Rása László

STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS — KIHÍVÁSOK ÉS ELVÁRÁSOK

A XX. században az emberiségnek számos tetten érhető törekvése volt. A Világmindenség megismerése mellett Földünkön az emberi munkavégzés kiiktatásának kérdése végigkísérte a századot. Chaplin „Modern idők" című filmjétől a „2001 Űrodüsszeáig" számos film, könyv foglalkozott a kérdéssel. A valóságban a szervezetek az ember fizikai jelenlétének kiküszöbölésére a folyamatok automatizálásával, a tevékenységek számítógép általi vezérlésével és ellenőrzésével kísérleteztek. A XX. század az ember munkavégzés alóli felszabadításában nem hozott átütő eredményt.

Ha jól megvizsgáljuk az elmúlt évszázadot a XIX—XX. század fordulójától az egész századot végigkísérte az emberi munkavégzés hatékonyságának kutatása. Ez a folyamat a munkamozdulatok elemzésével és tökéletesítésével indult és a munkamegosztás mélységeibe nyúló specializáción keresztül az emberi teljesítmény fokozásának ergonómiai, pszichológiai szociológiai, mentális és számtalan más területen jelentkező lehetőségeit tárta fel.

A XX. század igazgatási, gazdasági és egyéb szervezeteinek központi szereplője nemhogy az ember maradt, hanem szerepe évtizedről-évtizedre egyre inkább felértékelődött. Ennek a felértékelődésnek jelentős lökést adott a 70-es években kezdődő és a század végére rohamosan gyorsuló változási folyamat, amely nem csak a gazdasági szervezeteket rázta meg tragikusan, hanem a 4 évtizedes bipoláris világrendszert is felborította, sőt még olyan évezredes konzervatív szervezetet is elért, mint a Római Katolikus Egyház.

Az ember szerepének felértékelődése folyamán a szervezeti élet, esetenként a szervezetei lét kérdésében az ember, mint központi erőforrás testesült meg. Közgazdasági szempontból a szűkössé váló erőforrásokkal való gazdálkodás a század utolsó negyedében a szervezetek életének kritikus kérdésévé vált. Az emberi erőforrással történő gazdálkodás önálló funkcionális területté fejlődött a szervezetekben. Ez az önállósodás természetesen hosszú folyamat eredménye, mely a személyzeti adminisztrációtól elvezetett az emberi erőforrás menedzsmenthez (továbbiakban EEM)[1]

[1] Bár a köztudatban szélesebb körben ELTERJEDT a kifejezés (HRM — Human Resources Management), ma már találkozhatunk a magyar megfelelő rövidítésével is például: Bakacsi Gy. és társai: (1999) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

A XX. század utolsó évtizedére jellemző — addig nem tapasztalható — óriási léptékű környezeti változás a szervezeteket sokkhatásként érte. Elsősorban a gazdaságot érintő piaci verseny felfokozódása a társadalmi élet minden szférájára drasztikus hatást fejtett ki. A szervezetek rövid távon (sok esetben) az életbemaradásért vívott küzdelemben, hosszú távon a piaci helyzetük megőrzése vagy megerősítése érdekében keresték azokat a külső és belső tényezőket melyek pillanatnyi vagy tartós, stratégiai versenyelőnyt biztosítanak számukra. Az újszerű hatékony technológia, a laposított vagy egyéb módon korszerűsített struktúra, a folyamatok kapcsolódásának fejlesztése vagy drasztikus újjászervezése bármely szervezet számára könnyen másolható — a benchmarking nem plágium, hanem szervezetfejlesztési módszer —, így ezek csak pillanatnyi versenyelőnyt képesek biztosítani. A szervezetek többsége megtanulta az elmúlt évtizedben, hogy stratégiai versenyelőnyt valójában csak az emberi tudás jelenthet, így annak kezelése (menedzselése), fejlesztése a szervezetek működésének stratégiai kérdése. Így emelkedett a stratégiaalkotás szintjére az emberi erőforrás menedzselése és alakult ki a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban SEEM). A SEE a szervezet stratégia alkotásának szerves részévé vált, és integrálta a korábban funkcionálisan elkülönülő szervezeti szinten addig koordinálatlan, vagy csak részben koordinált EEM területeket úgymint:

- emberi erőforrás tervezés;
- toborzás;
- kiválasztás;
- munkakörelemzés és-tervezés;
- munkakör-értékelés;
- teljesítményértékelés;
- kompenzáció;
- képzés-fejlesztés;
- karriermenedzsment;
- szervezeti kommunikáció;
- emberi erőforrás információrendszerek;
- munkaügyi kapcsolatok;
- elbocsátások, leépítések[2].

A hadsereg, mint az állam alrendszere szerves része a társadalomnak, tehát a társadalmi szférákban jelentkező hatások kihatnak rá, befolyásolják működését. Az elmúlt évtized működési feltételei változása során olyan új befolyásoló tényezők jelentek meg, mint:

- költségtakarékos működés igénye;
- új technikai eszközök (intelligens fegyverrendszerek, automatizált irányítási rendszerek, számítástechnikai eszközök);

[2] Bakacsi Gy. és társai, 1999, 41.o.

— új, a hadsereg alaprendeltetésétől eltérő feladatok (válsághelyzetek kezelésében való részvétel, segítségnyújtás katasztrófahelyzetben, migráció elleni védekezésben, terrorizmus elleni tevékenységben);
— a demokratikus haderőtől idegen feladatok leválasztása.

Mindezek a katonával szemben, legyen beosztott vagy parancsnok, új követelményeket támasztanak. Ma még csak kihívásként jelentkezik, holnap követelmény, hogy hadseregünk állománya a „Hajrá-Előre" gondolkodás nélküli parancsvégrehajtó szemléletről a gondolkodó-parancsvégrehajtó szemléletre térjen át. A katonai szervezetek valamennyi területen megkövetelik a magas szintű speciális szakmai tudással rendelkező emberi erőforrást. Valójában már napjainkban is igényként fogalmazódik meg a tudáson túlmutató kompetenciák szükségessége. Kompetenciának „az alapvető személyes tulajdonságokat nevezzük, amelyek eredményeként egy munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt.[3]"

A kompetenciák típusai:

— motivációk;
— személyes fizikai és pszichikai jellemzők;
— önkép;
— tudás;
— képességek és készségek.

A kompetenciák szervezeti beosztások ellátásához köthetők, ezáltal bármely szervezet egészében lefedhető, az egyszerű beosztottól a legfelső vezetőig megállapíthatók, hogy milyen kompetenciák szükségesek az adott beosztás ellátásához. A kompetenciák megléte az egyénnél mérhető, és ezáltal a kompetenciák a teljesítményértékelés alapját is képezhetik.

A szervezetek SEEM kérdései közé sorolható a megfelelő kompetenciákkal rendelkező szervezeti tagok meglétének biztosítása. Itt valójában hosszú távra szóló stratégiai választás alapján dönt a szervezet a következő emberi erőforrás áramlási alternatívák közül:

— egész életre való foglalkoztatás, amikor a szervezetbe való belépés az alsó szinten történik és a szervezet nyugdíjig biztosítja a munkavégzés lehetőségét, a hierarchiában az előrelépést. Alapvetően ez a stratégia működött a magyar néphadseregben;
— fel vagy ki modell, amikor a szervezetbe történő belépés az előzőhöz hasonlóan a szervezet legalsó szintjén történik, a hierarchiában előrelépni nem tudóktól bizonyos idő elteltével megválik a szervezet. Ez a stratégia érvényesül számos NATO tagország haderejében;

[3] Bakacsi Gy. és társai (1999),111.o.

— be vagy ki modell, amikor a szervezet bármely szintjén történhet belépés és kilépés egyaránt. Bizonyos, alapvetően nem katonai specialitású, ám mégis speciális beosztások (szakszerelők, adminisztrátorok, orvosok, jogászok stb.) esetében a honvédség is alkalmazza ezt a stratégiát;
— vegyes modell, az előzőek ötvözése, amelyet a szervezetek döntő többsége alkalmaz.

Ha megvizsgáljuk a katonai szervezetek emberi erőforrás szükségletét, azt tapasztaljuk, hogy az általános kompetenciák mellett speciális, sehol máshol fel nem lelhető és ezért pótolhatatlan, kiválthatatlan kompetenciák megléte szükséges a hadsereg számára. Sem kiképzett harcjármű-, fegyverrendszer kezelő, sem század zászlóalj vagy magasabb parancsnok nem vásárolható meg a polgári életből azonnali rendelkezésre állással. A hadsereg számára alapvetően speciális képzésen részvett emberi erőforrásra van szüksége, ezért a szervezetbe történő belépés szempontjából csak az alsó szinten való belépési stratégiákat választhatja.

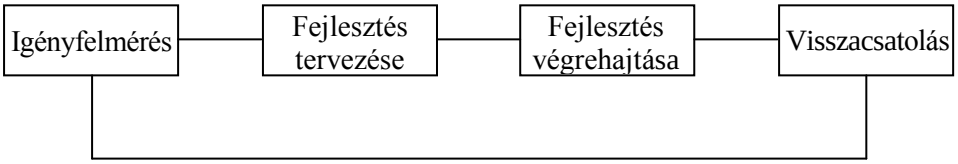
Az elmúlt évtized változásai, a NATO-tagság, egy létszámában jelentősen kisebb, hatékonyan működő, a nemzetgazdaság által a kor színvonalára emelhető és fenntartható haderő iránti igény fogalmazódott meg. Ennek következtében az emberi erőforrás áramlás folyamatának stratégiájában is változási elvárás jelent meg. Az alacsonyabb létszám jelentősen kevesebb tisztet és tiszthelyettest kíván, ezért a hadsereg nem cipelhet tovább magával „balanszként" jelentős nagyságú megrekedt karrierű hivatásos állományt. Az emberi erőforrás-áramlás stratégiájában a honvédségnek a „fel vagy ki" modell irányába kell elmozdulni. A belépés az első tiszti tiszthelyettesi beosztásba továbbra is a szervezet alsó szintjén történjen, döntően alegység szinten (megfogalmazódott egykor, hogy az első tiszti, tiszthelyettesi beosztását mindenki kiképző központban kapja, majd néhány év és néhány tanfolyam elvégzését követően léphessen tovább). A továbblépés lehetősége a hierarchiában csak teljesítmény alapján történjen. Ennek alapja lehet a beosztáshoz szükséges kompetenciák meghatározása és a beosztást betöltők, illetve pályázók ez alapján történő értékelése. Bizonyos idő elteltével, amennyiben a beosztást betöltő a továbblépési feltételnek nem tud eleget tenni, nem szerzi meg a magasabb beosztás betöltéséhez szükséges kompetenciákat, úgy a szervezet megválik tőle.

Akár a hivatásos állományt, akár a szerződéses, vagy speciális beosztást ellátókat tekintjük, egyértelműen megállapítható, hogy érvényes rájuk a honvédség egyedi, speciális helyzete. Vagyis az általános mellett megjelennek olyan speciális kompetenciák amelyek katonai specialitást hordoznak magukban, így pótolhatatlanok, kiválthatatlanok. Ezeket a kompetenciákat kizárólag képzéssel, továbbképzéssel, azaz az emberi erőforrások fejlesztésével lehet megtenni.

A hadseregben szükséges alapkompetenciák differenciáltan (sor-, szerződéses-, tiszthelyettes-, tiszti állomány), alapképzési rendszerben sajátítandók el.

A Magyar Honvédség szervezetében is megtalálható az emberi erőforrás fejlesztés rendszere. Az alapkompetenciák az első beosztás ellátását biztosítják. Természetesen az iskolarendszerű, vagy kiképzési felkészítést követően — hasonlóan más szervezetekbe belépőkhöz — a hadsereg is segíti az első beosztásba való beilleszkedést. A felkészített tiszti tiszthelyettesi állomány központilag szervezett „beillesztő" tanfolyamon vesz részt, majd ezt követően foglalja el első beosztását. A továbbiakban a MH PK, VKF által évente pontosított és szabályozott MH felkészítési rendszerében valósul meg a parancsnokok és törzsek, a nem vezető beosztásúak felkészítése, ami alapvetően a harcászati, hadműveleti felkészítést, továbbképzést foglalja magába. A MH a NATO csatlakozást már megelőzően tanfolyamrendszerben fejlesztette a nyelvi és NATO ismereti kompetenciákat. A meglévő rendszer hiányossága, hogy nem követi szisztematikusan az emberi erőforrás fejlesztés folyamatát (pl. nincs visszacsatolás), a folyamat elemei nem integráltan és főként nem stratégiai szemlélettel testesülnek meg (pl. igényfelmérés helyett kvóták meghatározása, célszerűtlen beiskolázások stb.)

Az emberi erőforrás fejlesztés általános folyamata:



A folyamat alapja az igények pontos felmérése. Még az olyan hazai léptékkel tekintve nagy szervezetek, mint a MH sem engedhetik meg maguknak, hogy bizonyos szinteken jelentős túlképzés mutatkozzon (pl. egyetemi végzettséggel rendelkezők), ugyanakkor más szinteken jelentős hiány mutatkozzon (pl. alegységszintű tiszti, szerződéses rajparancsnok beosztások) a szervezet emberi erőforrásaiban. A fejlesztés tervezése csak a szervezet igényének teljes ismeretében, annak fejlesztési alanyokként differenciált, a szervezet motivációs rendszeréhez illesztett formában vezethet eredményre. A fejlesztés végrehajtása szempontjából lényeges, hogy a szervezeten belül beosztottak és főként vezetők a fejlesztésbe bevontakban a szervezet stratégiájának megvalósítását lássák. A visszacsatolás, a fejlesztés eredményének mérése kritikus kérdés. Amennyiben azonban az emberi erőforrás fejlesztés kompetencia alapú a szervezetben, a kompetenciák elsajátítása és alkalmazása mérhető, így a fejlesztés valós eredményéről kaphat visszajelzést a szervezet.

Az emberi erőforrás fejlesztést helye és alanya szerint kategorizálhatjuk. A fejlesztés helye szerint lehet:

— munkavégzésen kívüli off-the job training;
— munkavégzés közbeni on-the-job training.

A fejlesztés alanya szerint lehet:

- VEZETŐFEJLESZTÉS: a meglévő vezetői állomány fejlesztését;
- karriermenedzsment: a szervezet jövő vezetői garnitúrájának fejlesztését;
- CSOPORTFEJLESZTÉS: a szervezetben működő csoportok (törzskar, team-ek stb.) hatékonyságnövelő fejlesztését;
- MUNKATÁRS-FEJLESZTÉS: a nem vezető beosztású szervezeti tagok fejlesztése jelenti.

Összegezve tehát, a fejlesztésnek differenciáltan, a honvédség igényeit szem előtt tartva kell megtörténnie. A fejlesztés folyamatát következetesen végig kell vinni. Ahhoz, hogy a Magyar Honvédség a következő évtizedekben megfeleljen a társadalom, a fenntartó állam és a szövetségi rendszerben elfoglalt helyzetéből fakadó elvárásoknak, az emberi erőforrások megszerzésének, megtartásának és fejlesztésének kérdését integráltan, stratégiai szinten kell kezelni.