

DR. NEMESKÉRI GYULA

Humán erőforrás-menedzsment céljai, feladatai

A menedzsment fogalma és funkciói

Milyen szervezetekre van szükség, ahol nemcsak társadalmi méretekben, hanem a munka világában is megteremthetők a siker feltételei? Ezek olyan szervezetek, melyekben több alapvető feltétel egyidejűleg van jelen:

- magas szintű vezetési kultúra,
- a munkaköri követelmények és a személyes tudás (kompetenciák) összehangolása,
- a tudás elismerése,
- a szervezetek (és az egyén) ismeret- és képesség-potenciáljának folyamatos növelése,
- munkavégzés biztonsága,
- a tartós munkavégző képesség biztosítása.

Ebben a felsorolásban nem véletlenül szerepel első helyen a vezetési kultúra. A vezetés feladata és felelőssége, hogy biztosítsa a többi feltételt. A vezetés speciális ismereteket és módszereket kíván meg a vezetőtől. A vezetés alapvető funkciója, hogy másokat cselekvésre késztesen, a beosztottai számára meghatározza feladataikat, általában eredményes működésben tartson egy szervezetet. Ehhez szükség van arra, hogy célokat tűzzön ki, tervezze meg a célok elérésének útját, biztosítsa a célérés feltételeit, ösztönözze a szervezet tagjait azon feladatok elvégzésére, amelyek szükségesek a célok eléréséhez. Könnyen belátható, hogy ezeket a feladatokat csak speciális vezetési szaktudással rendelkező emberek tudják ellátni.

A vezetők számára az egyik kulcskérdés, hogyan tudják a szervezetek céljait a szervezet tag-

jainak egyéni céljaival összehangolni. A szervezet céljai – amelyeket formálisan a vezető képvisel – lényegében azok a célok, amelyek a szervezet fennmaradásában, növekedésében, eredményes működésében jelennek meg.

Az egyéni céljai a biztonságban, a megélhetésben, képességei fejlesztésében, ambícióinak, képességeinek megfelelő munkavégzésben, valamint karriercéljai elérésében jelennek meg.

A szervezeti célok primátusa nem kérdőjelezhető meg a szervezetekben. Ha a szervezeti célok nem teljesülnek – például a szervezet megszűnik – az egyéni célok teljesüléséhez a szervezet nem tud hozzájárulni. Ebből adódóan a vezetők felelőssége nem csak a szervezet és annak tulajdonosai, hanem a szervezet tagjai felé is fennáll. De ez fordítva is igaz, a szervezet tagjai egyéni céljainak ki-elégítése feltételezi felelősségüket a szervezet, és természetesen a vezetők felé. Ilyen megközelítésben beszélhetünk részbeni célazonosságról a szervezeti és az egyéni célokban. Ha a beosztottakból a célok részbeni egyezőségének felismerése hiányzik, a vezetőknek egyrészt ösztönözni kell a vezetetteket annak érdekében, hogy tevékenységeiket a vezető szándékának megfelelően végezzék, másrészt törekednie kell arra, hogy az egymásrataltságot a beosztottak felismerjék, és kialakuljon bennük a szervezet iránti lojalitás.

A szervezetet nem lehet kiszakítani környezetéből. A vezetés feladata, hogy a külső és belső környezeti hatások ismeretében milyen célokat kövessen a szervezet. „A szervezetet elsősorban a

vezetés kapcsolja a környezetéhez. A vezetői képviseletnek meg kell személyesítenie az irányítása alatt álló szervezetet. Ezt a vezetés csak akkor képes megvalósítani, ha kellő fokon identifikálódnak a vezetők a szervezeti célokkal, ha össze tudják hangolni a saját céljaikat a szervezet céljaival. A környezet a szervezetet elsősorban a vezetés, annak céljai és módszerei alapján ítéli meg.”¹

A vezető feladata egyben az is, hogy biztosítsa a megfelelő feltételeket, munkakörnyezetet a szervezetben folyó munkához és minél nagyobb munkateljesítményre és minél nagyobb eredményre ösztönözze munkatársait. Biztosítsa, hogy beosztottjai képesek legyenek személyi adottságaik legteljesebb kifejtésére, azonosuljanak a szervezettel és munkafeladataikkal.

Az angol nyelvű szakirodalomban a managementet általában úgy definiálják, hogy az célok kitűzésének és megvalósításának folyamata az öt menedzsment-funkció által, humán, pénzügyi és anyagi források felhasználásával. A menedzser a szervezetet, mint rendszert működteti, beértve a szervezet személyi és tárgyi elemeit egyaránt. Az öt menedzsment-funkció a következő:

1. Tervezés
2. Szervezés
3. Személyügyek
4. Irányítás
5. Ellenőrzés

Ugyancsak az angol nyelvű szakirodalom használja a leadership fogalmát is, amelynek a definíciója nem más, mint személyek és csoportok befolyásolási folyamata a célok meghatározása és megvalósítása érdekében. Ebben a megköze-

Dr. Nemeskéri Gyula ügyvezető igazgató, Ergofit System's Kft.

¹ Dr. Zeller Gyula: Bevezetés a menedzsmentbe. Pécsi Tudományegyetem. Pécs. 2001.

lítésben a leader tevékenysége lényegében az emberekre irányul. Az egyént, illetve a csoportot befolyásolja, motiválja a célok érdekében. A leader funkciói így a következők:

1. Nevelés
2. Tanácsadás
3. Ítéletalkotás
4. Képviselés

Összefoglalóan „tehát az irányítás három lényeges mozzanatból áll:

- a célokat meghatározó, azokhoz erőforrásokat adó és döntéseket hozó vezetésből;
- az összerendelést és cselekvésszabályozást végző szervezésből
- és a mindkettőt ellátó igazgatásból.”²

Bármelyik megközelítést, szemléletmódot nézzük, a vezetés nem kerülheti meg az emberi erőforrással való gazdálkodás kérdését.

Az emberi erőforrás fejlesztésének fontossága

Az emberi erőforrás a szervezetek alapvető fontosságú erőforrásává vált, mint a versenyelőny megszerzésének kulcsfontosságú tényezője. A gyors környezeti változások, a dinamikus technológiai fejlődés, a kiélezett piaci verseny, az ügyfél-orientáció azt hozta magával, hogy a vezetők felismerték a szervezet tagjainak kiemelkedő fontosságát a szervezet alkalmazkodása és rugalmassága szempontjából. A szervezet tudás- és képességpotenciálját, kreativitásra képességét magukban hordozó emberek menedzselése sarokpontjává vált a szervezetek vezetésének³.

Szinte közhelyszerűen emlegetjük az emberi erőforrás fontosságát, szerepét: ahhoz, hogy a szervezetekben meg tudjuk határozni, mit is kell tenni az emberi erőforrás megszerzéséért, fejlesztéséért és megőrzéséért, a vezetőknek meg kell határozniuk

- miért fontos a szervezet számára az emberi erőforrás (EEF),

- mit tekintenek az emberi erőforrás tartalmának,

- milyen vezetési feladatok határozhatók meg az EEF fejlesztése érdekében,

- ezeket a feladatokat kiknek és milyen munkamegosztásban kell elvégezniük.

A szervezetekben az EEF a munkavégző képesség összességéként értelmezhető három szinten:

- a szervezet egészében,
- egy munkacsoportban,
- illetve az egyén szintjén.

Az emberi erőforrásnak alapvetően két jellemzője van:

- Mennyiségi: amely nem más mint a szervezetben rendelkezésre álló létszám

- Minőségi: milyen tudáskészlettel, munkavégzésre alkalmassággal rendelkezik a szervezet.

Az emberi tényező értékét nemcsak az határozza meg, hogy milyen produktumot állít elő, hanem az is, milyen feltételeket biztosítunk működéséhez. Más szóval: minél inkább figyelembe vesszük – többek között – az emberi követelményeket a munkakörök, a munkahelyek, a munkaszervezet kialakításában, annál nagyobb értéket tulajdonít a szervezet az emberi tényezőnek.

Az emberierőforrás-menedzsment tevékenység célja minden szervezetben a stratégiai célkitűzések megvalósítási folyamatában a hatékonyság biztosítása. A fő cél lebontásából származó rész-célok szervezetenként változók lehetnek, illetve eltérő prioritásokat élvezhetnek. Ezek általában a következőkre vonatkoznak:

- magas szervezeti, csoport és egyéni teljesítmény,
- minőségi termék vagy szolgáltatás,
- megfelelő számú, a munkaköröknek megfelelő kompetenciákkal rendelkező emberi erőforrás biztosítása,
- kontrollált munkaerőköltség,
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás,

- versenyképes bérszint és ösztönzési csomag,

- megfelelő munkafeltételek biztosítása,

- a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének biztosítása,
- megfelelés a jogszabályoknak,

Az emberierőforrás-fejlesztés főbb feladatai

Az emberierőforrás-menedzsment feladatok az alábbi főbb csoportokra oszthatók. Természetesen ez a csoportosítás és a hozzá tartozó feladatok tovább bővíthetők.

1. Az emberi erőforrások biztosítása (A szervezet tagjainak rendelkezésre állása megfelelő mennyiségben és minőségben, az emberi erőforrás tervezése, a toborzás, kiválasztás és az új munkaerő beilleszkedésének támogatása.)

2. Az emberi erőforrások fejlesztése (A munkaköri követelmények meghatározása, a beválás értékelése, teljesítmény értékelése és az erre épülő fejlesztési terv kidolgozása, megvalósítása, személyzetfejlesztési és képzési akciók lebonyolítása, a karrier támogatása, a vezetési kultúra fejlesztése.)

3. A kompenzáció és a motiváció menedzselés (A bérrendszer kidolgozása, az ösztönzési és jutatási rendszer kialakítása, és ezek működtetése, valamint a munkamotiváció növelési akciók megvalósítása vagy támogatása.)

4. A munkafeladatok kialakítása (A munkakörök megtervezése, a munkaköri leírások elkészítése)

5. Emberi kapcsolatok menedzselése (A munkaügyi kapcsolatok fenntartása, a munkavállalói részvétel, munkahelyi légkör és a belső kommunikáció kialakítása, működtetése, fejlesztése.)

6. A munkafeltételek biztosítása (A fizikai és szociális munkakörülmények, az ergonómiai, a munkabiztonsági és a munkaegészségügyi feltételek biztosítása.)

² Dr. Zeller im.

³ Nem véletlen, hogy a fejlett gazdasággal rendelkező országokban a versenyszférában új funkciót kapott a vezető: a tehetőségek felkutatása és megtartása, valamint a tehetőségek a szervezeti célok érdekében való felhasználása vált a vezetők legfontosabb feladatává.

7. *A szervezet fejlesztése* (Szervezettervezési, szervezetfejlesztési, változás-menedzsment és kultúra-fejlesztési akciók koordinálása, irányítása, a konfliktusok kezelése, a megfelelő belső kommunikáció kialakítása.)

8. *Stratégia kidolgozása* (A fenti feladatok elvégzése után válik lehetővé a részvétel a szervezeti stratégia kidolgozásában, a HR stratégiai célok kitűzésében és megvalósításában.)

9. *Munkaügyi adminisztráció* (A személyzet nyilvántartása, alakulásának nyomon követése, statisztikai beszámolók elkészítése, a jogszabályok és belső előírások betartásának ellenőrzése, a jogszabályok által előírt dokumentumok kiállítása.)

Az EEF rendszermodell ismertetése

A meghatározó emberierőforrás-fejlesztési szakmai területek, akciók egy modellben rendezhetőek el. Látható, hogy megközelítésünkben a feladatok megfogalmazásakor a munkafolyamatból indultunk ki, a munkakör elemzését tartjuk az első és megalapozó feladatnak.

A *munkaköri követelmények ismerete* az emberierőforrás-fejlesztés menedzselésének alapvető feltéte-

le, ezért a munkaköri követelmények meghatározása az alapja a HR munkának. Ehhez szükség van a munkakörök elemzésére. Ennek során tárjuk fel mindazokat a munkaköri jellemzőket, amelyekre építjük az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységünket. Például itt válik fontossá, ha a szervezet működési rendje, a szervezet, a vezetési viszonyok megváltoznak és ezért újból át kell tekinteni a munkaköri sajátosságokat.

Látható, hogy a modell a munkaköri követelményekre építi a személyügyi feladatokat. A munkaköri követelmények meghatározása nélkül nincs eredményes kiválasztás, karriertervezés és életpálya menedzselés, illetve teljesítményértékelés és teljesítménymenedzselés.

A munkaerő *kiválasztása* során célunk a feladatkör ellátására legnagyobb valószínűséggel beváló személy megtalálása, de néha elegendő az alkalmatlanok kiszűrése is.

A *beválás és a teljesítmény értékelése valójában arról szól, hogy összevessük a munkakört betöltő kompetenciáit a munkaköri követelményekkel*. Ez az értékelés a teljesítményelvű ösztönzés mellett fontos információkat szolgáltat és hatékony támogatást nyújt a karriertervezéshez, de kiváltéppen a hatékony képzési programok megtervezéséhez.

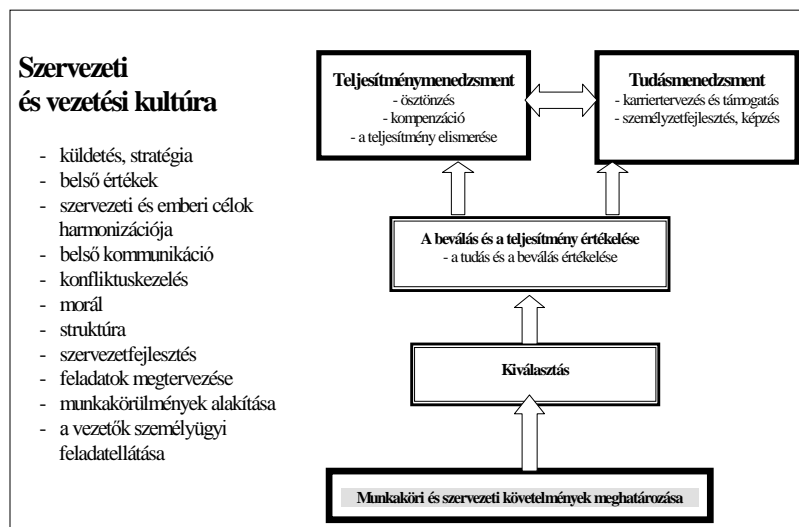
A *teljesítménymenedzsment* célja a megfelelő motivációs bázis megteremtése. Ez a feladatkör egyik központi kérdéssel a szervezeti célok elérésére való motiválással foglalkozik. Összetett kérdésekre keressük a választ, magába foglalja a bérezési, jövedelemfejlesztési feladatok mellett a nem anyagi motivációs eszközök alkalmazását is.

A *karriertervezéssel* a cég iránt elkötelezett munkatársak fejlődését kívánjuk biztosítani, hosszú távra megteremtve a megfelelő motivációt; másrésztől a cég küldetéséhez, stratégiájának megvalósításához szükséges munkaerőt biztosíthatjuk, legalább a kulcspozíciókban (menedzseri, illetve vezetői állomány, szakértők, specialisták).

A *munkatársak fejlesztése*, sőt átfogó személyzetfejlesztési programban gondolkodva a tanuló szervezet kialakítása, ma kiemelt programja a hazai személyügyi munkának. Köszönhető ez részben annak, hogy korábbi képzési gyakorlatunkban a nyelvi képzés, a menedzsment-tudományi képzés jóval elmaradt az egyébként nagyon színvonalas szakmai képzéstől. Másrészt képzési gyakorlatunk ismeretorientált, elméleti jellegű: nagyon szerény a képesség-, a készségfejlesztés aránya, kevéssé készít fel a gyakorlati jellegű problémamegoldásra. Az emberierőforrás-fejlesztési feladatok kapcsolati diagramja jól láthatóvá teszi, hogy ezek a feladatok rendkívül szorosan kapcsolódnak egymáshoz; összefüggnek. Bármelyiket valósítjuk meg mint fejlesztési akciót, óhatatlanul több más terület működését is érintjük: érdemes tehát átfogó programokat tervezni és kialakítani.

A HR modell nem önmagában létezik, hanem el kell helyezni a szervezetben. Ez részben strukturális illesztés, másrészt kulturális. Az, hogy a HR milyen feladatokat, jogköröket, szerepet kap egy szervezetben, meghatározza a szervezeti és vezetési kultúra. Az ábrában felsoroltuk azokat a kulturális tényezőket, amelyek közvetlenül kapcsolatba hozhatók a HR tevékenységével.

A HR rendszermodellje



A menedzserek személyügyi feladatai

Az emberierőforrás-menedzsment alapvetően kétszereplős. Már az előzőekben is kihangsúlyoztuk a vezetők szerepét az emberi erőforrás fejlesztésében. És van a szervezetekben egy funkcionális szervezeti egység, – amelynek professzionális feladata az emberi erőforrással kapcsolatos gazdálkodási és fejlesztési feladatok elvégzése – ez a személyügyi szakmai terület. Óhatatlanul felmerül a kérdés: Kinek a feladata a szervezetekben az emberi erőforrás fejlesztésével és gazdálkodásával foglalkozni, illetve kinek a felelőssége ezen feladatok magas színvonalú ellátása. Ez utóbbira egyértelmű a válasz: az emberi erőforrásért a szervezet első számú vezetője a felelős, ezt a felelősséget delegálja, de nem megosztja a szervezet minden vezetőjével a vezetői szintektől függő mértékben. A szervezeti hierarchiában minél magasabb szinten helyezkedik el a vezető, annál nagyobb a felelőssége az emberi erőforrásokért is. Az első kérdésre nehezebb a válasz. Megfelelő funkciómegosztást kell kialakítani a személyügyi szervezet és a vezetők között. Ez egyben azt is jelenti, hogy a funkciókhoz tartozóan eltérő szerepeket kell ellátnia a személyügyi szervezetnek.

A személyügy az alábbi szerepeket töltheti be:

- funkcionális szakmai feladatokat végző
- rendszereket, módszertanokat kidolgozó
- belső tanácsadó
- érdeket közvetítő

A vezetőknél azért kell ismerni a személyügy szerepeit, mert ezen szerepek szerint eltérő munkamegosztás alakulhat ki a személyügyi szakterület és a vezetők között.

Az emberierőforrás-fejlesztés főbb feladatainak ismeretében áttekintjük a személyügyi szervezet, illetve a vezetők közötti feladatmegosztást. (lásd táblázat a következő oldalon).

Az emberi erőforrás fejlesztési és gazdálkodási funkcióinak lehetséges kapcsolatai a szervezet más funkcióihoz

A teljesség igénye nélkül a szervezetek működését meghatározó alrendszerek közül négy olyat emelünk ki, amelyek funkciói szoros kapcsolatban vannak az emberi erőforrást érintő funkciókkal:

- vezetési, irányítási alrendszer,
- alaptévékenység ellátását végző alrendszer,
- fejlesztési alrendszer,
- gazdálkodási alrendszer.

Kapcsolat a vezetési, irányítási alrendszerrel: Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a vezető tudatosan vagy spontán módon részese a munkahelyi viszonyok alakításának. A vezetésben a stratégiai jellegű feladatok dominálnak, amely a jövőképpen az emberi erőforrás igény megtervezését igényli. Alapvető vezetési funkció a stratégiai célok meghatározása és ehhez a szervezet minden elemének fejlesztése. Ezeknek a feladatoknak a megoldásában az emberi erőforrás elengedhetetlen feltétel és a stratégia nélkülözhetetlen része. A napi operatív feladatok ellátásában a vezetőknek számos emberi erőforrást érintő feladata van (kiválasztás, a teljesítmény értékelése, a képzési igények meghatározása stb.). Ugyancsak kiemelt jelentősége van a szervezet fejlesztésének, a szervezeti légkör javításának, a szervezeti és vezetési kultúra fejlesztésének. A fentiek alapján könnyen belátható, hogy minden vezető a szervezeti egységében kisebb-nagyobb mértékben végez emberi erőforrást érintő feladatokat.

Kapcsolat az alaptévékenységet ellátó alrendszerrel: A munkamegosztás során kialakult munkakörök munkatartalma meghatározza mindazon követelményeket, amelyek egy elvárt teljesítmény eléréséhez szükségesek. Elvárás, hogy a rendszerbe belépő munkavállaló rendelkezzen a munkájához szükséges

egészségügyi, ismeret és tudás, valamint személyiség követelményekkel. Emellett azonban állandóan figyelni és értékelni kell a munkavállalói jellemzők és elvárások egyensúlyát, és fejleszteni kell a munkavállalók ismereteit, képességeit stb. ahhoz, hogy teljesítményük tartós maradjon, illetve új követelményeknek meg tudjanak felelni. Ennek megfelelően különösen a személyzeti, munkavédelmi, egészségügyi, kiemelten az ergonómiai jellegű feladatok megoldása kap súlyponti szerepet.

Kapcsolat a fejlesztési alrendszerrel: A fejlesztések során figyelembe kell venni, hogy az emberi erőforrás milyen állapotú és milyen mértékig fejleszthető. Kudarcbba fulladhat minden olyan fejlesztés, amelynek emberi erőforrás háttere nem biztosított. (Képtelenek a szervezet tagjai az új feladatokat elvégezni!) Az emberi erőforrás jó színvonala azonban ki is „kényszerítheti” a fejlesztést, a munkavállalók bonyolultabb, tartalmasabb feladatokat várnak el. Ilyen esetben a vezetés ne zárkózzon el a fejlesztéstől. A munkavállalók erős motiváltsága szinte garanciája a fejlesztés sikerességének. A fejlesztési elképzelések kidolgozásához és megvalósításához a szervezetfejlesztési, a képzési feladatokat kell megoldani.

Kapcsolat a gazdálkodási alrendszerrel: Az emberi erőforrásnak ára van. A gazdálkodási alrendszernek fő feladata, hogy az eredményesség és az emberi erőforrás költségei elfogadott arányban legyenek egymással. Ehhez megfelelő értékelési és számbavételi módszereket kell biztosítani. Elsősorban a bér és annak közterhei jelentenek komoly költséget. Jelentős a kapcsolat a bérpolitika, a kompenzációs rendszer kidolgozásával, a teljesítménykövetelmények meghatározásával, a munkavédelmi munkaegészségügyi fejlesztésekkel kapcsolatos felmerülő feladatok megoldásával. Megoldandó, hogyan értékelhető az emberi erőforrásba fektetett beruházás a szervezet eredményeiben.

Emberi erőforrás menedzsment feladatok	A személyügy feladatai	A vezetők feladatai
1. Az emberi erőforrások biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> - a HR stratégia kidolgozása - a munkaerőpiaci környezet elemzése - részvétel az emberi erőforrás tervezésében - a toborzás lefolytatása - a kiválasztási feladatok elvégzése - a kiválasztásnál a döntés előkészítése - a beilleszkedés támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> - a stratégia alapján a munkaerőigények meghatározása - döntés a kiválasztásban - a beilleszkedéssel kapcsolatos feladatok végzése - tehetségek felkutatása, megnyerése
2. Az emberi erőforrások fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> - munkakörök elemzési rendszerének kidolgozása - a munkaköri elemzések elvégzésének koordinálása - munkaköri követelmények kidolgozása - a munkaköri követelmények katalógusának elkészítése - a beválás értékelési módszertan kidolgozása - a teljesítményértékelési rendszer kidolgozása - a teljesítményértékelés koordinálása - a képzési igények összegzése, prioritások szerint a képzések megtervezése - képzési tervezési rendszer kidolgozása - a képzési igények kielégítése, akciók, programok lebonyolítása - a képzések hatékonyságának, illetve eredményességének értékelési rendszerének kidolgozása - a tudás menedzsment rendszerének kidolgozása - a karriertervezési rendszer kidolgozása - a karrier támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> - a beválás értékelése - a teljesítmény értékelése - a képzési igények meghatározása - prioritások meghatározása a képzésekhez - a képzések hatékonyságának, illetve eredményességének értékelése - a karrier támogatása
3. A kompenzáció és a motiváció menedzsmentje	<ul style="list-style-type: none"> - a kompenzációs lehetőségek megismertetése a vezetőkkel - részvétel a kompenzációs politika kialakításában - részvétel a kompenzációs rendszer kialakításában - a törvényesség biztosítása a bérek, pótlékok meghatározásában - részvétel az éves bértárgyalásokon - a cafeteria rendszer kidolgozása 	<ul style="list-style-type: none"> - a kompenzációs politika kialakítása - bérrendszer kialakítása - egyéni bérek megállapítása - bértárgyalások lefolytatása a szakszervezetekkel
4. A munkafeladatok kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> - a munkakörök megtervezéséhez az elvek megismertetése a vezetőkkel - a vezetők felkészítése a munkaköri leírások elkészítésére 	<ul style="list-style-type: none"> - munkakörök kialakítása - munkaköri leírások elkészítése - a szervezeti működés értékelése
5. Emberi kapcsolatok menedzsmentje	<ul style="list-style-type: none"> - a munkatársak bevonásához elvek meghatározása, vezetők felkészítése - a változásokkal szembeni ellenállás legyőzéséhez akciók kidolgozása - munkahelyi légkör-vizsgálatok kidolgozása - belső kommunikációs rendszer kidolgozása - belső kommunikációs technikák működtetése - kapcsolattartás az érdekképviselői és érdekvédelmi szervezetekkel 	<ul style="list-style-type: none"> - a munkatársak bevonása a döntésekbe - a változások eldöntése - változások menedzsmentje, projektek vezetése - belső kommunikációs technikák alkalmazása - kapcsolattartás az érdekképviselői és érdekvédelmi szervezetekkel
6. A munkafeltételek biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> - munkaköri követelmények felmérése - ergonomiai kockázatelemzések elvégzése - munkaegészségügyi feltételek biztosítása 	<ul style="list-style-type: none"> - döntés a fejlesztésekről - problémák jelzése
7. A szervezet fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> - Közreműködés a változások menedzsmentjében - szervezettefejlesztési akciók tervezése, vezetése - elégedettség vizsgálatok elvégzése - konfliktuskezelési tudás biztosítása - tanácsadás konfliktusok megoldásában - belső kommunikációs rendszer kidolgozása - egyes kommunikációs technikák működtetése - Etikai Kódex kidolgozásának koordinálása 	<ul style="list-style-type: none"> - a változások menedzsmentje - döntés és részvétel szervezettefejlesztési akciókban - döntés az elégedettséget növelő megoldásokban - konfliktusok kezelése - belső kommunikációs rendszer működtetése - részvétel az Etikai Kódex kidolgozásában
8. Stratégia kidolgozása	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégia kidolgozás tudásának bevitele a szervezetbe - részvétel a szervezeti stratégia kidolgozásában - a bevonás lehetőségeinek biztosítása - a HR stratégia kidolgozása 	<ul style="list-style-type: none"> - a szervezeti stratégia kidolgozása - a munkatársak bevonása - a stratégia megvalósításához a feltételek biztosítása
9. Munkaügyi adminisztráció:	<ul style="list-style-type: none"> - a felvétel, a foglalkoztatás és a kiléptetés adminisztrációjának elvégzése - HR akciók adminisztrálásának elvégzése - Statisztikák, jelentések elkészítése - Jogszabályi kötelezettségeknek megfelelés 	<ul style="list-style-type: none"> - adatok, változások rendelkezésre bocsátása - jogszabályi kötelezettségek betartása