
Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv

Rendszerek és alkalmazások

Karoliny Mártonné – Poór József

Wolters Kluwer • Budapest, 2017

Kiadja a

Wolters Kluwer Kft.

Budapest, 2017

1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21–35.

Telefon: +36 (1) 464-5656

Fax: +36 (1) 464-5657

e-mail: info-hu@wolterskluwer.com

www.wolterskluwer.hu

Felelős vezető: Tóth Gábor, a Wolters Kluwer Kft. ügyvezetője

Kiadásért felelős: Gócza Éva

A kiadványok szerkesztéséért felelős: dr. Rajházi Mónika

Felelős szerkesztő: dr. Antal Ildikó

Műszaki szerkesztés: Wolters Kluwer Kft.

Grafikai tervezés: Wolters Kluwer Kft.

Nyomdai előkészítés: Korrinfo Kft.

ISBN 978 963 295 6480

Termékkód: YEB1682

Szerzők:

dr. Ásványi Zsófia egyetemi adjunktus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
Bálint Brigitta tanársegéd (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Balogh Gábor adjunktus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Barakonyi Eszter egyetemi adjunktus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Bencsik Andrea prof. habil. egyetemi tanár (Széchenyi István Egyetem, Győr)
dr. Budavári-Takács Ildikó egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
Csehné dr. Papp Imola egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Dobay Péter professor emeritus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
Fata László cafeteria szakértő (Cafeteria TREND magazin)
dr. Gösi Mariann egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
J. Klér Andrea egyetemi adjunktus (BCE és SZIE GTK, Gödöllő)
dr. Jarjabka Ákos egyetemi docens (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
Józsa Imola közgazdász (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Karoliny Mártonné habil. egyetemi docens (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
Kassim Iris PhD hallgató (Menedzsment Innovátorok Társaság)
dr. Kerekes Kinga egyetemi docens (Babeş-Bolyai Tudományegyetem, KGK, Kolozsvár)
dr. Kollár Csaba egyetemi adjunktus (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
Kollár Péter tanársegéd (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Lajos Attila egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. László Gyula professor emeritus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
Makkay-Chambers Adrienne HR tanácsadó (Wilson Learning)
dr. Márta Anette egyetemi adjunktus (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Mészáros Aranka egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Mikáczó Andrea egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Pitlik László egyetemi docens (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
dr. Poór József DSc. egyetemi tanár (Szent István Egyetem-Selye János Egyetem)
dr. Reich Lajos vezető tanácsadó (Healcloud)
Sipos Norbert tanársegéd (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Szabó Katalin tanársegéd (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)
Székely Gábor ügyvezető igazgató (Profiles International Hungary Kft.)
dr. Szlávicz Ágnes prof. rendkívüli egyetemi tanár (Újvidéki Egyetem, KTK, Szabadka)
dr. Szretykó György habil. egyetemi docens (Széchenyi István Egyetem Apáczai Cs. J. Kar)
dr. Varga Erika adjunktus (Szent István Egyetem, GTK, Gödöllő)

Szerkesztette:

dr. Karoliny Mártonné habil. egyetemi docens (Pécsi Tudományegyetem, KTK)
dr. Poór József DSc. egyetemi tanár (Szent István Egyetem-Selye János Egyetem)

Lektorálta:

dr. Fehér János habil.
dr. Ternovszky Ferenc habil.

Kézirat lezárva: 2017. január 9.

Hatodik, átdolgozott kiadás

© dr. Ásványi Zsófia, Bálint Brigitta, dr. Balogh Gábor, dr. Barakonyi Eszter, dr. Bencsik Andrea, dr. Budavári-Takács Ildikó, Csehné dr. Papp Imola, dr. Dobay Péter, Fata László, dr. Gösi Mariann, J. Klér Andrea, dr. Jarjabka Ákos, Józsa Imola, dr. Karoliny Mártonné, Kassim Iris, dr. Kerekes Kinga, dr. Kollár Csaba, Kollár Péter, dr. Lajos Attila, dr. László Gyula, Makkay-Chambers Adrienne, dr. Márta Anette, dr. Mészáros Aranka, dr. Mikáczó Andrea, dr. Pitlik László, dr. Poór József, dr. Reich Lajos, Sipos Norbert, dr. Szabó Katalin, Székely Gábor, dr. Szlávicz Ágnes, dr. Szretykó György, dr. Varga Erika, Budapest, 2017
© Wolters Kluwer Kft., Budapest, 2017

A kézikönyv főszerkesztői

KAROLINY MÁRTONNÉ DR. HABIL: a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi docense, aki több évtizedes menedzsment oktatás után kezdett el foglalkozni az emberi erőforrás menedzsmenttel. A KTK képzési vertikumának minden szintjén (a BA-tól a PhD-kurzusokig) magyar és angol nyelvű kurzusok kidolgozása, elindítása és több évtizedes oktatása fűződik nevéhez. Sok nyugat- és észak-európai ország egyetemén, üzleti karán szerez vendégtanárként oktatási tapasztalatot, amit a közép-kelet-európai fakultások felkeresésekor és az ottani oktatókkal, kutatókkal való együttműködés során is kamatoztat. Kutatási munkái és publikációinak jó része a CRANET nemzetközi emberi erőforrás menedzsment hálózathoz fűződik, melynek magyarországi képviselője. E szakkönyvnek az első kiadástól kezdve társszerkesztője és szerzője.

PROF. DR. POÓR JÓZSEF: a közgazdaságtudományok doktora (DSc), a Szent István Egyetem és a Selye János Egyetem habilitált és kinevezett professzora, ahol emberi erőforrás menedzsment, nemzetközi menedzsment, nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelven. Hosszú évekig volt egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. 13 rövid szemesztert oktatott amerikai egyetemeken (Honolulu, Louisville, Richmond, Saginow és Cleveland) és vendégtanárként európai (Arnhem, Bergen, Frankfurt am Main, Lyon, Pitesti, Riga, Bukarest, Kolozsvár, Zrenjanin) üzleti fakultásokon. Vendégtanár a Kolozsvári Babeş-Bolyai Tudományegyetem magyar tagozatán. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és senior tanácsadóként közel két évtizedet. Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének, valamint küldötte a BKIK tanácsadó-szolgáltató tagozatának. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC). E szakkönyvnek az első kiadástól kezdve társszerkesztője és szerzője.

Bevezetés

A piaci sikerhez, ahogy Schumpeter (1950) – a mai innovációs mozgalom atyja – már a múlt század közepén megírta, az innováció kritikus fontosságú. Az innováció jól ismert típusai (termék, technológia, piacok fejlesztése, menedzsment) mellett egyre nő a jelentősége azoknak a mentális vagy üzleti modelleknek, amelyek a szervezetek sikeres működését és növekedését elősegítik (Tidd – Bessant, 2013). A menedzsment – az emberi erőforrás menedzsmentet is beleértve – nemcsak tudás, tapasztalat, hanem számos nehezen szabványosítható, tacit elemet tartalmazó, a művészet világába is sorolható tevékenység (Mintzberg, 2004).

A XXI. század második évtizedében egyre több a virtuális, számítógépes platformokra szerveződő cég (pl. Uber, eBay, Amazon, Vízió stb.), melyek a bevételüket generáló értéklánc több fázisát kiszervezik, és ahol a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása egyre jellemzőbb. A ma sikeres vállalatok átlagos alkalmazotti létszáma mindeközben csökkenő tendenciát mutat. Míg két évtizeddel ezelőtt az USA három legjelentősebb vállalatánál (AT&T, DuPont és GE) összesen 1,4 millió fő dolgozott, addig napjaink három leginnovatívabb és legnyereségesebb amerikai cége (Microsoft, Apple és Google) összesen csupán 464 ezer főt foglalkoztat (Davis, 2016). Ez a tendencia hazánkban is egyértelműen megfigyelhető. A szocializmus idején több tucat, több tízezer főt foglalkoztató vállalat közül sok ma már egyáltalán nem létezik. A helyüket átvevő magánvállalatok létszámai meg sem közelíti az előbb említett értékeket.

A jelenlegi gazdasági feltételek egyre komolyabb követelményeket állítanak a gazdálkodó szervezetek elé. A piaci siker már nem csak a fizikai eszközök, a berendezések és a technológia megszerzésén múlik. Az a felkészült, megfelelő készségekkel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrások nélkül nagyon nehezen érvényesíthető (Efron et al., 2003).

Mindezek hatására az emberi erőforrások és menedzselésük globálisan, de a régiókban és hazánkban is felértékelődött (Poór – Karoliny, 2015). Előtérbe került az innováción alapuló menedzsment rendszerek kiépítése, azon belül is a tudásmegosztást lehetővé tevő megoldások vállalati stratégiába illesztése (Gross et al., 2013).

A szerzői kollektívánk magja – kezdetben a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának tagjaiként, később a Szent István Egyetem munkatársaival kiegészülve – az előzőekben vázolt trendeket korán felismerve, a rendszerváltást követően már 1993-ban, – a hazai szakkönyvpiacra elsőként – jelentkezett olyan tananyaggal, amely egy akkoriban születő új szakma, a *személyzetmenedzselés*, avagy az *emberi erőforrás menedzsment* területén alkalmazható módszerekről adott áttekintést. A valamikori

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó és jogutódai gondozásában eddig öt átdolgozott kiadást (1994, 1997, 1999, 2003, 2010) megélt munka az ezredfordulón kézikönyvvé fejlődve sok-sok szakember polcán megtalálható.

A bolognai oktatási rendszer bevezetése az emberi erőforrás menedzsment (a továbbiakban: EEM) oktatását is kétszintűvé tette. Az alapképzésben közvetített ismeretek elsajátítása során a hallgatók megismerkednek a szakterület kulcselemeivel, az alapvető koncepciókkal, elvekkel, áttekintést kapnak az alkalmazható főbb módszerekről.

A mester szinten folyó emberi erőforrás menedzsment oktatás célja így a különböző felsőoktatási intézményekből érkező hallgatók ismereteinek konszolidálása mellett az elméleti és módszertani szempontból egyformán elmélyült alkalmazói tudásszint elérése. Kézikönyvünknek e cél teljesítése mellett azt a szerepet is szánjuk, hogy mind a vezetői funkciót betöltők, mind pedig az emberi erőforrás menedzselés szakértői (HR) munkájának gyakorlata iránt érdeklődők igényeit kielégítse.

E szándékokat követve most olyan új kézikönyvet dolgoztunk ki, amely mind a gyakorlati életben dolgozó szakemberek számára, mind pedig a különböző hazai és határon túli magyar nyelvű egyetemi oktatás keretében működő mesterképzések vezetőképző és EEM/HR szakjai, szakirányai keretében jól hasznosítható.

Mindezen törekvések eredményeként olyan szakkönyvet tart a kezében a Tisztelt Olvasó, amely az első [Elbert – Karolinyné – Farkas – Poór (szerk.) 1993], egyetemi kiadói gondozásban megjelent verziója után a KJK-hoz kerülve, itt már 5., átdolgozás utáni kiadást [Farkas – Karolinyné – Poór (szerk.) 1994; Farkas – Karolinyné – Poór (szerk.) 1997; Poór – Karolinyné (szerk.) 1999; Farkas – Karolinyné – László – Poór (szerk.) 2003; és Karolinyné – Poór (szerk.) 2010] ért el. Ezek értékállóan bizonyult elemei és jellemzői megtartása mellett ez az immáron hatodik kiadás a XXI. század második évtizedének legújabb elméleti megfontolásait és empirikus vizsgálati eredményeit is magában foglalja.

A kézikönyv legújabb átdolgozása során olyan kérdések megválaszolását tartottuk szem előtt, minthogy:

- Milyen EEM fogalmakkal dolgozunk? Hogyan változnak az EEM fókuszai, közelítésmódjai a XXI. században?
- Hogyan alakulnak az EEM legfontosabb befolyásoló tényezői és mozgatórugói?
- Kik menedzselik az emberi erőforrásokat? Kik hozzák meg az EEM döntéseit, kik alakítják az EEM rendszereit, kik végzik az EEM-tevékenységeket?
- Mik az EEM, illetve ezen belül az egyes rendszerek, funkciók elvi/stratégiai döntési kérdései, kapcsolódási pontjai?
- Hogyan járul hozzá az EEM a szervezeti teljesítmény és az értékképzés alakulásához?
- Mik a különböző EEM-rendszerek (funkciók) fő céljai, jellemzői, a módszerek, technikák választéka, alkalmazási folyamatai, feltételei és elvárható eredményei?
- Milyen innovatív megoldások honosodtak meg az elmúlt néhány évben és milyen változások várhatók a különböző EEM-rendszerek alkalmazása terén?
- Mit mutatnak? Hogyan alakulnak az alkalmazásról szóló nemzetközi és hazai vizsgálati tapasztalatok?

– Ahol szükségesnek tartottuk, utaltunk rá, rövid hivatkozásokkal, hogy milyen elméleti alapok szükségesek a különböző EEM-rendszerek megértéséhez, a változtatási irányok, elvek, módok kiválasztásához és megvalósításához!

A kézikönyv mostani új kiadásának *konceptiója* szerint egyes EEM-rendszerek bemutatásakor nem specializált (valamelyik szektorra, például közsféra – ilyet mások már csináltak –, vagy ágazatra, például egészségügy) fókuszú és nem is szervezeti mérethez igazodó, hanem generalista szemléletben közelítünk. Egyrészt, ezért foglalkozunk a befolyásoló tényezők sokféleségének bemutatásával, másrészt pedig ezért térünk ki minden fejezetben a bárhol megfontolandó stratégiai kérdésekre és az elvek/politikák közötti választási lehetőségre.

Az egyes EEM-rendszerek bemutatása során főleg a Magyarországon működő vállalatok gyakorlatában alkalmazható megoldásokat mutatjuk be. Ebben a kiadásban nem térünk ki a közsféra sajátos szempontjaira és megoldásmódjaira, hiszen erre ma már kitűnő kézikönyvek (Szabó – Szakács, 2015 és 2016) állnak a Tisztelt Olvasó rendelkezésére.

A külföldi tulajdonú cégekkel és szervezetekkel kapcsolatos EEM teljes körű tárgyalását pedig egy másik könyvünkben, a Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben (Poór, 2013) találhatja meg az ez iránt érdeklődő Tisztelt Olvasó.

E kézikönyv megújult szerkezeti rendjében a tradicionális, illetve a most újonnan megjelenő rendszerek, elemek *2–2 keretező és kilenc fókuszfejezetbe* rendezve jelennek meg.

A keretező fejezetek közül az első kettőben (1–2.) az emberi erőforrás menedzsment jellemzőinek áttekintése után szereplőinek és a funkció történelmi fejlődési fázisainak áttekintése, illetve a befolyásolóinak és mozgatórugóinak bemutatása következik. Az utolsó két fejezet (12–13.) pedig a hazai jogszabályi keretek kulcselemeinek feltárásával és a jövőbetekintéssel, a HR jövőjét fűrkésző résszel zárul.

A közbülső kilenc (3–11.), ún. *fókuszfejezetben* pedig az *EEM* legfontosabb *egyedi funkcióival* és az ezekben alkalmazható tipikus *rendszerekkel*, végül pedig *az integrált és integráló EEM-rendszerekkel* ismerkedhet meg az olvasó.

Az 1–13. fejezetekben leírtak megértésének elmélyítését és alkalmazásának megkönnyítését segítik a 14. fejezet *esettanulmányai*, valamint a 15. fejezetben található *módszertani segédletek*.

A szokásos módon, a könyv végén szereplő *tárgyszójegyzék* a kézikönyvben való gyors keresést támogathatja.

Egy ilyen könyv nem készülhetett volna számos közreműködő áldozatos munkája, fejlesztő szándékú észrevételei nélkül. Nagyon sok segítséget, támogatást kaptunk e kézikönyv megelőző verzióit más felsőoktatási intézményekben oktató kollégáinktól, a gyakorlatban használó szakemberektől és az ez idáig eltelt több, mint két évtized során a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, valamint a Szent István Egyetem Gazdasági és Társadalomtudományi Kara számos kurzusának érdeklődő hallgatóitól.

Végül, de nem utolsósorban alapos, szakszerű munkájukért, hasznos tanácsaikért ezúton is köszönetet mondunk a kézikönyv lektorainak, Dr. Fehér Jánosnak és Dr. Ternovszky Ferencnek.

Pécs – Budapest – Gödöllő, 2017. január

Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Poór József

A Szerkesztők