Kasza Lajos

**A humánerőforrás-gazdálkodás**

Ebben az alfejezetben egyrészt a humánerőforrás-menedzsment szerepének a megvilágítása, átláthatóbbá tétele, másrészt a vállalati szervezetben a különböző szereplők (vezetők, alkalmazottak, szakértők stb.) felelősségének a feltárása a célunk. Ennek érdekében először áttekintjük a humánerőforrás-menedzsment lényeges összefüggéseit, amelyek minden munkavállalót érintenek, valamint a potenciális menedzsereknek alapvető humánismereteket adnak. A továbbiakban pedig a konkrét munkaerő-gazdálkodási kérdésekkel foglalkozunk a kereskedelemben.

**3.1. A humánerőforrás-menedzsment általános szempontjai**

Napjainkban a humánerőforrás-menedzsment szakemberei egyre nagyobb szerepet játszanak a vállalati szervezet kialakításában és működésében, támogatják a vállalati vezetők elképzeléseit, vagyis stratégiai partnerek a célok elérésében. A HR-vezető a vállalati menedzsment része és képviselője, aki az alkalmazott munkaerő kiválasztásának, vezetésének, megtartásának és képzésének minden kérdésében támogatja a vezetőtársait. Az együttműködésük akkor lehet csak optimális, ha a vállalati vezetés is támaszkodik a HR-szakemberek tanácsaira és szakértelmére a szolgáltatói tevékenységben (pl. a képzésfejlesztésben), valamint a vezetők és a munkavállalók közötti kreatív kapcsolattartás koordinálásában. Manapság már magyar viszonylatban is egyre több vállalatnál valósul meg az emberierőforrás-gazdálkodás. A HR-menedzserek mindinkább a humánstratégiai elvek és az oktatási-képzési-továbbképzési programok kidolgozására, továbbá realizálására fordítják idejüket. Megvalósul tehát a magyar vállalati gyakorlatban is, hogy a HR-szakemberek az adminisztrációs munka mellett/helyett „érdemlegesebb” munkát végeznek, hozzájárulva ezáltal a vállalat versenyképességének fenntartásához, az üzleti értékteremtő folyamatokhoz.

Tanári magyarázat

A vállalatok jelentős részénél – akkor is ha van a szervezetben HR részleg – az emberi erőforrás gazdálkodás valódi motorjai a vezetők. Ők irányítják a munkatársakat, ismerik képességeiket, ők felelősek az üzleti terv megvalósításáért. Éppen ezért a többi rendelkezésre álló erőforráshoz hasonlóan az emberi erőforrás gazdálkodásért is a szervezti egységek vezetői a felelősek.

Az utóbbi évtizedekben a gyors technikai fejlődés következtében az emberi ismeretek jelentősen felértékelődtek, vagyis a tudás vált a legfontosabb gazdasági erőforrássá, mivel kulcsszerepet tölt be a munkafolyamatokban. Másképpen fogalmazva az emberi erőforrás a gazdasági fejlődés fő motorja, a hosszú távú versenyképesség biztosításának legfontosabb eleme. Átfogja a szervezeti munkafolyamatok rendszerét: megtervezi, létrehozza, működteti és szervezi a többi termelési tényezőt (természeti erőforrásokat, tőkejavakat, információt és technológiát). Az előállított termékek és szolgáltatások tudástartalmának részaránya fokozatosan növekedik, az anyagi tartalom részaránya pedig visszaszorul. „A vállalati szférában megjelenik a tudásmenedzsment, és felülírja nemcsak az emberierő­forrás-gazdálkodás, hanem valamennyi hagyományos funkció eddigi szerepét és működését.” – mutatott rá *Chikán A.* (2008, 165. old.)

A vállalatoknál/vállalkozásoknál a humánerőforrás-menedzsment szükségességét az indokolja, hogy a termelési folyamataikba bevont munkaerő kvantifikációs és kvalifikációs szintjétől függ az elért üzleti siker nagysága és a szervezeti változásképesség minősége.

A szervezeti humánerőforrás-menedzsment két egymástól eltérő színtere a külső és a belső (vállalati) munkaerőpiac, ahol a munkaadók és a munkavállalók stratégiájának szempontjai különbözőek, mivel mások az érdekérvényesítési folyamatok céljai és tartalma. A *külső munkaerőpiacot* *befolyásoló legfontosabb tényezők* az adott gazdaságban kialakult általános termelési feltételek, továbbá a demográfiai jellemzők, a foglalkoztatottság alakulása, az erősödő migrációs folyamatok, a vállalat földrajzi elhelyezkedése/adottsága, a kormányzati/jogi szabályozás és a szakszervezetek érdekérvényesítése. A *belső munkaerőpiacot elsődlegesen befolyásoló tényezők* a vállalat célja és stratégiája, a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra. A humánerőforrás-menedzsment feladata éppen a belső munkaerőpiac hatékony működésének biztosítása a vállalati szervezeti célok megvalósítása érdekében, figyelembe véve a munkavállalók karrierigényének a kielégítését.

***Az emberierőforrás-menedzsment szervezeti (vállalati, vállalkozói stb.) keretekben realizálódik, a stratégiaalkotás szerves részét képezi* *az emberi tényező speciális jellemzői*** – a teljesítményét képes szabályozni, s ennek a motivációs tényezői alakíthatóak – ***következtében****.* Az adott szervezet jellemzői (a belső szervezeti környezet) alapvetően meghatározzák az emberi­erő­for­rás-menedzsment jellegét, valamint a változtatásának lehetséges határait. A szervezet hatékony működésének alapfeltétele a munkavégzési rendszer elemei – a munkafeladatok, a technológia, a vezetési filozófia és stílus, a munkavállalói készségek és kompetenciák –, továbbá az emberierőforrás-menedzsment rendszere és gyakorlata közötti összhang megléte.

Az emberierőforrás-menedzsment rendszert tehát jelentősen befolyásolja a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra és a szervezeten belül kialakult kapcsolatrendszer. Ezekkel szoros kölcsönhatásban alakítható ki a szervezetben az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiája.

Megállító kérdés: Milyen módon tudja befolyásolni a szervezti kultúra az emberi erőforrás gazdálkodást? (Olvassa el újra a fejezet szervezeti keret és szervezeti kultúra részeket, és ennek segítségével gondolja végig az összefüggést!)

A szervezetspecifikus tényezők között központi helyet foglal el a vállalat profilja, működési területe, a mérete, a szervezetre jellemző domináns technológia. Ezek ugyanis jelentős hatással vannak a vállalat által kialakítható struktúrára, a szervezeti hierarchiára és a kapcsolatrendszerekre. Személyi vonzatként ezek az alkalmazottak elvárt szakképzettségi szintjében, a potenciális munkavállalók kiválasztásának szempontjaiban és a szervezetbe „beemelésre” kerülő szakmakultúrában jelennek meg.

A szervezeti kultúra „eligazítja” a munkavállalókat abban, hogy mi a fontos és a lényegtelen, s ezáltal csökkenti a bizonytalanságot, továbbá stabilizál és világos „kapaszkodókat” nyújt a tevékenységekhez. Megjegyezzük, hogy a szervezeti kultúrák nem egy légüres térben alakulnak ki, hanem egy adott társadalomban léteznek, amelynek jellegzetes értékrendje van. A szervezetekbe a munkavállalók az adott ország nemzeti (társadalmi) kultúrájának jellemzőit, normáit már „elsajátítva”, azt addigi életükben követve lépnek be. Ebből viszont az is következik, hogy azoktól alapvetően különböző, teljesen eltérő kultúrákhoz (legalábbis belátható időn belül) nehezen tudnak alkalmazkodni. A globalizáció felgyorsulásával is jelentős szerepe van a nemzeti kultúráknak. Ezt mutatják azok a tények is, hogy a multinacionális cégeknél, illetve az azonos iparágakban működő hasonló méretű vállalatoknál gyakran lényegesen vagy akár teljesen más szervezeti kultúra jellemző a világ különböző pontjain.

A szervezeti kapcsolatok minőségi színvonalát a külső és a belső vállalati kommunikáció determinálja, ami tulajdonképpen információáramlás a szervezeti rendszerben, s az eredményes munkahelyi együttműködés feltétele.

Az *emberierőforrás-menedzsment legfontosabb stratégiai problémakörei* hosszú távon a következők szerint foglalhatók össze (*Chikán,* 2008):

* a vállalkozás működéséhez az emberierőforrás-szükséglet és jellemzőinek meghatározása (ehhez kapcsolódik a jövő igényeit kielégítő szervezetfejlesztés),
* a bérezési-javadalmazási rendszer irányzatai és működése,
* a teljesítményértékelés rendszere,
* az emberi erőforrás fejlesztése, karriertervezés, oktatás/képzés/továbbképzés.

A stratégia alapú emberierőforrás-tervezés (létszámterv) folyamatát és tevékenységének elemeit az *1. ábra* tükrözi. ***Az emberierőforrás-tervezés központi kérdése az, hogy a szervezeti stratégiai célok teljesítéséhez szükséges munkaerőt a külső vagy a belső munkaerőpiacról biztosítsák-e.*** A szervezeti vezetés számára tehát eldöntendő kérdés, hogy a meglévő munkaerő-állomány oktatása/képzése gazdaságosabb-e (mivel munkahelyi ismerettel rendelkeznek), vagy a külső munkaerőpiacról a legújabb ismeretek, az adott feladat ellátáshoz szükséges tudás birtokában lévő munkaerő felvétele hozza meg az elérendő üzleti eredményt.

Munkaerő-

ellátási terv

Toborzási terv

Javadalmazási/

bérezési terv

Teljesítmény-értékelési terv

Kiválasztási

terv

**Létszámterv**

Képzési terv

Szocializálódás

Munkaerő-áramlási terv

Kiválási terv

Forrás: Koncz K. (2013) 143. o. alapján

*1. sz. ábra.* **A stratégiai alapú emberierőforrás-tervezés rendszerösszefüggései**

A fenti ábrán látható, hogy az emberierőforrás-tervezés középpontjában a vállalati/szervezeti *létszámterv* van, ami tulajdonképpen a munkaerő-ellátási és a munkafeltételeket tartalmazó terven alapul, és közvetlenül befolyásolja a munkaerő-áramlási terv számszerűsítése, valamint az alkalmazottak teljesítménye. Továbbá érzékelhető, hogy a különböző tevékenységek között kölcsönhatás (multiplikátorhatás) áll fenn, ezért a sokrétű összekapcsolódás következtében az emberierőforrás-gazdálkodás egyes tevékenységeit csak rendszerszemléletben lehetséges és célszerű elemezni. *A stratégiai (3-5 éves) emberierőforrás-tervből származtatják az adott évre vonatkozó célkitűzések számszerű előirányzatát, az operatív (éves) emberierőforrás-tervet.* ***Az emberi­erőforrás-tervezés komplex rendszerében az egyes tevékenységeknél a hosszabb távú célok „ötvöződnek” az operatív (éves) tervmegvalósítások egymásra épülésével***, amint azt a következőkben bemutatjuk.

Tanári magyarázat

A HR stratégia, mint a vállalat egyik részstratégiája minden elemében a vállalati stratégia céljait hivatott szolgálni. Az összvállalati stratégia mellett – ez a HR stratégia egyik specialitása – kívánatos, hogy a többi részstratégia (marketing, értékesítés, IT, stb.) támogatása is megvalósuljon a HR stratégia által.

**3.1.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás tevékenységeinek főbb jellemzői**

A stratégiai emberierőforrás-gazdálkodás 1. ábrán vázolt tevékenységeinek, vagyis az egyes HR-alrendszereknek – munkaerő-ellátás, toborzás és kiválasztás, szocializálódás, kiválás, munkaerő-áramlás, teljesítményértékelés, ösztönzés, képzés – tartalmát és azok főbb összefüggéseit a következőkben körvonalazzuk.

**1) Munkaerő-ellátási terv**

A vállalati stratégiai célok tervezésénél meghatározásra kerül a különböző szervezeti egységek feladata, továbbá definiálják az ezek ellátásához szükséges ***munkaköröket***, valamint körvonalazzák a tervezett munkakörök betöltéséhez indokolt *emberi kompetenciákat*, és ennek megfelelően legalább 3-5 évre előirányozzák a ***munkaerő-szükséglet***et. A kompetencia alatt a munkakörökhöz kapcsolódó elvárt tulajdonságok, jellemzők értendők, mint a megkívánt iskolai végzettség, szakmai ismeretek, tudás, megbízhatóság, különböző képességek, kommunikációs készség, rugalmasság. A vállalat növekedése, a profiljának bővülése révén új szervezeti egységek jöhetnek létre, illetve a meglévők terjeszkedhetnek, ezáltal új munkaköröket létesítenek. A munkakörök kialakításának és fejlesztésének újszerű formája a *munkaköri-rendszerek* létrehozása, mivel a szervezeteknél fokozatosan „feloldódnak” a munkaköri határok és megszűnik az egy alkalmazott – egy munkakör elve. A munkaköri-rendszerek kialakításának gyorsaságát befolyásolják az adott szervezet fejlesztési és vezetési elvei, továbbá az értékteremtési folyamatok rendszere. ***A munkakörök főbb jellemzőit (feladatokat, hatásköröket, munkavégzés körülményeit, fizetést és egyéb juttatásokat), valamint a munkavállalókkal szembeni követelményeket (kompetenciákat) a munkaköri leírás tartalmazza.*** A munkaköri leírás az 1. ábrán bemutatott egyes HR-alrendszerek – toborzás, kiválasztás, felvétel, teljesítményértékelés, javadalmazás, képzés és kiválás/elbocsátás – hatékony bázisát képezi (ez a munkavállalóval megkötött munkaszerződés melléklete).

A vállalatnál meglévő munkaerő-állomány „értékelésekor” megállapítják az újonnan felveendő munkaerő nagyságát, ami a ***munkaerő-kereslet,*** azaz *a munkaerő-szükségletnek a külső munkaerőpiacon megjelenő része*. A stratégiai emberierő­forrás-gazdálkodás kulcsfontosságú döntése, hogy a munkaerő-szükséglet mekkora hányadát biztosítsák a külső munkaerőpiacról. A belső munkaerőpiacról is lehetőség van a megüresedett vagy újonnan létesített munkakörök egy részének a betöltésére – a felsővezetői pozíciókon kívül – pályázat útján a külső munkaerőpiacról jelentkezőkkel versenyeztetve.

Konkretizálódik, hogy a szervezeti stratégiai célok eléréséhez mekkora létszámra van szükség, továbbá milyen végzettséggel és munkatapasztalattal kell rendelkezniük. A HR-szakemberek előzetes becslést készítenek arra vonatkozóan is, hogy a munkaerő-kereslet mekkora hánya tervezhető a belső munkaerőpiacról. Ehhez a szervezeti karrierterv nyújt számukra támpontot.

Kiemeljük, hogy a munkaerő-ellátás tervezése szoros kapcsolatban van a jövő igényeit tükröző *szervezetfejlesztéssel*, ami a kereskedelemben különösen domináns jelentőségű lehet a munkaerő-szükséglet meghatározásakor. (Eltérő összetételű például az eladószemélyzet szakmastruktúrája az értékesítési hely jellegétől, típusától függően.)

Az előzőekben már utaltunk rá, hogy az emberierőforrás-tervezés lényegi kérdéseit a vállalati vezetésnek és a HR-menedzsereknek együttesen kell „megoldani”, mivel a stratégiai célok eléréséhez szükséges munkaerő nagyságát és szerkezetét „csak” együttműködve határozhatják meg. Ebben az együttműködésben a vállalati vezetésé a döntés joga és felelőssége, a HR-menedzsment pedig többnyire szolgáltatói, tanácsadói és koordinációs szerepet tölt be.

Megállító kérdés: Hogyan befolyásolja a munkaerő keresletet a jelenlegi munkaerőpiaci kínálat? (Gondolja végig, hogyan befolyásolja a piacon a kereslet a kínálatot lsd. mikroökonómiai tanulmányai, s ennek analógiájára magyarázza el a munkaerő piaci kereslet és kínálat működését napjainkban! Aktuális online gazdasági cikkek is segíthetnek, melyek a kereskedelmi munkaerő jelenlegi helyzetét taglalják hazánkban.)

**2) Munkaerő-toborzási terv**

A toborzás során a vállalat/szervezet az újonnan létrehozott vagy megüresedett munkakörök betöltésére törekszik. A toborzás célja minél több potenciális pályázó felkutatása és megnyerése, az érdeklődésük aktivizálása a meghirdetett álláslehetőség iránt. *A toborzási terv tartalmazza a betöltendő munkaköröket, ezek kompetencia-követelményét (munkaköri leírást), a toborzás helyszíneit, a különböző toborzási technikák megtervezését és lebonyolításának időütemezését, a cégről adandó tájékoztatást (image-t), valamint a toborzási és kiválasztási folyamat költségtervét.* A toborzási költségek sokrétűek, többek között a következőket tartalmazzák: a vállalati HR-szakemberek munkáját segítő, esetlegesen alkalmazott külső munkatársak és tanácsadók költségét, a felkért munkaközvetítő-ügynökségek költségeit, a médiaköltségeket.

A toborzási terv lehetőségeit behatárolják *egyrészt* a meghirdetett állások jellemzői (vonzereje), *másrészt* pedig a mindenkori munkaerőviszonyok, amit a munkaerő mobilitása és migrációja alapvetően befolyásol. A mobilizáció és a migráció[[1]](#footnote-1) emelkedése a globalizálódott munkaerőpiacok természetes jelenségei. Szakértői vélemények szerint az utóbbi években a magyar munkaerő mobilitását és a külföldre irányuló migrációját vizsgálva megállapítható, hogy szükséges lenne a munkaerő sokkal rugalmasabbá tétele, a munkavállalói attitűdjének a megváltoztatása az ország versenyképességének megőrzése érdekében. A külföldre irányuló magyar migráció az utóbbi években bekövetkezett fokozatos növekedése ellenére sem éri el a környező országokban kialakult átlagos értéket, bár egyre inkább aggasztó jelenség a munkavállalási célú emigráció (végleges kitelepülés) erősödése egyes országok (Ausztria, Németország és Egyesült Királyság) felé. A magyar munkavállalók általában még mindig szeretik a kiszámíthatóságot, a stabilitást, s jelentős mértékű az „élethosszig-tartó foglalkoztatás” iránti igényük, így a mobilitásuk viszonylag alacsony. A munkaerő mozgásának rugalmatlansága azonban problémát okozhat országos szinten: sokszor a munkahelyek egyes földrajzi területeken betöltetlenek, ugyanakkor szakképzett munkaerőből nem lenne hiány, csak az emberek nem akarnak lakóhelyet változtatni.

A HR-szakemberek határozzák meg, hogy az adott munkakörre milyen forrásból keressenek potenciális pályázókat, s ehhez milyen ***toborzási módszerek***et válasszanak. Különféle toborzási technikák honosodtak meg a gyakorlatban a ***külső forrásból*** történő pályázók esetében. Ezek például álláshirdetések napilapokban, szaklapokban és különböző kiadványokban, médiumokban, az online felületek igénybevétele (internetes álláskínáló), az állásbörzéken és karrierfórumokon való állásajánlat, a munkaügyi szervezetekkel való kapcsolattartás, valamint a munkaerő-közvetítő és fejvadász cégek megbízása. Az üres pozíciók/munkakörök vállalati ***belső forrásból*** tervezett betöltése esetén a céges intranetre vagy a faliújságra kerülnek fel az álláshirdetések. A belső forrásból való munkakörbetöltés történhet előléptetés vagy másik szervezeti egységből áthelyezés útján is, továbbá megvalósulhat a HR-menedzsment által készített legalább középtávú utánpótlási terv alapján is. A belső forrásból való kiválasztáskor az esetek többségében a képzési igény is felmerül a munkáltató részéről. A vállalatok egy részénél csak akkor folyamodnak a külső toborzási technikákhoz, ha a belső forrásból nincs megfelelő jelentkező.

**3) Kiválasztási terv**

A kiválasztás célja, hogy a meghirdetett munkakörök betöltésére jelentkező pályázók közül a legalkalmasabb munkavállaló kerüljön felvételre. Az eredményes kiválasztás a hatékony vállalati karriertervezés alapját képezi.

*A kiválasztási stratégia körvonalazza azokat az alapelveket, amelyeket az adott szervezet a kiválasztás folyamatában megvalósít. A kiválasztási tervben rögzítik a kiválasztásban résztvevő szakemberek körét, valamint az alkalmazott kiválasztási módokat és módszereket*. A kiválasztás folyamán a közvetlen munkahelyi vezető és a HR-szakember együttműködése valósul meg: a vezető a munkakör betöltéséhez szükséges üzleti és szakmai ismereteket határozza meg és dönt a kiválasztásról, a HR-szakember pedig képviseli a vállalatspecifikus értékeket, a munkaköri jellemzőket és kompetenciákat.

A munkaerő-toborzás során meghirdetett állásokra beérkezett pályázatokat a HR-szakemberek rendszerezik és előszelektálják, vagyis megvizsgálják, hogy „első közelítésben” a pályázat megfelel-e a meghirdetett állás feltételeinek. A külső és a belső pályázók számára ugyanazokat a kritériumokat, követelményeket érvényesítik a kiválasztás folyamán. A külső és a belső munkaerőpiacról történő munkavállaló-kiválasztásnak egyaránt vannak előnyei és hátrányai. A belső forrásból való kiválasztás esetén a munkavállaló beilleszkedése könnyebb az új pozícióba, motiválja a munkatársait is a képzésre-továbbképzésre, és jelentős a munkaerő-megtartó hatása is. További előny a vállalat szempontjából, hogy ekkor alacsonyabb javadalmazással biztosíthatja a munkakör betöltését, még az esetlegesen felmerülő átképzési-továbbképzési költségek esetén is. Ugyanakkor hátrány lehet, hogy nincs külső munkaerő-piaci összehasonlítás és szubjektivitás is megjelenhet a kiválasztásban. A külső forrásból történő felvétel esetén az új munkavállaló rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges szakképzettséggel, legújabb ismeretekkel, ösztönző hatással van a meglévő munkaerő teljesítményére, azonban jóval magasabb a javadalmazási igénye, elvárása.

A munkaerő kiválasztása többféle módon lehetséges, például személyes elbeszélgetések/állásinterjúk, különböző tesztek vagy felmérések íratása, referenciaszerzések formájában. A kiválasztás során – a betöltendő állás jellegétől függően – felmérik a pályázó kompetenciáját, szakmai tudását, az interjúztatók benyomást szereznek a pályázó kapcsolatteremtő képességéről stb. *A pályázatok elbírálása után a HR-szakemberek minden pályázót értesítenek a felvételi eljárás eredményéről, s* ***a munkakört betöltésére felvett pályázókkal szerződést kötnek****.*

**4) Szocializáció**

A szervezethez felvett új munkaerő munkába állásának első lépése a szocializációs folyamat, vagyis a vállalati stratégiai célokkal való azonosulás. Ez tulajdonképpen kétirányú kommunikáció a munkáltató (konkrétan az érintett munkahelyi vezető) és a munkavállaló között. A szervezeti szocializálódás folyamatában a munkavállaló a következő területeken szerez fontos és hasznos ismereteket a munkájához:

* a munkakör betöltéséhez tartozó speciális tudás és készség,
* a munkahelyi vezető és a kollégák elvárásai,
* a szervezeti értékek és normák sajátosságai,
* a munkahelyi kapcsolati háló kiépíthetőségének jellegzetességei.

Összességében a munkavállalók szocializálódása növeli az elkötelezettségüket a szervezet iránt, és átláthatóvá válik számukra a megszerzett pozíciójuk stabilizálásának feltételrendszere.

**5) Munkaerő-áramlási terv**

A munkaerő-áramlás a munkavállaló szervezethez történő belépését, a szervezeten belüli mozgását (áthelyezését, előléptetését) és a vállalattól történő távozását (kilépését) foglalja magába. A toborzási és a kiválasztási folyamat tehát a részét képezi a munkaerő-áramlásnak, de ide tartozik a munkaerő kiválása is, mivel hozzájárul a szervezeti optimális létszám kialakításához. Továbbá ide tartozik a munkavállalók szervezeten belüli áthelyezése is, ami már a képzés-fejlesztés, a karriermenedzsment részét képezheti, amikor a vállalat támogatja a munkatársait az előléptetéshez szükséges tudás, kompetencia megszerzésében.

A *munkaerő-áramlási rendszer funkciója* annak biztosítása, hogy optimális számú és megfelelő kompetenciával rendelkező munkavállaló alkalmas időben álljon a szervezet rendelkezésére, vagyis a szervezet optimális létszám mellett rendelkezzen a stratégiai célok teljesítéséhez szükséges kompetenciakészlettel. Ebből következően ***a munkaerő-áramlási terv a stratégiai célokhoz szükséges optimális vállalati létszámot szabályozza****.* A munkaerő-áramlás függ a *vállalat vonzerejétől* is (a hírneve alapján mennyire képes vonzani a szakképzett munkavállalókat), továbbá a *vállalat munkaerőmegtartó-erejétől* (a vezetési stílus, a tényleges karrierlehetőségek, a kompenzáció/javadalmazás mértéke képes-e megtartani az alkalmazottakat).

A vállalatnál jelentkező ***munkaerőhiány kezelésére*** a következő főbb végleges vagy ideiglenes jellegű *alternatív döntési módok* alkalmazhatóak:

* *új munkaerő felvétel* (toborzás-kiválasztás) során történő létszámemelés,
* *részmunkaidő növelése* (ez lehet teljes munkaidővé való átminősítés is),
* *rugalmas munkaidő és a távmunka* bevezetése*,*
* *átképzés*, vagyis a meglévő munkaerő kompetenciaszintjének fejlesztése, a munkakörük bővítése/gazdagítása,
* *munkaerő-kölcsönzés*, ami ideiglenes megoldás, egy-egy feladat megoldására alkalmazzák,
* *nyugdíjasok visszafoglalkoztatása* (a kereskedelemben az értékesítési folyamatban, az üzletekben az eladószemélyzet biztosítására gyakori alternatíva),
* *termelékenység fokozása*, ami jelentheti egyrészt a meglévő munkaerő hatékonyabb kihasználását, másrészt a gépesítettség színvonalának emelését, ami viszont már a munkavállalók továbbképzésével is párosulhat,
* *túlóra igénybevétele* (ennek nagysága maximalizálva van, kifizetését a munka törvénykönyve és a vállalati kollektív szerződés szabályozza). A kereskedelmi gyakorlatban meghonosodott módozat, különösen az újabb értékesítési formákban (bevásárlóközpontokban) a hétvégi nyitva tartásnál.
* *egyes feladatok* (például könyvelés, takarítás) *outsourcing-olása/kiszervezése*.

A vállalatnál jelentkező munkaerőtöbblet kezelése szintén többféle módon lehetséges (ezek szintén végleges vagy ideiglenes jellegűek lehetnek):

* a *munkaerő-felvétel befagyasztása*, amikor a munkavállalók önkéntes kilépését sem pótolják újabb felvétellel,
* *munkaidő hosszának csökkentése*, vagyis megegyezéses bércsökkentéssel, például részmun­kaidőben történő foglalkoztatással,
* *előrehozott nyugdíjba vonulásra történő ösztönzés,* a nyugdíjkorhatár eléréséig felmerülő adóterheket a munkáltató vállalja,
* *fizetés nélküli szabadságra küldés,* amikor a munkáltató a szakképzett munkaerőt nem akarja elküldeni, de valamilyen gazdasági okból időlegesen nem tudja finanszírozni,
* *vállalat tevékenységi körének szélesítése,* ezáltal új munkakörök létrehozása, amit az alkalmazottaik átképzésével, a kompetenciaszintjük emelésével töltenek be,
* *szerződéses munkák csökkentése* külső munkavállalókkal,
* *elbocsátás,* ha a teljesítményértékelés is indokolja.

A ***fluktuáció*** (munkaerőmozgás) ***mérséklése*** speciálisan befolyásolja a munkaerő-áramlását. A fluktuáció azt fejezi ki, hogy adott szervezetben egy meghatározott időszak alatt hány munkavállaló cserélődött ki, amit a kilépő és a belépő munkavállalók közül a kisebbik szám jelez. A fluktuáció mértéke[[2]](#footnote-2) lehet az alkalmazotti elégedetlenség jele a szervezetnél, aminek leggyakoribb kiváltó okai a következők: az újonnan belépők hiányos szocializálása, bérezési és munkafeltételi problémák, munkaköri elégedetlenség, frusztráló munkahelyi légkör. A fluktuáció mérséklése különböző intézkedésekkel/megoldási módokkal érhető el, mint például az újonnan felvettek részére beilleszkedési programok készítése és tényleges megvalósítása, a javadalmazási stratégiák felülvizsgálata, a munkakörök áttervezése, a szervezeti kultúra egyes elemeinek megváltoztatása.

A leendő munkavállaló szemszögéből a *túl alacsonyszintű (10 % alatti) fluktuáció* nem mindig pozitív értékelést jelez a szervezetről, ugyanis az adott szervezet stagnálására, a fejlődés lehetőségének a hiányára is utalhat, mivel a szervezethez nem lépnek be korszerű tudással rendelkező munkavállalók, akik lendületet, változást vinnének a cég életébe. Rávilágíthat többek között arra is, hogy a meglévő alkalmazottaknak nincs meg a tudása, képessége a munkahelyük változtatásához. Az *alacsonyabb, 10-15 %-os szintű fluktuáció* előnyös is lehet a szervezet működésére, mert a kilépők helyett felvett új munkavállalók friss szemléletet, korszerűbb tudást visznek a szervezetbe. A *magasabb, 20-25 %-os szintű fluktuáció* azonban már káros hatású lehet a szervezetre, mivel veszélybe kerülhet a szervezet stabilitása, a betanítási idő alatt csökken a termelékenység, s irreálisan emelkedhet a képzési költség stb.

*A munkaerő-áramlás akkor működik hatékonyan*, *ha segíti a vállalat stratégiai célkitűzéseinek a megvalósítását, támogatja a versenyképességének és a többi vállalattal szembeni versenyelőnyének a fokozását, továbbá a szervezeti kultúrába illeszthető olyan munkavállalókat vesz fel, akik a betöltött pozíciókban képesek kreatívan dolgozni.* (Bokor et al., 2014) Ennek eredménye lehet például a kereskedelemben egyrészt a vállalati érték növekedése, másrészt a vevői elégedettség, lojalitás emelkedése.

Tanári magyarázat

Nem áll rendelkezésünkre egy olyan ideális viszonyszám, amivel le tudnánk írni az „egészséges”, kívánatos fluktuációt. Általában a piaci átlaghoz, az előző évi bázisadatokhoz érdemes viszonyítanunk, de mindenképpen figyelembe kell venni a környezet változásait, a vállalati belső mozgásokat, a megváltozott célokat.

**6) Kiválási terv**

A vállalatnál foglalkoztatott munkaerő-állomány teljesítményértékelésekor minősítik a munkaerőt abból a szempontból, hogy képes-e a vállalati stratégiai célok elérését biztosító feladatok elvégzésére, illetve szükség van-e a munkájára vagy ***elbocsátás***ra kerül. A szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés kapcsán feleslegessé vált munkavállalót elbocsátják, hivatkozva az alacsonyszintű teljesítményére, a nem megfelelő munkavállalói magatartására. Az elbocsátásnak a munkaerő alkalmatlanságán túlmenően több oka lehet, például a nyugdíjazás különböző formái, vagy történhet gazdasági kényszer hatására, amikor költségtakarékosságból valósul meg a ***létszámleépítés***. A *vállalatok* emberierőforrás-gazdálkodásának, *etikus magatartásának minőségét determinálja, hogy készítenek-e stratégiai tervet az elbocsátásokra* vonatkozóan.

Kevésbé lehet viszont tervezni az alkalmazottak vállalattól történő önkéntes ***kilépés***ét, illetve az ***ideiglenes munkaköri megüresedés***eket például betegség miatt.

**7) Teljesítményértékelési terv**

A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek során rendszeresen és szisztematikusan értékelik, hogy az alkalmazottaik milyen mértékben felelnek meg az adott feladat vagy munkakör követelményeinek. *A vállalat teljesítménye[[3]](#footnote-3) a szervezet tagjainak egyéni teljesítményéből tevődik össze, vagyis az alkalmazottak közös célok érdekében tett egyéni és csoportos erőfeszítésein alapul.* Másképpen fogalmazva, a hatékony működés biztosításához elengedhetetlen az egyes alkalmazottak teljesítményének mérése, munkájának folyamatos értékelése. ***A vállalati cél az elvégzett munka értékelése alapján a munkavállaló javadalmazásának minősítése, s ezáltal a jövőbeni teljesítmény növelésére való ösztönzés és a fejlesztési irányok meghatározása.***

A teljesítményértékelési rendszer hatékony és „egyszerűen” használható eszköz lehet egy tapasztalt vezető kezében, mivel a rendszeres és szakszerű visszajelzések a beosztástól függetlenül minden munkatárs számára fontosak. A teljesítményértékelési folyamat a szervezetben a felsővezetői szinttől lefelé halad, ebből következően a beosztottak célkitűzései összhangban vannak a vállalati stratégiai és az operatív célok megvalósításával. (*Csillag* *Sára*, 2014)

*A teljesítményértékelési terv a következőket tartalmazza:* az értékelés célját, az értékelés szakmai szintjeit, az értékelési szempontrendszert, az értékelő személyek körét, az értékelés gyakoriságát (évente vagy félévente történjen), a választott értékelési módszereket, a teljesítményről készített írásos beszámoló jellegét, az értékelő-beszélgetés lefolytatásának menetét, valamint az elért eredmények minősítési rendszerét és a szükséges intézkedések körvonalazását az elvárt eredményektől való elmaradás esetében. Az értékelő személyek bázisa széleskörű lehet, mégpedig a felsőbb szintű vezető, a közvetlen munkahelyi vezető, a HR-menedzser, az értékelt (önértékelés), a beosztottak, a projekttársak, a kollégák és az ügyfelek/vevők képezhetik.

A teljesítményértékelés egyrészt irányulhat az értékelt által elért eredményre, másrészt az értékelt kompetencia-jellemzőire. A munkakörök egy részénél objektíven kifejezhető az eredmény, mégpedig abszolút mértékben (pl. az árbevétel nagysága), vagy relatív módon (pl. a vevők száma, a vásárlói panaszok gyakorisága). A munkakörök többségénél azonban a konkrét eredmény kevésbé fogható meg, így az értékelt személyt aszerint minősítik, hogy a munkakörnél elvárt kompetencia-jellemzőknek mennyiben felel meg. Ekkor az értékelésben óhatatlanul a szubjektivitás is szerepet játszik az értékelők részéről. A gyakorlatban egyre inkább terjed az ún. 360 fokos értékelés, amikor az értékelt személy teljesítményét egyszerre több irányból (vezető, munkatárs, beosztott) is értékelik, és a kapott eredményeket komplexen dolgozzák fel.

A teljesítményértékeléssel elérendő legfőbb célok az alábbiak szerint foglalhatók össze:

* az értékelt alkalmazott munkájának és magatartásának fejlesztése, ösztönzése,
* a munkaköri vezetők és a beosztottak közötti kooperáció erősítése,
* a szervezeti operatív célok teljesítése a stratégia célok függvényében,
* az alkalmazottak jövedelmének megalapozott megállapítása,
* a munkaköri leírások és a munkafeladatok rendszeres felülvizsgálata, aktualizálása,
* az oktatás-képzés-továbbképzés elemeinek meghatározása a stratégia függvényében,
* a személyzetfejlesztési terv megalapozása, például az előléptetések objektívebb alapokra helyezése, a karriertámogatási „akciók” megtervezése és elindítása,
* a szervezeti és vezetési kultúra megerősítése, továbbá a szervezet által értékként megfogalmazott kompetenciák, attitűdök fejlesztése.

A fentiekben felsoroltakból érzékelhető, hogy a teljesítményértékelés szoros kapcsolatban van a különböző HR-alrendszerekkel (1. ábra), közöttük kölcsönös összefüggés áll fenn. A teljesítményértékelés összekapcsolódva a motivációs-javadalmazási rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással *komplex rendszer*t alkot, ez a *teljesítménymenedzsment* folyamata. Ennek során tehát a szervezet vezetői meghatározzák az egyes alkalmazottak feladatait a vállalat stratégiai céljainak elérése érdekében, vagyis ***az egyéni teljesítmények és a szervezeti teljesítmény „összehangolása” történik***.

**8) Javadalmazási/bérezési terv**

A munkaerő megtartásához jól átgondolt, személyre szabott ***motivációs rendszer*** kidolgozása szükséges, ami részletesen tartalmazza a fejlesztési folyamat egyes elemeit, azok egymásra épülését. Az alkalmazottak viselkedését, a munkához való viszonyát a motiváltságuk befolyásolja, amit a szükségletük kielégítésének a kényszere determinál. A felsővezetők feladata a vállalat és az egyén/munkavállaló érdekeinek összehangolása az optimális (költséghatékony) vállalati eredmény elérése érdekében rövid és hosszabb távon.

A munkavállalók megtartása és teljesítményük fokozása, valamint a szervezeti célok szolgálatába állítása a *jutalmazási-elismerési rendszer* kidolgozásával valósul meg, ami a vezető rendelkezésére álló leghatékonyabb motivációs eszköz. Ennek a motivációs rendszernek két formája alakult ki a gyakorlatban: a belső és a külső jutalmazás. A *belső jutalmazás* nem kézzelfogható jellegű, hanem a végzett munka kapcsán kialakult érzület, például a munkával való elégedettség, a kellemes munkahelyi légkör, a személyes fejlődés lehetősége. A motivációra vonatkozó különböző vizsgálatok szerint ezek a tényezők jelentős hatással vannak a munkavállalóra a munkahely megtartása szempontjából. A *külső jutalmazás* *kézzelfogható, elosztott ellenszolgáltatás a végzett munkáért és a szervezeti munkaviszonyért „cserébe”.*

*A külső jutalmazás három részből tevődik össze:*

* az *első rész a* ***kereset***, vagyis a munkavállalónak a munkavégzésből származó jövedelme (alapbér, bérpótlékok, jutalmak stb.),
* *a második rész a* ***nem pénzbeni juttatások***, vagyis olyan természetbeni járandóság, amit a vállalat a munkavállalónak az alkalmaztatás jogán nyújthat (cafetéria-juttatások, cégautó, mobiltelefon, üdülési jog stb.),
* a *harmadik rész a* ***nem anyagi jellegű juttatások*** (előléptetés, kitűntetés, társadalmi kapcsolatok stb.), ami leginkább a munkavállaló erkölcsi elismerése.

***A motiváció, az ösztönzés legfontosabb formái a munkavállaló részére a kereset és a nem pénzbeni juttatások nagysága, ezek össze a javadalmazását képezi.*** A belső és a külső jutalmazás egymással szerves egységet alkotnak, azonban egyes elemeik csak korlátozottan helyettesíthetik egymást. Megjegyezzük, hogy a szakértők között nincs egységes álláspont a belső jutalmazás és a külső jutalmazás nem anyagi jellegű juttatásainak konkrét elemeit illetően, de abban egyetértenek, hogy ezek már viszonylag rövid idő alatt végső soron a munkavállaló keresetének és nem pénzbeni juttatásainak a növekedésében realizálódnak.

A szakirodalomban a külső jutalmazást nevezik az elvégzett munkáért és a szervezeti munkaviszonyért nyújtott ***kompenzáció***nak, aminek elemei – a fentiek alapján – a ***javadalmazás*** (a kereset és a nem pénzbeni juttatások) és az egyéb nem anyagi kompenzáció (nem anyagi jellegű juttatások, ami leginkább a munkavállaló erkölcsi elismerése). *A javadalmazás tehát szűkebb kategória a kompenzációnál, célja a vállalat számára a munkaerő beszerzésének, megtartásának, motiválásának és fejlesztésének biztosítása.* *A kompenzáció és a javadalmazás legfőbb funkciója az egyéni és a szervezeti célok összehangolására megfelelő* *ösztönzési rendszer kidolgozása.* A humánerőforrás-szakértők folyamatosan kísérleteznek azzal, hogy minél tökéletesebb rendszereket hozzanak létre, amelyek egyidejűleg motiválnak és költséghatékonyak, valamint hosszú és rövidtávú célok megvalósítását is támogatják.

A felsővezetők javadalmazásánál a hosszú távú szervezeti célok teljesítéséhez kötött érdekeltséget érvényesítik a vállalatok, s a javadalmazásukban az átlagosnál nagyobb arányú a juttatások mértéke és szerepe.

***A javadalmazási terv tartalma a következő:*** az anyagi és a nem pénzbeni juttatások mértéke, a javadalmazás alapja (egyén vagy munkakör), a javadalmazás szintje (egyéni, csoportszintű, szervezeti szintű javadalmazás). Az *egyéni alapú javadalmazás* közvetlen kapcsolatot jelent az egyén erőfeszítései, készsége és teljesítménye között – ennek mérése egyes szervezetek esetében költséges lehet. A *munkakör alapú javadalmazás* az egyén teljesítményétől, kompetenciáitól függetlenül a munkakört jutalmazza. A korszerű karriertervezési rendszer a kettő kombinációját alkalmazza. Az érdekeltség az egyéni szintű javadalmazás mellett a csoportmunka (projektmunka) szintjén is megjelenik és egyre gyakoribb a csoportjavadalmazás. A szervezeti szintű javadalmazás alapja a szervezeti eredményhez való hozzájárulás.

A javadalmazási rendszer alakulását, a javadalmak mértékét szervezeten kívüli és szervezeti belső tényezők egyaránt befolyásolják. A szervezeten kívüli tényezők többek között a vonzáskörzet munkaerő-piaci feltételei, a piaci versenytársak kompenzációs stratégiája, a munkáltatókat szabályozó jogi előírások. A szervezeti belső tényezők közül a legfontosabbak a munkáltató gazdasági helyzete, fizetési képessége, az adott munkakör fontossága, azaz az alkalmazott relatív értéke a szervezeti célok elérésében. A kialakított javadalmazási rendszernek minden időtávon versenyképesnek, ösztönzőnek és rugalmasnak kell lennie, valamint illeszkednie kell a szervezeti kultúrához. *A javadalmazás, illetve a kompenzáció eszközrendszerét a folyamatos változás jellemzi, mivel egyrészt állandóan módosulnak a törvényi előírások, másrészt a szervezetek is egyre motiválóbb rendszerek kidolgozására törekednek. A középpontban azonban mindenkor az egyéni és a szervezeti célok viszonya, azok összhangjának a megteremtése áll.*

**9) Képzési terv**

A képzés alapvető szerepet játszik a humántőke létrehozásában és folyamatos fejlesztésében, célja az emberi tudás bővítése, ezért tekinthető a humántőkébe való beruházásnak. A tudás szerepe egyre inkább felértékelődik, mivel a piacon tartós versenyelőnyt csak magas színvonalú szervezeti tudás birtokában lehet elérni, amikor a termékek és szolgáltatások versenyében a „beépített” tudás tesz különbséget. A fogyasztók megnyerése és megtartása érdekében tehát a vállalati egyedi tudás, annak újrafelhasználása és folyamatos fejlesztése, valamint ennek a vállalati folyamatokba, főként az innovációba való beépítése jelent versenyelőnyt. *A tudás menedzselése az egyik legfontosabb vezetői feladattá vált az elmúlt évtizedben.*

A gyors technikai fejlődés következtében a munkakörök átalakulnak, a feladatok elvégzéséhez újabb és újabb kompetenciaelvárások jelennek meg, valamint a rohamosan változó üzleti környezet a munkakör-változtatások tömegét igényli. Ezek szükségessé teszi a munkavállalók képzését-továbbképzését az egyéni igényeik figyelembevételével, s amihez a szervezeti keretet a vállalat biztosítja. Megjegyezzük, hogy az Európai Unió a foglalkoztatási stratégiájában rögzítette az *élethosszig tartó képzés* követelményét, ami megteremti a munkaerő adaptációs készségének fokozását, rugalmasságát, a foglalkoztathatóságának javítását és az esélyegyenlőségét.

*A kompetenciaalapú emberierőforrás-tervezés szerves része a képzési terv elkészítése*, ami a szervezet képzési stratégiáját formálja cselekvési programmá, miszerint a vállalati célok eléréséhez mely oktatási, képzési feladatokat milyen formában valósítsanak meg. ***A képzési terv a következő részekből tevődik össze:*** *a képzés konkrét célja*, a vállalatnál az egyének/alkalmazottak szintjén jelentkező *képzési igények felmérésének szempontrendszere*, a megváltozott *munkakörök* *kompetenciaelvárásai*, a *képzési programok tartalma és ütemezése* képzési fajták, valamint képzési célcsoportok szerint, továbbá *a képzés választott* *módszere*. A képzési terv fontos része a képzés *költségvetésének* megtervezése is, aminek nagyságát jelentős mértékben befolyásolja a képzés helyszíne (vállalatnál vagy a tanácsadó/oktató cég telephelyén történik) és a képzést lebonyolító oktatók (trénerek) személye. A HR-szakemberek feladata a személyes fejlődési igény felmérési eredményeinek a munkaköri követelményekkel való összehangolása a vállalat stratégiai céljainak a függvényében.

Kiemeljük, hogy a szakemberek különbséget tesznek a képzés és a képzés-fejlesztés célja, valamint a tartalma között. A *képzés célja* *az alkalmazottak teljesítményének a növelése*, s emiatt a jelenlegi munkakörök ellátásához a szükséges készségek elsajátítását célozzák meg rövidebb távon. Ebben a tudáskonverziónak, vagyis az elméleti tudás gyakorlati tudássá való formálásának van meghatározó szerepe. A képzés hatékonysága vizsgálható a szervezet és az egyén szintjén, s akkor érte el a célját, ha a szervezeti elvárások teljesülnek – a képzési költségek megtérülnek a munkavégzés mennyiségén és minőségén keresztül –, és az alkalmazottak is elégedettek a vállalat által biztosított képzési lehetőségekkel.

A *képzés-fejlesztés* hosszabb távú folyamat, a jövő szervezeti kihívásaira készíti fel a munkavállalókat, fokozza a szervezettel való azonosulást, *a karriermenedzsment egyik központi kérdését képezi*.

**3.1.2. Karriertervezés – karriermenedzsment**

Az utóbbi években a szervezetek újragondolják a korábbi emberierőforrás-gazdálkodási stratégiájukat, s egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a tehetséges munkaerő felismerésére, fejlesztésére/képzésére és megtartására. A belső (vállalati) munkaerőpiacon a ***munkavállalók*** ***szegmentáció***ja valósul meg, s a különböző alkalmazotti rétegek irányába differenciált személyzeti politikát folytatnak a vállalatnál, mivel az egyes rétegeknek eltérő a karrierigénye és az érdekérvényesítési képessége. A szakértői vélemények szerint az emberi erőforrások felértékelődésével a munkavállalók közötti differenciálódás két domináns csoportra osztja a munkavállalók tömegét:

* *egyik csoportba* tartozik a speciális ismeretekkel rendelkező, magasan képzett, kvalifikált munkavállalók viszonylag szűk köre, akik a vállalat számára nélkülözhetetlenek, megtartásuk kiemelt érdek, mivel nehezebben pótolhatóak,
* *másik csoportba* tartozik a „többi” munkavállaló a vállalatnál, akik már könnyebben helyettesíthetőek. Ez a munkavállalói réteg a technikai és a szervezeti fejlettség következtében automatikusan elsajátítható feladatokat végez, ez jellemző még magasabb fokú szakképzettség esetében is.

Napjainkban a szervezeten belüli karrier biztosítása a kulcsfontosságú, a kvalifikált alkalmazottak megtartásának egyik fő eszközévé, lényeges motivációs erővé vált a fejlett piacgazdaságú országokban. A multinacionális cégek egy részénél a karriertervezés képezi az emberi­erőforrás-menedzsment központi elemét. Ez jellemző a Magyarországon működő külföldi tulajdonú kereskedelmi láncokra is. A Tesco és a Metro például a felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottaik részére karrierlehetőséget biztosítanak nemzetközi hálózatukban, s a toborzási hirdetéseikben ez kiemelt szempontként szerepel.

*A karriermenedzsmentben a humánstratégia központi kérdése a munkatársak karrierjének gondozása.* A karriermenedzsment egy *új szempontú emberierőforrás-menedzsment*, aminek vezérlőelve a minőségi munkaerő vonzása, megtartása, motiválása és fejlesztése a szervezeti stratégiai célok teljesítése érdekében. Magában foglalja tehát munkaerő vállalaton belüli mozgáspályáját – karrier útját –, vagyis a munkaerő felvételétől és munkába állásától kezdve a vállalati belső munkaerőpiacon zajló események irányításán, valamint koordinálásán át a munkaerő szervezetből való kilépéséig tartó folyamatot. „A karriermenedzsment alapú gondolkodás révén lehetőség nyílik az alkalmazottak képességeinek jobb kihasználására, a kompetenciáik fejlesztésére, a szervezet iránti elkötelezettségük növelésére, s a szervezeti kultúra fejlesztésére”. (*Bokor et al.,* 2014. 65. old.) A sikeres karriermenedzsment növeli a szervezet alkalmazkodóképességét a gazdasági változásokhoz és emeli a cég hírnevét, valamint támogatja az értékes munkatársak megtartását bármely munkakörben.

A karriermenedzsment feladata a szervezeti stratégiai céloknak megfelelő munkahelyi és munkaköri követelmények meghatározása, továbbá a munkavállalók karrierigényeivel való összeegyeztetése.

A komplex *szervezeti karriertervezés* elsődleges célja, vezérelve az üzleti sikert leginkább elősegítő munkaerő számára a megfelelő karrier (pozíciók, szakmai előmenetel) biztosítása. A komplex szervezeti karriertervezés/karriergondozás funkciói azonosak az emberi­erőforrás-gazdálkodás funkcióival, azonban az egyes funkcióknál a karrierszempontokat részesíti előnybe. A szervezeti karrierfejlesztés feltételezi az alkalmazottak adottságainak és igényeinek megismerését, így többek között az iskolázottságukat, a nyelvtudásukat, képességeiket, érdeklődésüket, ambícióikat. Szükséges továbbá a teljesítményértékelési rendszer folyamatos működtetése, a szervezeti célokat preferáló ösztönzési-javadalmazási rendszer megvalósítása, az oktatási-képzési rendszer fejlesztése, valamint az igényeknek megfelelő karrierlépcsők kiépítése. A szervezeti karriertervet általában az egyes szervezeti egységek közvetlen vezetői és a HR-menedzserek együtt dolgozzák ki, s az alkalmazottaik egyéni karrierfejlesztési tervének elkészítését különböző szolgáltatások nyújtásával segítik. Ilyen szolgáltatások a karrier-tanácsadás, a számítógépes karriertervezési programok, a tájékoztatási központok működtetése stb. *A szervezetek elsődlegesen az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, a szervezeten belül váltani képes munkaerőt preferálják.*

Az *egyéni karriertervezésben* a munkavállalók irányítják, szervezik és befolyásolják a karrierjüket a szakmai pályafutásuk során, vagyis személyes fejlődési tervet készítenek. Az egyéni fejlődés többféle módon lehetséges, ezek formái például a munkakör-szélesítés/gazdagítás, a képzésfejlesztési-tréning, a coaching igénybevétele, a konferencia-részvétel, a nyelvtanfolyam. A munkavállalók életpályájuk folyamán a karrierdöntéseik sorozatát hozzák meg, így szakképzettséget, foglalkozást, munkahelyet, munkakört választanak és módosítanak a karriercéljuk eléréséhez vagy kényszerből. Az egyéni karrierfejlesztés akkor lehet csak sikeres, ha nagyfokú önismerettel, reális szakmai tervvel, kitartással és tudatossággal párosul. Az egyéni karrierterv szerepe egyre fontosabb, mivel rövidül a munkahelyhez való kötődés időszaka, s fokozottabb a karriervágy a munkavállalókban.

A karriermenedzsmentben *a minőségi, tehetséges munkaerő kiválasztására és fejlesztésére különböző irányzatok megvalósításával kísérleteznek az egyes szervezetekben*. Az előzőekben utaltunk rá, hogy a belső munkaerőpiacon a munkavállalók szegmentációja valósul meg, s két csoport különíthető el. Ennek megfelelően a karriermenedzsment két domináns irányzata a következők szerint körvonalazható:

* Az *egyik irányzat* a kiemelkedő képességű, tehetséges munkatársak (talent-pool) szűk csoportját választja ki, akiket célzottan szükséges fejleszteni, a szervezet készít részükre személyes fejlesztési tervet, speciális képzésben részesülnek (sokszor nemzetközi projektek keretében). Ebben az esetben a szervezet azon álláspontot képviseli, hogy nem minden munkavállaló képes egyformán hozzájárulni a vállalkozás stratégiai céljainak eléréséhez, az üzleti sikerhez, a versenyelőny fenntartásához.
* A *másik irányzat* szerint a szervezet minden munkatársa tehetséges valamiben, a stratégiai célok eléréséhez az általuk betöltött munkakörökre is szükség van. A minőségi munka elvégzéséhez minden munkatársat továbbképzésben kell részesíteni, s a karrierlehetőséget biztosítani kell számukra is. Összességében tehát nemcsak a vezetőkre és a magasan kvalifikált szakemberekre, hanem minden munkatársra és a hierarchia minden szintjén, minden munkakörben jellemző valamilyen karrier (életpálya, előmenetel). Ebben az esetben a közvetlen munkahelyi vezetőnek a feladata a beosztottaik fejlesztése és az előrehaladásuk támogatása.

Napjainkban a szervezetek a *kétféle irányzat integrációjával próbálkoznak*, igyekeznek minkét irányzat előnyeit érvényesíteni a gyakorlatban. Az első irányzat előnye, hogy a szervezet a szűkösen rendelkezésre álló fejlesztési forrásait a kiválasztott tehetségekre, a jelenlegi és a jövőben kulcspozíciót betöltő szakemberek képzésére fordíthatja. A másik irányzat előnye, hogy minden munkavállaló számára egyenlő esélyt és feltételeket kínál. Ezen irányzat ugyanakkor költségigényes, mivel széleskörűen biztosítani kell a képzés-fejlesztési lehetőségeket, a szervezeti karrierterv kidolgozását és a monitorizálást, továbbá jelentős szervezési és koordinációs kapacitásokat köt le mind a közvetlen munkahelyi vezetőknél, mind pedig a HR-szakembereknél. *A mindenkori vállalati vezetés feladata eldönteni, hogy legalább középtávon a karriertervezésben a két irányzat integrációját hogyan valósítsák meg, s a döntésükben támaszkodnak a HR-menedzsment véleményére, tanácsaira is.*

A karriermenedzsmentben kialakult, egybehangzó szakértői állásfoglalás a *vezetői stílusról* a következő: *fontos, hogy a különböző együtt dolgozó vezetői generációk elismerjék egymás létjogosultságát az üzleti életben*. Tény azonban, hogy a 21. században a vezetői sikeresség nem alapulhat csak a tekintélyen és a hierarchián, hanem elkötelezettséget, magasabb fokú szakmai önismeretet, valamint problémamegoldó, konszenzusra törekvő hozzáállást igényel.

A *Covey, S.* (1989) által kidolgozott vezetési elmélet alapján a *sikeres vezetők hét optimális tulajdonsága* a következőkben foglalható össze (nézete jelenleg is elfogadott):

1. A vezető kitűzött stratégiai céljai és ezek megvalósításai reálisak, kreatívan gondolkodik, felelősséget vállal a döntéseiért, az eredményeket képes befolyásolni – proaktív magatartás.
2. A szervezeti stratégiai célok elérése motiválja a döntéseit.
3. A munkaidejével hatékonyan gazdálkodik, a beosztottait is erre ösztönzi, s a fontos feladatok megoldását helyezi előtérbe.
4. A feladatok teljesítésénél elsődlegesnek tartja az alkalmazottak közötti közös érdek megtalálását, valamint a problémamegoldás előtérbe helyezését, ahol mediátori szerepet tölt be – win-win szituáció.
5. A feladatok/problémák megoldásánál elengedhetetlennek tartja a munkatársak ötleteinek, javaslatainak a meghallgatását, és azokat figyelembe veszi, ha előbbre viszik a tervezett eredmény elérését.
6. Kreatívan együttműködik mind a vezetőtársaival, mind a beosztottakkal, vagyis konstruktív kapcsolatrendszert alakít ki.
7. A kiegyensúlyozott, harmonikus és hosszabb távon is hatékony munkavégzés érdekében „megújuló” módon, stressz-mentes vezetési stílus elérése a célja.

*Collins, J. (*2005) kutatása szerint a világ kiemelkedően sikeres vállalatainak felsővezetőit a személyes alázat jellemzi, ami szakmai eltökéltséggel és bizonyos fokú puritanizmussal kevert éleslátással ötvöződik. A felső- és középvezetői sikerek alapja a fegyelmezett, kitartó munkavégzés és az innovatív, újító hozzáállás kombinációja.

A *sikeres szakmai és vezetői munkához, valamint* ***a karriertervezéshez hatékony eszközként használható*** minden nemzetgazdasági ágazatban, így ***a kereskedelemben is a coaching módszertana***. Ugyanis a legsikeresebb szakembereknek és vezetőknek is szüksége van egy külső szakemberre, aki megerősíti az önismeretüket és az értéktudatukat, segít rávilágítani a stratégiai döntések lényegére, továbbá ösztönzi/bátorítja a szükséges attitűd- és paradigmaváltást.

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)