

# Humán Tükör kutatási beszámoló

## Bevezetés

Érdekes paradoxonnak lehetünk szemtanúi napjainkban az emberi erőforrás (ezután röviden: HR) menedzsment területén. A szakirodalom az emberi erőforrások kitüntetett szerepét tárgyalja, és a HR vezetőkkel szemben a stratégiai partner szerepének követelményeit rajzolja fel. Ezzel szemben a mindennapos gyakorlati tapasztalatok inkább a HR terület és vezetők kiszolgáltatottságát, stratégiai szerepe helyett, pedig végrehajtó szerepét mutatják.

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

A kutatás további célja, hogy a magyar sajátosságokhoz alkalmazkodó HR-es kompetenciamodellt alakítson ki, valamint vizsgálja az Ulrich-féle szerepmodell hazai alkalmazhatóságát és a szerepek, valamint a kompetenciák között feltárható kapcsolatokat, összefüggéseket, hogy egy komplex értékelési és fejlesztési eszközt nyújthasson a magyar HR szakemberek számára.

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

1. Olyan eszköztár kialakítása, mellyel lehetővé válik a HR terület teljesítményének átfogó, több szervezeti szereplő szempontjából is releváns értékelése.
2. Az egyes szervezeti szereplők sajátos elvárásainak feltárása, és az azt befolyásoló tényezők megértése.
3. Az eredményes HR működéshez szükséges, és a hazai viszonyokhoz igazodó kompetenciamodell felállítása.
4. A hazánkban jellemző, különböző HR szerepterületek azonosítása, az e szerepek betöltése iránti igényt befolyásoló legfontosabb tényezők azonosítása.
5. A HR területet képviselők önképének és a terület legfontosabb partnerei által alkotott képnek az összevetése alapján a HR terület fejlesztési lehetőségeinek feltárása.
6. A felsőfokú HR szakértői és vezető képzés számára a képzések fejlesztésének alapjául szolgáló kompetencia modellek és profilok kialakítása, azok fejlesztési lehetőségeinek feltárása.

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

## ***Kutatásunk előfeltevései***

A fenti szempontokat is figyelembe véve megfogalmazhatjuk kutatásunk előfeltevéseit:

- A HR szervezeti hozzájárulása az Ulrich-féle szerepmódel segítségével megragadható, az egyes szerepek és kompetenciák között összefüggések tárhatóak fel.
- A HR területtel szembeni elvárások, kompetenciák hazánkra jellemző kompetencia modellbe tömörülnek.
- Az empirikusan megállapított egyes szereplők által elvárt kritikus kompetenciák különbözőek (HR-esek vagy különböző szintű vezetők).
- A HR szerepek mentén, valamint a kialakuló kompetencia modellek alapján megállapíthatók azon dimenziók, melyek mentén elakadások tapasztalhatóak, vagy amelyek mentén a HR nagyon jól teljesít.

## **Kutatási folyamat és módszertan**

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

Mivel a kutatás módszertana az akciókutatás filozófiáját helyezte előtérbe, így a feltáró jelleg mellett a fejlesztői szempontok is hangsúlyos szerepet kaptak. Noha a kutatás kezdetén előzetesen is megfogalmaztunk kérdéseket, az alkalmazott módszertan arra is lehetőséget nyújtott, hogy a menet közben születő kérdéseinket és értelmezéseinket is megfogalmazzuk, illetve ellenőrizzük. A fejlesztői gondolkodásmód tükröződik a 360 fokos felmérésekre emlékeztető logikában is: a kérdőíves felmérés során például egy-egy szervezeten belül

többoldalú megkérdezést hajtottunk végre az emberi erőforrás menedzsment terület szerepével, belső megítélésével kapcsolatban. A kérdőíveket ennek megfelelően a HR osztály munkatársai mellett a felső és a középvezetők töltötték ki.

A kutatás a HR vezetők megkeresésével kezdődött, majd rögzítettük azon cégek adatait, melyek vállalkoztak a felmérésben való részvételre. Ezt követően került sor a kérdőívek kitöltetésére. Ennek eredményeit egy összefoglaló céges riport formájában visszacsatoltuk a HR vezetőknek, amelyet egy fejlesztő-feltáró beszélgetés keretében beszélünk meg velük. A kérdőívek és az interjúk eredményeinek megosztására, valamint a résztvevők tapasztalatairól, dilemmáiról való beszámolókra egy műhelymunka keretében nyílt lehetőség, melyen a kutatásban részt vevők 80%-a megjelent. 1,5 év elteltével megismételtük mindegyik fázist: a kérdőíves felmérést, a szervezeti riportokat, a visszacsatolást és a közös feldolgozást is.

A kutatásba végül 26 cég kapcsolódott be, és 24-en haladtak végig az összes fázison. Olyan cégeket kerestünk meg, amelyek legalább 100 főt foglalkoztattak (azaz valószínűsíthetően már létezik önálló HR funkció), illetve legalább egy éve önálló HR vezetőjük volt a szervezeten belül (tehát feltehetően léteznek megfogalmazott elvárások a HR területtel kapcsolatban). A minta kialakítása során törekedtünk arra, hogy a tulajdonosi szerkezet, illetve az iparág szerint minél változatosabb legyen a résztvevők köre.

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

	I. kör	II. kör
Résztvevő vállalatok száma	24	20
Összes kitöltő	360	474
Vonalbeli vezetők száma	243	343
ebből: felsővezetők	82	92
ebből: középvezetők	161	251
HR terület	106	120

2. táblázat: Az egyéni adatok megoszlása

A kutatás keretében kiosztott kérdőívek visszaérkezési aránya kb. 60%.

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

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

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

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

Az interjúk és a kérdőívek mélyebb elemzését követően workshopot szerveztünk a résztvevő cégek HR vezetői és korlátozott számban a HR munkatársak számára. A workshop célja elsősorban az volt, hogy a megjelentek a tapasztalataikat, dilemmáikat egymással megosszák, így a rendezvényen inkább a fejlesztői szempontokat akartuk érvényesíteni.

## **Legfőbb tanulságok, dilemmák, továbblépési lehetőségek**

1. Elméleti szempontból az egyik legfontosabb kérdésünk az volt, hogy vajon a nemzetközileg széles körben elterjedt Ulrich modell alkalmazható-e a hazai körülmények között a HR-rel szembeni szerepelvárások megjelenítésére. A kapott eredmények a kérdést illetően nem egyértelműek. Az interjúkór eredményei azt igazolták, hogy az egyes szerepek a HR vezetők számára jó önértelmezési keretet adnak, azonban a szerepek vezetők általi értelmezése még nem tisztult le. Különösen az Érdekegyeztető és a Stratégiai Partner szerep kapcsán voltak kimutathatók belső ellentmondások, illetve szerepkonfliktusok. A vonalbeli vezetők HR-re vonatkozó gondolkodásmódjának leírására még túlságosan is kifinomultnak lehet tekinteni a négyes szerepfelosztást. Az ő szemszögükből egyelőre a stratégiai vs. operatív dimenzió lényeges a HR megítélésében, a folyamat vs. ember dimenzió nem jelenik

meg az elvárásaikban. Összegezve úgy véljük, hogy leíró modellként jelenleg nem a legbizhatóbb elemzési eszköz az Ulrich modell – mivel nem illeszkedik tökéletesen a szereplők értelmezési kereteihez. Ugyanakkor jelentős normatív/fejlesztő hatása van, hiszen segít felszínre hozni és tisztázni a HR területtel kapcsolatos szerepkonfliktusokat és bizonytalanságokat.

2. Igazolódott viszont az Ulrich modellnek azon előfeltevése, miszerint a stratégiai szintű szerepek betöltésének előfeltétele az operatív szintű szerepek hiteles teljesítése. Egyfelől a kérdőíves felmérés eredményei is azt igazolták, hogy az operatív szerepek elismertsége nélkül nem lehet a stratégiai szerepekre magas értéket kapni. Másfelől pedig az interjúk is azt erősítették meg, hogy az elismert HR szerephez az út az átlátható, gyors és ügyfélorientált – az egykapus ügyfélszolgálatra épülő generalista elvű – szolgáltatások kiépítésén keresztül vezet.
3. Az Adminisztratív szakértői szereppel kapcsolatban fontos gyakorlati tapasztalat, hogy a legégetőbb problémák azokkal a HR rendszerekkel kapcsolatban jelentkeztek, amelyek a nemzetközi szinten is jelenleg a legnagyobb figyelmet kapják, így a karriermenedzsment és a mérés és értékelés a HR területén. E témák további vizsgálata, a hazai problémák megértése és az élenjáró gyakorlatok azonosítása szintén releváns további kutatási kérdés lehet.
4. Elméleti és gyakorlati szempontból is érdekes dilemma az Érdekegyeztető szereppel kapcsolatos értelmezési zűrzavar, illetve az időnként tapasztalható érzelmi telítettség. Egyes HR vezetőknél ez a szerep teljes el- vagy pedig továbbhárítását eredményezi, de megjelenik a másik végpont is, amikor a szerepbe való teljes involválódás a többi elvárás teljesítését korlátozza. Érdekes további kutatási lehetőséget jelent e szerep dinamikájának mélyebb megértése, illetve a HR-es vezető társadalmi nemének, illetve nemi szerepeinek befolyásoló hatásának feltárása.
5. A Stratégiai partnerséggel kapcsolatban szintén megfigyelhetők különböző szerepbizonytalanságok. Miközben a szervezeti retorikának és az összes megkérdézett HR vezető önképének is fontos része a stratégiai szerep, a kutatás mégis kevés konkrét példával tudott szolgálni gyakorlati megvalósítására vonatkozóan. Ez egyrészt a vezetői elvárások bizonytalanságából, másrészt abból fakad, hogy a HR-esek sem képesek világosan, az üzlet nyelvén megfogalmazni saját hozzáadott értéküket.
6. Érdekes módon a Változásvezető szerephez kapcsolódóan tártunk fel olyan kézzel fogható HR-es tevékenységeket – belső facilitálás, vezetőfejlesztés, vezetők személyes coachingja – amelyeken keresztül lehetségessé vált a Stratégiai partner szerep

betöltése. Ez a megfigyelés felveti, hogy mennyiben lehetséges egyáltalán elkülöníteni az Ulrich modell két stratégiai jellegű szerepét a gyakorlatban. A kutatás egyik további fontos továbblépési lehetősége a hazai környezetben lehetséges stratégiai hozzájárulások felszínre hozása és megértése.

7. Az interjúk megerősítették a kérdőívek elemzése során is felszínre került dilemmát, miszerint a HR terület könnyen kerülhet a szervezeten belül a felső és a középvezetők közötti konfliktusok középpontjába. Ha ilyen esetekben a kérdés úgy merül fel, hogy mely fél érdekeit is szolgálják elsősorban, akkor az a HR hitelvesztését eredményezi. Az esetek többségében arra találtunk példát, hogy a HR területet és az általa gondozott rendszereket elsősorban a felső vezetés eszközeként észlelték, így a kritikus feladatot a középvezetés felé való hitelesség megteremtése jelentette.
8. Talán a fenti dilemmánál is élesebben jelentkezett azonban a HR vezető és az első számú vezető kapcsolata. Gyakorlatilag az összes megfigyelt probléma háttérében – kitörés az adminisztratív szolgáló(leány) szerepkörből, belső konfliktusok során hitelesség elvesztésének a lehetősége, stratégiai hozzájárulás bizonytalansága, felső vezetői érdekek egyoldalú képviselése – ott rejtőzik a HR vezető és az első számú vezető személyes kapcsolata, pszichológiai szerződésük, kölcsönös elvárásaik. Az első számú vezető jelöli ki tudatosan, vagy öntudatlanul a játékkeret, illetve választja ki az ő általa elképzelt „játékost” (HR vezetőt). Nem tagadjuk természetesen ezzel a HR vezető felelősségét sem, hiszen ő maga is választ: melyik játéktéren akar „játszani” és melyiken nem, illetve milyen módon használja ki és értelmezi a rendelkezésére álló játékkeret, és mit tesz meg ennek a pszichológiai szerződésnek a tisztázásáért és adott esetben változtatásáért.

A kutatási beszámolót egy metafora megosztásával zárjuk. A HR-esek a vonalbeli vezetők és a munkavállalók kapcsolatát és annak történetiségét tanulságos összevetni a családjával, a családapával és a gyerekek kapcsolatának alakulásával. (Önmagában tanulságos – és szomorú – észrevenni a hazai szervezeti gyakorlatban, hogy a munkavállalói szerepfelfogás valóban milyen magától értetődően tud hasonlítani az alárendelődő – időnként duzzogó - gyermek szerepéhez.)

A tradicionális család modellnek megfelelően a munkahelyen a HR-es töltötte be a munkavállaló/gyerekek felé a gondoskodó/meghallgató/támogató/közvetítő szerepet a követelő, teljesítményorientált vonalbeli vezetéssel/apával szemben. (Elgondolkodtató, hogy a szervezetekben nagyon sokszor a legmagasabb szervezeti pozícióban lévő nő a HR vezető.) Persze, a gyerekek életét befolyásoló legfontosabb döntéseket – az iskolára és a

pályaválasztásra vonatkozóan – általában a családfő hozza meg. A gyerekek nehéz időkben az anyjukhoz fordultak támogatásért és vigaszért, azonban lehetőségeket és erőforrásokat az apjuktól kellett kérniük. Ez az „anyai” szerepfelfogás a felső vezetés szemében általában a HR kérdések üzleten kívülként való értelmezését is jelentette, és a HR vezetőket sem üzleti vezetőként tartották számon.

A szerepek azonban változnak: a családokban manapság a szülők egymás közötti és a gyerekek szülők közötti viszonyban is egyre inkább a partneri, egyenrangú kapcsolat a jellemző. Az egyes szülői szerepek már nem különülnek el annyira élesen, mindketten szerepet vállalnak a család egzisztenciális biztonságának a megteremtéséért, de a gyerekek érzelmi támogatásáért, fejlesztéséért is. Így a szervezetekben a HR vezetők is igényelnek üzleti felelősségeket, valamint a vonalbeli vezetők is felelősek az emberi „dimenzióért”. A munkavállalók egy kicsit elveszítik a „gondoskodó anya” HR-est, de nyernek egy kiegyensúlyozottabb vonalbeli vezető és HR-es kapcsolatot, valamint személyes igényeik és potenciáljuk üzletibb, vagyis a gyakorlat szempontjából magasabb prioritású kezelését. Ezzel együtt a felelősségvállalás magasabb szintje is elvárt, mind a HR, mind a munkavállalók oldaláról.

Ezzel azonban – természetesen – csak újabb problémákhoz és dilemmákhoz értünk el, amelyek üzleti/etikai/szociológiai/pszichológiai dimenziókban is értelmezhetők, de legfőképpen napjaink szervezeti világában élők mindennapi sorskérdéseit jelentik.