

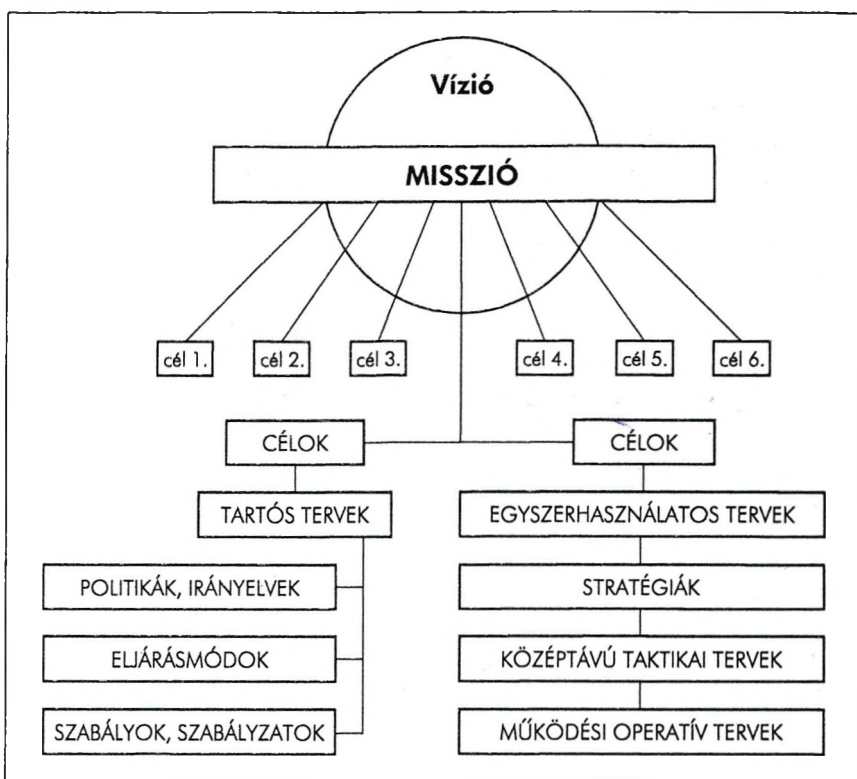
KAROLINY MÁRTONNÉ

# A személyzeti politika – a menedzsment egy kihasználatlan eszköze

A piacgazdasági környezetben kialakult időtálló és korszerű eszközök megismerése és hazai gyakorlatba való átültetése eltérő gyorsasággal valósul meg a menedzsment különböző funkciói terén. A pénzügy és a marketing valószínűleg élen jár, talán kezd elterjedni a stratégiai tervezés, és sokan nagy várakozással tekintenek az *emberierőforrás-menedzsment* felé is.

Az átalakulás kezdeti éveiben a korábbi megnevezéseket – személyzeti, munkaügyi osztály – igyekeztek kerülni, de az új megnevezés megtalálásához nem igazán segítettek a nyugati gyakorlat példái. Ott leáldozóban volt a „Personnel Management”, illetve a „Personnel Department” (személyzeti osztály), és éppen terjedőben az új címke, a „Human Resources”. Ennek magyar fordítása, az „emberi erőforrás” talán hosszúnak bizonyult, így átkerült belőle a „humán” elem. Emögé pedig valamilyen általam nem ismert ok miatt a „politika” került. Ez a mára széleskörűen elterjedt új megnevezés azonban nem szerencsés, főleg azért, mert ez a szó már foglalt. Félő, hogy az eredeti tartalom a hibásan kialakult és elterjedt új megnevezés miatt kihasználatlan lehetőség marad a személyzeti menedzsment számára, a szervezeti hatékonyság kárára.

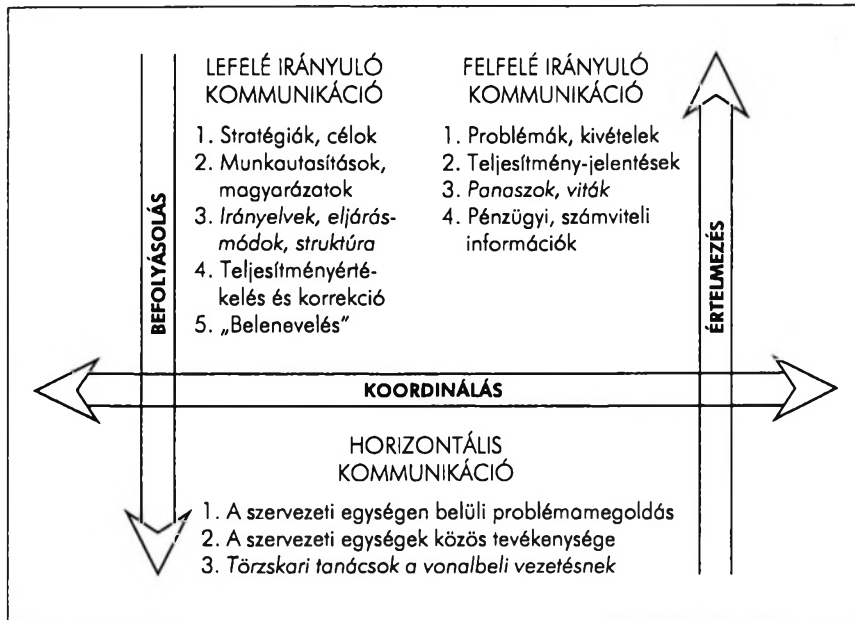
Jelen tanulmányomban – anélkül, hogy etimológiai vitát akarnék kezdeményezni – azt igyekszem bemutatni, hogy mi a politikák helye, szerepe a menedzsmentben, majd pedig részletesebben ismertetem a nyugati vállalatok gyakorlatában használatos személyzeti politikák jellemzőit.



1. ábra. Az irányelvek, politikák helye a tervrendszerben

Forrás: J.M. Higgins: The Management Challenge. Macmillan Publishing Company, 1991., p.145.

**E tanulmány egy olyan, a menedzsment tervezési illetve kontrolleszközei közé tartozó területtel – a személyzeti politikával – foglalkozik, amely hazai szervezeteinknél egyelőre nagyrészt kihasználatlan. Mint ilyen, jó eszköz a személyzet magatartásának a szervezeti célok felé terelésére és egyúttal a fair és egységes kezelés terén mutatkozó tartalékok kihasználásának lehetőségét kínálja.**



2. ábra. A lefelé és felfelé irányuló, valamint a horizontális kommunikáció elemei  
 Forrás: Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Co. 1986., p. 538.

## A politikák helye és lehetséges szerepei a menedzsmentben

*A politikák, irányelvek mint a tervrendszer, illetve a tervezési folyamat elemei*

Mint ismeretes, a tervezés a menedzsment funkciói között kiemelkedő jelentőségű, mivel kiindulópontul szolgál a többi alapfunkció – a szervezés, vezetés, kontroll – számára. A mai piacgazdaság gyakorlatában a szervezetek a tervrendszer részének tekintik a stratégiát, a taktikai és az operatív terveket, a költségvetéseket; valamint a politikákat, eljárásmodokat és a szabályokat, szabályzatokat is. A tervek egy sajátos megközelítést kínálja az 1. ábra.

Az ábra a politikák, irányelvek helyét a tartós tervek között jelöli ki. Egy másik közelítésben (2) a tervezés az időkerettől szinte függetlenül legalább az alábbi öt elemből álló folyamat.

1. Az egység által elérni kívánt célok és azok rangsorának meghatározása.
2. A célok elérését segítő vagy akadályozó környezeti elemek elemzése.
3. A célok eléréséhez vezető tevékenységsorok – stratégiák, programok – kidolgozása, az alternatív tevékenységsorok értékelése és egynek a kiválasztása.
4. Költségvetés kidolgozása.
5. *Politikák, vezérelvek kidolgozása.*

Az előzőekben bemutatott két megközelítés a politikák, vezérelvek megfogalmazását vagy a tervezés elemének, vagy a tartós tervek közé tartozónak, illetve a tervezési folyamat utolsó fázisának tekinti.

*A politikák, vezérelvek nagy jelentőségűek a szervezeti kommunikációt javító, illetve a kontroll-eszközök között*

A szervezeti kommunikációs folyamatok irányuk szerint három típusba sorolhatók. A lefelé és felfelé irányuló,

valamint a horizontális irányú kommunikációt segítő eszközök mindegyikében fontos helye lehet a politikáknak.

A lefelé irányuló kommunikációt a menedzsment általában a szervezet alsó szintjeinek az irányításához, befolyásolásához használja. A nyugati szervezetek gyakorlatában az e céllal használt eszközök között a politikát a harmadik helyen találjuk. A teljes eszköztár a következő (3):

1. A szervezet és egységeinek céljai és stratégiái.
2. A munkavégzéssel kapcsolatos utasítások, magyarázatok.
3. *Politikák*, eljárásmodok és strukturális megoldások.
4. Teljesítményértékelés és –korrekció.
5. „Belenvelés”, a szervezeti kultúra értékeinek megismertetése.

Hazai gyakorlatunkban a lefelé irányuló, a befolyásolást elérni kívánó elemek közül az utolsó három elem szinte teljesen ismeretlen, illetve kihasználatlan. Így van ez persze az ezekre épülő horizontális és a felfelé irányuló elemeknél is.

A felfelé irányuló kommunikáció a felsőbb szintű menedzserek számára szolgáltató adatokat a szervezeti tevékenységekről, teljesítményekről, míg a horizontális kommunikáció a szervezeti egységeken belül, vagy azok között jön létre, a koordinációt biztosítandó. Míg az előző tipikusan négy, az utóbbi három elemből áll, melyeket a lefelé irányuló eszközökkel egyetemben a 2. ábra szemléltet.

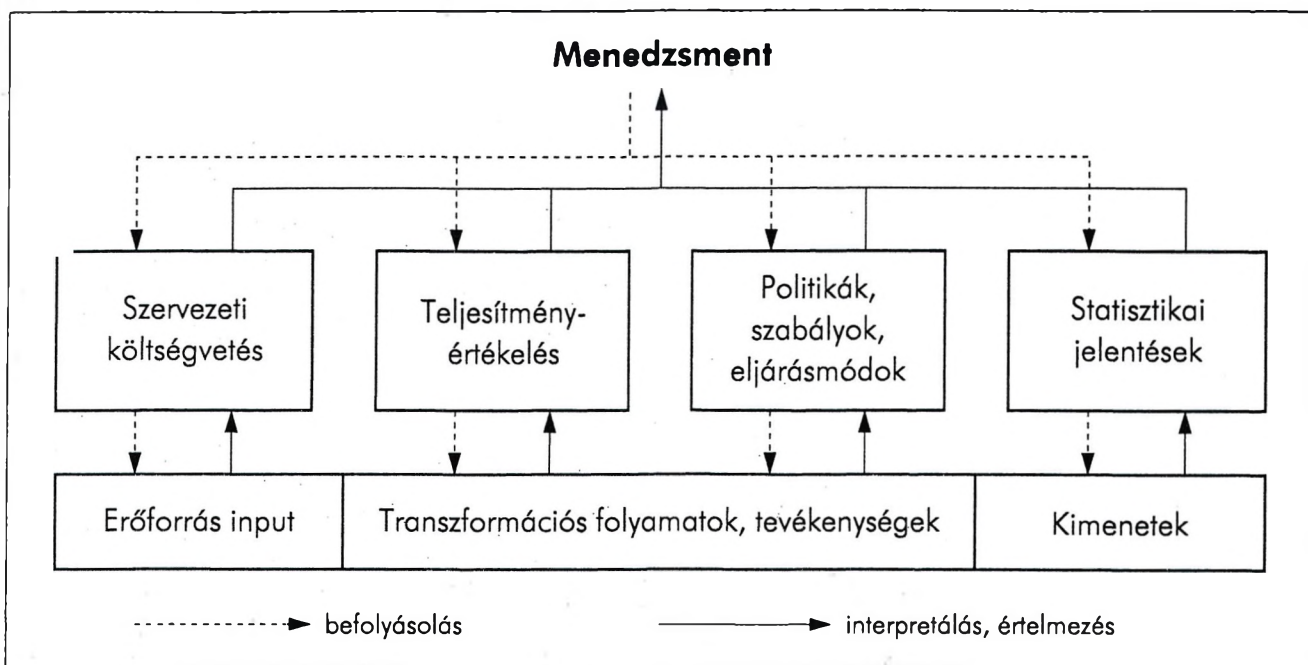
A vertikális kommunikáció eleminek döntő többsége kapcsolatban áll a *szervezeti kontrollal*, melynek elemeit *Onchi* az 1. tábla szerint három típusba sorolta.

A menedzsment által gyakorolt kontrollnak – mely döntően bürokratikus elemekre épít – négy, a piacgazdaságokban leggyakrabban használt elemét a 3. ábra illusztrálja.

Ahogy az a 3. ábrából is látható, a politikák, vezérelvek az átalakítási folyamat és tevékenységei befolyásolásához és interpretálásához hozzájáruló kontroll-eszközként használhatók. Befolyásolásra a menedzsmenttől lefelé induló kommunikációs eszközként,

1. tábla

Típus	Információ- és kontrollforrás
Bürokrácia	szabályok, szabványok, célok, hatásköri struktúra, politikák
Piac	árak, költségek, verseny
Klán	közös értékek, bizalom, tradíciók, hitek



3. ábra. A négy menedzsmentkontroll-alrendszer és a kontroll középpontja

Forrás: Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Co. 1986., p. 552.

interpretálásra az alkalmazottak panaszait, vitáit közvetítve és lehetővé téve.

- A politikák, irányelvek, vezérelvek és jellemzőik

Ahogy az az előzőekben kiderült, a politikák a menedzseri tevékenységek olyan útmutatói, amelyek a célorientált stratégia megvalósítását segítik. A vezérelvek megfogalmazása azért fontos tervezési elem, mert azok magyarázzák el, hogy milyen módon kell elérni a célokat, irányítva ezáltal a személyek szervezeti magatartását. Segítségükkel biztosítható a szervezeten belüli konzisztencia, a következetesség, és segítenek a szervezet jó hírének alakításában, őrzésében is.

A nyugati felsőfokú intézményekben – és már egyre több hazaiában is – ilyen vezérelvek írnak elő például a diplomaszerezéshez szükséges átlageredményeket és a megszerzendő kreditek számát. Ezek egyrészt a tanszékek munkáját vezérlik, másrészt biztosítják az egyes hallgatóktól elvárt eredmények azonosságát amellyel, hogy lehetővé teszik a hallgatóknak, a tantárgyválasztás sokféleségét. Az ilyen típusú politikák célja a kimenetek konzisztenciájának biztosítása.

A gazdasági szervezetek a politikákat működésük sok területén használják. A termékekkel kapcsolatban pl. a

minőségről, a pénzügy terén pl. a gyors számlakiegyenlítés esetén ajánlott kedvezményről vagy a reklamáció miatt visszaérkező árukkal kapcsolatban követendő elvek megfogalmazása gyakori. Az értékesítés költségcsökkentés melletti maximalizálásának stratégiája sokkal inkább a tömegtermelés elvét kívánja meg, mint az egyedi gyártást, az értékesítésben pedig inkább a franchise-rendszert, mint saját dealer-hálózat kiépítését.

A döntéshozáshoz iránymutatóul szolgáló, a reputációt és konzisztenciát biztosító elveknek sokféle kritériumnak kell megfelelniük. Ezek közül legfontosabbak a flexibilitás, az általános jelleg, a koordináció, az etikusság és a világosság.

- **Flexibilitás.** Az elveknek a stabilitás és a flexibilitás közötti ésszerű összhangot kell fenntartaniuk. A szervezetek alapcélja a stabilitást várná el, miközben a változó feltételek módosítást igényelnek.
- **Általános jelleg.** Ahhoz, hogy követhető legyen, a lehető legtöbb befolyásoló tényezőt számításba kell vennie.
- **Koordináció.** Az elveknek az egymással kapcsolatban levő részegységek közötti összhangot is biztosítaniuk kell.

- **Etikusság.** Az irányelveknek az etikus magatartás társadalmi sztenderdjein kell alapulni.

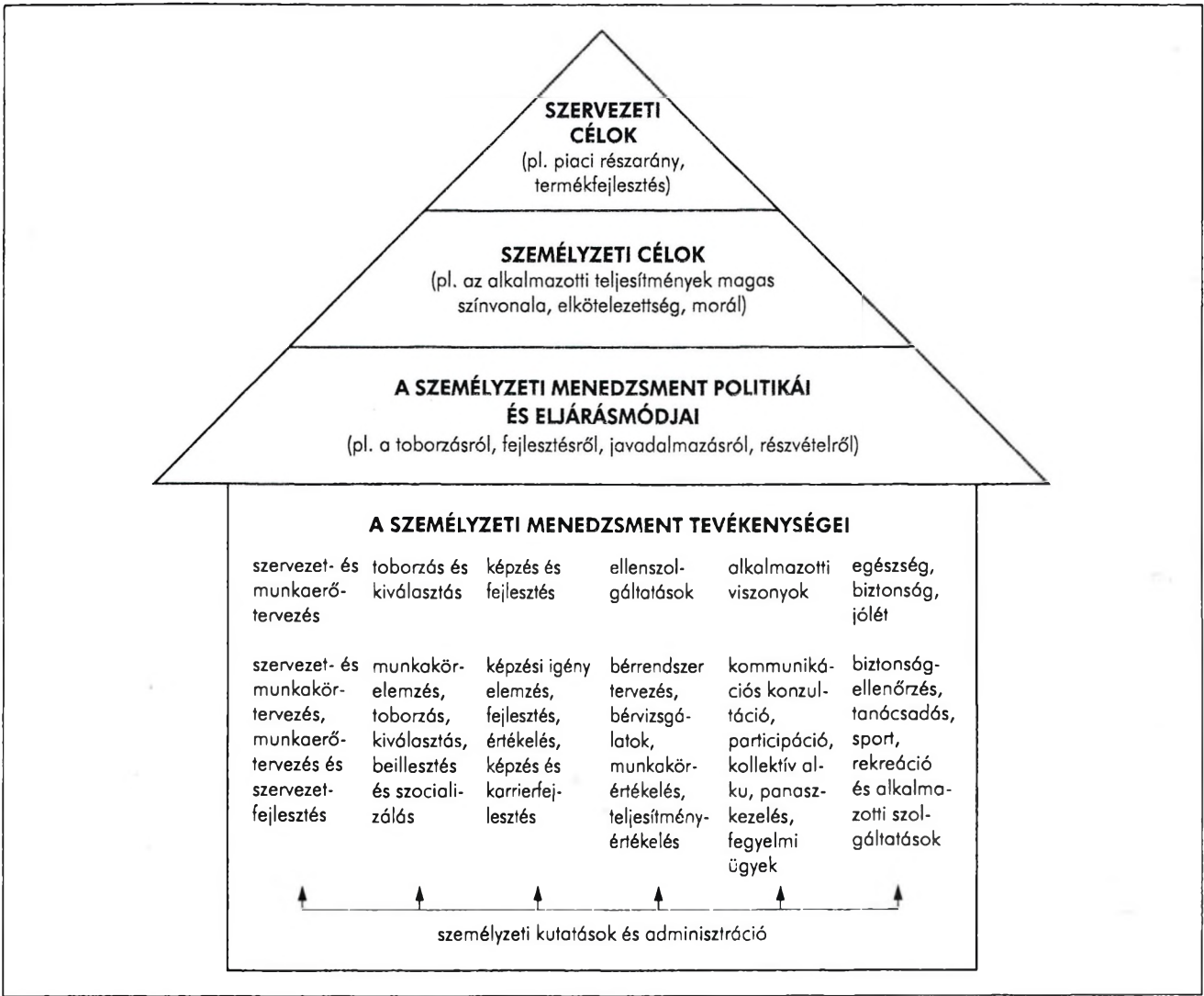
- **Világosság.** Az egyértelmű, világos, logikus fogalmazás a politika alapkövetelménye.

### A személyzeti politika és szerepe az emberierőforrás-menedzsmentben

#### Htárszerep, stratégiai döntési terület

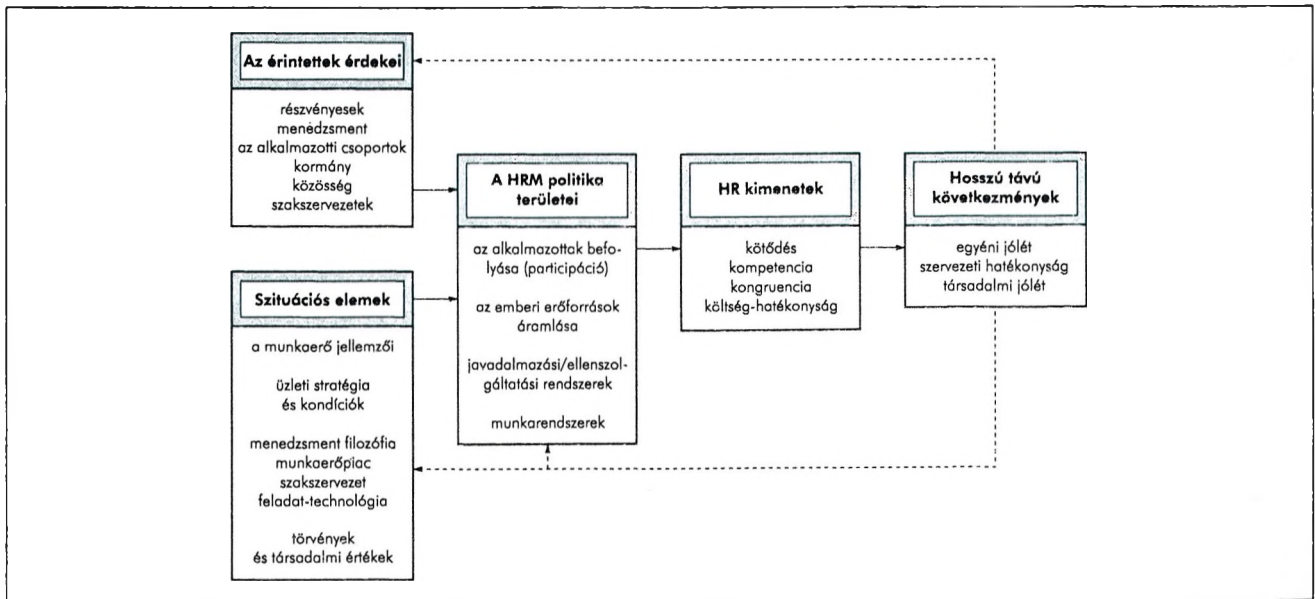
A személyzeti politikák elveit – ugyanúgy, mint más részterületekét – a szervezet missziójából, kell levezetni. Arra szolgálnak, hogy a szervezet menedzsereit segítsék a tervek minél jobb, minél teljesebb megvalósításában. A személyzeti politikák, irányelvek elhelyezkedését, a szervezeti, személyzeti célok és tevékenységek közötti híd szerepét illusztrálja a 4. ábra.

A különböző situációk által igényelt eltérő személyzeti politikák befolyásoló tényezőit és az aktuális választások következményeinek ok-okozati viszonyait ábrázolja az emberierőforrás-menedzsment *Beer* és munkatársai által a Harvard Business Schoolban kifejlesztett modellje (lásd 5. ábra).



4. ábra. A személyzeti politika híd-szerepe a célok és tevékenységek között

Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 17.



5. ábra. Az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területei. A Harvard Business School (HBS) modellje

Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 310.

Modelljükben a szerzők azt hangsúlyozzák, hogy az emberierőforrás-menedzsmenttől elvárható eredményeket négy kulcsterület személyzetpolitika-választása befolyásolja.

Az alkalmazottak befolyásával kapcsolatos elveket a szervezet alkalmazottaival kapcsolatos filozófiáját minősítő kulcselemnek tartják. Ezek azt tükrözik, hogy milyen mértékben vonják be az alkalmazottakat, veszik számításba preferenciáikat azon kérdések eldöntésénél, amelyekkel hatással lehetnek munkavégzésükre. Az emberi erőforrások áramlása három elemet takar. Azokat az elveket, amelyek a szervezetbe belépéssel (toborzás, kiválasztás), a szervezeten belüli mozgásokkal (előrelépés, áthelyezés, karrierfejlesztés) és a szervezeten kívüli kilépéssel (nyugdíjazás, elbocsátás, leépítés) kapcsolatosak.

A javadalmazási rendszerbe a pénzügyi és nem pénzügyi ellenszolgáltatások elvei egyaránt beletartoznak, míg a munkarendszerekkel kapcsolatos irányelvek a munkaköri feladatokkal, a technológiával és vezetői kontrolljának módjával és mértékével kapcsolatos elveket tartalmazzák.

A fenti négy fő politikaterületre a modellben úgy tekintenek, mint olyan stratégiai választási lehetőségekre, amelyek igen erősen befolyásolják az alkalmazottak magatartását és a szervezet iránti attitűdjét. A személyzeti elvek közötti választást a HBS modell *stratégiai döntésnek* minősíti; mások szerint a politika meghatározása már taktikai szintű tennivaló a filozófiaalkotást és stratégiaformálást követően, de a konkrét tevékenységeket megelőzően.

### A személyzeti politikák közvetlen környezete és tartalmi elemei

A személyzeti politika helyét és fontosnak ítélt területeit e szemléletmód szerint a 2. tábla szemlélteti. E megközelítés szerint minden szervezet személyzeti stratégiája az emberi erőforrás-menedzselés hosszú távú céljaira és annak alapvető filozófiájára utal.

A *filozófia* magába foglalja a hitek és értékek megalapozását, amelyek kiinduló pontul szolgálhatnak a személyzeti politikák későbbi kifejlesztéséhez. A személyzet menedzselését érintő szervezeti hiteket, értékeket gyakran a szervezeti filozófia általános megállapításai között találhatjuk meg.

• Példák a személyzeti filozófiák explicit megfogalmazására

1. „A nyitott menedzsment és minden egyéni munkavállaló őszinte tiszteletben tartása a politikánk. Úgy hisszük, hogy miközben alkalmazottunk saját céljai elérésére törekszik, egyben segíti szervezetünket is. Vállalatunk kész segíteni alkalmazottaikat a nagyobb munkaköri elégedettség elérésében és a munkaélet minőségének javításában. Vállalatunk ösztönzi és nagyra értékeli az erőfeszítést és a kreativitást, tudomásul véve, hogy bizonyos mértékű hibázás elkerülhetetlen egy tanuló környezetben.” (Nagy elektronikai cég)
2. „Olyan hatékony munkaerő-bázist igyekszünk kialakítani, melynek tagjai elkötelezettek a szolgáltatás magas színvonaláért és akiknek viszonzásként haladó munkafeltételeket, a személyes fejlődés lehetőségét és méltányos javadalmazást

biztosítottunk.” (Középméretű közszolgálati cég)

3. „Bármilyen céljaid vannak a jövődet illetően, ha a legtöbbet nyújtod, azok elérésében számíthatsz szervezetünk segítségére. A munkád izgalmas, minden szempontból jövedelmező és tartalmas lesz, és minél többet áldozol rá annál jobban fogod érezni magad nálunk.” (Szállítmányozási cég)

Minden szervezet rendelkezik ugyan alkalmazottaival kapcsolatos filozófiával, bár sokszor nem úgy írásban, mint azt az előbbi példákban láthattuk. Talán csak abból lehet erre következtetni, ahogyan az alkalmazottait kezeli és jutalmazza. Ilyenkor a szervezeti filozófia csak burkoltan van jelen, ami többnyire a stratégiai tudatosság hiányára utal ezen a téren.

A szervezeti hiteket és értékeket megfogalmazó megállapítások, kijelentések nem hatékonyak, nem igazán segítik a stratégiai célok elérését, ha nem alkalmazzák azokat a munkahelyeken, főleg az operatív menedzserek szintjén. A támogatott hitek és a munkahelyi gyakorlat közötti rés áthidalására dolgozzák ki a szervezetek az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elveiket, a személyzeti politikát. Azért használják ezeket, hogy ily módon is hangsúlyozzák a szervezeti célokat és útmutatóul szolgáljanak a menedzsereknek és az alkalmazottaknak, ha a személyzeti menedzsment kérdésköreivel találkozhatnak.

A személyzeti politikák, irányelvek – mint már láttuk – a személyzeti tevékenységek széles körét fedhetik le, úgymint toborzás, fejlesztés, részvétel, munkakör-tervezés stb. A legfontosabb politikaterületeket Dessler (4) hat

2. tábla

A személyzetimenedzsment-stratégia, politika, tevékenységek

STRATÉGIAI SZINT	TAKTIKAI SZINT	TEVÉKENYSÉGI SZINT
A szervezet személyzeti filozófiájának megfogalmazása	Személyzeti politikák, irányelvek és eljárásmodok kialakítása a következő területeken: foglalkoztatás szervezet- és munkakör-tervezés az alkalmazottak fejlesztése ellenszolgáltatások teljesítménymenedzsment alkalmazotti részvétel munkaügyi viszonyok	toborzás kiválasztás beillesztés képzés értékelés kollektív alku egészség biztonság jólét kompenzáció
A személyzeti stratégia megfogalmazása		

személyzeti tevékenységi kör kapcsán jellemezte, választható elveik szélsőségeinek bemutatásával. Ezek:

1. *Munkakör-tervezés.* A munkakörök flexibilitása szélesben, vagy pontosan és szűken van-e meghatározva?
2. *Előrelépés.* Az előléptetés alapja az életkor vagy az érdem?
3. *Toborzás.* A belülről való előrelépés, vagy a külső toborzás hangsúlyos-e?
4. *Képzés.* Hozzáférhető-e a formális képzési programok, vagy nem igazán. Ha igen kinek, milyen alapon?
5. *A panaszok intézése.* A formális panaszok úgy végződnek-e, hogy egy harmadik fél döntése érvényesül, vagy nem?
6. *Kommunikáció.* Az előzőeken kívüli más kommunikációs mechanizmus végződik-e döntőbíráskodással vagy nem?

Az előzőekben kicsit részletesebben bemutatott politikaterületek közül kimaradt egy olyan kritikus elem – a javadalmazás/ellenszolgáltatás –, amely szintén sokféle elvi döntést kíván, úgymint:

- Az egyéni vagy a csoportmagatartást jutalmazza-e a bérezési rendszer?
- Ossa-e meg a cég a profitot, illetve az elért költségcsökkentést az alkalmazottakkal? Ha igen, hogyan?
- Nyitott vagy zárt bérezési rendszert alkalmazzon?
- Bevonja-e az alkalmazottakat a cég bérezési rendszerének tervezésébe, adminisztrálásába?
- Hogyan lehet a leghatékonyabban keverni a pénzbeli és a nem pénzbeli javadalmazást a motiváció, a teljesítmény biztosításához?

- Példák az egyes politikaterületeken választott megoldásokra:

Részvétel. „Evárjuk, hogy menedzsereink a szervezet minden szintjén konzultáljanak, tanácskozzanak beosztottaikkal minden őket érintő ügyben” (Engineering cég)

Javadalmazás. „Javadalmazási irányelvünk, hogy olyan foglalkoztatási viszonyokat és feltételeket biztosítsunk, ami versenyképes iparágunk összehasonlítható cégeinek felső negyedével.” (Gépipari cég)

Az alkalmazottak áramlása. „Szervezetünk minden alkalmazottja számára az azonosak az alkalmazási és az előmeneteli lehetőségek. Az előrelépés előfeltételei az ön maga, munkatársa és a szervezet üzleti céljai iránti pozitív beállítódás. Miközben célunk a belülről való előléptetés, a szervezetnek minden munkakörbe a legalkalmasabb jelentkezőt kell kiválasztania.” (Elektronikai cég)

Képzés. „Cégünk meggyőződése, hogy a jó képzés a siker kulcsa, ezért minden alkalmazottat ösztönzünk a cég által szervezett ill. külső kurzusokon való részvételre. A cég támogatja szakmai szempontból szükséges tanfolyamok elvégzését.” (Szállítmányozási cég)

Az általános irányelvek, politikák útmutatásán belül a menedzserek felelősek a különböző személyzeti tevékenységeikért. A vezérelvek természetesen nem szabják meg, hogy mit kell tenniük, milyen döntéseket kell hozniuk. Az ilyen jellegű előírások már nem elvek, hanem szabályok. Amikor pedig a személyzeti politikák végrehajtása érdekében előírt tennivalókat és azok egymást követő lépéseit, sorrendjét foglaljuk írásba, akkor a személyzeti eljárásmodot alakítjuk ki. Ez utóbbiak lefedhetik a mindennapi személyzeti kérdéskörök jó részét és általában valamelyik politikához kapcsolódnak, mint ahogyan azt a következő példából is láthatjuk:

- A munkakör közzététele

„Célja, hogy lehetővé tegye annak az irányelvnek az érvényesülését, amely a szervezet minden alkalmazottja számára a legteljesebb lehetőséget biztosítja az előrelépésre, a karrierfejlesztéshez.

Minden megüresedő munkakört közzéteszünk a hirdetőtáblán minimum két hétig. Az alkalmazottaknak érdeklődésüket a személyzeti osztályon kell bejelenteniük.

A vállalat fenntartja a jogot, hogy a megüresedett pozíciót a szervezeten kívül is meghirdesse, amennyiben úgy tartja helyénvalónak. Minden esetben a legalkalmasabb és a legjobban képzett jelentkezőt választjuk.” (Elektronikai cég)

- A személyzeti politikák mellett és ellen szóló érvek

A személyzeti elvek az általuk elérhető célok miatt fontosak. Ezek ígérete természetesen az alkalmazás mellett szól. Pozitív érv továbbá:

- Pártatlan és következetes bánásmód minden alkalmazottal.
- Optimális szinten tartott költséghatékonyság a személyzeti döntéseknél.
- Útmutató a nehéz döntésekhez.
- A szervezeten belüli bizalom kialakításával minimalizálja a szakszervezet esélyét.
- A jogszabályoknak való megfelelő szervezeten belüli biztosítéka.

Az elvek, politikák alkalmazásának azonban nemcsak előnyei, hanem hátrányai is lehetnek. Ezek egyrészt akkor jelentkeznek, ha az elvek túlságosan korlátozóak és merevek. Másrészt abból származhat probléma, ha a meghirdetett és a követett politika között eltérés jön létre, például a 3. tábla szerint.

A meghirdetett, de nem követett politika nemhogy konzisztenciát és bizalmat alakítana ki, de hosszú távon talán veszélyesebb, mint az elvek nélküli gyakorlat.

Egy, az emberierőforrás elvek fontosságát vizsgáló felmérésben (6) megkérdezték a válaszadókat a hatékony és nem hatékony szervezetek főbb jellemzőiről. Az utóbbiakkal kapcsolatban a következőket említették:

- nem tekintik fontos vagyontárgynak, tőkének és csak kevés figyelmet fordítanak a munkaerőre;
- autokratikus, bürokratikus módon menedzselnek, szigorúan és rugalmatlanul;
- kevésbé vagy egyáltalán nem érvényesül az alkalmazottak képzése, a belső előmeneteli folyamat sem hatékony;
- gyenge a belső kommunikáció;
- nem világosak, vagy idejétmúltak a politikák, amelyeket következtelenül alkalmaznak;
- magas a fluktuáció.

A hatékonyságra törekvő cégek tennivalóit és ebben a politikák szerepét a fentiekben a negatív jellemzők áttekintésével is érzékeltettük.

3. tábla

Meghirdetett politika	Követett politika
Költségcsökkentés	Nincs költségvetés kontroll
Az alkalmazottak a legfőbb vagyonunk	Kevés kísérlet az alkalmazottak képzésére, fejlesztésére
A team-munka alapvető	Az alkalmazottakkal – alig palástolt semmibe vétel mellett – megosztottan bánnak
Az elsődleges hangsúly a piaci részarány növelésén	A kereskedők létszámcsökkentése költségcsökkentési céllal
Költségtakarékosságra kell törekedni	Százezreket költenek az elnök-igazgató irodájának újrendezésére

## A személyzeti kézikönyv

A maximális hatékonyság eléréséhez a személyzeti elveket, politikákat célszerű írásos formában megjeleníteni és minden alkalmazottal megismertetni. Hogy minden alkalmazott tisztában legyen az elvekkkel, a fejlett piacgazdaságú országok sok szervezete – főleg a nagyobb méretűek és a kormányzati hivatalok – kiadják a személyzeti politika kézikönyvét.

A személyzeti kézikönyv megfogalmazásáért, kidolgozásáért, gondozásáért a nyugati gyakorlatban általában a személyzeti szakapparátus vezetője – az emberierőforrás-igazgató vagy a személyzeti osztályvezető – a felelős. A kritikus személyzeti kérdések elveit egy erre a feladatra összeállított bizottság készíti elő és a szervezet első számú vezetője hagyja jóvá. A bizottság tagjai a belső és külső személyzeti szakértőkön túl a vonalbeli és törzskari vezetők. (Az operatív vezetők egyrészt tapasztalataikat hozzák a bizottságba, másrészt részvételük azért szükséges, hogy támogassák és minél teljesebb mértékben alkalmazzák is azokat az elveket, amelyeket segítettek kialakítani.)

A legtöbb politika a menedzsment múltbeli gyakorlatából fejlődik ki, amennyiben azok eredményesnek bizonyultak. A jó elvek mindig az alapvető stratégiai célokból, tervekben és a cég tulajdonosainak, illetve felső vezetőinek filozófiájából következnek.

1. lépés: *Azonosítsd a közönséget!* Először dönts el a személyzeti kézikönyv

célját, majd azt, hogy kiket céloznak meg az elvek ill. a kézikönyv. A célozzatok általában azok, akik közvetlen vezetőként alkalmazni fogják az elveket.

2. lépés: *Alakítsd meg a politika-kifejlesztő bizottságot!* Válaszd ki és bízd meg azokat, akik a bizottság tagjaiként részt vesznek az elvek kiválasztásában, megfogalmazásában és megismertetésében.

3. lépés: *Válaszd ki az információ forrásokat!* Hasznos kiinduló alap lehet a meglévő, régebbi kézikönyv, illetve a szervezet bármely részében, bármely személyzeti tevékenység kapcsán fellelhető írásos megállapítások, kijelentések, utasítások, követett gyakorlat (pl. a bérezés terén), megállapodás (pl. szakszervezetekkel) összegyűjtése. A másik alapvető forrást más szervezetek, munkáltatók kézikönyvei képezik.

4. lépés: *Határozd meg a stílust és a hosszúságot!* A döntés ez esetben attól függ, hogy milyen részletesen kívánjuk szabályozni az alkalmazók teendőit.

5. lépés: *A kézikönyv szerkezete, felépítése, megjelenése.* A tartalomjegyzéktől kezdve a formátumig, a változtathatóságig sok az e lépés során eldöntendő kérdés.

6. lépés: *A jóváhagyási eljárás kidolgozása.* Kik kapják meg a végső megoldás elfogadása előtt az előzetes elképzeléseket véleményezésre?

7. lépés: *A sokszorosított példányok szétosztása*

8. lépés: *A kézikönyv megismertetése a szervezet vezetőivel*

A kézikönyv sokat veszíthet hatékonyságából a használatával kapcsolatos instrukciók és képzés nélkül. Annak érdekében, hogy használják és helyesen használják a vezetők a kézikönyvet, e lépés utolsó ugyan, de kulcsfontosságú.

## Összegzés

A szervezet emberi erőforrásainak megszerzésében, megtartásában, hatékony alkalmazásában a személyzeti szakapparátus a nyugati gyakorlatban az alábbi öt kritikus feladatot teljesíti:

1. Kifejlesztik az általános üzleti célokkal összhangban álló személyzeti stratégiát.
2. Gondoskodnak a megfelelő személyzeti politikák, irányelvek és eljárási módok kidolgozásáról és alkalmazásáról.
3. Karbantartják a kommunikációt.
4. Szolgáltatásokat nyújtanak, tanácsokat ajánlanak.
5. Ellenőrzik a személyzeti programokat és eljárásokat és értékeli azokat.

Az első három olyan, a személyzeti részleg által betöltött szerepkör, melyekről a hazai személyzeti szakemberek egy része csak álmodik, vagy nem is igazán tudja, hogy mit tartalmaz. Emiatt azonban nemcsak a személyzeti részleg, hanem az egész szervezet hatékonysága csorbát szenved.

A hazai szervezeteink többségében még kihasználatlan menedzsment kontroll-eszköz minél előbbi alkalmazásához kívántam hozzájárulni az elvi megfontolások és általános jellemzés mellett a példák és a kézikönyv-készítés lépéseinek ismertetésével.

## Felhasznált irodalom

1. Higgins: The Management Challenge. Macmillan, 1991.
2. Ivancevich-Dennelly-Gibson: Managing for Performance. BPI.
3. Daft-Steers: Organizations. Scott, Foresman and Company, 1986.
4. Dessler: Personnel/Human Resource Management. Prentice-Hall, 1991.
5. Carrell-Kuzmits-Elbert: Personnel Human Resource Management. Macmillan, 1989.
6. Poór-Karolinyné-Farkas: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment KJK., 1994.