

# ÚJ KIHÍVÁSOK A HUMÁNSTRATÉGIÁBAN - VÁLSÁG ÉS VALÓSÁG

HORVÁTH BIANKA<sup>1</sup>

## Összefoglalás:

A hazai kis- és középvállalati szektor szereplői az **új feltételekhez való alkalmazkodással** igyekeznek feldolgozni a jelentősen változó gazdasági környezet hatásait. Az igazi kihívást véleményem szerint a strukturális és humán erőforrás területeket érintő változások jelentik. Amennyiben erre nem kerül sor, a nagyobb volumenű feladatokat csak kevés hazai cég lesz képes megpályázni az egyre fokozódó versenyben. A szervezetek **versenyképessége a túlélés alapfeltétele**. A vezetők számára is kihívást jelent a változások gyorsulása, mivel a technológiai orientáció napjainkban már nem elégséges versenyelőny. Vajon milyen kihívásokat hoz ez az új helyzet a HR menedzsment számára?

## Kulcsszavak:

válság, humán erőforrás stratégia, túlélés

## Summary:

The actors in the domestic small and medium companies sector try to tackle the effects of the significantly changed economic environment **by adapting to the new conditions**. In my opinion there is an increasing proportion of small and medium-sized companies which realize that underestimating the role of the human factor is a huge mistake, when in their efforts they prioritize rationalizing costs and gaining long-term competitive advantages in the market. If the challenges are ignored and measures taken accordingly, only a few domestic companies will be able to compete for high-volume orders. In the ever-increasing competition, **competitiveness** of the organization **is the basic condition for their survival**. What kind of challenges does this new situation bring for HR management?

## Keywords:

crisis, human resources strategy, survival

## 1. Bevezetés

A vállalatok humánstratégiája a korábbi évtizedekhez képest számottevően átalakult. Az elmúlt húsz évben mélyreható változások mentek végbe, mely eredményeképpen a vállalkozásoknak lépést kellett tartaniuk a változásokkal ahhoz, hogy életben maradjanak. A gyorsan változó gazdasági környezet és a gazdasági válság begyűrűzése a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást és radikális változtatásokat kívánt. Szinte lehetetlen olyan HR tevékenységet találni, amely ne változna folyamatosan. A **válság** pedig az **igazság** egyik legfontosabb **pillanata**: létszámot kell csökkenteni, embereket elbocsátani, jövedelmeket lefaragni, korábbi ígéreteket visszavonni, mely rendkívül nehéz feladat. Azonban sokat elárul egy vállalatról, hogyan választja meg a költségracionalizálás által szükségesnek vélt lépéseket. A gazdasági válság gyorsítja a HR szervezeteken belüli átalakulásokat. A változás része a különböző készségek, képességek elsajátítása, az új tehetségek vonzása, a HR szervezet hatékonyabbá tétele és a HR üzleti értékét hatékonyabban mérő eszközök kidolgozása egyaránt. A hazai kis- és középvállalatok hatékony működésének és hosszú távú fennmaradásának elengedhetetlen feltétele, hogy rendelkezzenek megfelelő, jól átgondolt humánstratégiával, mely megvalósításához nélkülözhetetlenek a szükséges strukturális változások, újszerű gondolkodásmód. Nemcsak a költséghatékonyság és a technológiai orientáció az elérendő cél. Az amerikai jelzáloghitel-piacon kialakult válságból elinduló, ma már egyértelműen globálisnak is tekinthető pénzügyi válság a magyar

---

<sup>1</sup> Horváth Bianka, egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Vállalkozásmenedzsment Intézet, [horvath.bianka@kgk.uni-obuda.hu](mailto:horvath.bianka@kgk.uni-obuda.hu)

munkaerőpiacon is erőteljesen érezteti hatását. A bizonytalan pénzügyi helyzet széleskörű gazdasági hatásai sokrétűek lehetnek, ezért szervezeti szinten is érdemes megfontolni az események munkapiaci és stratégiai következményeit. Vajon milyen kihívásokat hoz ez az új helyzet a HR menedzsment számára?

## 2. Az emberi erőforrás gazdálkodás szerepe a kis- és középvállalatok működésében

Magyarországon a működő vállalkozások legnagyobb hányada **kis- és középvállalkozás**. A kis- és középvállalati szektorban dolgozik az összes foglalkoztatott közel háromnegyede, így kellően érzékelhető ezen vállalati csoport gazdasági súlya. A társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte függ a szektorba tartozó vállalkozások fennmaradásától és teljesítményétől.

Rendkívül **dinamikus környezetben** működnek a vállalkozások, melynek kihívásai azok a **változások**, melyekre nem lehet előre felkészülni, gyors reagálás szükséges. A hazai kis- és középvállalatok versenyképességét a megváltozott piaci viszonyok és kihívások következtében nagy arányban befolyásolja az **emberi tényező**, mivel nem valósulhatnak meg a vállalat teljesítménycéljai jól képzett és egyben kellően motivált munkaerő nélkül. A megfelelő **stratégiai gondolkodás** során elengedhetetlen fontosságú, hogy a vállalat küldetése, filozófiája minden hierarchiai szinten kellő mértékben tudatosuljon a munkavállalókban. A vállalat költséghatékonysági, méretgazdaságossági, kapacitáskihasználási és jövedelmezőségi sikerei elérésének nélkülözhetetlen összetevője az emberi tényező. A vállalatok az emberi tényező értékét és jelentőségét felismerve magasabb szintű követelményeket is támasztanak a munkatársakkal szemben. Általános **elvárás** napjainkban, hogy a munkavállaló kellően felkészült, kreatív, terhelhető, alkalmazkodó, érdeklődő, motivált, és rugalmas legyen. Ezzel párhuzamosan a munkavállalók elvárásai is változtak a munkahelyükkel szemben, hiszen a fejlődést, előrelépési lehetőségeket, folyamatos tanulást és képzést valamint az önmegvalósítást rendkívül fontosnak tartják.

Napjainkban a vállalatok legfontosabb értéke, valamint számukra az egyetlen tartós versenyelőnyt biztosító forrás **az ember**. Minden lemásolható – termékek, szolgáltatások, infrastruktúra – kivéve az emberek. A **humán erőforrás stratégia** a vállalat egyik legmeghatározóbb stratégiájává vált, így a vállalat versenyképességének a humánstratégia meghatározó és egyben nélkülözhetetlen összetevője lett. Hazánkban ezen funkcionális stratégia jelentőségét azonban még sok vállalat nem ismerte fel. A legtöbb kis- és középvállalat azt az elvet követi, mely szerint a siker kulcstényezője elsősorban a költséghatékonyság, kapacitáskihasználás, valamint az elfogadható, esetleg akár kiváló pénzügyi mutatók. A hosszú távú és stratégiai szemléletű gondolkodás hiányzik a legtöbb kis- és középvállalati szektorban működő vállalkozás vezetőjének elvei közül.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat még a **HR** kifejezéssel kapcsolatban sem alkot egységes képet a kifejezés értelmezését illetően. Számos vállalkozásnál nincs a szakterületnek önálló képviselője. A hazai kis- és középvállalatok többsége nem rendelkezik a működésük során megfelelően alkalmazható és jól átgondolt humánstratégiával.

## 3. Ki az EEM terület felelőse?

Az emberi erőforrás menedzsment témakörébe számos tevékenység tartozik, melyek megfelelő tervezése, bevezetése és elemzése szükséges ahhoz, hogy a vállalati szervezetben betöltse a neki szánt funkciót.

A legtöbb vezető a szervezeten belül tevékenyen részt vesz a HR feladatok végrehajtásában. A felvételre és a fizetésekre vonatkozó döntéseket hoznak, elvárásokat támasztanak és visszajelzéseket adnak a beosztottak teljesítményére vonatkozóan, munka közben fejlesztik kollégáikat, kinevelik utódjaikat. A munkakörök kialakítása során rendkívül alaposan és körültekintően kell eljárni e **területért felelős személynek**, mivel erre épül **a munkaerő toborzása, kiválasztása, munkájának értékelése, motiválása és bérezése**.

A hazai **kisvállalatok** esetében is teljes mértékben a vezetők a felelősök ezen feladatcsoportért, nem alkalmaznak olyan szakembert, aki támogatná őket. A **középvállalatok** esetében azonban megjelenik általában már egy önálló pozíció – majd szervezeti egység – mely szerepe ezen feladatok előkészítése, rendszerekbe szervezése, támogatása és nyomon követése. Kisebb szervezeteknél (10-49 fő) először a generalista jellegű – azaz többféle HR szakmai feladatért egyidejűleg felelős – HR pozíció jelenik meg. A több száz fős vállalatok esetén már szükséges az egyes szakterületekért (javadalmazás, felvétel, képzés stb.) felelős elkülönült szakértői HR pozíció.

Az emberi erőforrás menedzsment **alapfunkciói** közé tartoznak az emberi erőforrás tervezés és auditálás, a munkakörelemzés, -tervezés és értékelés, az erőforrás-biztosítás, az emberi erőforrás fejlesztés, a teljesítményértékelés és az ösztönzésmenedzsment. Az alapfunkciók kiegészülnek a mai állandóan változó piaci viszonyoknak megfelelően a **változásmenedzsmenttel** – mely következményeként kultúraváltás figyelhető meg -, továbbá kompetencia és emocionális intelligenciával, kommunikációval. A munkaügyi kapcsolatok és az informatikai támogatás kiemelt szerepet kapnak, melyek az alapfunkciókhoz kivétel nélkül kapcsolódnak.

A kutatások alapján megállapítható, hogy **a vállalati humánstratégia egyes elemei a kisvállalkozásokban korlátozottan alkalmazhatók**. A munkaerő-szükséglet és a munkaerő-fedezet meghatározásánál a vállalkozó határoz, mely során munkatársai vagy helyettesei véleményét is figyelembe veszi. A döntésnél meghatározó, hogy a vállalkozás feladatai mekkora és milyen összetételű munkaerő-állomány alkalmazásával oldhatók meg.

#### **4. A hazai kis- és középvállalatok és más európai országokban működő kis- és középvállalatok közötti különbségek okai**

A kutatási eredmények szerint Magyarországon a kisvállalkozások helyzete több okból is eltér más európai országokétól:

- Hazánkban **sok a kényszervállalkozás**, mely munka melletti másodállásként, nyugdíj melletti jövedelem kiegészítésként vagy éppen munkaerőpiaci alkupozíció javítása céljából jött létre.
- A kis- és középvállalkozások több mint fele **rokonokat**, családtagokat von be a vállalkozásba. Ez jóllehet megkönnyítheti a célok összehangolását, döntési folyamatokat, a szervezeti kultúra kialakulását, azonban a gazdasági döntéseket legtöbbször a családi kapcsolatok határozzák meg, nem pedig a racionalitás.
- A vállalkozásokat nagy arányban a **rövid távú orientáció** jellemzi. Ritkán sikerül a kisvállalkozásnak közép vagy nagyvállalattá kinőnie magát. Óriási problémát jelent, hogy a hazai vállalkozások előtt nincs minta: sem az átörökítésre, sem arra, hogy milyen módon változhat, fejlődhet több nemzedéken keresztül egy családi vállalkozás.
- A kisvállalatok méretük és társadalmi beágyazottságuk miatt **sebezhetőek**, nagyon kiszolgáltatottak a gazdasági, jogi és társadalmi változásoknak.

## 5. A HR gyakorlat sajátosságai kis- és középvállalatoknál

A kisvállalati HR gyakorlat sajátosságai a következőkben foglalhatók össze:

- **Nincs külön HR szakember**, a tulajdonos vagy az ügyvezető (később esetleg más szakterületi vezető) foglalkozik az emberi erőforrás kérdésekkel, míg más területeken (pl. könyvelés) a kisvállalatok túlnyomó része szakértőt von be (részben persze a vonatkozó törvények hatására). A középvállalatok többségénél már megjelenik egy HR generalista, illetve külső szakértőt vesznek igénybe.
- **Nincsenek formalizált rendszerek**, leírt alapelvek, legtöbbször ad-hoc módon intéződnak az ügyek és kezelik a sürgetővé vált problémát, a kiválasztási és béremelési döntések általában egyszemélyi döntések. Összességében megállapítható, hogy a HR tevékenységet adminisztratív tehernek érzik a kisvállalatoknál. A középvállalatok esetében már kénytelenek felismerni és fel is ismerik általában a formalizált rendszerek fontosságát az operatív munkában egyaránt.
- A meglévő rendszerek nem illeszkednek a vállalati stratégiához, általában **nem integráltak**. A kisvállalatoknál mindenképpen újra kell gondolni és fogalmazni ennek megfelelően a vállalati stratégiát, a középvállalatoknál már méretükből és dolgozói létszámukból adódóan is elengedhetetlen fontosságú az EE célok és az EEM integráltsága a szervezeti stratégiába a hosszú távú tervek teljesülése és a versenyképesség fenntartása érdekében.
- A szervezet mérete miatt sokszor **korlátozottak a munkakör gazdagítás, meghatalmazás, szakmai fejlődés és képzések lehetőségei**, melyek kisvállalkozásokon túl néhány középvállalatra is érvényesek.
- Legtöbbször **munkaerőhiánnyal** küzd a vállalkozás, melynek oka legtöbbször az, hogy a nagyvállalatokkal nem versenyképesek bér és juttatási csomag tekintetében, valamint hiányoznak a megfelelő anyagi források (szakértelem, idő, energia) a megfelelő toborzási csatornák használatához.
- Különösen a kisvállalatokra vonatkozóan egyszerre lehet jellemző a családias hangulat, bizonytalanság, kiszolgáltatottság érzése, feszültség jelenléte.

A hazai KKV szektorban a **jól képzett munkaerő hiánya** figyelhető meg, nem megoldott az utánpótlás. Az építőipari és a kereskedelmi szektorban egyaránt érvényes ez a megállapítás, a szakmunkás és az építőmérnök utánpótlás hiánya az építőiparban óriási problémát jelent. Anglia, Írország és Oroszország kiemelkedően magas fizetéssel várja a magyar építőipari munkásokat és szakembereket. Hazánkban a **kereseti lehetőségek alacsonyabbak**. A jól képzett munkaerővel rendelkező osztrák és német építőipari vállalkozások jelentős versenyelőnyre tesznek szert Magyarországon.

A szektor versenyképességének alakulásában a jövőre nézve a szakemberképzés kérdéskörében az **átképzésnek és az inaktív munkaerő aktívvá tételének** óriási szerepe van.

## 6. A gazdasági válság hatásai

2008. őszén szó szerint ránk tört a gazdasági-pénzügyi válság. A gazdaság jelentős visszaesését eredményező válságot a gazdaság szereplői, a vállalkozások, a kormányzat és a munkavállalók egyaránt felkészületlenül fogadták. A helyzetet nehezítették a válságot megelőző időszakban már megjelent KKV szektort erőteljesen érintő iparági és strukturális problémák. Már a gazdasági válság kitörését megelőző években is a belföldi kereslet hiánya, a finanszírozási források szűkössége, a túlzott adminisztrációs-, adó- és járulék terhek

nehezítették a mikro-, kis- és középvállalatok mindennapi működését. Mint tudjuk, a KKV szektor szerepe gazdaságunkban kiemelkedő, hiszen ők adják **a magyar munkahelyek 65-70 százalékát**.

A gazdasági válság következtében kialakult **gazdasági visszaesés** Magyarországon 2008 ősztől folyamatosan megfigyelhető. 2009-ben a GDP 6,2%-kal, a fogyasztás 6,7%-kal, a beruházás 6,5%-kal esett, a készletek jelentős leépülése mellett a **GVI legfrissebb adatai** szerint. A felmérésből megállapítható, hogy az ipari termelés volumene 17,7%-kal esett vissza, mely meghaladja az EU 14%-os átlagát, de hasonló Németorszáéhoz. Az **építőipari termelés tavaly már negyedik éve csökkent**. Az ártermelő ágazatok GDP-termelése 14,4%-kal, a szolgáltatóké csak 2,3%-kal csökkent. A kiskereskedelemben 2009 második félévében elmélyült a recesszió.

A KKV szektorban tapasztalható **évtizedes problémák** a következőkben foglalhatók össze:

- Alacsony tőkeellátottság, krónikus alulfinanszírozottság
- Alacsony hatékonyság és termelékenység
- Gyakori a vállalozási ismeretek hiánya
- Beszállítói láncok hiánya
- Erőteljes függés a belső fogyasztástól
- Feketegazdasági kitettség

### **6.1. A következmények emberi erőforrás oldala – új HR stratégia szükséges**

A **fókuszált stratégia** vagy a **stratégiai fókusz megváltoztatása** témérdek HR-es feladatot hoz magával: az esetleges leépítések kivitelezésétől kezdve a munkakörök újradefiniálásán át, a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer áthangolásáig minden szóba jöhet. A válság egy teljesen új, a megváltozott gazdasági környezethez és az ehhez kapcsolódó üzleti stratégiához illeszkedő HR stratégia kidolgozását követeli a legtöbb vállalattól. Ha a teljes stratégia átalakítása helyett csak kisebb kérdéseket tekintünk, akkor - a kiválasztás fent említett felértékelődése mellett - várhatóan a **tehetségek** és az alapvető üzleti folyamatokhoz kapcsolódó **kimagasló szakértelemmel rendelkezők megtartása** jelenti majd a **legnagyobb kihívást** a szervezetek számára. A munkaerő-kínálat bővülése ugyanis egyértelműen nem lehet, és nem is lesz azonos a különböző tapasztalattal rendelkezők körében. A **megtartás** kapcsán talán a legfontosabb **teendő a megfelelő helyzetkép kialakítása**: kik azok a kollégák, akik egyáltalán érintettek lehetnek a megtartás problémájában? Kik azok, akik belső motiváció által vezérelve "kacsintanak ki a szervezetből" és kik azok, akik szakmai potenciáljuk nyomán fejedelmek célpontjai lehetnek? A diagnózis kérdése messzire vezethet: az egyszerű elégedettségi vizsgálatoktól az egyéni pszichológiai szerződések értékeléséig, sőt akár a komplex szervezeti diagnózisokig is vihet az út. Kiemelkedő szerepet kap a karriermenedzsment a vállalkozások életében. Hosszú távon, ha a cél nemcsak a túlélés, hanem a **növekedés fenntartása**, akkor további kihívást jelent majd a tehetségek, a szakértők toborzása, valamint a vezetői utánpótlás biztosítása is.

#### **Melyek a HR tevékenységére leginkább jellemző kockázatok?**

Az Ernst & Young által 2008-ban végzett *Globális HR kockázatok: a veszélytől az értékekig* című felmérés egyik kérdése arra irányult, mely területen várható a válaszadók szerint a legnagyobb kockázati kitettség növekedés a HR működése során:

A válaszadók a Fortune magazin 1000-es listáján szereplő vállalatok voltak. Az általuk leginkább kiemelt területek a következők:

- Karrier menedzsment

- Utánpótlás tervezés
- Az előregedő munkaerő, az igazán szakképzett munkatársak hiánya szintén kiemelt helyet foglaltak el a kockázati térképen

### ***Egy régi kihívás – nagyobb tét***

Könnyen belátható, hogy a kihívásokra csak a megfelelő - szellemi és direkt anyagi - befektetésekkel lehet megfelelő választ adni. Sok szervezetben azonban a **HR még mindig az a terület, amely először szenved meg a költségcsökkentéseket, mely a válságra adható egyik legegyszerűbb reakció.** A következő időszak legnagyobb feladata talán éppen az lesz, hogy ebben a gazdasági hullámvölgyben is bebizonyítsa a terület saját - stratégiai - létjogosultságát és jelentőségének megfelelő szerepet nyerjen a szervezetek fennmaradásának biztosításában, növekedésük elősegítésében

## **6.2. A vállalatok humánstratégiája – a ma HR stratégiája a jövő sikere**

Még a gazdaság stabilizálódása előtt meg kell vizsgálniuk a vállalatoknak, hogy **HR terveik** - amelyekbe beletartoznak a dolgozók toborzási, javadalmazási, megtartási, ösztönzési, oktatási és nyugdíjazási módjai -, **megfelelnek-e a jövőre nézve is.** A **HR stratégiák sikere vagy kudarca** dönti ugyanis el, hogy mely szervezetek válnak a következő évtized legjobb munkáltatóivá. A bérek és előléptetések befagyasztása, a toborzás visszaszorítása, az oktatási költségkeret megcsonkítása, a nyugdíjprogramokat érintő változások és a gyenge vállalati kommunikáció miatt megrendült az utóbbi időszakban számos munkáltató és munkavállaló között a bizalmi viszony. Ezzel szemben akadnak olyan cégek is, amelyek a kevesebből többet kihozva, a bizonytalan foglalkoztatási környezet ellenére is fejlesztik munkavállalóikat.

A két eltérő stratégia próbája a felfutás időszaka lesz, amikor a gazdasági válság alatt hozott HR döntések elkezdik éreztetni hosszú távú hatásukat és megmutatkoznak a jó képességű munkavállalókért folytatott **harc nyertesei és vesztesei.** A 2010-es év az átmenet éve lesz, a vállalkozások a versenyképességük javítására törekszenek és a válság utáni időszakra készülnek fel. Egyensúlyt kell kialakítani a védekező jellegű és a növekedést segítő lépések között.

## **6.3. A HR stratégia kihívásai**

A HR szerepe kritikus az üzleti stratégia megvalósításában, ezáltal az érintett szervezet üzleti sikerességének vagy adott esetben túlélésének biztosításában. A következő **stratégiai prioritások** újraértékelése szükséges a vállalati **HR terület átalakítása** esetén:

- ***Stratégiai munkaerő-tervezés***

Az aktuális üzleti környezet bizonytalansága előtérbe állította hosszú távú üzleti stratégiák megfogalmazását a vállalatoknál. A megfogalmazott üzleti stratégiák általában különböző forgatókönyvekkel számolnak, amelyek eltérő összetételű és mértékű munkaerőigényt támasztanak, amelyek biztosítása nem egyik napról a másikra megoldható feladat, és stratégiai munkaerő-tervezési képességet igényel. **Kihívás:** a HR-nek képesnek kell lennie a különböző jövőbeli forgatókönyvek megvalósulása esetén szükséges emberi erőforrások megtervezésére és biztosítására. Erre a HR-nek akkor van esélye, ha aktívan részt vesz a stratégiai tervezési folyamatban és azt követően folyamatosan részese az üzleti stratégiát befolyásoló döntéseknek, így időben hozzájut a szükséges információkhoz, és azokat feldolgozva folyamatosan visszacsatol a stratégia-készítési folyamatba.

- **Dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése**

A dolgozók elkötelezettsége erőteljesen befolyásolja a vállalat hosszú távú életképességét. Napjainkban a túléléshez gyakran minden dolgozó részéről szükséges lenne valami plusz - az "extra mile" - beadása a napi munkába. **Kihívás:** mivel a dolgozói elkötelezettséget jelentős mértékben üzleti döntések befolyásolják (legyen szó akár elbocsátásról, fizetéscsökkentésről vagy a teljesítményértékelés elveinek módosításáról) a HR szerepe elsődlegesen a vezetői döntések katalizálására, a döntések dolgozói elkötelezettségre gyakorolt hatásának megvilágítására és a döntések kommunikációjára korlátozódik. A siker érdekében a HR-nek véleményem szerint olyan kétirányú, nyílt és torzításmentes kommunikációs csatornákat kell felépítenie és üzemeltetnie mind a dolgozók, mind a vezetők felé, amelyekben keresztül egyrészt szondázhatók az előzetes javaslatok, másrészt a döntések kommunikációja is megvalósítható.

- **Vezetői készségek fejlesztése**

A válság miatt kiélesedett piaci küzdelemben kritikussá vált, hogy a szervezet különböző szintjein lévő vezetők rendelkezzenek a feladataik magas szintű elvégzéséhez szükséges vezetői kompetenciákkal, legyen szó akár teljesítménymenedzsmentről, problémamegoldásról, motivációról, együttműködésről vagy kommunikációról. A rendelkezésre álló fejlesztési források általános szűkössége ugyanakkor behatárolja a képzések és fejlesztési programok mennyiségét, így általános, mindenkit érintő fejlesztések helyett a **célzott fejlesztések** kerülnek előtérbe. **Kihívás:** a célzott fejlesztések sikere azon múlik, hogy a HR képes-e az üzleti stratégiát támogató legfontosabb fejlesztési prioritások meghatározására, vagyis annak kijelölésére, hogy mely vezetők milyen irányú fejlesztése szükséges elengedhetetlenül ahhoz, hogy az üzleti stratégia megvalósulhasson, hol lehet a legmagasabb megtérülésre számítani.

- **Változások menedzselése**

A válság egy dolgot világossá tett a vállalatvezetők számára. Csak **a változás állandó**. A válság számos tervezett és nem tervezett változást indukál a vállalatokon belül, amelyek lekezelése komoly próbatétel elé állított számos vezetőt, akik aztán gyakran a HR-től várják, hogy megoldásokat találjon a változás által generált problémákra, és eszközöket nyújtson a vezetőknek a továbblépéshez. **Kihívás:** napjainkban a hagyományos változáskezelési eszköztár alkalmazása már nem elég. A folyamatos, akár egymást átfedő változások miatt a HR-nek inkább egy olyan keretrendszer biztosítására kell törekednie, amelyben a változás a vállalati mindennapok részévé válik, és nem egyedi kihívásként tekintenek rá. Ehhez szükség lehet a vállalati kultúra finomhangolására, a vezetői és dolgozói gondolkodásmód és szemléletmód fejlesztésére, és a belső kommunikációs csatornák átalakítására is.

A kihívások kezelése érdekében a HR vezetőknek és a szervezetüknek is változniuk, alkalmazkodniuk kell a válság támasztotta új feltételrendszerhez.

## 6.4. Vállalati gyakorlati tapasztalatok

### Hogyan kezeli a HR a kiemelt kockázatokat?

#### **Karrier menedzsment, utánpótlás tervezés**

Érdeemes elgondolkodnunk rajta, hogy miért szerepel ez a két terület a leginkább kockázatosnak számító HR tevékenységek között, miként kapcsolható a jelen helyzethez, milyen megoldást érdemes megfontolni ezzel kapcsolatosan?

A hazai benchmark felmérésből kitűnik, hogy a válaszadó cégek nagy része a munkakör-értékelési rendszert leginkább a bér és jutalmazás menedzseléséhez veszi igénybe. Az úgynevezett „soft HR” tevékenységek (a címben szereplők is) meglehetősen a háttérben maradnak.

Az Ernst & Young 26 EU-tagország kormányzatának összesen több mint 300 vezetőjére kiterjedő felmérése szerint a HR funkció kiemelt szerepet játszik a stratégiai elérésében, melyet az 1. ábra kiválóan szemléltet:

*1. táblázat:*  
A négy legfontosabb stratégiai cél

Stratégiai cél	A válaszokban megadott prioritások megoszlása			
	1. prioritás	2. prioritás	3. prioritás	4. prioritás
Változásvezetés	47 %	22 %	16 %	15 %
Költségoptimalizálás	15 %	24 %	26 %	26 %
Iparági kapcsolatok	13 %	27 %	31 %	26 %
Értékek átadása	25 %	27 %	27 %	33 %
Összesen	100 %	100 %	100 %	100 %

Forrás: Ernst and Young, 2009

## Hogyan tud a HR felkészülni az új változásokra? Mi lesz, ha véget ér a válság?

### Munkakör-értékelési rendszer

- **66% maga vezette be** (külső tanácsadó bevonása nélkül, általában 3-12 hónap alatt)
- **45% leginkább a bérek és juttatások kialakításakor használja**
- **42% a bevezetés óta nem frissítette, módosította**

A **szakképzett munkaerő megtartása** az egyik legfontosabb feladata a szervezetnek, amire a szervezetnek, benne a HR-nek fel kell készülnie. **Hogyan?**

A szakképzett munkaerő megtartása összetett feladat. Az Ernst and Young felmérésben kérdőívet kitöltött vállalatok közel kétharmada végez **teljesítményértékelést**, a munkatársak és a vezetők értékelésére. A leggyakrabban alkalmazott módszer a **vezető és beosztott közötti megbeszélés**. A szakkönyvek és a legjobb gyakorlat alapján javasolt 360°-os értékelést általánosan a válaszadók 8,2 %-os arányban alkalmazzák.

## 7. A kilábalás jelei

### 2009 végén a magyar gazdaság és a hazai KKV-szektor átlendült a mélypontra.

#### *Pozitívumok:*

A Figyelő, az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet (GVI) és a Volksbank Zrt. öt éve tartó közös kutatássorozatának legutóbb elvégzett vizsgálata szerint a cégvezetők egyre **derülátóbbak**. 2009 utolsó negyedében az összes konjunktúramutató javult, maga a KKV Konjunktúraindex most először érte el a válság előtti értéket. Jóllehet, a pozitív kilátások főleg a nagyobb cégeket, az exportőröket és a külföldi tulajdonú társaságokat jellemzik, a várakozások meglepően egységesek, a bizonytalansági index alacsony.

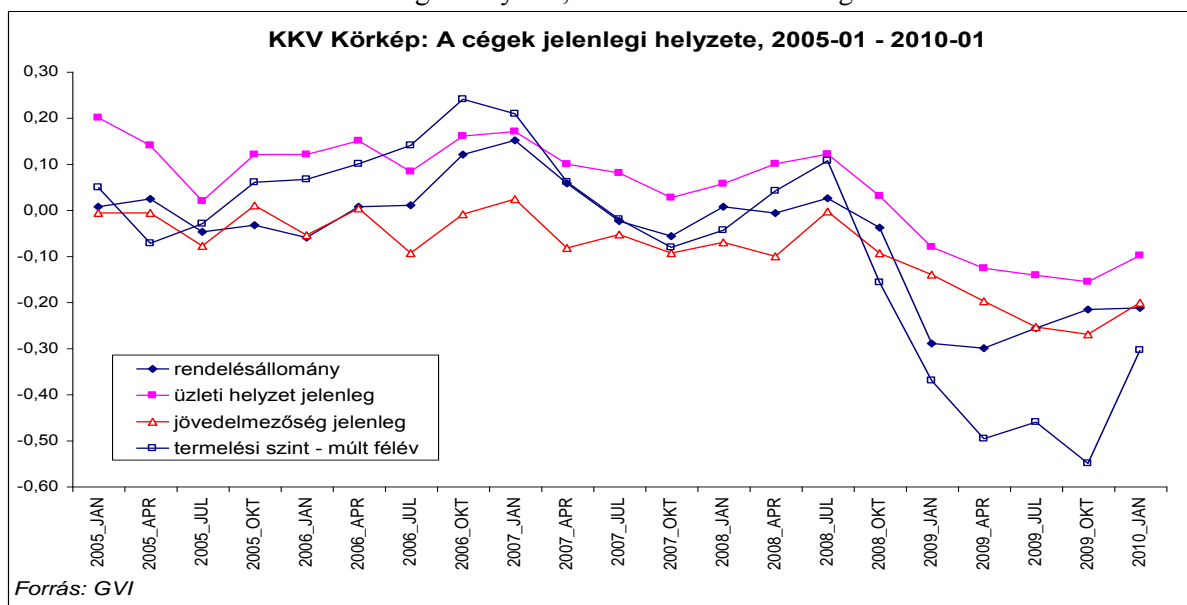
#### *Negatívumok:*



A kapacitáskihasználtság ugyanakkor továbbra is alacsony, hasonlóan a KKV-k rendelésállománya is. Az építőipari vállalkozások eddig is rendkívül hátrányos helyzete tovább romlott.

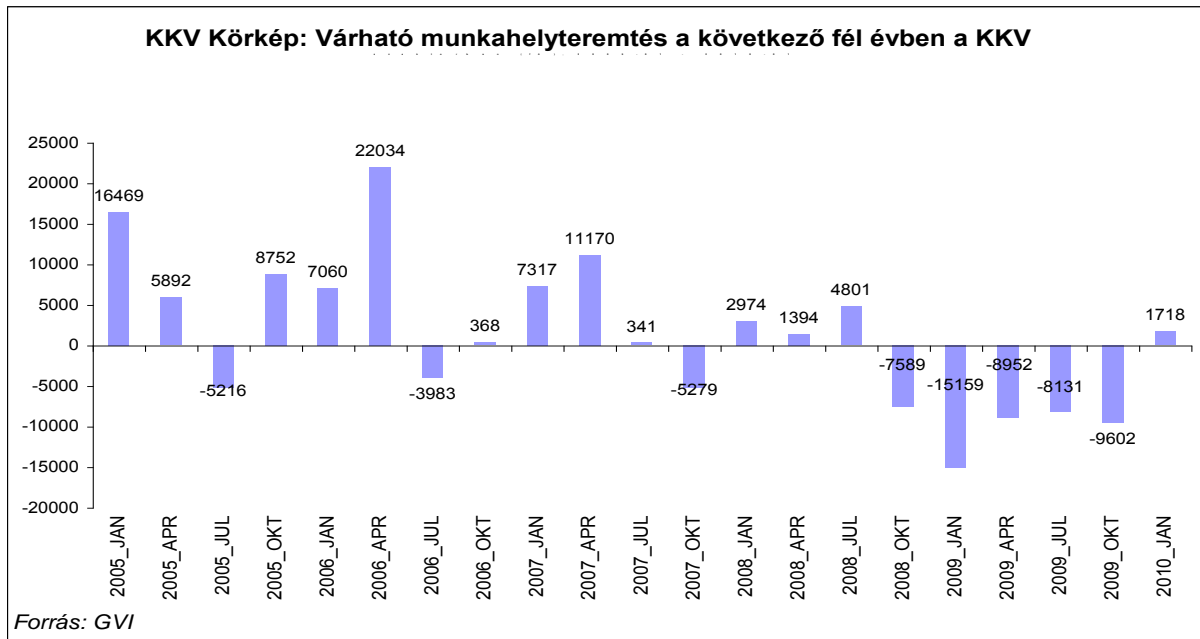
A felmérés eredményeit általánosítva a KKV-szektorban a következő félévben **munkaerő-felvételre lehet számítani**. Áremelésre nem mernek készülni, inkább némi csökkentéssel kalkulálnak. Béremelés se igen várható a KKV-szférában – átlagosan 1,6 százalékos béremelést irányoznak elő (előző év: 1,9%). A *gazdasági válság hatása szűnni látszik* – a cégvezetőknek már csak erős negyede nyilatkozott úgy, hogy a krízis jelentősen befolyásolja a vállalkozás helyzetét a következő fél évben, (negyedévvél korábban 44 százalékuk). Leginkább az építőiparban és a kereskedelemben számítanak még mindig negatív töltésű eseményekre, a nagyobb vállalkozások kevésbé érzik a krízis utóhatásait.

1. ábra:  
A cégek helyzete, 2005-01-től 2010-01-ig



Forrás: GVI, 2010.

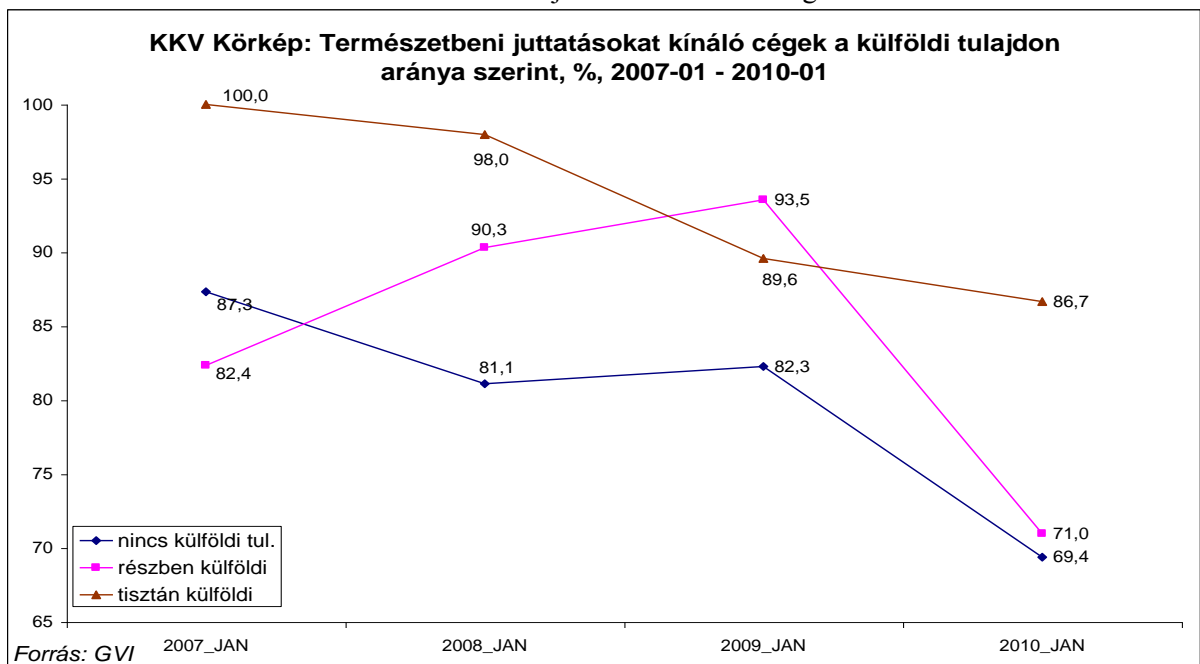
2. ábra:  
2010-ben várható munkahelyteremtés



Forrás: GVI, 2010.

A **bruttó bérek** emelkedése csupán **2%** körül volt az elmúlt egy évben, szemben **az 5% feletti inflációval**, 2010-ben pedig **1,5 %** körüli **bruttó béremelkedést** várnak. A tisztán magyar tulajdonú cégeknél **13 százalékponttal csökkent** a dolgozóiknak **természetbeni juttatásokat biztosító cégek** aránya, a tisztán külföldi cégeknél a csökkenés csak 3 %pont volt, a vegyes tulajdonúak esetében pedig 22 %pont.

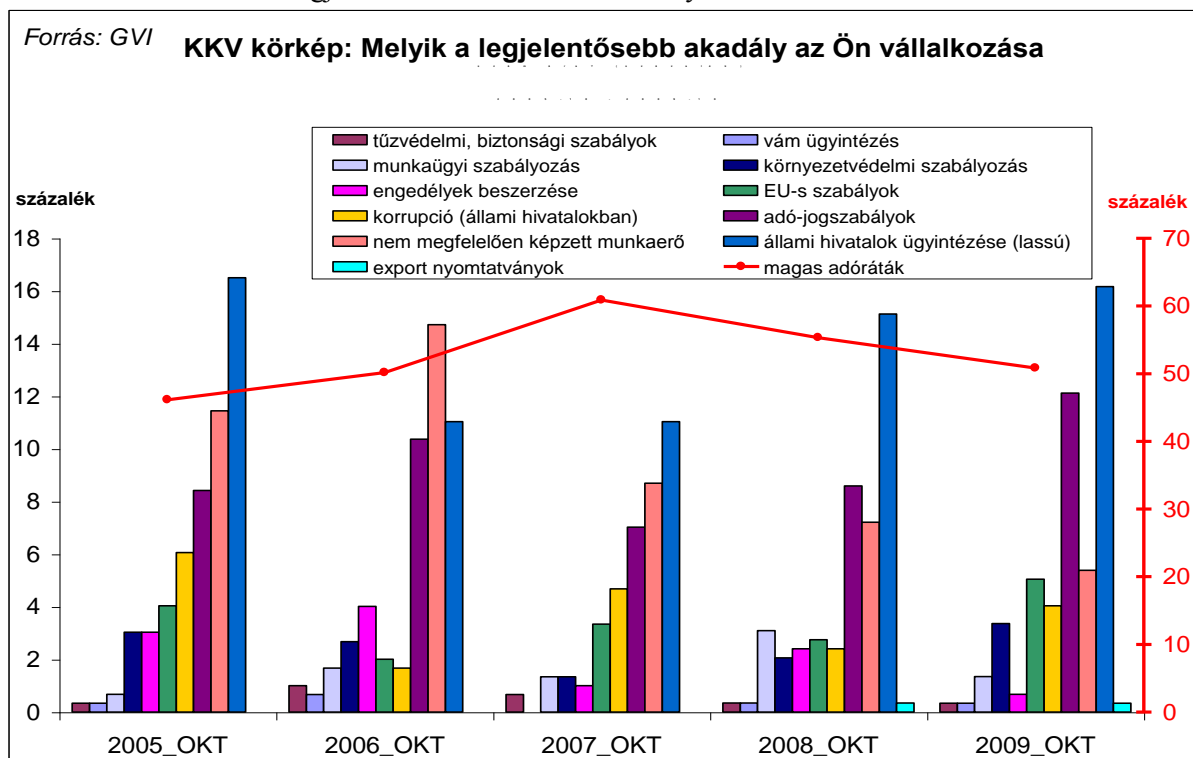
3. ábra:  
Természetbeni juttatásokat kínáló cégek



Forrás: GVI, 2010.

4. ábra:

## A legjelentősebbnek érzékelt akadályok az elmúlt öt évben



Forrás: GVI, 2010.

Megjegyzés: az ábra bal oldali tengelye az oszlopdiaagramokra vonatkozik, a jobb oldali tengely pedig a vonaldiagrammal jelölt magas adórátaakra.

Össességében a következő **intézkedéseket** alkalmazzák a vállalatvezetők a gazdasági válság kezelése kapcsán:

- Alapvető üzleti folyamatok felülvizsgálata
- Költségcsökkentés
- Likviditáskezelés
- Szerződések felülvizsgálata
- Piacok újraértékelése
- Létszámleépítés

Megállapítható, hogy a leggyakrabban **alkalmazott megoldás a létszámcsökkentés.**

## 8. Következtetések, javaslatok

Véleményem szerint a hazai kis- és középvállalatok egyre nagyobb hányada felismeri, hogy óriási hibát követ el, mikor alulértékeli a humán tényező szerepét, amellyel, hogy elsődlegesen a költségracionalizálásra és hosszú távú versenyelőny megszerzésére törekszik a piacon. A hazai kis- és középvállalati szektor szereplői az **új feltételekhez való alkalmazkodással** igyekeznek feldolgozni a jelentősen változó gazdasági környezet hatásait. Az EU nyújtotta előnyökkel akkor lehet élni, ha azokat felismerjük és kihasználjuk, a fenyegetések pedig akkor válnak hátrányokká, ha nem teszünk azok elkerülése érdekében. Megállapítható, hogy a hazai kis- és középvállalkozások jelentős része nem készült fel időben a negatív hatások elhárítására. Empirikus kutatások igazolják a probléma súlyosságát, strukturális átalakulásra és változásra is szükség lenne. Hazánkban a kis- és középvállalati szektor **versenyképes átalakulása még folyamatban van.**

Az igazi kihívást véleményem szerint a strukturális és humán erőforrás területeket érintő változások jelentik. Amennyiben erre nem kerül sor, a nagyobb volumenű feladatokat csak kevés hazai cég lesz képes megpályázni az egyre fokozódó versenyben. A szervezetek **versenyképessége a túlélés alapfeltétele**. Folyamatosan nő a **munkahelyek minőségével** szembeni elvárás a munkavállalók részéről, az élethosszig tartó tanulás természetessé válik, elterjednek a rugalmas munkaszervezetek. A vezetők számára is kihívást jelent a változások gyorsulása, mivel a technológiai orientáció napjainkban már nem elégséges versenyelőny. Számos vezető a kis- és középvállalkozások köréből még mindig **egyéni értékrendje alapján** hozza meg a döntéseket a munkavállalókkal, a vállalkozás jövőjével kapcsolatban.

A gazdasági válság következtében kialakult munkahelyi légkörben megnövekedett a **kommunikációs igény** a munkatársak részéről, melyet HR-nek kezelni kell. Folyamatosan nyomon kell követni az átszervezéseket és az újraszervezéseket. Mely hatékony megvalósításához elengedhetetlen a **változás kezelés módszertanának** ismerete.

### **Változáskezelési kompetencia:**

A **HR vezetők** nehéz helyzetben vannak az átszervezések során, mivel **helyzetük kettős**. Egyrészt meg kell felelniük a vezetés elvárásainak, másrészt figyelembe kell venni az egyén helyzetét. A HR csapaton belül **új készségek** megszerzésére van szükség: **a változás irányítására és projektmenedzsment gondolkodásmódra**.

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének alakulásában az emberi tényező két szempontból játszott fontos szerepet: **képzett, könnyen betanítható, illetve átképezhető, s olcsó**. A külföldi és a hazai tulajdonban lévő vállalatok humánstratégiája között **nagy különbség** mutatkozik. A hazai kis- és középvállalatok versenyképességük növelése érdekében egyre nagyobb hangsúlyt kénytelenek fektetni a humán erőforrásokra, de az ebbe való **beruházások megtérüléséről nincsenek meggyőződve**. A beruházások igen **költségesek**, forrásokkal a kis- és középvállalatok csak igen korlátozottan rendelkeznek, így szűk a foglalkoztatottaknak azon köre, amelyet a humán beruházások érintenek, mely **korlátozza a kis- és középvállalatok versenyképességét**, és a foglalkoztatottakat felszívó szerepét. Ezen vállalati kör a humán erőforrások fejlesztésében csak a munkaerőpiacra hagyatkozhat, az egyetemekkel, iskolákkal gyengék a kapcsolataik. Ennek az is oka lehet, hogy a **menedzsment nem tulajdonít** ennek nagy jelentőséget.

A kutatások alapján megállapítható, hogy az a feltételezés, mely szerint a magyar tulajdonú vállalkozások **átveszik, megtanulják** a külföldi vállalatok által alkalmazott gyakorlatot, **nem teljesült**. A megkérdezett vállalkozások többsége **nem tudta megfogalmazni a konkrét humán erőforrás fejlesztési célokat, formákat**. Elsődlegesen a fiatal korosztály arányának növelését, bizonyos munkakörök betöltését (marketing szakember) jelölték meg, jóllehet ezek nem igényelnek különösebb beruházást.

A külföldi vállalatoknál a béren kívüli juttatások rendszere sokkal színesebb, szélesebb, a magyar vállalkozásokhoz képest. A fix bér és fix béremelés kevésbé ösztönző hatású, mint a mozgóbér, mely teljesítménytől függő ösztönzést jelent.

A magyar tulajdonú kis- és középvállalkozások és környezetük között **nincsenek megfelelő kapcsolatok, gyenge az információcsere** a vállalati szférán belül, mely **nehezíti a humán erőforrások megszerzését és karbantartását**. A vállalkozások gyakorlatában nem kap elegendő prioritást a külső szakértők bevonása, valamint a hazai és nemzetközi tanácsadó cégek szolgáltatásainak igénybevétele. Célszerű és fontos lenne, ha állami kezdeményezéssel lehetőség nyílna a fejlett technikákkal rendelkező külföldi tulajdonú vállalatok humánpolitikai

módszereit megismerni, a vállalkozások vezetőinek rendszeres továbbképzésben kellene részesülni. Lényeges lenne az EU szabályozások ezen területre vonatkozó részét megismerni (munkahelyek, munkakörülmények). Az EU csatlakozással kapcsolatos alkalmazkodási feladatok teljesítése rendkívül idő- és pénzigényes. A hazai kis- és középvállalatok egy része elindult a helyes úton, azonban rendkívül nehéz a megvalósítás. **A vállalkozások hatékony és rugalmasan kialakított humánstratégiája a hosszú távú versenyképesség nélkülözhetetlen összetevőjévé vált.** Azt ma már senki nem vitatja, hogy a HR osztály létfontosságú része minden szervezetnek, az azonban még 2010-ben sem tisztázott, pontosan milyen csatornákon keresztül tud a HR leginkább hatást gyakorolni az eredményekre. Legtöbbször az sem egyértelmű, hogy a szervezeti kultúra, elkötelezettség építése, vezetés témakörében mi a HR, és mi a vezetők feladata pontosan.

Bár a vezetők szerint a HR-nek mind a szükséges tudás, mind a megfelelő erőforrások a rendelkezésére állnak feladataik elvégzéséhez, ezt elsősorban a HR rendszerek operatív működtetésére fordítják. A kutatás egyik legizgalmasabb eredménye, hogy a vezetők többet, illetve mást szeretnének. Egyértelműen elégedettek a HR munkájával, ugyanakkor elégedetlenek azzal, hogy a HR csak operatívan reagál. Elvárnák, hogy ismerje meg jobban az egyes üzleti területeket, személyes kapcsolatot alakítson ki a vezetőkkel, támogassa őket nehéz helyzetek, konfliktusok kezelésében, és legyenek előremutató javaslatai egyes személyek és szervezeti egységek fejlesztésével kapcsolatban.

A kutatás egyik legfontosabb üzenete, hogy **hogyan tudja a HR ezt az elvárást kihasználni, tovább építeni kapcsolatát a vezetőkkel, valódi partnerré válni, hogyan tud kimozdulni abból az állapotból, ahol a vezetők egy része a HR-t még mindig egyfajta kiszolgáló személyzetnek, adminisztrátornak és lélekápoló osztagnak tekinti. A felkészült HR szakemberek ugyanis valójában olyan belső tanácsadók, akik a vezetéssel együttműködve üzletileg is eredményesebbé, hatékonyabbá tehetik a vállalatot.**

## **Irodalomjegyzék**

### Könyv:

- Chikán Attila, Czakó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal, Akadémiai Kiadó  
Institute for Management Development (2009): World Competitiveness Yearbook, Lausanne, IMD  
Michael E. Porter (2006): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó  
Dinya László (2005): Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó  
Szentes Tamás (2005): Fejlődés, versenyképesség, globalizáció, Akadémiai Kiadó  
European Council: Presidency conclusions  
Papp G. (2009): KKV körkép, GVI  
Hans Vontobel (2007): Az ember, mint mérték, Calligram Kiadó  
R. Gandossy-E. Tucker-N. Verma (2007): Gazdálkodj okosan - a tehetséggel, HVG Kiadói Zrt.  
Bokor A.-Szóts-Kováts K.-Csillag S.-Bácsi K.-Szilas R. (2007): Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula Kiadó  
M. Efron-R. Gandossy-M. Goldsmith (2007): HR a 21. században, HVG Kiadói Zrt.  
Rechnitzer J-Smahó M. (2005): A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest

Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Akadémiai Kiadó

Folyóirat cikk:

OD Partner Kft (2010): HR Tükör kutatás

Dr. Bógel György (2009): Válság: az igazság pillanata a humánpolitikai munkában, CEU Business School

Kutatás, felmérés:

Szirmai P.(2002): Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai, Kutatás, BKÁE

Nagy István Ottó (2009): Mi lesz, ha véget ér a válság?,Ernst and Young

Internetes hivatkozás:

[www.asz.hu](http://www.asz.hu)

KSH (2010): Építőipari adatok [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

[www.gki.hu](http://www.gki.hu)

OECD: Economic outlook, <http://europa.eu.int>