



Személyügyi menedzsment

(A közszolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjai)

Második almodul: A személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig

Összeállította: Dr. Szakács Gábor C.Sc.
főiskolai tanár, szakcsoportvezető

**„Integritás tanácsadó”
szakirányú továbbképzési
szak**

Az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi története (Torrington – Hall féle periodizálás)



1. Társadalmi reformer

A HRM szakemberek megjelenése előtt voltak olyan emberek, akik a munkáltatóknál megpróbálták közbenjárni a kisemmizett gyári munkások támogatása érdekében.

Ők voltak az ún. **társadalmi reformerek**: Robert Owen és Friedrich Engels tudományos módszerekkel próbálta meg elemezni az ipari társadalmat, míg Charles Dickens az ipari társadalom képét szépirodalmi eszközökkel mutatta be (David Copperfield, Twist Oliver).



A
kizsákmányolás
és a problémák
csillapítása

2. Jótékonyág gyakorló (Személyügyi adminisztráció)

A szakasz uralkodó gondolata az ún. **szociálpolitikai személyzet (welfare personnel)** koncepció. A **WP koncepciót** olyan, az ipari forradalomban vezető szerepet betöltő családok vezették be üzemeikben, akiknek gondolatában fontos szerepet töltött be a kvéker hagyomány, amelynek fő jellemzője a humánus törekvések.

A WP lényege olyan programok kialakítása, mint a munkanélküli segély, táppénz, dolgozói lakástámogatás. A munkáltató bízta meg a „személyzetiseket”, hogy az általa biztosított juttatásokat osszák szét a munkások között, ezzel javítsák a munkások helyzetét. A Level Brothers nevű szappangyártó cég volt az, ahol az első ilyen juttatásokat adták. Ez még ma is működik, Unilever néven.



Olcsó jóléti gondoskodás a magasabb bérek helyett. Ekkor jelennek meg az első EEM specialisták, akiket „gondoskodó titkár” névvel illettek.

3. Emberséges bürokrata (Személyügyi tevékenység fejlődő szakasza)



Fő vonása a EEM adminisztráció kiépülése. Taylor hatására elkezdik a munkaerőt nyilvántartani. Minden munkásról karton készült.

Fehér gallérosok: szellemi munkások;
kék gallérosok: fizikai munkások.

Megjelentek a személyzeti osztályok, ahol személyzeti adminisztrátorok dolgoztak, akik ellátták a gondoskodás feladatát + a toborzást és a fizetési, valamint a személyzeti nyilvántartások kezelését.

A londoni Birckbeck College két pontban foglalta össze a személyzeti osztályok feladatát:

1. az ember illesztése a munkakörhöz – tanácsadással, kiválasztással, oktatással, képzéssel;
2. a munkakör illesztése az emberhez – módszer és eszköztervezéssel, a tárgyalásokon alapuló megegyezésekkel.

4. Konszenzusteremtő (Személyügyi tevékenység fejlett szakasza)



Az EEM specialista súlyának és hatalmának megnövekedése. A II. világháborúban hatalmas emberveszteségek (18-45 év közötti férfiak), munkaerőhiány, nagyobb bért követelnek a megmaradtak. Relatív teljes foglalkoztatás jön létre. A **szakszervezetek** **hatalma megnő**. A vezető közli a személyzeti adminisztrátorral, hogy miként oldja meg a problémákat. Ebben a szakaszban kezd a **EEM szakmává válni**. Az ötvenes évektől bekerülnek az egyetemi tananyagba.

A személyügyi szolgáltatások széles skálája kiépül (pl.: bérszámfejtés, képzés, tanácsadás, munkaügyi kapcsolatok). Személyzeti vezető = irattáros, adminisztrátor, „tűzoltó”.

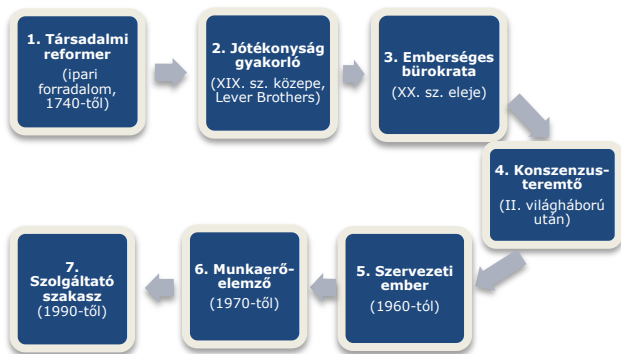
5. Szervezeti ember (Személyügyi tevékenység vállalkozói fázisa)



Az EEM szakemberek a menedzserekkel és a menedzsmenttel is elkezdtek foglalkozni. A képzések keretében **vezetésfejlesztési** programok indulnak, koncentrálnak azokra a menedzserekre, akiken a jövőben az üzleti siker múlik. A **szervezetfejlesztések** célja a szervezet hatékonyságának növelése problémamegoldó teamek útján.

Célul tűzi ki az **önismeret, a személyiség fejlesztését**. 1945. után Kurt Lewin munkája nyomán feltalálják a **tréninget** a háborús veteránok társadalomba való visszaillesztéséhez, a feketék és a fehérek egyenlővé tételéhez, és a menedzserek felkészítéséhez.

Megjelenik az emberi erőforrás fejlesztés, a vezetés- és a szervezetfejlesztés. Foglalkozni kezdenek a munkaerő-tervezéssel, a teljesítményértékeléssel, a motivációval, a stratégiai tervezés egyes elemeivel. Működési formákat keresnek az egyén integrálásához.



6. A munkaerő elemző (Személyügyi tevékenység poszt-vállalkozói fázisa)

Az emberi erőforrás-gazdálkodás ekkor válik kiemelt tényezővé. Fő jellemzője, hogy megjelenik a munkaerő-elemzés, mint fontos EEM tevékenység. Lényege az ún. emberi vagyon számbavétele.

A munkaerő-elemzés másik feladata a munkaerő-tervezés. Az emberi erőforrás tervezés egyik fontos eleme a munkaerő vagy létszámterv, amelynek középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll.

A piacgazdaság követelményeinek fokozódó érvényesülése az emberi erőforrás-gazdálkodásban. Hangsúly a vállalat iránti elkötelezettségen és a közösségi érzés fejlesztésén van. Cél a **hatékonyságnövelés.**

7. Szolgáltató szakasz (Személyügyi tevékenység poszt-vállalkozói fázisa)



Középpontjában a **vállalati kultúra és a csapatmunka** áll. Előtérbe kerül az EEM stratégiai szemléletének erősítése, valamint az EU és a Szociális Charta követelményeinek figyelembe vétele.

Az emberi erőforrás menedzser elkezd a vállalaton belül szolgáltatót végezni.

Ezen belül:

- befektetés az alkalmazottakba (hatékony vezetés és fejlesztés; hosszú távú versenyelőny biztosítása);
- eljárásmodok, programok (érzelmi és gazdasági igények kielégítése);
- munkafeltételek (ösztönző környezet a fejlődésre, a munkavégzésre);
- EEM programok és gyakorlat (egyensúly fenntartása a szervezeti és az egyéni érdekek között).

Peretti- féle periodizálás



**nemzetközi emberi erőforrás
menedzsment**

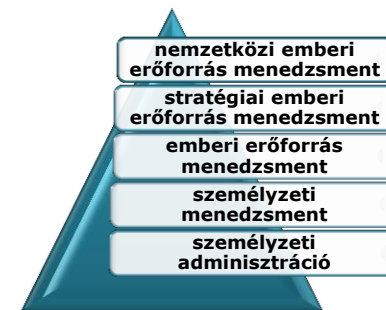
**stratégiai emberi erőforrás
menedzsment**

**emberi erőforrás
menedzsment**

személyzeti menedzsment

személyzeti adminisztráció

Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)



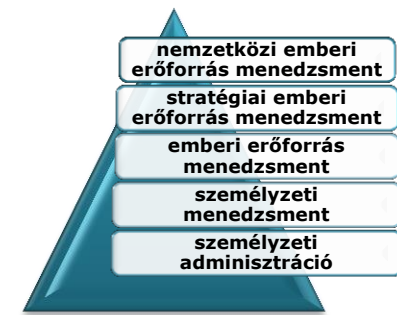
Elsősorban a fizetések és az alkalmazotti adminisztráció kézbentartása, majd a jelenlegi munkaügyi terület feladatainak ellátása.



Kezdetben manuális, majd számítástechnikával támogatott nyilvántartás, adminisztráció, később integrált vezetési rendszerek humán moduljaiként működő alrendszer.

Önálló csoport vagy osztály szervezésben, a felsővezetés közvetlen irányítása alatt.

Személyzeti menedzsment (Personnel Management)



Megerősödik a személyügyi tevékenység szakmai, funkcionális jellege.



Önálló területté fejlődik a munkaügyi kapcsolatok rendszere.

A személyügyi és a munkaügyi funkciók elkülönülése. Az előbbi a vezetőkre, az utóbbi a munkatársakra irányul.

Önálló szakmai területként ismerik el.

Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management)

nemzetközi emberi
erőforrás menedzsment

stratégiai emberi
erőforrás menedzsment

emberi erőforrás
menedzsment

személyzeti
menedzsment

személyzeti
adminisztráció

**A vezetők a
munkaerőt nem csak
kölségtényezőnek,
de az egyik
legfontosabb
erőforrásnak is
tekintik.**



**A HR vezetőől érdemi
hozzájárulást várnak
el a hatékonyság
növeléséhez és az
értékteremtéshez**

**Integrált és
rendszereszméletű
tevékenységet folytat.**

**Önálló funkcionális egység,
felsővezető irányítja a
területet; ezen belül speciális
funkciójú egységek,
osztályok, ill. főosztályok
jönnek létre.**

nemzetközi emberi
erőforrás menedzsment
stratégiai emberi
erőforrás menedzsment
emberi erőforrás
menedzsment
személyzeti
menedzsment
személyzeti
adminisztráció

A korábbi célok megtartása mellett
a szervezet versenyképességének
javítása a stratégiaalkotás és a
megvalósítást támogató
tevékenységek által.

Stratégiai emberi erőforrás menedzsment

1. a felsővezetői
nézőpont
megjelenése

2. a SEEM kritikus
szerepe a
szervezeti
versenyképesség
növelésében

3. a SEEM
integráló
szerepének
kialakulása



A felsővezetői nézőpont megjelenése

Az emberi erőforrás menedzserek szerepköre változik:

hosszú távú értéknövekedés biztosítása

hatékonysági szemlélet, üzleti gondolkodás

kontrolling, audit, „benchmarking” megjelenése az EEM-ben

az eredményesség kerül a középpontba

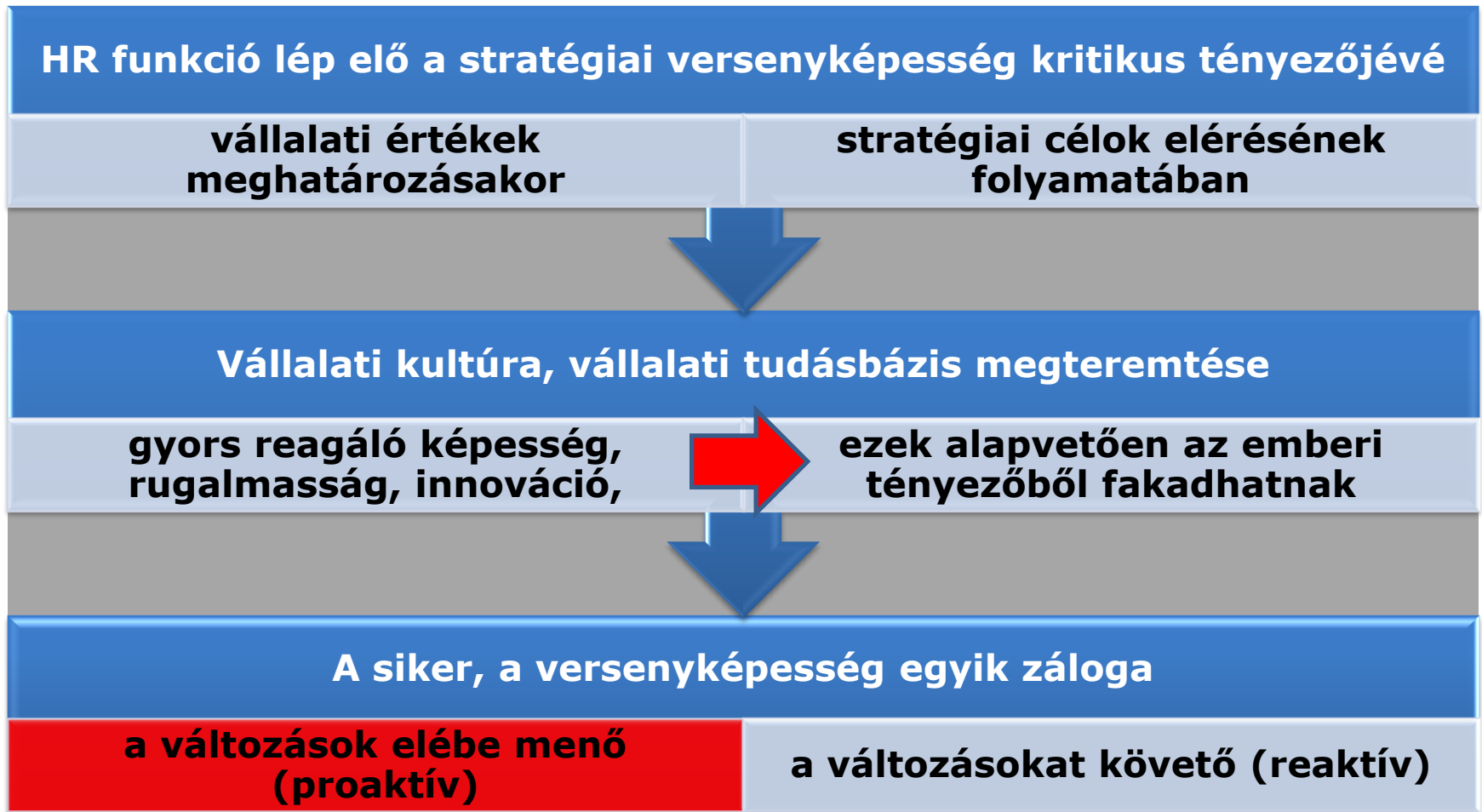
kritikus magatartási kimenetek azonosítása (pl. ki hogyan reagál a teljesítményértékelésre)

**korábbi funkcionális szerepkör
+ felsővezetői nézőpont**

a stratégiaalkotás
kulcskategóriája: **az
alapképesség**

**tudás, szervezeti tanulás, kompetenciák,
értékek, kultúra**

Az SEEM kritikus szerepe a vállalati versenyképesség növelésében



A SEEM integráló szerepének kialakulása

- **belső-külső**
- **támogató szerep helyett koordináló**
- **vezetői szintek közötti integrálás (szervezetfejlesztés, kultúraváltás, átalakítás)**

Integráló szerep



- **speciális HR, illetve EEM ismeretek**
- **közgazdasági**
- **jogi**
- **pszichológiai**
- **szociológiai**
- **pedagógiai tudás integrált ismerete és alkalmazása**

Professzionizálódás

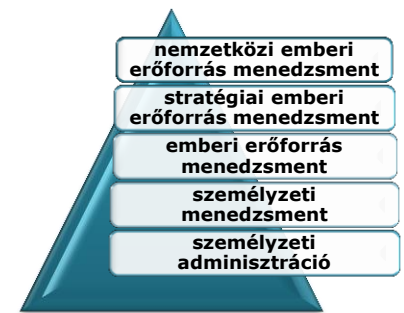


- **üzleti szemlélet**
- **változásvezetési tevékenység (helyzetfeltárás, befolyásolás, problémamegoldás, kommunikáció, kapcsolatkezelés, beavatkozások végrehajtása)**

Egyéb kompetenciák



Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (Management of International Human Resources)



Az emberi erőforrás-gazdálkodás internacionalizálódása, és a globalizáció jellemző erre a formára.

A nemzetközi és nemzeti emberi erőforrás menedzsment önálló, elkülönül. Ennek oka részben a multinacionális vállalatok térnyerése, illetve az egységesülő európai munkaerőpiac követelményeihez igazodás igénye.



Az emberi erőforrás menedzsment magyarországi története 1.

Magyarországon 1945-ig a bemutatott nemzetközi megoldások fázis késéssel ugyan, de megvalósulnak.

1945 súlyos töréspont. 1945-90: Európától elzárva, vasfüggöny = orosz modell. A személyzeti politika a társadalmi háttérből fakadt.

Munkaügy és személyügy kettéválik. A munkaügyis feladata volt a felvételek és az elbocsátások adminisztrálása, statisztikai adatok szolgáltatása. A személyzetis a káderkiválasztásért, a káderutánpótlás biztosításáért felelt.

A párthatározatok határozták meg a káderpolitika alapvető elveit.

A munkaügyisek és később a személyzetisek tevékenysége fokozatosan szakmai tartalmat is kapott.

Az emberi erőforrás menedzsment magyarországi története 2.

Az 1968-as gazdasági reformfolyamat jótékonyan hatott az emberi erőforrás-gazdálkodásra is. Megjelent a hármas követelmény (politikai alkalmasság, szakmai végzettség, vezetői felkészültség).

1989-90-ben a rendszerváltás idején a technokraták megszüntetik a káderosztályokat.

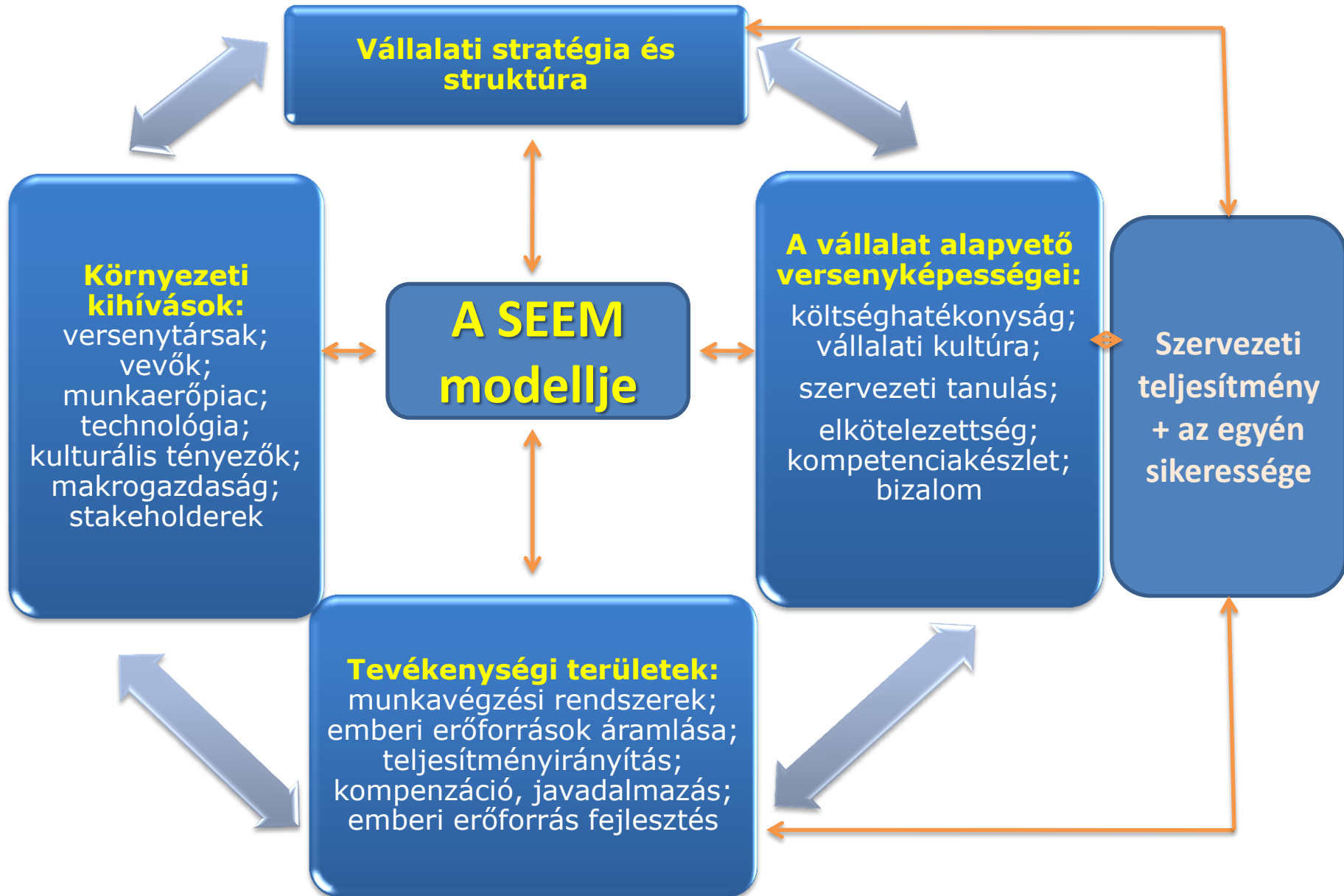
A rendszerváltás a EEM mélypontja. 1993-94-ben indul meg az újjászületés, nagy multi cégek jönnek. Megindul a szakma professzionalizálódása.

- 1. kialakul az elismert szakmai háttér;**
 - 2. az EEM-nek van képzése, oktatása;**
 - 3. szaklapokkal rendelkezik;**
 - 4. vannak intézményei, testületei;**
- + hazai és külföldi tanácsadó cégek működnek**

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment definíciója

A környezeti és a munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok, valamint rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat, a szervezet stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.







**Köszönöm
megtisztelő
figyelmüket!**

E-mail: g.szakacs@t-online.hu

mobil: 30-203-1718