

**GERGELY ÉVA:<sup>\*</sup>**

## **Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek jelentősége Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben**

### **Abstract**

Nowadays human resource management is of prior significance, since the human resource is the most important resource that determines the success of an organisation. Human resource management includes many activity areas of which the most important activities are the follows: employment analysis – planning – evaluation, human resource planning, labour supply, performance assessment, incentive, development of human resources, labour relations, labour safety, HRM information system. In the course of my examinations I wanted to find the answer how these functions are assessed by the employees of the organisations, which are considered as the most important. I executed my examinations in the county of Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg. I applied surveys, and the questionnaires were processed by the SPSS 13 programme.

### **1. Bevezetés**

Az elmúlt időszak társadalmi-gazdasági változásai jelentős módon átalakították a „munka világát”. Hazánkban a piacgazdaságra való áttérés, a magánosítás, nemcsak a vállalatok, vállalkozások formáinak, működésmódjának megváltoztatását igényelte, hanem az egyes funkcionális részterületek fejlesztését és újjáalakítását is. Az emberi erőforrások hatékony alkalmazásának, kezelésének területén is megjelent az ember új módszerek, eljárások bevezetésével a vállalati gyakorlatban (Gyökér 1999). A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (angolul: Personnel/Human Resource Management, rövidítve: P/HRM) definícióját keresve számos megfogalmazással találkozhatunk a szakirodalomban. Ennek illusztrálására álljon itt néhány idézet:

- Miner 1977-ben megjelent munkájában a következőképpen fogalmaz: „Az emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management) a vezetés olyan általános funkciója, amely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik.”
- Az American Management Association (Amerikai Vezetési Társaság) szerint „Ha a menedzsment nem más, mint emberek irányítása, akkor a menedzsment munka nem több mint személyzeti munka.”
- Egy másik szerző szerint „a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment olyan, a szervezeten belül teljesített funkció, amely a szervezeti és egyéni célok elérése érdekében biztosítja az alkalmazottak leghatékonyabb alkalmazását”.
- Egy amerikai definíció szerint „a P/HRM: a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége” (Bittner 2002).

Az EEM funkcionális tevékenységei a menedzsment humán stratégiáját, humán politikáját tükrözik. A tipikus tevékenységek egy része közvetve (pl. emberierőforrás-tervezés,

<sup>\*</sup> PhD-hallgató – Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centrum Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

munkakörelemzés), más része közvetlenül (pl. toborzás, kiválasztás, ösztönzés) szolgálja a munkakörök és a munkavállalók közötti összhang megeremtését (Gyökér, 1999).

Az utóbbi években sok szerző foglalkozott a témával, Dajnoki és Berde (2008) úgy fogalmaz, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás egy új tudományterület, amelynek ismeretanyaga a XX. század utolsó évtizedében alakult ki. Rövid idő alatt látványos fejlődés ment keresztül. Az EEM egyes funkcióinak kutatásából eredően több fontos eredményt tanulmányozhatunk. Juhász (2004) vizsgálatai a motiváció fontosságát hangsúlyozzák, aminek eredményességéhez hozzájárul a szóbeli megerősítés és visszajelzés. A kommunikációs vizsgálatokat Terjék (2008) összekötötte a biztonságmenedzsmenttel és megállapította, hogy a munkavédelemmel kapcsolatos információs adatok áramlása döntően befolyásolja a szervezet teljesítőképességét. Ez fordítottan is igaz, a dolgozók egészsége vonatkozásában kommunikációban, vagyis az információk szervezeti áramlásában, megfelelő legyen a kommunikációs formák megválasztása, annak érdekében, hogy a kommunikáció időben elérje célját, vagyis hatékony legyen. Az előző területek együttes vizsgálatával Morvay (2008) a következőket fogalmazta meg: egészséges és motivált munkavállalóktól várható jó munkateljesítmény, ez biztosíthatja a minőségi termékeket és szolgáltatásokat, és határozza meg a szervezet teljesítőképességét. Ez fordítottan is igaz, a dolgozók egészsége vonatkozásában döntő szerepe van a munkahelynek és a munkának. Várhatóan a munkahelyi biztonság és egészségvédelem a jövő vállalatai egyik meghatározó versenytenyezőjének lesz majd tekinthető. Dienesné és Szilágyi (2006) a teljesítményértékelés és a motiváció összhangjának fontosságára hívta fel a figyelmet, Vántus (2003) az ösztönző rendszer motiváló jellegét mérte fel. Belátható, hogy a téma igen fontos szerepet tölt be a kutatások terén, vizsgálata időszerű.

## 2. Anyag és módszer

Kutatásomat strukturált adatgyűjtéssel végeztem, melynek egy formális kérdőív az alapja. A kérdőív első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza az emberi erőforrás menedzsmenttel és a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket. Jelen kutatásomban Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben működő szervezetek alkalmazottai vesznek részt, a minta elemszáma 327. Az adatok kiértékeléséhez és az eredmények szemléltetéséhez az SPSS 13 statisztikai programcsomagot alkalmazom.

## 3. Eredmények

A vizsgált szervezetek 54,27%-a Hajdú-Bihar megyében, míg 45,73%-a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található. A felmérésben részt vevők 24%-a felsővezető, 32%-a középvezető, 26%-a alsóvezető és 18%-a beosztott. A szervezetek többsége működési formáját tekintve kft és rt.

Vizsgálataim során arra kerestem a választ, hogy az egyes szervezetek alkalmazottai az emberi erőforrás menedzsment funkcióit hogyan értékelik, melyeket tartják a legfontosabbnak. Ezen funkciók a következők: emberi erőforrás-rendszer tervezése; munkakörelemzés, emberi erőforrás áramlás; ösztönzéspenedzsment; teljesítményértékelés; emberi erőforrás-fejlesztés; munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása; emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása; biztonság és egészség megőrzése (munkavédelem). Az interjúalanyok rangsorolták ezen funkciókat 1-től 9-ig, a számok jelentése: 1 a legfontosabb, míg 9 a nem fontos, vagy a legkevésbé fontos humán erőforrás menedzsment funkció. Annak érdekében, hogy szakmailag elfogadható rangsort állítsak fel,

súlyozott számtani átlagot számoltam. Ezt követően mindig a legkisebb átlagtól haladunk a legnagyobb átlag irányába és ennek megfelelően lehet a rangsorolást elvégezni. A minta elemszáma 327, az 1. számú táblázatból azonban kitűnik, hogy a két megyében összesen 320 kérdőív került kitöltésre. Az eltérés annak tulajdonítható, hogy hét interjúalany nem adta meg, hogy melyik megyében található az a szervezet, amelyiknél dolgozik.

Amennyiben nem megyénként, hanem összevontan kezeljük a válaszokat, akkor az eredmény leolvasható az 1. számú táblázatból. Az interjúalanyok a munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés fontosságát sorolták az első helyre, úgy gondolják, hogy a munkahelyükön ez a terület a legfontosabb. Második helyre az emberi erőforrás rendszer tervezését, harmadik helyre pedig az emberi erőforrás menedzsment biztonság és egészség megőrzésével kapcsolatos funkcióját sorolták. A rangsor végére a következő EEM területek kerültek: munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása, emberi erőforrás áramlás biztosítása, és az emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása és működtetése.

**1. táblázat. Az EEM funkciók értékelése összevontan és megyénként**

EEM funkciók/ Megnevezés	Összesen			Hajdú-Bihar megye			Szabolcs-Szatmár-Bereg megye		
	Kérdő- ívek száma	Súlyo- zott átlag	Sor- rend	Kérdő- ívek száma	Súlyo- zott átlag	Sorrend	Kérdő- ívek száma	Súlyo- zott átlag	Sor- rend
Emberi erőforrás rendszer tervezés fontossága	327	4,471	2	173	4,116	1	147	4,871	5
Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés fontossága	327	4,431	1	173	4,434	3	147	4,435	1
Emberi erőforrás áramlás-biztosítás fontossága	327	5,688	8	173	6,006	9	147	5,293	8
Ösztönzés-menedzsment fontossága	327	4,679	5	173	4,832	5	147	4,469	2
Teljesítményértékelés fontossága	328	4,677	4	174	4,552	4	147	4,857	4
Emberi erőforrás-fejlesztés fontossága	327	5,012	6	173	5,064	6	147	5,007	6
Munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása	327	5,480	7	173	5,746	7	147	5,109	7
EEM információs rendszerének kialakítása, működtetése	327	6,067	9	173	5,954	8	147	6,218	9
Biztonság és egészség megőrzése	327	4,492	3	173	4,324	2	147	4,707	3

Forrás: Saját vizsgálat

Az 1. számú táblázat további vizsgálata lehetővé teszi, hogy megyénként meghatározzuk az egyes funkciók rangsorát. Először Hajdú-Bihar megyét mutatom be. Az interjúalanyok a következő EEM funkcióknak tulajdonítanak meghatározó szerepet a munkahelyükön: emberi erőforrás rendszer tervezése, biztonság és egészség megőrzése és munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés. Ezek után következik a teljesítményértékelés, a motiváció, emberi erőforrás fejlesztése. A sor végére kerültek az emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása, működtetése és az emberi erőforrás áramlás biztosítása.

Az 1. számú táblázat utolsó három oszlopa a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében működő szervezetek vizsgálatba bevont alkalmazottainak a véleményét tükrözi. A megkérdezettek az első helyre munkakörelemzést, -tervezést és -értékelést sorolták. A második hely-

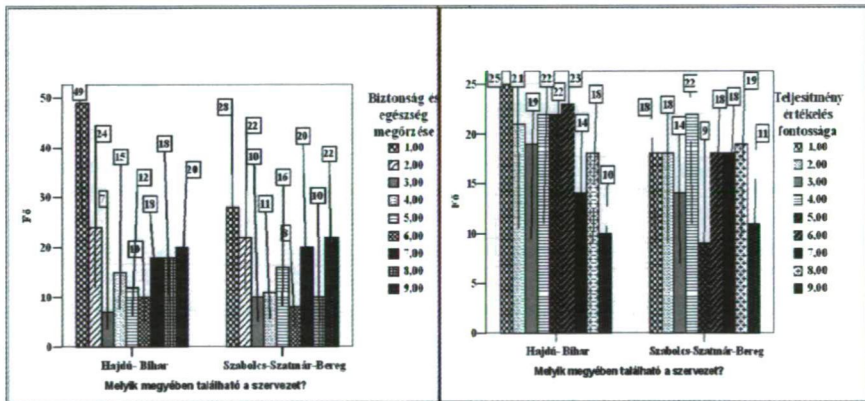
re az ösztönzésmenedzsment fontossága került, a harmadik legfontosabb terület a biztonság és egészség megőrzése. A legkevésbé fontos funkciók a következők: az emberi erőforrás áramlás biztosítása és az emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása, működtetése.

A két megye közötti eltérés az, hogy a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a megkérdezett alkalmazottak fontosabbnak ítélik ösztönzésmenedzsmentet, míg az emberi erőforrás rendszer tervezés szerepe kisebb, mint Hajdú-Bihar megyében.

Ugyanakkor összességében elmondható, hogy megyétől függetlenül igen jelentős szerepet tulajdonítanak a munkakörelemzésnek, a biztonság és egészség megőrzésnek és a teljesítménymenedzsmentnek. A legkisebb szerepet a következő emberi erőforrás menedzsment funkcióknak tulajdonítják: az emberi erőforrás áramlásbiztosítás fontossága és az emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének kialakítása, működtetése.

#### 4. Következtetések és javaslatok

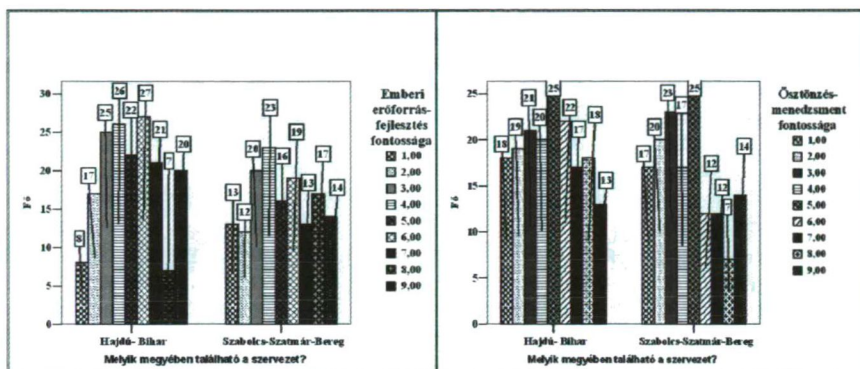
A fentiek alapján könnyen belátható, hogy az emberi erőforrás menedzsment funkcióinak rangsorolása egyáltalán nem könnyű feladat, hiszen minden terület fontos valami miatt és ezen tevékenységek mint láncszemek kapcsolódnak egymáshoz. Megállapítható, hogy a vizsgált megyékben a kutatásba bevont szervezetek esetében nagy különbség nem mutatkozik az EEM funkcióinak fontosságát tekintve. Ugyanakkor néhány megállapítást érdemes kiemelni, melyeket a 1. számú ábra szemléltet.



1. ábra. A biztonságmenedzsment és a teljesítményértékelés fontosságának megítélése  
(Forrás: Saját vizsgálat)

- A biztonság és az egészség megőrzése kiemelt fontossággal bír minden szervezet életében. Az egyhangúbb választ azonban a Hajdú-Bihar megyében működő szervezetek esetében kaptam. Ezen funkció jelentőségének a felértékelődése figyelhető meg más szervezetek esetében is. E funkció fontosságát tekintve Hajdú-Bihar megyében a második, míg Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a harmadik helyre került az értékelések alapján.
- A teljesítményértékelés fontosságának a megítélését érdemes kiemelni. A két megye közötti különbség nem tekinthető jelentősnek, sőt a vizsgálat eredményei azt bizonyították, hogy megyéktől függetlenül a negyedik helyen szerepel.

A további következtetések levonásához tekintsük át a 2. számú ábrát.



2. ábra. Az emberi erőforrás fejlesztés és a motiváció fontosságának megítélése  
(Forrás: Saját vizsgálat)

- Az emberi erőforrás fejlesztés fontosságának megítélésénél azt állapíthatjuk meg, hogy egyik megye sem sorolja ezt a funkciót a legfontosabbak közé, sőt a rangsorban a hatodik helyre került. Ezen terület fontosságának megítélését érdemes a jövőben javítani.
- Az ösztönzés-menedzsment fontosságát jól tükrözi a 2. számú ábra, hiszen mindkét megye esetében az alkalmazottak a rangsor elejére, vagy közepére állították ezt a funkciót. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében fontosabb szerepet tulajdonítottak a motivációnak, a rangsorban a második helyre került. A Hajdú-Bihar megyében működő szervezetek alkalmazottai összességében az ötödik helyre sorolták, melynek megítélésén célszerű lehet javítani a közeljövőben.

Összességében elmondható, hogy a rangsor felállítható az emberi erőforrás menedzsment funkciói között, de csak a rangsorolás módszerével, hiszen ez az a módszer, mely esetén egyértelműen egy érték csak egy tulajdonsághoz kapcsolható és nem helyezhető ugyanarra a szintre több funkció is. A kapott súlyozott számtani átlagok azonban bizonyították, hogy nem volt könnyű feladat a rangsorolás. Arra azonban mindenképpen hasznos volt, hogy irányt mutasson, és ha csak árnyaltan is, de mégis felmérhető az, hogy mely területeket érdemes erősíteni egyes szervezetek életében. A vizsgálataimból kiderül, hogy egyetlen emberi erőforrás menedzsment funkció jelentősége sem figyelhető meg egyértelműen, nem kaptam kiugró értékeket. Ez annak köszönhető, hogy az EEM területeiből nem lehet (nem is szabad) egyetlen, vagy néhány funkciót kiemelni, hiszen egy szervezet akkor működik megfelelően, ha ezen területek között a vezetőség megtalálja az ideális egyensúlyt. Minden funkció létfonosságú egy szervezet életében, hiszen ezek a mozgatórugói a sikeres működésnek.

### Irodalomjegyzék

- Gyökér I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.  
 Bittner P. (2002): Humán menedzsment. Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék.  
 Dajnoki K.–Berde Cs. (2008): Konfliktusmenedzsment fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél. XXXII. Óvári Tudományos Nap. CD kiadvány, Mosonmagyaróvár, ISBN 978-963-9883-05-5

- Juhász Cs.* (2004): A vezetői motivációs eszközkészlet vizsgálata. IX. Nemzetközi Agrárökonomiai Tudományos Napok, Vezetés- és Munkaszervezési szekció – CD kiadvány, Gyöngyös, összefoglaló: 239. p.
- Terjék L.* (2008): A munkavédelemmel kapcsolatos kommunikáció megítélése a mezőgazdasági dolgozók körében. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Nemzetközi konferencia. Szerk: Dienesné K. E.–Pakurár M., Debrecen, 530–538 p., ISBN 978-963-9822-08-5
- Morvai L.* (2008): Munkabiztonság és egészségfejlesztés az élelmiszergazdaságban. XXXII. Óvári Tudományos Nap. CD kiadvány, Mosonmagyaróvár, ISBN 978-963-9883-05-5
- Dienesné K. E.–Szilágyi B.* (2006): A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálata és következtetései. In: A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Szerk.: Jávor A.–Berde Cs., Debrecen, 109–114. p., ISBN 963-9274-96-8
- Vántus A.* (2003): A munkahelyi szervezettség hatása a szarvasmarhatartó telepek munkatermelékenységére. In: Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) nemzetközi konferencia, Szerk.: Nábrádi A.–Lazányi J., Debrecen, ISBN 963-472-721-2