



# AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ALAPJAI

Dr. Dajnoki Krisztina

egyetemi docens

DE GTK

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet



## IRODALOM

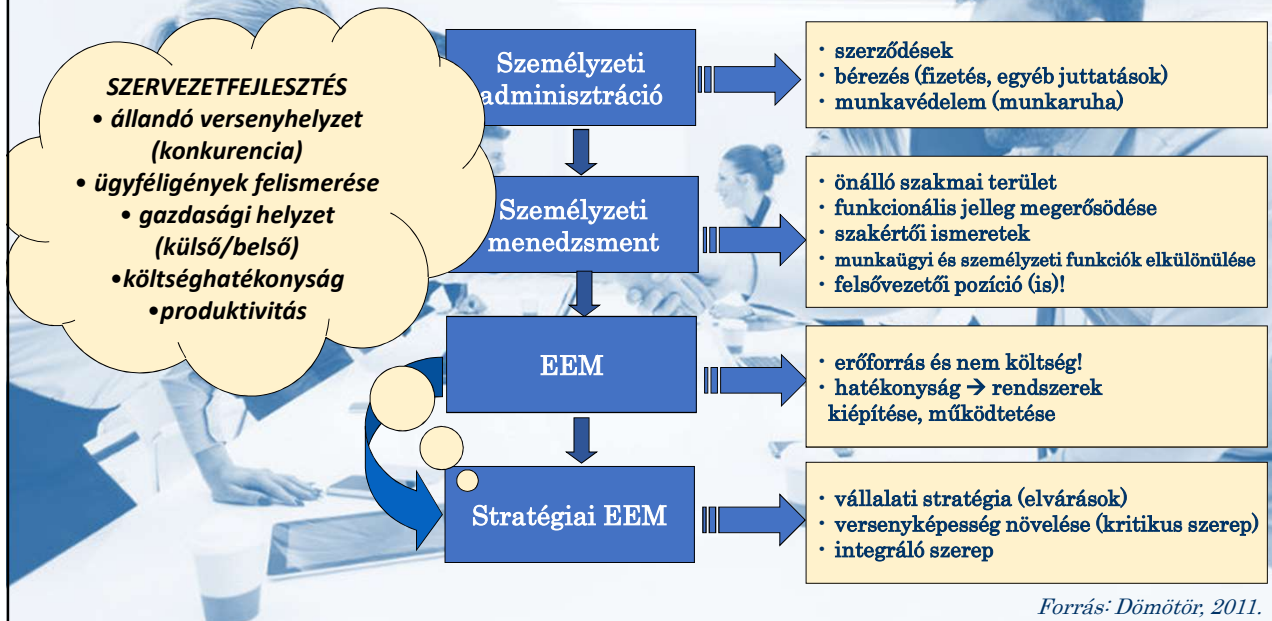
- Dajnoki K. – Becsky A. – Szabados Gy.N. (2015): Sportszervezetek HR sajátosságai. (szerk.: Dajnoki. K.), Debreceni Egyetem. Debrecen, 161.p.
- Dajnoki K. – Kun A.I.: Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe. Debreceni Egyetem GTK, 2018.
- Poór J – Karoliny M.-né – Kovács I. É. – Illés B. Cs. (szerk.): A HR gyakorlata. Wolters Kluwer, Budapest, 2018.
- Poór J. – Karoliny M.-né (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó, Budapest, 2016.
- Dajnoki Krisztina (2015): A humán erőforrás gazdálkodás gyakorlata. In: Munkaerőpiaci és HR ismeretek (szerk. Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, pp. 42-99.
- Poór J. – Karoliny M.-né – Berde Cs. – Takács S. (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex Kiadó, Budapest, 2012.



- **HRM = HEM = HEG = EEM = EEG**
- **HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS**  
Labor Economics → *a munkaerőpiac ökonómiája a környezet elemei, gazdaságtana*  
Human Resource Management → *a humán erőforrás menedzsmentje*
- Tágabb értelemben = vezetés (funkciója)  
Szűkebb értelemben = személyzeti munka

# AZ EEM FOGALMA

# FEJLŐDÉSI SZAKASZOK



**EE** = emberi erőforrás → a szervezetnél alkalmazott munkavállalók összessége

## **EEM**

- az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak
- saját stratégia és politika
- alakítja a szervezet strukturális és kulturális változásait
- funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese
- adott szervezeten belül → emberi erőforrás működtetése, ésszerű, hatékony felhasználása
- egyéni + szervezeti célok
- *a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége.*

## AZ EEM SAJÁTOSSÁGAI

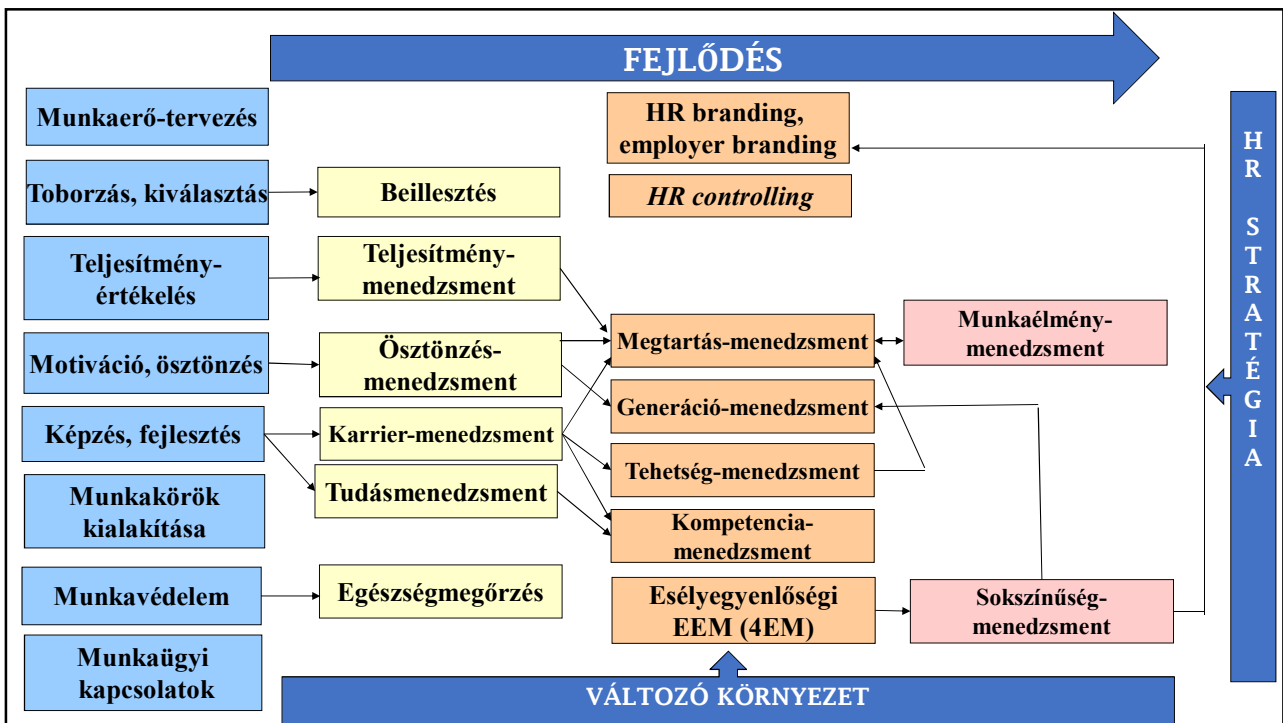




# AZ EMBERI ERŐFORRÁS SPECIÁLIS JELLEGE



- Nem fogy az alkalmazás során, sőt teljesítőképessége fokozható
- Nem raktározható, az a kapacitás, amit adott időpontban nem használunk fel, elvesz
- Innovatív
- Kreatív
- Döntéseket hoz
- Nem tulajdona a vállalatnak
- Képes tanulni a hibákból
- Képes jelentős mértékben befolyásolni a saját és mások teljesítményét





# A HEM CÉLJAI

- a szervezeti célok elérésének segítése
- a megfelelő alkalmazottak biztosítása a szervezet részére
- hatékonyan alkalmazni a munkaerőt (szaktudás és képesség)
- biztosítani az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását
- segíteni a munkaerő vállalathoz történő ragaszkodásának, lojalitásának kialakulását
- biztosítani a törvényeknek és jogszabályoknak megfelelő körülményeket



# A HEM FELADATA

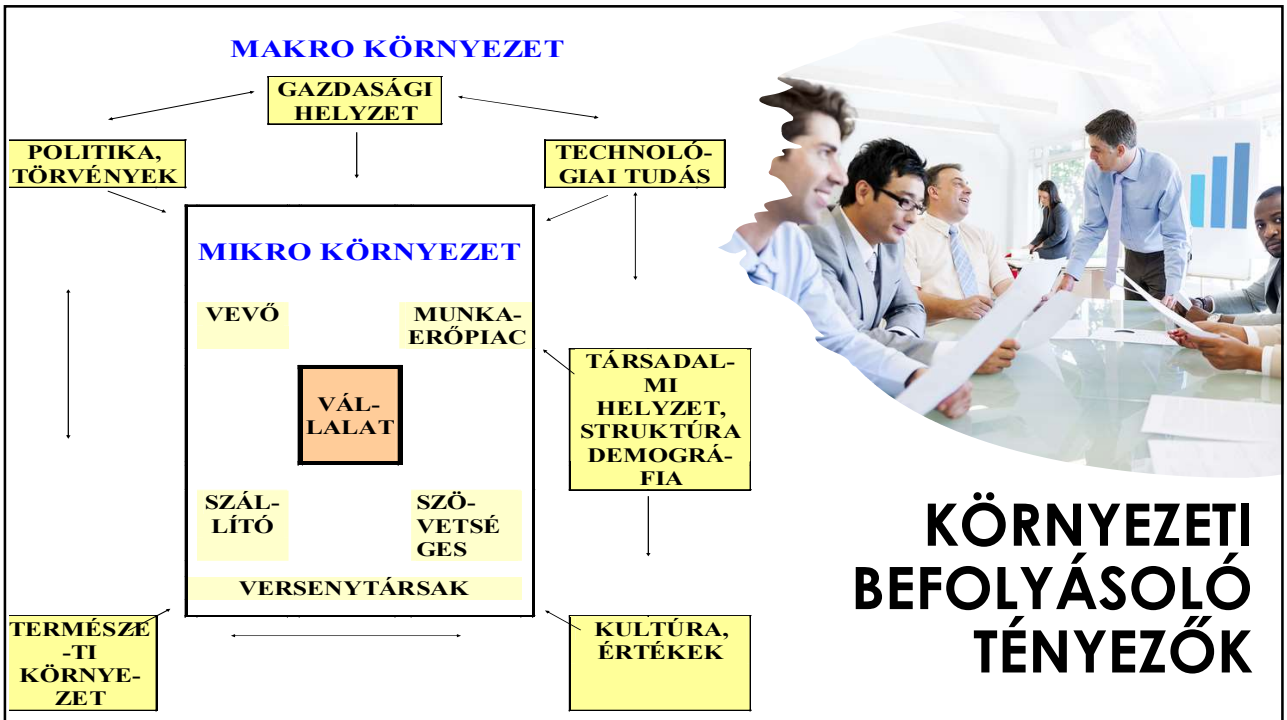
- támogatást nyújtson az alkalmazottak menedzselésében
- olyan rendszerek létrehozása, működtetése és fejlesztése, amelyek biztosítják az alkalmazás kereteit:
  - az alkalmazott belépése (toborzás, kiválasztás)
  - az alkalmazott és a szervezet kapcsolatai (jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek),
  - a szervezetből való kiválás (nyugdíjazás, kilépés, leépítés, elbocsátás).
- Fontos:
  - az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció
  - bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba



**A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT, AZ EEM ALAKULÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

**KÜLSŐ KÖRNYEZETI ELEMEEK**  
**MAKRO**  
**MIKRO**

**BELSŐ / SZERVEZETI ELEMEEK**





## BELSŐ BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK



- pénzügyi kondíció
- flexibilitás
- alkalmazott technológia
- munkaköri jellemzők
- a munkacsoportok és az egyének jellemzői
- szervezeti struktúra
- szervezeti filozófia
- szervezeti kultúra
- vezetői stílus és gyakorlat



## SZEMLELETMÓD VÁLTÁS AZ EEM-BEN

- időtényező
- élesedő verseny
- üzleti kockázat
- üzleti válságok, krízisek
- esetleges váltás szükségessége
- környezeti kihívásokra reagálás → innováció
- **SZELLEMI TŐKE FELÉRTÉKELŐDÉSE!**  
(humán tőke + strukturális  
(*vevői+szervezeti*) tőke)



## ÚJ TRENDK - A KÖRNYEZET VÁLTOZÁSÁNAK TENDENCIÁI

- a technológia fejlődése → továbbképzés
- a felgyorsuló globalizáció  
→ bővül az elérhető munkaerőpiac  
→ nemzetközi méretű kommunikáció  
→ nemzetközi karrier biztosítása
- bizonyos piaci változások  
→ egyre nagyobb a konkurenciaharc  
→ az egyéneknél növel(het)i a stresszt.



## ÚJ TRENDK - A KÖRNYEZET VÁLTOZÁSÁNAK TENDENCIÁI

- nő a tudás, mint tőke szerepe
- nő a változások üteme és köre  
→ döntési eljárások decentralizálása  
→ struktúrák ellaposítása  
→ cél: rugalmasan lehesse reagálni a piac és a szervezetek igényeire
- a munkanélküliség ráta - munkaerőhiány (?)
- az országok jelentős részében különböző mértékben gyengült a szakszervezetek befolyása.



## ÚJ TRENDEK - SZEMLÉLETVÁLTÁS A MENEDZSELÉSBEN

- nő a személyzeti igazgató stratégiai szerepe
- nő az információ-technológiák hatása
- tovább erősödik a vezetés szerepe → előtérbe kerül az állandó továbbképzés
- a humánerőforrás-igazgatók mindinkább megosztják tevékenységeiket az operatív vezetőkkel
- megjelenik az új bérpolitika → új bérezési/ösztönzési gyakorlatok
- a dolgozók felvételének és minősítésének új – behaviouri – kritériumait kezdik alkalmazni
- előtérbe kerül a horizontális karrierek biztosítása.



### 1880 - 1920

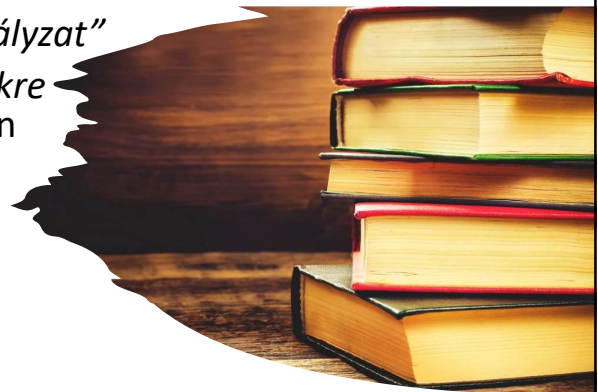
A munkavállalói érdekvédelem polgári vonatkozásai ezen időszakban alakultak ki hazánkban:

- *cselédtörvény, szakszervezeti érdekvédelem*
- *„Pénzügyi Szolgálati és Minősítési Szabályzat”*  
*pl: kiket lehet hivatali vagy egyéb helyekre felvenni → példaértékű ezen a területen*

### 1920 - 1945

- Összetett és a munkaerő gazdálkodás szempontjából is érdekes korszak
- pl.: Köz- és szakoktatás rendszere

## HAZAI TÖRTÉNETI SAJÁTOSSÁGOK



## HAZAI TÖRTÉNETI SAJÁTOSSÁGOK



**1945 – 1980**

- *újjáépítés korszaka*
- *káderpolitika → a párt vezető szerepének biztosítása → politikai megbízhatóság*
- *állami tulajdonban minden cég*
- *személyzeti politika → alapelveit párthatározatok fogalmazták meg*

## HAZAI TÖRTÉNETI SAJÁTOSSÁGOK

**1980 – 1990**

**SZEMÉLYZETI MUNKA  
REFORMJA**

- „felülről kezdeményezett” folyamat volt → több szabadság a személyzeti vezetőknek
- decentralizálták a munkáltatói jogok gyakorlását
- vezetőknél a szakmai alkalmasság szerepének növekedése
- több szakmai hozzáértés
- minősítés új elemeinek kialakulása
- korábban: titkárnő → érettségi
- motiváció
- a személyzeti munka presztízsének növekedése
- személyzeti terv fontossága



# HAZAI TÖRTÉNETI SAJÁTOSSÁGOK

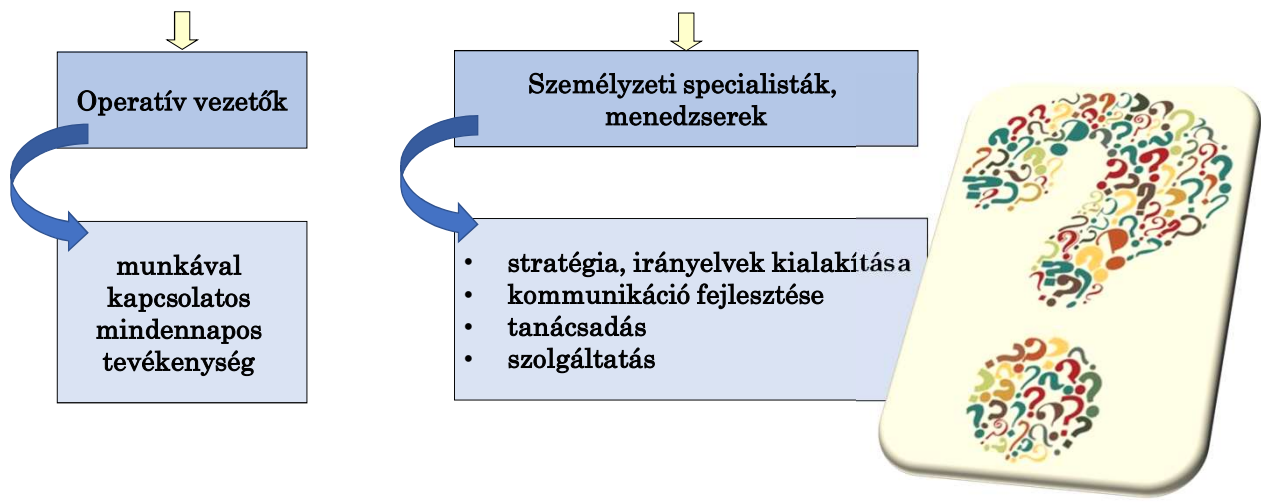
1990 – től



- új kihívások
- versenyhelyzet fokozódása → sok felsőfokú végzettségű
- minőségi igény fokozódása
- megfelelő humán erőforrás gárda
- önálló tudomány → robbanásszerű átalakulás
- állami szféra → magán szféra → monopol helyzet megszűnése
- globalizáció (külföldi vegyes vállalatok) → vezetési kultúra
- sztenderdizált, formalizált humán erőforrás rendszerek
- sokszínűség (szemléletmódok, munkaerő-piaci helyzet)

## VÁLLALATI STRUKTÚRA ÉS SZEMÉLYZETI SZERVEZET

KI MENEZSELI AZ HUMÁN ERŐFORRÁSOKAT?







**KÖSZÖNÖM!**

✉ [dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu](mailto:dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)