

**Változások irányítása az emberi erőforrás  
menedzsment szakterületén**

*A Középületépítő Részvénytársaság emberi erőforrás  
menedzsment tevékenységének átalakítása*

Zsigmond Király Főiskola

2004.

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
1. Bevezetés	2
2. Szakirodalmi kitekintés: új üzleti technikák és trendek	5
2.1 Az új technikák létalapja, napjaink üzleti/gazdasági folyamatai	5
2.2 Változások irányításának alapjai	7
2.3 Emberi erőforrás menedzsment vonatkozások	12
2.3.1 Információ technológia az emberi erőforrás menedzsmentben	12
2.3.2 Az emberi erőforrás gazdálkodás hazai sajátosságai	13
2.4 A tevékenység kihelyezés döntési dilemmája	17
3. Tevékenység kihelyezési döntés és az ezt kísérő változásirányítási módszerek a Középiletépítő Rt-nél	22
3.1 A cég bemutatása	22
3.2 A változás folyamata és háttere a kiindulási ponttól a realizált eredményig	24
3.3 Összefoglaló javaslatok és a változás irányításának kritikája	31
4. Összefoglalás	39
Irodalomjegyzék	43
Mellékletek	44

## 1. Bevezetés

„A kezdeményezőnek szembe kell néznie mindazon ellenségekkel, akiknek érdekében áll a régi rendszer megtartása és csak langyos támogatást kap azoktól, akik az újból profitálhatnak.” (Machiavelli, 1513)

A szakdolgozat témája a változások témaköre. A konkrét felvetett és elemzett eset az emberi erőforrás gazdálkodás szakterületéhez kapcsolódik, a Középületépítő Részvénytársaság HR adminisztrációs és rutinfeladatait egy humán szolgáltató gazdasági társaságba helyezte ki.

A tevékenység-kihelyezés manapság divatossá vált. A Wall Street Journalban megjelent egy cikk szerint a HR az ötödik leggyakrabban kihelyezett tevékenység és a teljes „outsourcing” piac bevételének 8 százalékát adja. [9] A szakirodalomban néhány helyen találtam olyan véleményeket, amelyek szerint a HR tevékenység jövője a totális kihelyezés. A HR osztályok egy interaktív portálból és egy call centerből fognak a nem túl távoli jövőben felépülni, méghozzá co-sourcing rendszerben (mondjuk az IBM és a MacDonald’s közösen üzemeltet egy ilyen rendszert). [10] Ez azonban úgy gondolom, cyber-technológia és még a jelenlegi hihetetlenül dinamikus fejlődést tekintve sem gondolom, hogy 30 éven belül megvalósul. Másrészt, az emberi erőforrás menedzsment „emberi” oldalát elveszítve maga a szakma létjogosultsága kérdőjeleződik meg.

Emellett a „make or buy’ döntések egyre inkább dilemmát jelentenek a cégeknek. A tevékenység kihelyezés divatját a számítógépesítés divatjával tudnám összehasonlítani, alapvetően ugyanaz játszódott le a közelmúltban, mint a nyolcvanas évek végén Magyarországon. A cégek sokszor olyan üzleti tevékenységeket is számítógépre vittek, amelyeket egyszerűen nem volt célszerű, illetve olyan kis cégek is reagáltak a modernizációs kényszerre, ahol ez nem jelentett hatékonyság növekedést. Az eredmény sok esetben bukás, veszteség és csalódás volt. Egy időben sok vállalat kihelyezte vevőkiszolgálási rendszerét, a reklamációk kezelését. Mára közülük többen rájöttek, hogy ezzel eltávolodnak a vevőtől, elvágják a kommunikációs vonalakat és ezzel értékes információkat, vagyis versenyelőnyöket vesztenek. (Erre konkrét példát is említek a tevékenység-kihelyezés alfejezetben.)

A változások lebonyolítása – bevallottan – sok vezető érzékeny pontja. Napjaink felgyorsult világában pedig az a szervezet, amelyik képtelen dinamikusán reagálni a piaci környezet kihívásaira, elveszett. A változás olyan szervezeti létfeltétel, mint a tőke vagy a termelőeszközök. A változásmenedzsmentnek igen széles szakirodalmi háttere van – és a terjedelmi korlátok miatt próbáltam szelektív lenni – így a dolgozatban megpróbáltam rávilágítani a változások levezénylésének legkritikusabb pontjaira. Szándékosan nem változásmenedzsmentről beszélek, és a dolgozatnak sem ez, hanem változások irányítása a címe. A kettő fogalom nem szinonima, inkább kiegészítik egymást.

A dolgozatban egy rövid kitérő erejéig megemlítek egy fontos sajátosságot: kulturális örökségünket, a magyar szervezeti kultúra sajátosságait, a dolgozók és vezetők attitűdjét, viszonyukat önmagukhoz, egymáshoz, a céghez és a környezethez. Ezt azért tartottam fontosnak, mert egy nagyon speciális környezetben kényszerülünk dolgozni, olyanban, amely az új üzleti technikák (pl. empowerment, modern teljesítményértékelési rendszerek) bevezetését nemhogy nem segíti, de egyenesen akadályozza.

A szakdolgozat első, szakirodalmi kitekintés része után elemzem a konkrét esetet. Az elemzés forrása a cég irattára, a tervek és javaslatok, illetve maga a változás lebonyolítása, megvalósulása az érintett alkalmazottakkal készített interjúk alapján. Az elemzést egyértelműen a szakirodalomra alapozom, annak alapján és arra folyamatosan visszautalva.

A dolgozat gyakorlati haszna annak bemutatása, milyen tipikus hibákat követ el egy cég változások megvalósítása során, és hogyan lehet ezeket kiküszöbölni. Az elemzésben konkrét javaslatokat is teszek, hogyan lehetett volna javítani a változás irányításán. A dolgozatnak nem célja az értékelés: a külső szemlélő nézőpontjába próbálom magam helyezni – amely olyan tényezőket láttat meg, amelyeket belülről nehezebb felfedezni.

## 4. Összefoglalás

A szakdolgozat első részében tárgyalt témák felvetése célirányos volt: azokat a kritikus területeket érintettem, amelyek munkám témája alapjául szolgáló változásirányítási probléma felvet és magába foglal. Ilyen természetesen maga a változások irányítása, amelyet John P. Kotter, egy olyan szakember könyve alapján dolgoztam fel, akit a szakma a változásmenedzsment atyjának nevez.

Számos más szerzőtől találtam olyan akcióterveket és diagramokat, amelyek egy változás lebonyolítására ajánlottak recepteket és lépéseket, úgy érzem azonban, hogy Kotter kicsit másképp közelíti meg a kérdést: megkülönbözteti a változásmenedzsmentet és a változásirányítást. Alapjában véve Kotter „szellemi terméke” maga a menedzser és vezető (management / leadership) megközelítés, ez, illetve a szerző fél évszázados tapasztalata szolgál az elmélet alapjául. A lényeg: a változási folyamatban szükség van menedzserekre, de az irányítók jelenléte elkerülhetetlen. Kotter a következőképpen fogalmazza ezt meg:

*„Sajnálatos következmény, hogy napjainkban a menedzsment korábbi túlhangsúlyozása gyakran intézményesült a vállalati kultúrában, ami elriasztja az embereket attól, hogy megtanulják, hogyan kell irányítani. Halálos veszélyt jelent a szervezet számára, ha változásoknak ellenálló kultúrák olyan menedzserekkel fonódnak össze, akiknek soha nem tanították meg, miként kell változásokat előidézni. Egy kellő hatalommal rendelkező irányító csapatot nem alakítanak ki olyan emberek, akiket csak a hierarchia és a menedzselés fogalmaiban való gondolkodásra képeztek ki.”*

A következő elméleti kitérő a tevékenység-kihelyezés döntési dilemmája, ahol arra próbáltam végeredményben rávilágítani, hogy nem egyértelműen és nem minden esetben célszerű a „buy” alternatívát választani a „make” helyett. Stratégiai fontosságú tevékenységeknél – amelyek közé az emberi erőforrás menedzsment szakértői tevékenységei – nemhogy nem jár előnyökkel a kihelyezés, hanem egyenesen negatív következményekkel járhat.

A Középleletépítő Rt. esetében azonban nem stratégiai jelentőségű, hanem inkább egy adminisztratív, illetve rutin jellegű tevékenység kihelyezéséről van szó, amelyet ráadásul olyan emberek fognak továbbra is végezni, akik eddig is ellátták azokat. A bérügyi tevékenység kihelyezése ezért semmilyen megtorpanást nem okoz a vállalati tevékenységben.

A harmadik témakör, amely az elméleti háttérét adja a tárgyalt problémának, az maga a környezet. A magyarországi helyzet – hasonlóan a többi átalakuló kelet-európai országhoz – rendkívül sajátosan alakult a szervezeti kultúra, a munkavállalók és a vezetők értékszempléletbeli, viselkedési és környezetükhöz való viszonyulási jellemzői szerint. Ezek a sajátosságok alapvetően befolyásolják a változásirányítási és szervezet-átalakítási erőfeszítéseket. Hozzájuk nem alkalmazkodni szakmai öngyilkosság.

Magát a döntést és a lebonyolítást céges dokumentációk áttanulmányozásával, illetve mélyinterjúk segítségével tártam fel.

Végigkövetve a cég akcióit, azt kell mondanom, hogy a külső szemlélő által felfedezhető, belülről viszont nehezebben látható hibákat lehet felfedezni mind a tervezésben, mind a végrehajtásban.

Mielőtt ezekre kitérnék, meg kell említenem a cég háttéréről egy lényeges dolgot. A cég humán erőforrás gazdálkodása az idők során sokat fejlődött, mégis, magán viseli a volt állami vállalatok egyes jellemzőit. A munkakörelemzés, a kulcskompetenciák meghatározása, az ösztönzésmenedzsment és a teljesítményértékelés korszerű módszerei az emberi erőforrás gazdálkodás repertoárjából hiányoznak. Ezek meghonosítása azonban nem megy egyik napról a másikra, számos feltételnek kell fennállnia ahhoz, hogy ez a nagyarányú változás következetesen végrehajtásra kerüljön. A cég hatalmas utat tett meg, stabilizálta pénzügyi gazdálkodását, erőteljes és hatékony IT támogatást vezetett be, ügyfélorientálttá, a piaci követelményeknek megfelelően alakította át tevékenységét, tehát a fejlődés szembeötlő. Az irányt kijelölték, már „csak” az utat kell végigjárni.

Összefoglalva az eset elemzését alapproblémának külső szemlélőként azt látom, hogy a cég a bérrel, juttatásokkal és járulékokkal kapcsolatos elszámolás külső társaságba való vitelét nem változtatási folyamatként, hanem egy vezetői döntésként fogta fel és kezelte. Ez a szemlélet lényegében figyelmen kívül hagyja az alkalmazottakat és számos következménnyel járhat a cégre nézve. Ezek a következők:

- az elvárt eredmények nem realizálása, úgymint potenciális profit és hatékonyság növekedés kimaradása,

- negatív belső és külső PR.

Úgy gondolom, a tervezést gondosabban, kreatívabban és a dolgozók bevonásával elvégezve a cég lényegesen többet profitálhatott volna ebből a kihelyezésből, mind közvetve, mind közvetlenül. Az irányításra és nem menedzselésre képes vezetők közreműködésével a nyereség lényegesen nagyobb lett volna. A változásirányítás lépéseiből a legtöbbet egyszerűen kihagyták. Egy felülről-lefelé adott autokratikus döntés történt, amelybe szakértői szinten vontak be munkatársakat, de nem aknázták ki a dolgozók ötleteit, kreativitását, tenni akarását és így hosszú távú eredményeket nem érthettek el, illetve a gyors győzelmek kivívása is részleges volt csupán.

A modern technikák, az emberi erőforrás menedzsment területén jelentkező új megoldások nagy része a magyar piacon a multinacionális cégek sajátja. Ennek okát sokáig abban látták a magyar vállalatvezetők, hogy a hazai vállalkozások még nem elég tőkeerősek ezek alkalmazásához. Ez azonban csak félig-meddig igaz, hiszen az elmúlt években kiderült, hogy a dolgozói elégedettség növelése nem is annyira tőke, mint munkaigényes feladat. Az egyetlen anyagi része a feladatnak olyan szakembereket kiválasztani, kinevelni és megtartani, akik képesek az új módszerek adaptálására, teljesítmény-orientáltak és látják az élethosszig tartó tanulás hasznát és elkerülhetetlenségét.