

BOKOR ATTILA[§]

HR-ESEK: EGY HIVATÁSRÓL

Kik azok a HR-esek, és mit csinálnak?

Személyes emlék: a 90-es évek legelején, még ötödéves lelkes demonstrátor koromban szolt a Közgázon Branyiczki Imre későbbi kollégám, hogy jövőre indít egy HRM kurzust, lenne-e kedvem oktatni. Persze, mondtam, csak annyit áruljon el, mint jelent ez a betűszó. Naiv kérdés, melyre a kézhez kapott pár aktuális amerikai könyv elolvasása után azt gondoltam, hogy kitűnő válaszokat kaptam. Minden logikusnak, újszerűnek, lelkesítőnek tűnt, nagy elánnal bele is vettem magam az oktatásba. Amíg mindez az egyetem falai között maradt, nem is volt nagyobb gond, a kurzus témái, szemlélete népszerű volt a hallgatók között.

Az első repedés akkor következett be, mikor Imrét egy MBA órán helyettesítettem. Izzulva, de mondanivalómban magabiztosan kezdtem a kompenzációs rendszerek felvázolásához. A padosorokban ülő tapasztalt vezetők támogatóan viszonyultak hozzám, de a mondanivalóhoz fűzött kérdéseik és megjegyzéseik rendre a következő – hidegvasú – kötőszóval kezdődtek: „De,…” Azután, ahogy minél inkább törekedtem arra, hogy az órákon megjelenjen a magyar gyakorlat, illetve magam is egyre több gyakorlati szakértői munkát végeztem üzleti szervezeteknél, újra kinyílt kezdeti kérdésem. Mit és miért is csinálnak a HR-esek?

A kérdést már nem tekintem naivnak, ráadásul mind a nemzetközi szakirodalmat figyelemmel követve, mind a hazai gyakorlathoz kapcsolódva azt tapasztalom: másokat is foglalkoztat, újabb és újabb válaszokat és szempontokat felszínre hozva. Jelen cikkben átfogó képet kívánok adni röviden a HR szakma és az üzleti vezetők együttműködéséről, figyelembe véve a HR Tükör2 kutatás során szerzett tapasztalataimat, illetve a jelen gazdasági válság fejleményeit.

Válaszok és dilemmák

A mi a dolga a HR-eseknek a szervezetben? – kérdést számomra eddig N.J. Higgins válaszolta meg olyan módon, ami túllép az egyszerű tevékenység-felsoroláson, vagy hangzatos szlogeneken, és izgalmas kérdések megnyitására ad lehetőséget. Szerinte a HR dolga az, hogy együttműködésben az üzleti, vonalbeli vezetőkkel – ahol, ők a HR ügynökei – biztosítsák a szervezetben a jó gyakorlatokat az emberek vezetésére. Ide mindenféle olyan rendszer és eljárás beletartozik, ami a munkavállalók teljesítményét és képességeit befolyásolja.

Az átláthatóság kedvéért a definíció lényegi elemeit egy ábrán is megjelenítem.



A jól hangzó definíció mindegyik eleme számos gyakorlati és elvi problémát is felvet. Haladjunk sorjában!

[§] Bokor Attila partner, OD Partner Kft., c. egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem.

² A HR Tükör kutatás az OD Partner Kft és a BCE Vezetéstudományi Intézetének együttműködésében folyó kutatás, ahol a résztvevő vállalatok HR szervezetei 360 fokos jellegű visszajelzést kapnak legfontosabb belső ügyfeleik elégedettségéről és a többi résztvevő szervezet benchmark adatáról. A kutatásnak 2003, 2005 és 2007 után 2009/2010-ben zajlott le a 4. fordulóját: www.odpartner.hu/hrtukor

A „*JÓ GYAKORLATOK*” kifejezésben szembeűnő a minősítő szó általánossága és értékjellege. Nagy kérdés, hogy a mindennapokban, apró-cseprő, vagy komplex stratégiai jellegű döntésekben miként értelmezik, milyen értékelési szempontokra fordítják le ezt a célkitűzést. A lehetőségek sokrétűek, ami már önmagában előrejelzi a HR-esek nehéz helyzetét. (Mindegyik szempont esetében röviden bemutatom a HR Tükör kutatás egy-egy kapcsolódó tanulságát is.)

1. *Jó, mint megfelelő és méltányos.* Legáltalánosabb elvárásként a „jó” a törvényi, jogszabályi előírásoknak való megfelelésre utalhat. Mind az elmélet, mind a gyakorlat elvárja a HR-esektől, hogy a folyamatosan változó és országonként is nagyon különböző munkavállalási, adózási, személyiségi jogi stb. környezetben a megfelelő és a jogi szempontokon túl is elvárhatóan méltányos, humánus eljárásokat biztosítsák. Az elvárások sokoldalúságára utal, hogy feladatuk egyszersmind a törvényes határmezsgyéken a kiskapuk, innovatív megoldások működtetése, legjellemzőbben a jövedelmek kifizetése, de akár a munkaszerződések terén is.

A HR Tükör kutatás azt igazolja, hogy e tekintetben legelégedettebbek a visszajelző vezetők a HR tevékenységével, mindegyik felmérési körben.

2. *Jó, mint szakmailag megalapozott.* Magától értetődő szempont, ám egy magát újradefiniáló, oktatási/képzési, valamint szakmai szervezeti oldalról is újraépítő szakma esetében különösen fontos. Ide kapcsolódó külön érdekes tanulmány tárgya lehetne egy szociológiai vizsgálat miszerint kiből is lettek a HR-esek a 90-es években, és miként harcolták meg szerepüket az üzleti életben. Egy további másik érdekes szempont a szakma erős angolszász, sőt alapvetően amerikai forrásvidékéről származó gyakorlatainak adaptációs nehézségei a mi üzleti és társadalmi kultúránkban. Ráadásul a HR szakma, mint olyan, tulajdonképpen rengeteg szakmaterület integrációját jelenti: gazdaságtan, jog, pszichológia, szociológia, statisztika.

Ezek alapján nem meglepő, hogy a HR Tükör kutatás azt mutatja, hogy a szakmaiság/élenjáró gyakorlatok alkalmazása különösen kiemelt önértékelési szempont maguk a HR-esek számára. (Mindez jól alátámasztja és magyarázza a HR szakma erős kitettségét a külső szakértői, tanácsadó know-how-eknek és egyben divatoknak is.) Meglepő tanulság ehhez képest az, hogy a vezetők számára, ez mennyire nem fontos szempont, és elégedettek a mindenkori helyzettel. A HR szakmaisága – a faktorelemzések alapján – az elégedettséget befolyásoló tényezők végén foglal helyet.

3. *Jó, mint a szervezet tevékenységét, céljait előbbre mozdító.* Üzleti közegben ez egyben üzleti fókusz is jelent. Ezt az elvárást, azt gondolom, érdemes három összekapcsolódó, ám eltérő alkotóelemre bontani:

a. *Üzleti nyelvezetű.* Azt tapasztalom, hogy a HR sajátos szakmai háttere miatt már egyszerűen a szóhasználata, sajátos modelljei miatt is könnyen elszigetelődik az üzleti élet más területeitől. A szorosabb integráció egyik lépése a vezetők fejlesztése, a HR eszközök használatán túl, maguknak a HR jellegű szempontoknak is a meggyökereztetése a gondolkodásukban. Azonban az is egyértelmű, hogy a HR-esek sem úszhatják meg mondanivalójuk üzleti nyelvezetre, modellekre, stílusra lefordítását. És ez nem csupán szóhasználatot, hanem gondolkodásmódot és jelenlétet is magában foglal.

A HR Tükör kutatás azt igazolja vissza, hogy a vezetők különösen hálásak a HR-esek ilyen irányú lépéseikért, és ez jelentős bizalomteremtő lépés is lehet: például üzletkötők elkísérése napi rutinjukon, részvétel üzleti/stratégiai/technológiai jellegű képzéseken is.

b. *Költséghatékony.* A munkavállalókhoz kapcsolódó költségtényező mindegyik üzleti vállalkozás esetében jelentősnek tekinthető. Rengetegen tapasztalhatták ezt az elmúlt évben: legtöbbször a képzések/tréningek kurtitása, mások a juttatások visszafogása, de sokan a bérjellegű kifizetések csökkenése esetében is. Azt tapasztalom, hogy a HR-es tevékenység üzletivé válása manapság leginkább az ilyen jellegű hozzájárulásra fókuszál: folyamatok

hatékonyságának, létszámmutatók optimalizálása, fejlesztési és kompenzációs kifizetések áramvonalasítása.

A HR Tükör kutatás is visszaigazolja a HR erősödését ebben a témában, talán ez az egyik legtöbbet erősödött szempont a kutatás 2003-as megkezdése óta. 2009-ben a válság kezelését jelölték ki a válaszadó vezetők a HR számára, mint legfontosabb prioritást, és e tekintetben jóra is értékelték a HR teljesítményét.

c. Eredményes. Hozzájárulás a szervezeti célok megvalósításához, ami a szakmai nyelvvezetben ma leginkább a Stratégiai Partnerség kifejezésben fogalmazódik meg.

A HR Tükör kutatás kezdetén ez volt a vezetők által egyik legkritikusabban értékelt dimenzió, és az interjúkból az derült ki, hogy a legtöbb esetben maguk a HR-esek is még keresték azt, hogy milyen tartalommal lehet feltölteni ezt az elvárást. A kérdőívek értékelése azt mutatja, hogy mára egyre több vezető számára nem kérdés, hogy a HR-nek „helye van az asztalnál”, ugyanakkor konkrét hozzájárulás, eredmények megragadása az egyik legizgalmasabb és legnyitottabb vitapont. A stratégiai szerepben való fejlődés lehetőségére utal, hogy a kutatás minden fordulójának legrosszabbra értékelt kérdése a HR-esek proaktivitása, azaz kezdeményező, a hosszabb távú hatásokra, trendekre felkészítő szerepe volt. További ide kapcsolódó kritika a vezetők részéről: elsősorban tevékenység és nem eredményorientáltak látják a HR-eseket.

4. Jó, mint ügyfélorientált. A következő alfejezetben részletesebben is kifejtem, hogy az egyik legfontosabb átalakulás a HR működésében a szolgáltatási szemlélet, aminek kulcsszavai az ügyfélorientáció, átláthatóság, rugalmasság, ugyanakkor kiszámítható és jól standardizált támogatás. A megvalósítás egyik eleme a standardizálás, ami a legtöbbször belső szolgáltató központokban, illetve külső szolgáltatóhoz való kiszervezésben valósul meg. Ezen az úton itthon is sok szervezet elindult. A másik elem viszont a személyes együttműködés, az adott vezetői helyzethez, problémához való kapcsolódás, a belső tanácsadói támogatás. Ez az a tényező, amiben szintén sok előrelépés történt – legtöbb szervezetnél létrejött valamiféle egykapus szemléletű generalista, partneri támogató szerep, ám a vezetők elégedettsége e tekintetben már alacsonyabb.

A kutatási eredményeink azt is mutatják, hogy ebben a dimenzióban válik el egymástól leginkább a sikeres és a kevésbé sikeresnek értékelt HR szervezetek megítélése, vagyis ez tekinthető a vezetői elégedettség aktuális hazai forró pontjának: azaz a vezetők elégedettségét leginkább az befolyásolja, mennyire látják ügyfélorientáltak és személyes tanácsadói szerepében hatékonyak a HR-eseket, szemben a csupán adminisztratív fókusszal.

5. Jó, mint JÓ, az alapvető értékelített értelemben: élhetőbbé, örömtelibbé tenni a világot. Nehéz erről a témáról röviden írni. Egyetemi oktatói szerepemben azt tapasztalatom, hogy a hallgatók HR szakma iránti orientálódásának sokszor van ilyen komponense is, ami aztán a mindennapi küzdelmekben, operatív fókuszban felőrlődik, és akár cinizmussá is változik. Ugyanakkor több olyan HR vezetőt, illetve szakértőt is ismerek, aki számára folyamatos prioritást jelent e szempontok – értékalapúság és az üzleti szemlélet – integrálása. Sokszor azonban nem teljesen világos, hogy a különböző kezdeményezések – vállalati felelősségvállalási programok, hátrányos helyzetű munkavállalók támogatása, munkamagánélet egyensúly és egészség-megőrzési programok – mögött milyen arányban, és viszonyban áll a tudatos üzleti cél, személyes önmegvalósítás, és akár szervezeti vagy személyes PR cél, ego-játszma. A legtöbb esetben már az sem egyértelmű, hogy az ilyen projektek esetében milyen szerep vállalása a legcélszerűbb a HR terület számára: kezdeményező, facilitátor, projektmenedzser, „tulajdonos” stb., hiszen az egyik legnagyobb veszély éppen az, hogy mindezek „csupán” HR ügyek maradnak. Az viszont egyértelmű, hogy a hazai üzleti kultúrában ennek a szempontnak a megjelenítése nem egyszerűen támogató szerepet jelent, hanem erős kultúraformáló, változási ügynöki szerepet is, ahol a HR a vezetői szemlélet formálójaként hat.

A HR Tükör kutatás vizsgálati fókuszába az idei évtől került bele ennek a témakörnek a felmérése is, és azt látjuk, hogy a vezetők elsősorban inkább csak a PR értékét látják a különböző vállalati CSR és munkavállalói sokszínűség projekteknek, amelyek nem erősítik a HR hitelességét. Leginkább a munka és magánélet témája jelenik meg számukra prioritásként, ennek kapcsán viszont nagyon elégedetlenek a HR-esek tevékenységével.

A hosszú felsoroláshoz ráadásul még egy fontos megállapítás: a fenti elvárások a szervezeti valóság mindennapjaiban legtöbbször egymásnak is ellentmondhatnak, illetve az egyes szervezeti szereplők eltérő mértékben jelenítik meg őket. Ebből az következi, hogy a HR nem lehet az összes szempont szerint tökéletes, és feltehetően nem törekedhet egyetlen szempont maximálására sem, hanem az adott szervezet célrendszeréhez és kultúrájához igazodó és változó egyensúly teremtésével lehet valóban sikeres és JÓ. Persze az adott célrendszert és az értékelést az is befolyásolja, hogy a lista vége felé haladva egyre nehezebben értékelhető, mérhető a HR terület teljesítménye az adott elvárás mentén.

A „VEZETŐKKEL EGYÜTTMŰKÖDVE” HR öndefiníciós elem tekintetében nem bocsátkoznék hosszas felsorolásba. Számomra itt és most ez a legkritikusabb kérdés a HR szakma sikeressége szempontjából. A definíció szintjén az alapüzenet az a trivialis lenne, hogy a HR-t – főleg – nem a HR-esek végzik, hanem a vezetők, akiket a HR-esek rendszerekkel, folyamatokkal és személyes együttműködéssel támogatnak – és egyben fejlesztenek, és adott esetekben befolyásolnak is – ebben a felelőségükben. Az embereket nem a HR-esek veszik fel, motiválják, értékelik, fejlesztik, és szükség esetén bocsátják el, azaz vezetik, hanem a vezetők. (És akkor még nem beszéltünk az emberek magukért vállalt felelőségéről.) Ugyanakkor a HR teremti mindezen tevékenységek kereteit, valamint örökdi a vezérlő elvek és értékek megvalósulásán és szükség esetén megújításán.

A hatás közvetettségének logikai trivialisága a szervezeti hétköznapiakban sokszor csúszik át játszmás helyzetekbe, felelőségáthárításba, akár a HR-esek, akár a vezetők, vagy a munkavállalók részéről, legtöbbször „együttműködve”. HR-esek sokszor végzik el a vezetők dolgát: oldanak meg konfliktusokat, közvetítenek üzeneteket, vállalják fel a rosszfiú szerepét, tolerálnak vezetői hiányosságokat. Ezzel rövidtávon továbblendítik az „ügymenetet”, ám hosszabb távon saját „szervezeti küldetésüket” gyengítik.

Mindezek alapján a teljes HR szakma szempontjából itthon legalapvetőbb kérdésnek az üzleti vezetők „emberek vezetése” (people management) témában felvállalt felelőségének erősítését, egyáltalán üzleti prioritásként való értelmezését tartom. Amíg ez nem kerül a helyére, a HR mindig is reagáló, sőt sokszor védekező pozícióba szorul. Az áttörés egyik kulcseleme az első számú vezetővel, illetve az egész felső vezetői csapattal kialakított viszony, szerep. Mindehhez persze szükséges az, hogy a HR-esek üzleti nyelven, és szempontok szerint tudják megfogalmazni hozzáadott értéküket, amely sokak számára csak operatív jellegű, vagy pedig ködös és nehezen megfogható. Egy ilyen fordulatra alapozva lesz lehetséges az, hogy a HR kilépjen az operatív szolgáltató szerepéből, és üzleti partnerként, adott esetben belső coachként is működjön. Persze ennek előfeltétele az is, hogy az alapot jelentő szolgáltatásokat valóban megbízhatóan, gyorsan, áláthatóan, ügyfélbarát és költséghatékony módon nyújtsa.

E témakörben egy másik szempont a bizalom kérdése, hiszen enélkül nem lehet hiteles az együttműködés a vezetőkkel. A HR Tükör kutatás mindegyik korábbi fordulójában ez a témakör kapta az egyik legkritikusabb értékelést. Ez részben érthető, hiszen a HR rengeteg olyan személyes és üzleti információ birtokában van, ami kényessé válhat kommunikáció szempontjából, illetve könnyen kerülhet olyan köztes helyzetekbe, amikor különböző szervezeti konfliktusokban megoldásában az egyik, vagy akár több oldal felé is rongálja hitelességét: szakszervezet/menedzsment, munkavállaló/vezetője, vezetői szintek illetve üzleti területek közötti konfliktusok. A HR elfogadottságát és a felé irányuló bizalmat alapvetően

befolyásolja, hogy miként kezeli ezeket a kényes helyzeteket, nem válik-e például a felső vezető szürke eminenciásává, vagy éppen ellenkezőleg belső szakszervezetissé.

A definíció harmadik eleme: „Munkavállalók teljesítményére, képességeire hat”. E szempont szerint két dilemmára hívom fel a figyelmet. Az egyik az, hogy, mint látjuk a HR a vezetőkre és rajtuk keresztül (is) a munkavállalókra hat, tehát elsősorban a motivációkra és a képességekre, szakszerű szóval a kompetenciákra. Vagyis a jó HR hatására a szervezet is kompetensebbé válik – továbbvihető a kapcsolat a „core competence”, azaz magkompetenciák elméletéhez. A probléma az, hogy ez a hatás csak közvetett kapcsolatban áll bármilyen az üzleti életben megszokott, tőzsdei értékelésekben is nyomon követhető teljesítménymutatóval.

A második dilemma a mérhetőség egy másik szempontjára vonatkozik. A kérdés: ha hiszünk a HR üzleti hatásában, akkor milyen mutatószámok alapján határozzuk meg a HR vezetők bónuszát? Az egyszerű mérés-technikai és definíciós dilemmákon túl ott van a koncepcionális probléma: ha a HR a vezetőkön keresztül, velük együttműködve fejt ki a hatását, akkor milyen eredménymutatók szűkíthetők le csupán a HR hatására?

A HR Tükör kutatással e hatások legalább közvetett mérésére törekszünk, hiszen a kutatási eredményként kialakuló vezetői tükör – és HR-es önkép – átfogja az itt bemutatott HR-es hozzájárulásokat.

Melyek a nemzetközi trendek, milyen úton halad a szakma?

Az eddigi értelmező és dilemmafelvető gondolatok után most tekintsünk ki röviden, hogy a nemzetközi szintéren melyek a HR gyakorlat legfontosabb trendjei ebben a helyzetben. A trendeket két nagy csoportba oszthatjuk aszerint, hogy a HR szervezeti működésére, illeszkedésére, illetve a HR tevékenységek tartalmára, fókuszára vonatkoznak-e.

A *HR szervezeti illeszkedése* kapcsán az alapvető trend egyszerűen megfogalmazható: válasszuk el egymástól az üzleti partner/szakmai fejlesztő, illetve a szolgáltató részeket. Eltérő céljaik és sikerkritériumaik okán más alapelvek mentén és szervezeti keretek között kell működtetni ezeket a tevékenységeket. Ez a feltevés áll a 2000-es évek legfőbb témája, a „HR átalakulás” (HR Transformation) mögött, ahol is a HR működés üzletileg hatékony, ügyfélorientált átalakítása a jelszó. A jól hangzó jelszavak sajnos legtöbbször csupán folyamathatékony optimizáló projektekre, belső szolgáltató központok kialakítására, illetve kiszervezési megoldásokra utalnak. Kiemelt mutató a költséghatékony, az egy főre jutó HR költségek csökkentése. Tapasztalataim szerint azonban ezek a projektek rendszerint nem eredményeznek valódi ügyfél elégedettséget. Tipikus jelenség az, hogy a helyben maradó, elvileg üzleti partner szerepet ellátó HR-eseknek éppen ilyen feladataikra nincsen idejük, mivel tűzoltó módon oldják meg azokat a feladatokat, amelyeket a regionális központokban, vagy a kiszervezett szolgáltatóknál akadoznak.

A *HR által nyújtott szolgáltatások* kapcsán sok aktuális forró pont is található. A kompenzáció, és különösen a (felső)vezetői ösztönzés kérdése szintén központi téma, a rengeteg rossz tapasztalat hatására: Enron, valamint gazdasági válsághoz kapcsolódó események, lásd bankárok ösztönzői. Izgalmas viták és kísérletezések folynak ennek a témának a jogi szabályozása, átláthatósága, illetve tartalmi kérdései - ösztönzés időtávja, részvényekkel való kapcsolata, nagyságrendje stb. - kapcsán.

Az előző témához kapcsolódóan is, de önállóan is kiemelt kérdés a „compliance” (megfelelés). A köz javát szolgáló, alapvető elveket – átláthatóság, követhetőség, jogszabályi megfelelés, versenysemlegesség – elérni szándékozó szabályozások a hétköznapokban elképesztő bürokratikus kényszerek formájában jelentkeznek.

Itthon még kisebb szerep jut, de máshol már kiemelt prioritásként kezelik a társadalmi felelősség vállalás, munkahelyi sokszínűség, a női vezetők, a munka és magánélet, atipikus

munkavállalási formák kérdéseit. Az ilyen típusú témák közül talán a generációs téma az – kapcsolódva a karrier és tehetségmenedzsment témaköréhez –, amely itthon is erősebb prioritással jelentkezik, és szerintem már a közeljövőben alapvető HR és vezetői reakciókat követel. Nemzetközi szinten talán már nem annyira divatteremtő, de itthon én még mindig a karrier témájához kapcsolódó rengeteg szervezeti tabu, sztereotípa és csapdahelyzet tudatosítását és felszámolását tartom az egyik legizgalmasabb, és közvetlen üzleti következményekkel is járó HR témának.

Ezeknek a témáknak mindegyike izgalmas lehetőséget kínál arra, hogy a korábban megfogalmazott „jósági” kritériumok integrációja tesztelődjön. Jó esetben pedig kiváló terepet kínálnak arra, hogy a HR stratégiai partneri szerepét erősítse, illetve tudatosítsa a menedzserek emberek vezetése témában vitt felelőségét. A jelen mindennapi gyakorlatban még nem tartunk itt, és a válsághangulat sem ennek kedvez.

Mi lehetett a válság hatása a HR szerepére?

Azt gondolom, hogy a válság lehetőség és veszély is egyben. A lehetőség oldalon az áll, hogy a HR most nagy figyelmet kapó, közvetlen üzleti prioritást élvező feladatokon dolgozhat együtt a felsővezetőkkel. Most kézzel foghatóan mutatkozik meg egyes HR tevékenységek, rendszerek üzleti eredményt befolyásoló hatása: fizetések, létszám/leépítések, munkavégzési formák (részmunkaidő, szerződés dolgozók), szervezeti változások közepette a belső kommunikáció, a kulcsemberek és tehetségek megtartása, motiválása. Érdekes dilemma, hogy miként lehet a motivációt fenntartani a kedvezőtlen változások – erősödő félelmek, csökkenő szervezeti és egyéni (lásd sales-esek) teljesítmények, sokszor csökkenő fizetések – közepette.

A veszélyek közül hármát emelek ki:

1. A HR fókusz és megítélése beszűkül a költségtényezőkre, a rövidtávú eredményekre, a „rutin” megoldásokra. Ez hosszabb távon alá is áthatja a mozgásterét, a fejlesztő szemléletű HR eszközöknek, beavatkozásoknak. Üzleti partnerként működik a HR, de „tehetségének” csak a felét kihasználva.

2. Jelen helyzetben az etikai alapú megítélések különösen felerősödnek, és a sokszor amúgy is ingatag bizalom könnyen megrendül a HR irányába. Most megméretődnek mindenféle korábbi jelszavak, értékvallások, hangzatos üzenetek például a humánorientációra, kölcsönös elkötelezettségre, emberi tőkébe való befektetése vonatkozóan. (Bár ide mellékszálón, de a változásokhoz, és azok szakmai és kulturális hatásaihoz kapcsolódik a közsférában bérek nyilvánossá tétele, ahol, ha túllépünk a kérdés politikai beágyazottságán, izgalmas szakmai kérdésekbe ütközünk. Szemben állnak kulturális és vezetési normák, személyiségi jogok, az átláthatóság igénye, eddig megszokott fizetésemelési, elosztási rutinok. Kérdés, hogy a HR-esek hogyan reagálnak, és miként tudják a vezetőket támogatni, azaz itt ismét tesztelődhetnek a HR jóságára vonatkozó elvárások prioritásai.)

3. A HR mindig könnyen kerülhet a rossz hír hozója, vagy a bűnbak szerepébe. Az ilyen nehéz helyzetekben különösen fontos képviselnie a HR-nek azt a hozzáállását, hogy elsősorban a vezetőkön keresztül, őket támogatva érheti el céljait. Ne húzzon magára olyan feladatokat/felelőségeket, amelyek nem az övé, de tudja megmutatni és belevinni a hozzáadott értékét.

Személyes zárás

Örömmel fogadtam a felkérést e rövid cikk megírására, mivel azt képzeltem, hogy kibújási lehetőséget nyújt számomra a megszokott szerepkényszerekből. Magam is sokszor megéltem, hogy az egyetemi/akadémiai írásmód esetében az elméleti megalapozottságra és hivatkozási korrektségre való törekvés gyakran vezethet üres elvontsághoz, túlintellektualizáláshoz és

befelé fordult elefántcsonttorony szemlélethez. A tanácsadói kommunikációban pedig könnyen teret nyerhet a túlzott leegyszerűsítés, a gyors, kézzelfogható eredményorientáció és a megrendelőnek való tetszeni vágyás. Azt gondoltam, hogy ez az esszé lehetőséget ad arra, hogy a mindennapok nyelvén, de átfogó szemlélettel, bátran, de megalapozottan gondoljam végig, és írjam meg, hogyan látom a HR szakma útját és néhány dilemmáját. Írás közben rá kellett jönnöm, hogy ez nem egyszerű feladat. Újabb és újabb bugyrok és szempontok nyíltak meg, a kezdetben világos fókusz, értelmezés és struktúra egyre inkább összefonódott/komplex képpé alakult át, egyszersmind tátongó lyukak jelentek meg rajta. Számomra fontos tanulság: nehéz egyszerűen, közvetlenül, egyértelműen beszélni a HR-ről. Már csak ezért is azt gondolom, hogy nehéz lehet HR-esnek lenni. Különösen nehéz lehet JÓ HR-esnek lenni.

Két fogódzó mindehhez a cikk zárásaként. A HR-eseket ebben a helyzetben egyfelől támogathatja tudatosságuk erősítése a HR szerep sokszínűségéről, és ezeknek a szerepeknek az összekapcsolódásairól, egymásra, illetve egymás ellen hatásairól. Ez a rálátás segíthet a felmerülő igényekkel szembeni folyamatos tiszta és világos öndefinícióban. Másfelől pedig felhívom a figyelmet arra, hogy az üzleti élet nyomasztó teljesítménykényszerei közepette is megéri „csupán” ELÉG JÓ-nak lenni, nem pedig tökéletesnek. Ez a Bettelheimnek köszönhető finom kiegészítés egy még a HR-esénél is nehezebb, a szülői szerep esetében meglepően jó iránytűnek bizonyul. Talán itt is beválik...