam fontosnak ítélt irányok:

- a tudáshiány csökkentésére a személyzet fejlesztése,
- a menedzseri ismeretek, ezen belül az emberek kezelése oktatásának általánossá tétele, a képzési rendszer fejlesztése,
- a dolgozói részvétel növelése, az egy hajóban utazunk elv érvényesítése,
- a foglalkoztatás növelése, stabilizálása érdekében az állami részvétel növelése.

Összefoglalás

Összefoglalásként Eric Hoffer társadalomkutató gondolatát tudom ajánlani, aki szerint: „Egy ország teljesítőképességét végső soron az határozza meg, milyen mértékben tudja és akarja kibontakoztatni az egyénekből rejlő erőket!” Ez pedig nem megy a menedzsment és a HR hatékony együttműködése nélkül, és az állami szerepvállalás növelése nélkül. Ez utóbbinak ki

kell terjednie a képzési rendszer fejlesztésére versenyképes munkaszervezetek létrehozására és a munkaerő-piac befolyásolására.