



Az Emberi erőforrások alapképzési szak megújítása a Budapesti Corvinus Egyetemen a munkaerő-piaci igények alapján

Bódis Lajos – Branyiczki Imre – Papp Bence

MELLearn konferencia, 2016. április 21-22.

Az emberi erőforrások képzés helyzete a hazai felsőoktatásban

- A gazdálkodási alapszakos képzési programok száma 93
 - Emberi erőforrások alapszakos program 9
 - egyetemi program 4
 - főiskolai program 5
 - teljesen akkreditált program 3
 - éves induló létszám kb. 2.000 fő (a 9 programban)
 - a gazdálkodási alapszakosok 4%-a tanul EE szakon
- A mesterszakos gazdálkodási programok száma 81
 - Emberi erőforrások mesterszakos specializáció 12
 - egyetemi program 10
 - főiskolai program 2
 - teljesen akkreditált program 8
 - éves induló létszám kb. 1.800 fő (a 12 programban)
 - a gazdálkodási mesterszakosok 10%-a tanul EE specializáción

Az emberi erőforrások képzés helyzete a Corvinus Egyetemen 1.

- Az Emberi erőforrások (EE) alapszakos képzési programot a Közgazdaságtudományi Karon 10 éve indították el, célja:
 - „olyan gazdasági szakemberek képzése, akik közgazdasági, társadalomelméleti, alkalmazott gazdaságtudományi és módszertani ismereteik és szakirányú tudásuk birtokában képesek a gazdálkodó szervezetek és intézmények emberi erőforrás folyamatainak szervezésére, elemzésére és tervezésére, valamint vállalkozói tevékenységek végzésére, irányítására, továbbá kellő ismeretekkel rendelkeznek a képzés mesterszintű folytatásához.”
 - „A végzett hallgatók alkalmasak önálló munka végzésére gazdálkodó vagy közigazgatási szervezetek különböző részterületein, vállalati HR funkcióban, konkrét területeken (pl. toborzás és kiválasztás, kompenzáció, teljesítménymérés és -értékelés stb.) munkát vállalni, junior tanácsadói, elemzői területeken dolgozni, üzleti mesterképzési programokon való továbbtanulásra, önálló karrierépítésre, életpályatervezésre.”

Az emberi erőforrások képzés helyzete a Corvinus Egyetemen 2.

- Az EE alapszakon egyedülálló a közgazdaságtani alapozó és módszertani ismeretek mértéke/aránya
 - ugyanakkor fejleszteni lehet és kell a pedagógiai módszereket, a hallgatók motivációját, a tárgyak egymásra épülését
- Szervezeti vonatkozás: három kar együttműködését igényli a képzés, amit sikeresen szervezünk
- A végzős hallgatók fele már legalább részmunkaidőben dolgozik (csak részben szakmai területen)

- A Vezetés és szervezés mesterszakon 25 éve elérhető a HR és szervezetfejlesztési specializáció
- Több gyakorlati problémamegoldásra alapozott tárgy
- A végzettek HR pályán való elhelyezkedési esélyei jók
- A végzősök többsége már dolgozik az egyetem mellett

A nemzetközi HR trendek támasztotta követelmények

- Az üzleti stratégia lefordítása a munkavállalók számára
- Üzleti alapon alátámasztani, hogy miként és milyen mértékben hoz létre a HR funkció hozzáadott értéket
- A stratégiai értéklánc egyes elemeihez magatartási kompetenciák meghatározása, azokhoz illeszkedő főbb teljesítménymutatók (KPI) és teljesítménymérési eljárások kialakítása
- Az üzleti stratégia megvalósítása szempontjából kritikus HR célok meghatározása, mérhetővé tételük
- A HR rendszerek, folyamatok és eljárásrendek összehangolása a stratégia megvalósítását célzó eszközökkel
- A HR által megvalósítandó célok mérési módjának kidolgozása
- HR Scorecard kialakítása
- A vezetői döntések összekapcsolása a mérési eredményekkel

- **Az alapszakos programunkban ehhez a közgazdasági és módszertani alapozást kapják meg**
- **A mesterszakos programunkban a fentiekhez szükséges változásvezetési és szervezetfejlesztési készségeket fejlesztjük elsősorban**

A nemzetközi HR követelményekhez szükséges kompetenciák

- A vállalat üzleti modelljének ismerete, mélységi megértése
 - a kritikus üzleti területek működési módjának ismerete
- HR rendszerek naprakész szakértői tudása
 - a hitelesség alapja
- Változásvezetés
 - a problémák felismerésétől a megoldások bevezetéséig
- Szervezeti kultúra alakítása
 - a kiválasztás, fejlesztés, kompenzáció, előléptetések kultúrát megtartó vagy erodáló működtetése
- Személyes hitelesség
 - magas szintű bizalom felépítése
- **A hallgatói és munkáltatói kvalitatív visszajelzések szerint a programjaink által fejlesztett készségek és kompetenciák többnyire összhangban vannak a piaci követelményekkel**

A jövőben várható munkaerő-piaci átalakulások

- Új IT és AI alapú „ipari forradalom”, a szellemi munka automatizálása
 - rutin jellegű szellemi munkák eltűnése
- A munkavégzés helye és módja korlátjainak feloldódása
 - bárhol, bármikor, interneten keresztül
- A vezetői és munkavállalói szerepek alapvető átalakulása
 - a határok elmosódnak
- Új munkamegosztás az emberek és a gépek között
 - a kreativitás felértékelődése
- Ember és gépek közötti együttműködés új formái alakulnak ki
 - ehhez újabb készségek elsajátítása szükséges
- A kommunikáció módja és eszközei is átalakulnak
 - új információszerzési és -feldolgozási készségek kellene
- **Időszerű a jövőbeli programjaink által fejleszteni kívánt készségek és kompetenciák újragondolása**

Empirikus kutatás a magyarországi vállalati HR szerepeiről és elismertségéről 1.

- **HR Tükör** (OD Partner): 2003 óta
 - **2009-es** IV. felmérés: **HR a válság idején**: kb. 30 résztvevő vállalat, vállalatonként kb. 70 vezető (Bokor 2011)
 - **2011-es** V. felmérés: **HR-esek az elhúzódó válságban**: kb. 20 résztvevő vállalat, vállalatonként kb. 160 vezető és alkalmazott (Bokor 2012)
- **Fő vizsgálati kérdések:**
 - Melyek a fontos HR szerepek és tevékenységek?
 - Mennyire elégedettek a különböző vezetők a HR ezen tevékenységeivel?
 - Milyen területeken fejthet ki a HR hozzáadott értéket?
- **Ellentmondásos eredmények:**
 - a HR **stratégiai szerepének** fel- és elismerése **kontra**
 - a **HR-esek tartósan ambivalens megítélése** a különböző szintű vezetők körében

Empirikus kutatás a magyarországi vállalati HR szerepeiről és elismertségéről 2.

- A HR-esek a sikeresnek számító vállalatainknál is csak ritkán jeleskednek a **szervezeti képességek** alakításában és kezelésében
- **A vezetők elismerését kiérdemlő** HR tevékenységek
 - rutinszerűek (például standard folyamatok működtetése és adminisztrációja),
 - kevésbé igényelnek vállalatra szabott megoldásokat (például felvételi szűrés),
 - nem függnék más tevékenységektől (például a cafeteria működtetése),
 - vagy a vezetők szerint nem túl fontosak (például a dolgozói sokszínűség kezelése, atipikus foglalkoztatási formák bevezetése)
- Ezzel szemben a vezetők **tartósan elégedetlenek** a munkamegosztással, teljesítménynöveléssel, versenyképességgel és képzéssel összefüggő tevékenységekkel, **hiányolják** a válság kezelésére alkalmas kezdeményezéseket

A jövőre felkészítő képzési programok sajátosságai

- Az együttműködési készségek és képességek kiemelt fejlesztése
 - egyének, egyének és csoportok, ember és gép között
- Az információkat strukturálni és befogadni tudás fejlesztése
 - absztrahálás, összefüggések keresése, felismerése
- Kommunikációs készségek fejlesztése
 - egyének, egyének és csoportok, ember és gép között
- Tudásmegosztás új formái és módszerei
 - új technológiák alkalmazási képessége (IT, AI)
- Érték- és szemléletmód-közvetítés kiemelt szerepe
 - nyitottság, megértés, tolerancia, elfogadás, tisztelet, bátorság, együttműködés, kalkulált kockázatvállalás, felelősségérzet, felelősségvállalás, proaktivitás
- **A jövőben meghirdetendő programjaink a fenti készségek és képességek fejlesztését állítják a középpontba**
- **Az egyetemi képzés kihívása: tud-e javítani proaktív módon a HR szakma ambivalens megítélésén?**

Kihívások és dilemmák az EE alapszak fejlesztésében

- **Specializálnak** számító alapszak (ennek megfelelő képzési és kimeneti követelményekkel), a **hallgatók szelekciója** kevésbé erős, mint az általánosabb menedzsment vagy közgazdasági képzést nyújtó szakokon
 - Az **általánosabb képzés arányának növelése** fokozhatja az ismeretek konvertálhatóságát (akár az azonnali alkalmazhatóság egy részéről is érdemes érte lemondani)
 - Lehetséges, hogy erősebb szelekciót is magával hoz
- Az EE alapszak fejlesztésének meghatározó adottsága a **nagy létszámú évfolyamok** és a **költséghatékonyság** szigorú követelménye
 - A célok és kapacitások **fókuszálása** döntően fontos
 - **Szintetizáló képzési elemek erősítése**, például projektmunka jelleggel (a szakdolgozatírás újragondolása és esetleges differenciálása is ilyen lehet)
 - Az **oktatás-módszertani újítások** bevezetése egyaránt növelheti az alkalmazás-központúságot, a hallgatók motivációját és jobb tanulásmunkavégzés egyensúlyt jelenthet a hallgatók jelentős részének
 - Mindehhez a megszokottnál intenzívebb **oktatók közötti kooperáció** is kell

Példa a fejlesztési fókuszokra: közgazdaságtudományi ismeretek

- Mikro- és makroökonómiát általánosan tanítanak az üzleti képzésekben, az EE alapszakon ennek **széles közönséget célzó és eredményes alkalmazásai** jelenthetik az egyik versenyelőnyt
 - **Munkagazdaságtan** (*Labour economics*):
a mikroökonómia alkalmazása a munkaerőpiac és a munkaszervezetek elemzésére
 - **Személyzeti közgazdaságtan** (*Personnel economics*):
közgazdaságtani megközelítésmód és modellek alkalmazása a HR feladatok és problémák elemzésére, közérthető nyelvezettel
 - **Kiváló (amerikai) tankönyvek fordításai** állnak rendelkezésre:
EHRENBERG, R. G. - SMITH, R. S.: Korszerű munkagazdaságtan, Elmélet és közpolitika (Panem, 2003)
MILGROM, P. - ROBERTS, J.: Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2005)
LAZEAR, E. P.: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2006)

A HR Tükör kutatás néhány, a közgazdaságtudományi ismeretek szerepének megítéléséhez is tanulságos következtetése

- 2003-tól egyre több vezető ismeri fel a HR menedzsment fontosságát
(Bár a vállalati minta kicsi és nem véletlenszerű, a 3. felméréstől kezdve a kutatásban való részvétel és visszajelzés fizetős szolgáltatás)
- A HR tevékenységeknek egyre szélesebb körben tulajdonítanak relevanciát
- **Azonban:** hiányosságok és részben teljesítetlen elvárások több területen:
 - A válságjelenségekre adott reakciók, adaptációs képesség
 - A cég érdekeltségének felismerése és megértése
 - A vezetői szinten és a különböző üzletágak között felmerülő konfliktusok kezelése
 - Új technológiák és ismeretek importálása
 - Munka-magánélet egyensúlyának kezelése
 - Proaktivitás

A közgazdaságtani ismeretek hozzájárulása a jobb döntésekhez

- A közgazdaságtani tudás két oldalról is támogatja a HR szakma képviselőit
 - Fejleszti a módszertanilag megalapozott elemzési készségeket és az absztrakciós képességeket
 - A közgazdasági modellek alkalmazásával bővülnek egy probléma, szituáció aspektusai és a döntéshozatali módszerek
 - Segít megérteni a makrogazdasági környezetet
 - Elősegíti a szervezeten belüli és kívüli szereplők viselkedésének megértését és előrejelzését
 - Hozzájárulhat a vállalati felső vezetők gondolkodásmódjának és részben az általuk használt fogalmaknak és nyelvezetnek az elsajátításához
 - Konceptcionális kereteket és mérési eljárásokat kínál a releváns tények számszerűsítéséhez (kvantifikálásához)
 - Mintákat és eljárásokat kínál a különféle gazdasági helyzetek modellezéséhez

Néhány konkrét példa

- A vállalat átfogó missziójának jobb megértése
 - A különböző érintettek közötti konfliktusok feloldása, a vállalati és a munkavállalói érdekek egyidejű figyelembe vétele
- Absztrakt problémák és számszerűsíthető tények modellszerű gondolkodásba foglalása
 - Proaktivitás és tervezés, a vezetői gondolkodásmód megértése
- **Az emberi erőforrásokba való befektetés hatásmechanizmusának jobb megértése**
 - Válsághelyzetekben segíti az átgondolt és kapkodástól mentes alkalmazkodást, az alkalmazotti állománnyal kapcsolatos döntéseket
- A munkaerőpiac egésze és szegmensei működési mechanizmusainak megértése
 - Kritikus helyzetekben releváns és megvalósítható válaszok megtalálása
- **A preferenciák jelentősége és differenciált kezelésmódja**
 - Működőképes kompromisszumok megtalálása

Példák HR problémák modellezésére 1.

- **Általános és specifikus képzés**

- Hogyan döntse el a vállalat, hogy milyen munkakörök elvégzésére képezzen dolgozókat, kontra szerezze meg kívülről a szükséges szaktudást, esetleg szervezze ki a meglévő szakembereinek munkáját?
 - Próbáljuk számszerűen értékelni a képzés hasznait!
- Belső munkaerőpiac
 - Vállalati ranglétrák, szabályok és ösztönzők kialakítása
- A költségek felmerülésekor jelentkező kockázatok megosztása
 - A felmondások és a munkaerő-cserélődés kockázatainak becslése
- A keletkező többletjövedelem megosztása a közreműködők között
 - Kölcsönösen előnyös kompromisszum megtalálása
- Alkalmazkodás a válsághoz a határtermék-bevétel csökkenése mellett
 - A HR-beruházás eddig kihasználatlanul hagyott megtérülési lehetőségeinek azonosítása
 - **Optimális szerkezetű munkaerő-állomány megőrzése**

Példák HR problémák modellezésére 2.

- **Kiegyenlítő bérkülönbségek**

- Tájékozódás a dolgozói preferenciákról (példa: többműszakos munkavégzés)
 - a dolgozók megkérdezésével
 - munkaerő-piaci adatok gyűjtésével
- A különböző megoldások költségeinek becslése
 - a munkakörülmények változtatása (példa: különböző munkaidőrendszerek bevezetése és koordinálása)
 - vagy magasabb bér fizetése (ebben az esetben kisebb koordinációs költségeket kell vállalni)
- Piaci rések keresése és versenyelőnnyel kecsegtető specifikus vállalati megoldások kidolgozása
 - A különböző munkakörülmények (például munkaidő-rendszerek) költségeinek és hasznainak számszerűsítése és a számunkra optimális scenárió kiválasztása
 - **Lehetséges a munka és a magánélet jobb egyensúlya növekvő termelékenység mellett**

Következtetések

- A jövő HR-eseinek közgazdaságtani képzettséggel is rendelkezniük kell
- A vállalatoknak érdemes a közgazdaságtani gondolkodásmódot jól ismerő HR szakembereket alkalmazni
- A felsőoktatási intézmények HR képzési programjaiba érdemes gondosan tervezett és egymásra épülő közgazdasági tárgyakat illeszteni

Köszönjük a figyelmet!

Branyiczki Imre, BCE Szervezeti Magatartás Tanszék

imre.branyiczki@uni-corvinus.hu

Papp Bence, BCE Munkagazdaságtan Központ

bence.papp@uni-corvinus.hu

Bódis Lajos, BCE Munkagazdaságtan Központ

bodis@uni-corvinus.hu

