

DR. NEMESKÉRI GYULA

Quo vadis HR?

Új kihívások a személyzeti munkában

A személyügy feladatai a végrehajtó¹ szervezeti kultúrákban alakultak ki. Ezekre a kultúrákra az a jellemző, hogy hosszú távra terveztek, előre meghatározták, mi a feladat, és a hatékony működéshez kialakították a megfelelő munkaszervezetet, biztosították a szervezethez szükséges munkafeltételeket és kiválasztással és betanítással a (szűken értelmezett) tudást. Általában az ilyen típusú szervezeteknek a szükséges tudásra hosszú időre volt szükségük, emiatt a betanítás rendszerének kidolgozási és működtetési költségei megtérülnek. A tudás azt biztosította, hogyan lehet az ismétlődő feladatokat végrehajtani, a rendszerek működési költségeit csökkenteni. A tudást nem csak a feladatra betanított ember hordozta, hanem a végrehajtó szervezet rendszerei tartalmazták, ezért az ember könnyen cserélhető volt. A tudáshordozók különböző szabályzatok, technológiai leírások, rendszerleírások, kézikönyvek formájában jelentek meg.

A végrehajtó típusú szervezet mellett megjelennek olyan új típusú szervezetek, amelyek szinte állandóan változó körülmények között dolgoznak. A változásra képes² szervezeteknek a körülöttük gyorsan változó világban előre kell kitalálnunk

– milyen tudásra (tartalom, struktúra) lesz szükség,

– és ezt a tudást hogyan lehet átadnunk már a jelenben.

A tudást már nem az állandóan változó rendszerek, hanem a szervezet tagjai birtokolják. A tudás nem a végrehajtást szolgálja, hanem a problémamegoldást. A tudás átadása már nem a végrehajtás módszereit, hanem a problémafelismerés, feldolgozás, megoldás és döntés módszereit célozza meg. Az ilyen szervezetekben veszély, hogy a tudást hordozó elmegy és a tudás részben vagy teljesen elveszik a szervezet számára.

„Ma minden intelligencia és szellemi tőke kérdése – áramlik a tudás. A kritikus tudás jelentős része az egyénben lakozik, amiből az következik, hogy a vezetés a kiváló munkaerő vonzásának és megtartásának – a figyelem áramlás menedzselésének – kérdése.”³

A megfelelés

A változó világban várhatóan meg kell változnia a személyügyi feladatának és szerepének is.

Ennek kiváltó okai:

– A vezetők egyre inkább felismerik, hogy sikereik záloga emberi erőforrásaikban rejlik. Olyan kérdéseket fognak feltenni a személyügyi szakterületnek, hogy hogyan lehet ezt az erőforrást fejleszteni, illetve a szervezetben tartani.

– Egyre inkább várni fogják a személyügyi szakterületől, hogy részesei legyenek az üzleti sikerek megalapozásának, fenntartásának. Ehhez a siker létrehozásához újszerű problémamegközelítésekre és módszerekre lesz szükség. Várható, hogy a piaci sikerek érdekében a szervezetek vezetői a személyügy felé új kérdéseket fog-

A szervezetek főbb jellemzői

végrehajtás orientált szervezet	változás orientált szervezet
– a szervezet környezete viszonylag stabil – a felmerült problémákra születnek a döntések, – a szervezet sikere erősen függ az irányítás hatékonyságától, – a menedzsmentnek a problémák megoldásra kész receptjei vannak, – ösztönzőkkel mozgósíthatók a szervezet munkatársai – a feladatok ellátására – a HR kiszolgálja a hatékonyságot	– a környezet állandóan változik – a szervezet rákényszerül a folyamatos változásra, a változások előrevetítésére – a szervezet sikere attól függ, hogyan menedzseli a tudást – a kérdések felmerülése és a válaszok megadása között nincs idő – nincsenek a múlt tapasztalataiból levezethető válaszok – a HR kettős szerepben és feladatokkal (egyszerre kell a ma szervezetében a hatékonyságot biztosítani és a jövőt építeni)

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

¹ A fogalmazás azt sugallja, hogy egy túlbaladott szervezeti kultúráról van szó. El kell fogadnunk, hogy most is vannak végrehajtó kultúrájú szervezetek, a jövőben is lesznek. Ezek a szervezetek is fejlődnek, de alapvonásaikban lényeges változások nem várhatók.

² Ez az elnevezés nem felel meg a tudományos kategorizálás kritériumainak. Több szervezeti típus is ide sorolható. Az elnevezés azt kívánja sugallni, hogy olyan szervezetek tartozhatnak ide, amelyek „nem ülhetnek a babérjaikon”, életben maradásuk feltétele a folyamatos változás.

³ Jonas Ridderstrale-Kjell A. Nordström: Funky business. A tebség táncoltatja a tőkét. KJK-KERSZÓV Kiadó. 2001.

nak feltenni. Vajon a személyügyi vezetők felkészültek-e már ezen új kérdések megválaszolására, az újszerű problémák megoldására? Az első, hogy értsük azt a nyelvet, amit a menedzserek beszélnek. Legalább két nyelvet kell megértenünk:

- az egyik a gazdálkodás, a pénzvilág nyelve, amely költségekben, várható haszonban gondolkodik. Nem elég megérteni az emberi erőforrás fejlesztésének fontosságát, azt is meg kell mutatni, hogy a fejlesztés költségei milyen haszonnal járnak.

- a másik a szervezet fő folyamatainak a nyelve, amely mindig attól függő, mi a tevékenység lényege, eredménye. Érteni kell a műszaki folyamatok, vagy az informatikai folyamatok nyelvét.

- Nemcsak a szervezetek változásai miatt, hanem a szervezet tagjainak igényei miatt is szükségessé válnak a változások. A szervezetekben alkalmazottak iskolai végzettsége, ismeretei egyre bővülnek, egyre inkább rendelkezésre állnak a világ megismerésének lehetőségei (utazás, internet stb.), a szervezetek alkalmazottai egyre többet várnak el munkahelyüktől. A több ismeret egyben igényesebb karrier-elvárásokat is megerősít, a nagyobb igényűek bátrabban változtatnak munkahelyet, ha számításaikat nem találják meg.

- Nem általában kell ezekről a kérdésekről beszélnünk. Fel kell készülnünk az új feladatokra, ehhez növelnünk kell szakmai, módszertani felkészültségünket és meg kell tanulnunk a gazdasági, műszaki menedzserek nyelvén is beszélnünk. Nagy a felelősségünk abban is, hogy mit tanulnak a jövő személyügyi szakemberei, hogyan jelennek meg a gyakorlat elterjesztendő tapasztalatai szakmai folyóiratokban, szakkönyvekben, a felsőfokú oktatásban, továbbképzésben.

Új feladatok

A szervezetekben tapasztalható változások megjelennek a HR

feladatrendszerében is. Két alternatíva között választhatunk:

- vagy utólag próbálunk megfelelni a velünk szemben megfogalmazódó kihívásoknak és emiatt késve reagálunk

- vagy előre felkészülünk új feladatainkra és képesek vagyunk a kellő időben reagálni a környezet változásaira.

Az alábbiakban önkényes választással és kifejtéssel, nem teljeskörűen, egy-egy témát csak érintve, kiemelek néhány, már a személyügyi munkában megjelent feladatot. Ezzel is szeretném felhívni a figyelmet azokra a várható változásokra, amelyekre a személyügyi területeknek fel kell készülnie:

1. Egyre több szervezet fogja kidolgozni jövőképét, végzi konkrét cselekvési program szerint tevékenységét. Ezzel kapcsolatosan több feladat is megfogalmazódik:

- a jövőképben markánsan jelenjenek meg a személyzet fejlesztésére, az emberi erőforrással való gazdálkodásra vonatkozó feladatok, A jövőkép meghatározása lehetővé teszi, hogy benne az emberi erőforrás fejlesztésének igénye is pontosabban meghatározható, a problémák és a megoldások előrevetíthetők,

- a szervezetet hozzá kell segíteni a megalapozott jövőkép kidolgozásához szükséges tudás elsajátításához. Ez részben az alkotó technikák alkalmazását jelentheti, de fontosabb olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely természetesnek veszi a szervezet tagjainak bevonását a jövőkép kidolgozásába, illetve a jövőkép kidolgozásának része a vezetők aktív részvétele a változások menedzselésben, a munkatársak változásoknak való megnyerésében.

- célok kommunikálása,

- nagyobb figyelem a megnyerésre, bevonásra, az attitűdök megváltoztatására, a felelősségérzet növelésére.

A jövőkép kidolgozásának és elfogadtatásának záloga egy hatékony belső kommunikációs rend-

szer kidolgozása, működtetése. Nem elegendő csak azoknak az információknak a biztosítása, amelyek a munkavégzéshez szükségesek. Az alkalmazottak tudni akarják, szervezetük milyen irányba tart, mik a céljai és ez hogyan érinti a saját szervezeti egységüket, munkakörüket. Ismerni szeretnék a célok elérésének módját és azt, hogy milyen elvárásokat támasztanak velük szemben a vezetők. Meg szeretnék ismerni a teljesítményükről kialakult véleményeket, előmeneteli lehetőségeiket, a rájuk vonatkozó személyzetfejlesztési terveket stb.

2. A interdiszciplinaritás eddig is elvárás volt, de most már a felmerülő problémák megoldásában egyre inkább érvényesülnie kell a rendszerszemléletnek, a személyügyi tevékenység határai kiszélesítésének a HR kérdések megközelítésében és megoldásában. Ez gyakran azt is jelenti, hogy a problémamegoldásban együtt kell működni a különböző szakterületeknek, sőt olyan igények is egyre inkább megfogalmazódnak, amelyek megkívánják a pszichológia új eredményeinek alkalmazását a szervezetfejlesztésben, ergonómiai szemléletmódot a munkahelyek kialakításában, a munkafeladatok meghatározásában, a munkavégző képesség megőrzésében, a munkahelyi kockázatok csökkentésében. Sőt ez a gondolkodásmód azt is feltételezi, hogy a személyügyi tevékenység határai kibővülnek és integrál minden olyan feladatmegoldást, amely tágabban, nem közvetlenül tartozik az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz és -fejlesztéshez. A személyügynek ennek megfelelően már olyan kérdésekkel is foglalkoznia kell mint

- az emberi megbízhatóság megjelenítése, értelmezése a szervezetben, feltételeinek megteremtése,

- egészségmegőrzés, a helyes életmód megtanítása,

- az etikus magatartás, szervezeti kultúra fejlesztése.

3. A vezető nem belső megrendelő, hanem fontos szereplője a személyügyi tevékenységeknek. A

vezetés súlypontja áttevődik a munkatársakkal való foglalkozásra. A vezető feladata, hogy a tehetségeket ismerje fel és tartsa meg a szervezetben. Ehhez meg kell változtatni a vezetők munkatársaik menedzselésének gyakorlatát. A vezetőnek elsősorban a munkatársaira legyen elegendő ideje. Olyan személyes támogatási módszerek elsajátítására és alkalmazására van szükség, amely biztosítja a tehetség kibontakoztatását, érvényesülését. A vezetőknek a szervezetükben differenciáltan kell ezt a kiemelt szerepet eljátszania. Teljesen más feladatai vannak a tehetséges emberek esetében, más a problémamegoldó csoportok esetében és más a szervezet, a szervezeti egység irányításával kapcsolatosan. Ehhez olyan vezetőket felkészítő programokra, képzésekre van szükség, amely a differenciált szerepekhez megadja a vezetőknek a kellő ismereteket, készségeket. Például ehhez a témakörhöz tartozik a pályakezdők, a fiatal szakemberek beilleszkedésének segítése. Ehhez a vezetőnek meg kell tanulnia a mentor szerepet.

Ugyancsak kiemelt vezetői feladat a szervezeti és egyéni célok harmonizálása a karrierlehetőségek meghatározásában és nyújtásában. Senki más nem tudja az alábbi feladatokat elvégezni a vezetők helyett:

- új karrier új lehetőségeinek feltárása, tervezés és támogatás
- a szervezet számára értékes, tehetséges személyek felkutatása és megtartása
- kulcsemberek megtartása, számukra a karrier biztosítása.

Nem elegendő azonban az új szerepek megtanulása. A munkatársak menedzselésében új szemléletmódra is szükség van. Az elterjedt szemléletmód az, hogy határozzuk meg munkatársaink gyengeségeit (például ezt szolgálja a teljesítményértékelés is), majd találunk ki valamit arra, hogyan lehet a gyengeségeket megszüntetni.

Emiatt sok pénzt dobtunk ki az ablakon. A különböző tréningek azt a célt szolgálták, hogy a hiányzó képességeket, személyiségjegyeket⁴ pótolják. Ezek eredménye azonban nem az volt, hogy a hiányzó képességekben jelentős eredményeket lehet elérni. Fogadjuk el Drucker (1999)⁵ véleményét, miszerint a személyzetfejlesztésben az erősségekre célszerű koncentrálni. Arra törekedjünk, hogy munkatársaink erősségeit növeljük a profizmus szintjére. Amiben munkatársunk kompetenciái nem megfelelő szintűek, vegyünk el feladatai közül.

4. A kompetenciák értelmezése bővül: jól érezhetőek olyan törekvések, hogy ne csak a szűken vett feladatellátáshoz tartozó kompetenciák jelenjenek meg, hanem

- egyre pontosabban fejezzék ki a kompetenciák a teljesítményhez való hozzájárulást,
- a kulcskompetenciák fogalmának szélesítésével jelenjenek meg a változásokhoz tartozó kompetenciák (pl. adaptáció, rugalmasság)

– a kulcskompetenciák meghatározása nem csak a jelenre, hanem a jövőre is vonatkozzon.

A kompetenciák értelmezésénél nem csak a szűkebben vett munkafeladatból kell kiindulni. A sikeres vállalatok példája mutatja, hogy a jövő szervezetei nemcsak tudásszervezetek lesznek, hanem a tehetségek gyűjtőhelyei is. A tehetséges ember feladata, hogy áthágja a megszokott szabályokat, új problémák megoldására új szabályokat dolgozzon ki. Az a szervezet, amely az új problémákra a megszokott sémákkal keresi a választ, előbb utóbb hátrányba kerül a tehetségeket felkutatató, megtartó szervezetekkel szemben. Önmagában a tudás nem jelenti a siker zálogát csak az a tudás, amely képes a szervezet előtt álló célok elérését segíteni.

5. A szervezeti teljesítmény fogalmának újragondolása, szempontjainak bővítése, a megfelelés

és a teljesítmény folyamatos értékelése, a teljesítmény létrehozásának rendszerszemléletű megközelítése megköveteli, hogy szakítsunk az egyoldalú számonkérő szemlélettel. A személyügy területén divatos teljesítményértékelési rendszerek bevezetése és alkalmazása során csak az egyén hozzájárulását értékeli a vezetők a szervezeti, illetve a szervezeti egységek céljainak eléréséhez. A szervezetekben azonban egyre inkább csoportok hozzák létre a teljesítményt. Ehhez olyan értékelő rendszerek szükségesek, amelyek már az együttműködés, a közös eredményelérés értékelését is lehetővé teszik. Az ilyen értékelésekben már megjelenik nemcsak a csoport teljesítményéért, hanem az egymásért vállalt felelősség, a csoporttanulás, az egymás segítése nemcsak a feladatmegoldásban hanem a fejlesztésben, az egyenletlen terhelés kiszűrésében és megszüntetésében. Ebben a megközelítésben nemcsak a vezetőknek, hanem a csoportok tagjainak is szerepe van az értékelésben, a kommunikációban.

Az egyéni teljesítmények értékelése esetén az ergonómiai tényezőknek is markánsabban meg kellene jelennie. Vagyis azt is vizsgálni kellene, hogy a teljesítményt milyen igénybevételi állapotok mellett éri el az egyén, mit kell tenni annak érdekében, hogy munkavégző képessége tartósan megmaradjon. Különösen kiemelt ez a kérdés napjainkban, amikor a munkaidő meghosszabbodik. Gyakori, hogy a szervezet számára értékes munkakörökben a heti munkaidő 50 órára is megnő, sőt esetenként ezt az időt megnöveli a rendszeres hét végi otthoni munka. Ezt ellensúlyozni lehet wellness programokkal, ezek azonban csak elleplezik az alapproblémát, vagyis azt, hogy bizonyos munkakörökben az irreális teljesítményelvárásokat csak a saját magánéletnek, egészségének a kárára tudja teljesíteni az egyén.

⁴ Számos tréninget személyiségfejlesztő tréningként értékesítettek.

⁵ Peter F. Drucker: 21. századi kibívások a vállaltírányításban. HVG Kiadó. 2000.

Célszerű a kompetenciák és a teljesítmény fogalmának bővülésével a kiválasztás szempontjait is újragondolni és ehhez megfelelő módszereket alkalmazni. Egyre inkább terjednek azok a módszerek, amelyek lehetőséget nyújtanak a jelentkezők kompetenciáinak valós helyzetekben való megfigyelésére. Erre szolgálnak az Értékelő/Fejlesztő Központok. Alkalmazásukkal lehetővé válik, hogy több kompetencia alapján, több szimulációs gyakorlat segítségével, több értékelő véleménye alapján, több jelöltet vizsgál egyszerre az eredmények integrálásával.⁶

6. A tudás menedzselésének már vannak módszerei, tapasztalatai. Az eddigi sikeres alkalmazások arra is felhívják a figyelmet, hogy a tudás átadás rendszerének fejlesztése (sok tudás benne van a szervezetben) elengedhetetlen feladat és ehhez új, viszonylag olcsó, hatékony és tömeges módszerek (távtanulás, internet stb.) alkalmazására van szükség. Másrészt nem elegendő csak a munkafeladathoz szükséges tudás átadása, mobilizálható tudástöbblet létrehozására is

szükség van a szervezetekben. A tudás akkor hasznosul látható eredménnyel, ha a szervezet létre tudja hozni munkatársaiban a tudás megszerzésének igényét. Ehhez erősíteni kell a szervezetben az alkotó légkört, el kell ismerni a tudást és lehetővé kell tenni a tudásigény kielégítését, segíteni kell a csoportos és egyéni tanulást megfelelő módszerekkel.

A tudás olcsó és tömeges átadására egyik megoldási lehetőség az e-learning alkalmazása. A számítógépek elterjedésével az várható volt, hogy előbb utóbb a számítástechnika a tudás átadásának új módszereit teremti meg. Az e-learning olyan speciális információ- és tudásközvetítő folyamatként definiálható, amely kommunikációs csatornaként a számítógépet, illetve különböző, egymással hálózati összeköttetésben álló informatikai eszközöket használ.⁷ Alkalmazásával a tudásmenedzsment nemcsak egy technikai lehetőséget kap, hanem módszertani, tartalmi és oktatásszervezési, illetve a tudástranszfer és a tudásanyag fejlesztése szempontjából

ból is új minőségeket hoz. Az már most feltételezhető, hogy tudásalapú szervezet elképzelhetetlen informatikai támogatás nélkül.

7. A szervezetfejlesztésben megjelentek új pszichológiai megközelítések és módszerek. Csak felsorolásszerűen: gestalt irányzat, tranzakció analízis, NLP.

Emellett egyre inkább szükség van a csoportos módszerek mellett a személyes támogatásra is a vezetők, illetve a tehetségek szervezeti támogatásában (coaching, szupervízió, pszichodráma).

8. Erős a szervezetekben a költségérzékenység, egyre terjed a személyügyi controlling bővülő tartalommal, egyre kiforrottabb mutatószámrendszerrel. Nem véletlen, hogy egyre több szervezetben tesznek kísérletet alkalmazására, hiszen a vezetők szeretnék tudni, a HR akcióknak milyen kimutatható eredményei vannak, ehhez olyan költség-haszon elemzési szemléletre és módszertanokra van szükség, amely meggyőzi a vezetőket az emberi erőforrás fejlesztésére fordított pénz hasznosulásáról.

⁶ Klein Balázs-Klein Sándor: Az Értékelő/Fejlesztő Központok értéke. *Emberi Erőforrás Menedzsment*. 3. évfolyam. 12. szám. Fórum Kiadó.

⁷ Vécsey Zsádány: *E-learning – a hálózati tanulás sikerei és buktatói. Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához*. 2003. május. RAABE Kiadó.