

### Kisvállalati humánerőforrás-menedzsment

*A holland vállalatoknál végzett egyik kutatómunka a kisvállalati humánerőforrás-menedzsment szabályozottságának és az azt befolyásoló tényezőknek a feltárására törekedett.*

**A HRM FONTOSSÁGA** • Az elmúlt években több kutatás során is foglalkoztak az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásnak, az ún. humánerőforrás-menedzsmentnek (*Human Relations Management* = HRM) a kis- és középméretű vállalatoknál tapasztalható gyakorlatával. E témában az általános felfogás az, hogy a kisvállalatoknál a laza szervezet és a kötetlen HRM-gyakorlat az általános. A kutatások azonban azt bizonyították, hogy a HRM-gyakorlatot nemcsak a vállalat méretei határozzák meg; más tényezők is közrejátszanak abban, hogy többféle, az általánostól eltérő modellel is találkozni lehet.

A vállalatokat jellemző, sőt meghatározó tényezők a következők: a nézetek, a stratégia, az alkalmazott technológia, a kultúra, a környezet. E tényezők a szakirodalom szerint meghatározzák egy-egy vállalat HRM-gyakorlatát.

Az alábbiak egyrészt e téma elméleteinek megismertetésére törekednek, másrészt 16 holland vállalat HRM-gyakorlatának összegezéséből kialakított kísérleti modellt ismertetnek.

Az egyik elméleti meghatározás szerint „a HRM olyan folyamat, amely megszerzi a tehetséges és tettekes vállalati dolgozókat, fejleszti őket és megtartásukra törekszik a vállalati küldetés, célok és stratégiák teljesítésének elősegítése érdekében”.

Egyre fontosabbá válik a HRM-gyakorlat a tudásra alapozott gazdaságokban: a vállalatoknak egyre több, jól képzett munkaerőre van szükségük, miközben egyre kevesebb az ilyen munkaerő.

Már a XX. század korai évtizedeiben megkezdődött a HRM-gyakorlat kutatása. A század 50-es és 70-es éveiben elsősorban a nagyvállalatok számára alkalmas és javasolható HRM-gyakorlatra összpontosultak a kutatások. E kutatások nyomán olyan elméletek születtek, amelyek jobb vállalati teljesítményeket tulajdonítottak a sikeres HRM-munka eredményének: vagyis pl. olyan elmélet, amely szerint a jó szellemű, bizalommal telt légkörben dolgozó, jól fizetett munkaerő munkája nyomán nő a termelékenység és csökkennek a költségek.

Mindazonáltal az elvégzett számos kutatómunka eredményei sem vezettek el a követendő HRM-gyakorlat formális előírásához. A jelek szerint ilyen általánosan alkalmazható modell nincs is.

**A HRM-GYAKORLAT SZABÁLYOZÁSA** • Több jelenség is értelmezhető a HRM-gyakorlat szabályozottságán. Pl. az, hogy 1. a szabályokat írásba foglalják, 2. bizonyos folyamatok szervezeten belüli alkalmazásának gyakorisága értelmezhető szabályozottként, (ilyen pl. a rendszeres teljesítményértékelés), 3. szabályozottnak minősülhetnek azok a tevékenységek, amelyeket a munkáltató rendszeresen biztosít (ilyen pl. szponzorált tréning). A HRM-gyakorlat szabályozottságának mértékét az is jelzi, hogy mennyire követi e gyakorlat a jogszabályokat, ill. a foglalkozásbeli előírásokat.

A HRM-gyakorlat szabályozottságának értelmezése már mintegy 40 éves vitára tekinthet vissza. Végül is egységes értelmezés, ill. általános érvényű szabályzat vagy előírás nincs.

## **A VÁLLALATSZERKEZETI TÉNYEZŐK HATÁSA A HRM-GYAKORLATRA** •

Az itt közölt gondolatok elsődleges célja az, hogy megvizsgálják és bemutassák a különböző vállalatszerkezeti tényezők hatását a kisvállalati HRM-gyakorlatra, annak szabályozottságára .

### *1. A vállalati méretek befolyása*

A vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom megállapítása szerint a kisebb szervezetek a nagyvállalatoknál rugalmasabban és kevésbé szabályozott módon működnek. Ez a megállapítás a kisvállalati HRM-gyakorlat mindennapjaira is érvényes. A kutatások feltárták, hogy a kisvállalatoknál nem gyakoriak a tréningek, ritka a HRM-tervezés. A 250 alkalmazottnál kevesebb munkaerővel működő vállalatoknál a munkaerő teljesítményének értékelése sem rendszeres és nem jutalmazza prémiumokkal az alkalmazottakat, ha a vállalati teljesítmény javul. Követlenül, szabályok, előírások nélkül történik a munkaerő felvétele is. Egyes kutatók véleménye szerint ez a kisvállalati rugalmasság teszi lehetővé azt, hogy jól alkalmazkodjanak a környezeti bizonytalanságokhoz, más szerzők szerint viszont éppen az előrelátás hiánya honosítja meg a kisvállalatoknál a kötetlen HRM-gyakorlatot. A kisvállalatok a nagyobb vállalatokhoz viszonyítva kevésbé szakosodottak, azaz alkalmazottaiknak többféle feladat ellátására kell alkalmasnak lenniük, mint a nagyvállalatoknál dolgozó munkatársaknak. A kisvállalatoknál kevesebb a szakértő alkalmazott is.

Mindazonáltal a kisvállalatoknál is lehet találni érdekes és értékes HRM-gyakorlatot. A vállalat nagysága nem az egyetlen meghatározó tényezője annak, hogy adott vállalat milyen HRM-eljárásokat, gyakorlatot alakít ki.

### *2. A vállalati erőforrások hatása*

Az erőforrás-elmélet szerint a vállalat versenyképességét az határozza meg, hogy milyen mértékben képes versenytársait felülmúlni tartós, nehezen utánozható vagy helyettesíthető erőforrásokkal. Különösen értékesnek tekinthető a humán erőforrás, már csak a munkaerőhiányra tekintettel is. Egy vállalat növekedési lehetőségeit az új menedzserek megszerzése erősíti, de az illetők

betanítása, integrálása jelentős erőfeszítéseket követel. Így azután egyidejűleg gyorsítják is és fékezik is a fejlődést.

Egyes szerzők szerint a tartós versenyképesség forrása maga a vállalati munkaerő. Más szerzők a HRM-gyakorlat minőségében vélik megtestesülni az alkalmazottak ösztönzésének, fejlesztésének legfontosabb tényezőit. E nézet szerint a HRM a vállalati stratégia fontos része és a vállalati tudás gyarapítását szolgálják a tréningek, teljesítményértékelések, jutalmazások. Akármelyik szemléletet is vallja valaki, kétségtelen, hogy a vállalati sikereknek fontos eleme az emberi erőforrás.

### *3. Intézményelmélet és a HRM-gyakorlat összefüggése*

Az intézményelméleti szakemberek szerint a vállalatok a hozzájuk fűződő érdekcsoportok magatartáselvárásainak megfelelően működnek. A vállalatok esetében ilyen érdekcsoportok lehetnek pl. a szakmai szervezetek, a kormányhivatalok, a szakszervezetek stb. Ezek az érdekcsoportok gyakran előírják a követendő HRM-gyakorlat szabályait, pl. a munkaerő-felvételre, a kiválasztásra, a tréningekre, a jutalmazási módszerekre vonatkozólag. A holland munkáság 85%-a az ilyen megállapodások hatálya alá esik, és ez meghatározza a HRM-gyakorlatot is.

### *4. A HRM-gyakorlat költséghatékonysági szempontjai*

A kisvállalatok kötetlen HRM-gyakorlata bírálatokat is kivált. A kutatói vélemények szerint jobb teljesítmények születnének formálisabb, szabályozottabb HRM-gyakorlat esetében. Mindazonáltal sem a jobb erőforrás-ellátottság, sem az intézményi befolyások nem adnak választ arra, hogy egyes kisvállalatok miért gazdagabbak vagy sikeresebbek másoknál.

Költséggazdálkodási szempontból elemezve az valószínűsíthető, hogy egy kisvállalat pl. külpiaci tevékenység esetén egy nagyvállalathoz viszonyítva hátrányban van, mert pénzügyi eszközei végesek és a kisebb mennyiségekhez viszonylagosan nagyobb költségek járnak. Csak együttműködés keretében – pl. a kormányok által szponzorált fejlesztési programok esetében – fordul elő, hogy külpiaci sikerek születhetnek részben a megosztott költségek, részben az utánpótlás HRM-gyakorlat következtében.

### *5. A stratégia hatása a HRM-gyakorlatra*

Igen jó eredmények születhetnek a vállalati stratégia és a HRM-gyakorlat összeillesztéséből. Pl. a növekedésre orientált versenystratégia megvalósításához képzett alkalmazottak felvétele, betanítása szükséges.

**EGY ÚJ HRM-MODELL** • A HRM-gyakorlatot meghatározó tényezők a következők:

- termékek, piacok, technológia,
- szervezeti, ügyviteli adottságok,
- társadalmi, kulturális, jogi környezet.

A felsorolt tényezők a vállalatoknál különbözőek, ezért érthetően eltérőek a HRM-követelmények is és az alkalmazott gyakorlat is.

A kisvállalatoknál alkalmazható HRM-modell elvi vázlatát az 1. ábra mutatja.

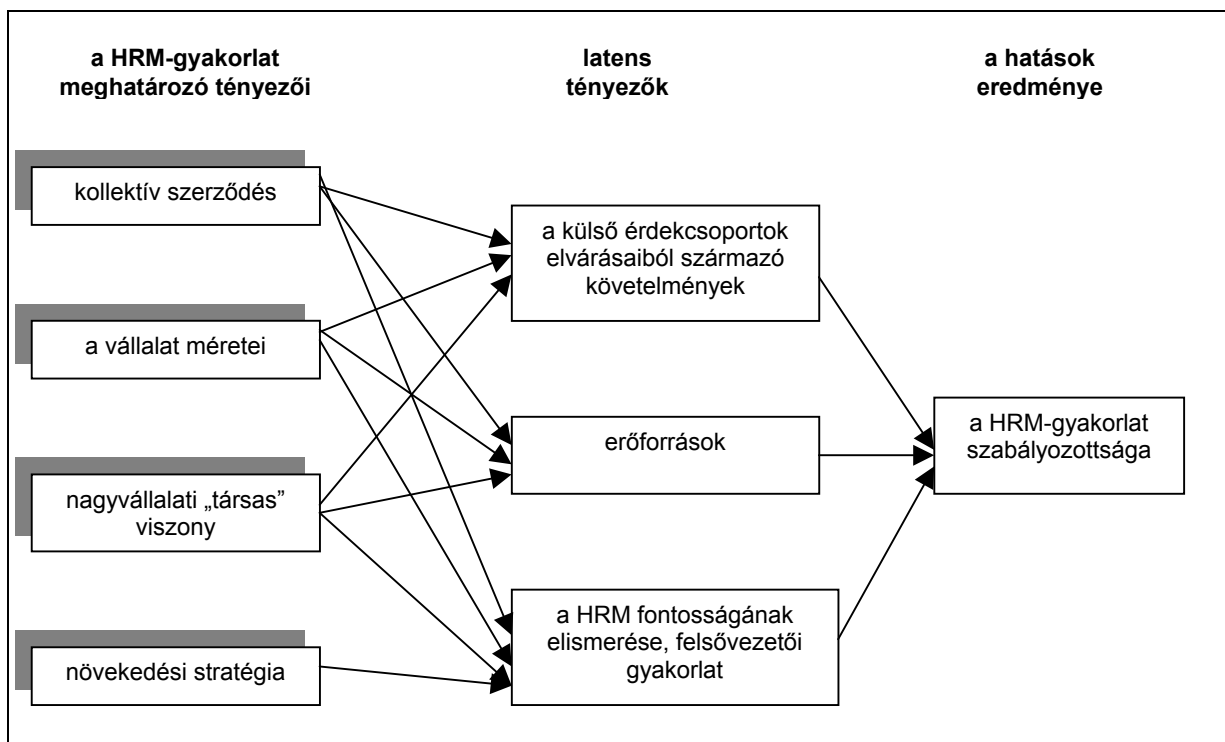
A modell a HRM-gyakorlat meghatározó tényezői közül az alábbiakkal foglalkozik:

- a vállalat méretei,
- kollektív szerződés vagy a munkavégzésre vonatkozó egyéb megegyezés,
- nagyvállalati társ, pl. szállító vagy vásárló,
- növekedési stratégia.

E meghatározó tényezőkhöz kívül további szóba jövő tényezők:

- a külső érdekcsoportok elvárásai,
- erőforrások,
- a felsővezetői döntések.

A tényezők együttes hatása határozza meg azt, hogy valamely kisvállalatnál mennyire szükséges a HRM-gyakorlatot szabályozni, ill. laza, rugalmas vagy merev szabályozási formát célszerű-e alkalmazni.



1. ábra A HRM-gyakorlat szabályozottságát meghatározó tényezők

**A MODELL ALKALMAZHATÓSÁGA** • Az egyik felmérés során 1997-ben 16 holland kisvállalatnál (10–41 alkalmazottat foglalkoztató cégnél) elemzéseket végeztek a modell alkalmazhatóságára vonatkozólag. A vizsgált kisvállalatok

négy gazdasági szektorban működtek: fémipar és gépgyártás, élelmiszer-kiskereskedelem, ruhatisztítási szolgáltatások, információs és kommunikációs technológia. A kiválasztott vállalatoknál a HRM-gyakorlat vizsgálata magába foglalta a következőket:

- a munkaerő felvételének, ill. elbocsátásának gyakorlatát,
- az irányítási módszereket,
- az alkalmazottak fejlesztését szolgáló módszereket (a tréninget, a karriertervezést stb.).

Az elvégzett elemzések során vizsgálták a HRM-tervezés módszereit, a munkaerő-kiválasztás szempontjait, a teljesítményértékelést, a bérezés, ill. jutalmazás mikéntjét, a továbbképzéseket, a teammunkát is. A kutatási hipotézisek érvényességét ugyanakkor matematikai statisztikai módszerekkel is elemezték.

A vizsgálatok eredményei alátámasztották az előzetes hipotéziseket és így megállapítható volt:

1. A kollektív szerződéssel vagy egyéb – a munkavégzésre vonatkozó – megegyezéssel rendelkező kisvállalatok többségénél a HRM-gyakorlatra vonatkozóan vannak előírások, szabályok.
2. A vállalati nagyság erőteljesen meghatározza a HRM-gyakorlat módszerességét, előírt, szabványosított jellegét. Minél nagyobb valamely vállalat, annál nagyobb esetében a HRM-gyakorlat előírásainak részletettség, szabványosításának mélysége.
3. A nagyvállalati társas viszony (pl. franchise, vagy szállítói, ill. vásárlói kapcsolat) a kapcsolódó kisvállalatok HRM-gyakorlatának részletesebb előírására ösztönöz. Az ilyen nagyvállalati kapcsolattal nem rendelkező kisvállalatoknál a HRM-gyakorlat lazább és rugalmasabb.
4. A növekedésre orientált stratégiával rendelkező kisvállalatok formálisabb, előírászerűbb HRM-gyakorlatot folytatnak, mint a növekedésre nem törekvő kisvállalatok.

**JAVASLATOK TOVÁBBI KUTATÁSOKRA** • Célszerű nagyobb mintán is megvizsgálni az eddigi kutatások által feltárt eredményeket. A hosszabb ideig tartó vizsgálatok elősegíthetnék az ok – okozati összefüggések feltárását. A jövőbeni kutatásoknak a fent említett vizsgálatban nem érintett tényezőkre is ki kell térniük, így pl. a vállalati technológia, ill. kultúra hatásának a vizsgálatára.

**ÖSSZEFOGLALÁS** • A fentiek arra törekedtek, hogy a kisvállalati HRM-gyakorlatot befolyásoló, kiválasztott és fontosnak ítélt tényezők hatását elméleti és kutatási összefüggéseiben vizsgálják. E kiválasztott tényezők: a vállalati nagyság, a stratégia és a környezet. A környezet hatásának vizsgálatát két sajátos területre szűkítették: a kollektív szerződések, ill. munkamegállapodások hatásának vizsgálatára és a nagyvállalati „társasviszony” befolyásának elemzésére.

A megállapítások csak kezdeti és részleges eredményeknek tekinthetők, de néhány gyakorlatban is alkalmazható következtetést érdemes már e megállapításokból is levonni. Így pl. legelőször is azt, hogy a kisvállalatok működésére igen előnyös hatást gyakorolna, ha HRM- gyakorlatuk rendszerezettebbé, formálisabbá, előírászerűbbé válna. (E fogalmakat is célszerű pontosan meghatározni.)

Második következtetésként kínálkozik az, hogy nem szankciók és utasítások útján kell a kisvállalatokat formálisabb, előírások szerint működő HRM- gyakorlatra kényszeríteni. Hatásosabb és eredményesebb eszköznek kínálkozik a megfelelő példák, módszerek, információk rendelkezésre bocsátása. E módszerben különböző állami szervezeteknek, kisvállalati segítő programoknak, sőt, esetleg nagyvállalati társvállalatoknak is tevékeny szerep kínálkoznék.

**(Husztli Vera)**

Kok, J.; Uhlaner, L.M.: Organization context and human resource management in the small firm. = Small Business Economics, 17. k. 4. sz. 2001. dec. p. 273–291.)

Sheppeck, M. A.; Militello, I.: Strategic HR configurations and organizational performance. = Human Resource Management, 39. k. 1. sz. 2000. Spring, p. 5–16