

## Innováció és humán erőforrások

*A vállalatok jövője egyre bizonytalanabbá válik, ezért a túlélés érdekében erőfeszítéseket tesznek a fejlődés mozgatóereje, az innovációs képesség növelésére. 2003 novemberében Grenoble-ban a személyzeti vezetők részére nemzetközi kongresszust tartottak az innováció témájában, amelyen kérdőíves felmérés segítségével 250 résztvevő véleményét gyűjtötték össze.*

*Tárgyszavak: innováció; humánerőforrás-menedzsment.*

### **A humánerőforrás-menedzsment (HEM) helyzetértékelése**

A környezeti változások szabályozási, gazdasági és társadalmi eredetűek. A szabályozás terén a válaszadók a 35 órás munkaidőt tekintették a legjelentősebb változásnak, amelyet szorosan követtek a kollektív szerződések és a szakmai ismeretek érvényesítési módozatai. Gazdasági szempontból a vállalatok strukturális változásainak legfőbb okaiként a nemzetközivé válást, a fúziókat, a felvásárlásokat, és az áttelepítéseket jelölték meg. Társadalmi szempontból a hivatás és a magánélet kiegyensúlyozására való törekvést, és a beszámoló jelentések módosulásának gondját állapították meg a humánerőforrás-vezetők.

Kevésbé tűnt egyértelműnek a humánerőforrás-részleg helyzetének és betöltendő szerepének meghatározása. A válaszadók többségének véleménye szerint nem az a feladatuk, hogy kivonják a vállalatot a változtatás kényszere alól, hanem, hogy azt megkönnyítsék és elősegítsék. Viszonylag jelentős részük késznek mutatkozik arra, hogy alternatívát javasoljon a vezetőségnek. A humánerőforrás-részleg helyét a vállalaton belül kielégítőnek ítélik, és úgy tűnik, hogy a humánerőforrás-menedzsment profilja nem vet fel problémákat. A válaszadók csaknem fele azonban nem tartja kielégítőnek a stratégiai döntések kidolgozásában való részvételük lehetőségét és a feladataik elvégzéséhez rendelkezésükre bocsátott eszközöket.

## A HEM a passzivitás és az aktivizálódás között

A szervezeti változás attól függ, hogy a dolgozók mennyire ragaszkodnak a munkájukhoz, az adott területen megszerzett kompetenciájukhoz, és a kollektív szerződés biztosítja-e érdekelttségüket a munkaidő és a munkavégzés helye tekintetében. A HEM szerepe a változtatásokban viszonylag passzív, amit megerősít a rendelkezésére álló eszközök elégtelensége, és a stratégiai döntésekben rá háruló kevés feladat. Viszont a HEM aktivizálódik a gondolkodásmód fejlesztésében, ami kitűnik abból, hogy vállalja a változtatásokat elősegítő, sőt létrehozó küldetést, a hierarchiában elfoglalt helye és kompetenciái alapján.

A vélemények ambivalenciája érthető, ha figyelembe vesszük, hogy mi a változások tétje a dolgozók számára: egyrészt az új technológiák (internet, intranet) alkalmazása előidézti a munkavégzés térbeni és időbeli korlátainak eltörlését, másrészt a munkaidő hagyományos mérése a munkavégzés helyén korlátozza a határtalan lehetőségeket. A kettő között a humánerőforrás-részleg szerepe és helye az innovációk támogatásában egyfajta feszültséget mutat.

1. táblázat

Azok a területek, ahol a HEM hozzájárul az innovációkhoz

Termelés	61,6%
Kereskedelem és marketing	47,0%
Informatikai rendszerek	42,3%
Vezetés ellenőrzése	35,2%
Kutatás és fejlesztés	29,5%
Egyéb	7,8%

## Termékinnováció – és a HEM szerepe

Arra a kérdésre, hogy a vállalat milyen területeken fejti ki innovációt, a személyügyisek főleg a műszaki területeket, termelési folyamatokat, kereskedelmi tevékenységet és az informatikai rendszereket jelölték meg. Csak néhányan említették a vezetés ellenőrzését és a kutatás–fejlesztést (1. táblázat). A HEM vezetőinek megítélése szerint részlegük a termelés és kereskedelem terén járult hozzá az innovációhoz. A vála-

szok alapján a vállalati innovációkban részt vesznek a vezetők, a vevők, a tanácsadók, viszont a szakszervezetek szerepét a folyamatban hol el-  
lenségesnek, hol semlegesnek látják. A válaszadók csaknem fele úgy  
gondolja, hogy a HEM-nek egyáltalán nem feladata az innováció támo-  
gatása, a másik fele ellenkező véleményen van.

## Korlátozott részvétel az innovációban

A személyügyisek egy része úgy érzi, hogy a termelés, az informati-  
ka és a marketing innovációs problematikája teljes mértékben érinti őket,  
amely vélemény mögött részben a képzettségük állhat, részben a HEM  
hagyományos kapcsolata az innovációval a szervezeti kérdésekben.  
Ugyanakkor egy másik részük – válaszaik alapján – teljes elszigetelődést mutat az innovációval szemben. A kutatás és fejlesztés területén a  
HEM hozzájárulása az innovációhoz kevésbé kedvező képet mutat, csak az erőfeszítések elismerésére szorítkozik.

2. táblázat

Azok a tevékenységek, amelyekben a HEM  
innovatív

	Nem	Igen, de érintetlen	Igen és hasznos
Toborzás és munkaerő-megtartás	35,6%	13,7%	50,7%
Értékelés és pályafutás	32,5%	14,3%	53,2%
Javadalmazás	49,1%	10,0%	40,9%
Foglalkoztatás és kompetenciák kezelése	27,2%	11,9%	60,8%
Munkaidő-kimutatás	38,2%	21,7%	40,1%
Kapcsolat a szakszervezetekkel	52,2%	18,9%	28,7%

## Egyenlőtlen erőfeszítés a társadalmi innovációban

A kérdőívre adott válaszok alapján a HEM leginkább a foglalkozta-  
tás és a kompetenciák kezelése terén vezet be újdonságokat (2. táblá-  
zat). Fontosságot tulajdonítanak a munkaerő-felvételnek, a munkaerő-

megtartásnak, az értékelésnek, a pályafutás-kezelésnek, szemben a javadalmazással, amely nem vet fel innovatív gondolatokat. Kimarad az innovációs listáról a munkaidő-kimutatás is, mivel a válaszadók nagy része szerint nincs gyakorlati jelentősége! A társadalmi innovációban a tanácsadók, a szakszervezetek és a szakmai szervezetek vesznek részt.

## **A HEM tevékenysége**

A humánerőforrás-vezetők klasszikus álláspontot képviselnek a HEM tevékenységének gazdasági értékelésében. Előnyben részesítik a számviteli auditálás és a minőségbiztosítás eszközeit. A társadalmi visszajelzés és a vállalatok közötti összehasonlítás csak a válaszadók felénél valósul meg.

A HEM munkatársai egyszerre kezdeményezői és ellenzői a vállalati innovációs folyamatoknak és módszereknek. Az innováció, a gazdasági globalizáció körülményei között, gyakran rontja a dolgozók viszonylagos helyzetét. A humánerőforrás-menedzsment felelőseinek kritikai állásfoglalása logikus, amikor az ügyfeleket szolgáló innováció együtt jár a dolgozók sorsának romlásával.

**Összeállította: Kaposi Mária**

Castagnos, J. C.; Defélix, C.; Berre, M.: Ressources humaines et innovation. Un constat nuancé. = Personnel, 2004. 448. sz. márc./ápr. p. 61–63.

Croquette, D.; Louart, P.; Retour, D.: Université ANDCP 2003 à Grenoble. = Personnel, 2004. 446. sz. jan. p. 14–16.