

„Aki nem tervez, a bukást tervezi meg.”
Winston Churchill

„A stratégia nem azt jelenti, hogy kiterveljük, mit teszünk majd, ha történik valami, hanem azt, hogy előre kiszámoljuk, mi történik annak következtében, amit teszünk.”
Garri Kaszparov

12. fejezet: Az emberierőforrás-menedzselés információs és tervezési támogatása (Majó-Petri Zoltán – Vajkai András – Balogh Gábor)



HR ügyek Aluma: Egy női vezető eredményei a HR digitális világában

Sass Katalin, a Nexon alapító ügyvezetője mindig figyel a részletekre. Női vezetőként megélte, hogyan lesz 30 év alatt egy háromfős mikro-vállalkozásból 300 fős országos szervezet. Közben volt szellemi szabadfoglalkozású kisvállalkozó, ünnepelt ITBUSINESS üzleti vezető és felnőttképző akadémiát is alapított „digitális HR business partner” elnevezéssel. Mindezekkel a háttérben úgy véli, a siker náluk mindig azon múlt, hogy a munkatársai részt vehetnek-e valami alkotási folyamatban. Legyen az egy új funkció a saját fejlesztésű humán ügyviteli szoftverükben, vagy egy alkalmazás bevezetésének folyamata egy cégnél. Megoldásaikkal ma már közel háromezer vállalatot és ezzel együtt egymillió munkavállalót szolgálnak ki, árbevételük pedig eléri a 6 milliárd forintot. A Nexon mára a HR szakterület egy piacvezető informatikai vállalkozása.

(Sass Katalin, a tisztán magyar tulajdonú bér- és humán-ügyviteli szoftverek fejlesztésével és HR szolgáltatásokkal foglalkozó Nexon Kft. alapító ügyvezetője)

Könyvünk utolsó fejezete azt az alapkérdést járja körül, hogy: az emberi erőforrások menedzselése milyen technológiai és tervezési támogatást igényel és élvez napjainkban? Ennek főbb szempontjai olyan részletkérdéseket vetnek fel, minthogy: A digitalizáció és az infokommunikációs technológiák hogyan hatnak az emberierőforrás-menedzsmentre? Mire és hogyan érdemes használni a HR adatokat? Ezek mellett választ keresünk arra a kérdésre, hogy mi is az a HR portál, és hogyan lesz ettől hatékonyabb a munka?

A fejezetben olvashatók segítségével e kérdésekre reményeink szerint olyan válaszokat kaphat az olvasó, melynek alapján meggyőződhet róla, hogy az elektronikus emberierőforrás-menedzsmen azokat a webre, illetve online technikára épülő IKT rendszereket foglalják

magukban, amelyek automatizálják az emberierőforrás-menedzsment szinte minden területét. Digitalizálódik a munkaerővel kapcsolatos adatvagyon, online végezhető az emberierőforrás-menedzsmenthez tapadó minden tervezési, szervezési és vezetési feladat, valamint valós idejű HR analitika biztosítható minden értintetnek. Szűkebb értelemben az *elektronikus emberierőforrás-menedzsment* olyan informatikai megoldások tárháza, egy „digitális svájci bicska”, amely hatékonyabbá és eredményesebbé teszi a HR munkát.

A végső alfejezet segítségével könyvünket egy olyan témakörrel, a *tervezéssel* zárjuk, ami a gyakorlati életben minden szervezeti funkciót ciklikus folyamattá alakít, hisz azok mindig a tervezéssel kezdődnek, illetve zárulnak, amikor az előző időszakot áttekintő értékelésre alapozva a jövő kihívásainak kezelése irányába terelik a szervezeteket.

12.1. Az információs technológiák szerepe az emberierőforrás-menedzsmentben

Az elektronikus emberierőforrás-menedzsment fogalma lényegében egyidős az elektronikus kereskedelemmel. Amikor az e-kereskedelem megjelent, vele együtt megszületett és beköltözött a nappalinkba az online munkaerőpiac is, egy kattintásra került hozzánk sok minden. Jegyet venni a kedvenc énekesünk koncertjére? Két kattintás. Megszervezni egy hétvégi kirándulást? Tíz perc a weben. Megnézni egy álláshirdetést a világhálón? Megtudni mennyi az átlagkereset a városban? Öt percbe sem telik és még fel sem kell kelni a kanapéről...

12.1.1. A HR infokommunikációs támogatásának pillérei

Az emberierőforrás-menedzsment (EEM) mostanáig három területen kapott hathatós infokommunikációs technológiai (IKT) támogatást, melyet akár egymásra épülő szinteknek is felfoghatunk:

- *A HR adatok rögzítését és tárolását segítő technológiák:* Itt történik a munkavégzéssel kapcsolatos szervezeti és személyes adatok, nyilvántartások elektronikus rögzítése és a személyügyi tranzakciók digitalizációja. Ezek segítségével már online kapják meg a munkatársak a bérjegyzéket, elektronikusan vezetik az utazási nyilvántartásokat, vagy egy számítógép monitor előtt ülve két kattintás után látható, a szabadságok száma. Egy további kattintás után így már az is lekérdezhető például, hogy a szervezet egyes részlegeiben vagy munkatársi csoportjainál hogyan alakult a betegség-index, azaz megbetegedések miatt távol töltött napok aránya. Ezek a megoldások, rendszerek főként az operatív HR munkát segítik és ma főként a bérszámfejtésben és a rutin jellegű adminisztráció megoldásában megkerülhetetlenek.
- *Az automatizálást segítő szoftverek:* ennek során a HR tevékenységek informatikai támogatást kapnak úgy, hogy a funkciók bekerülnek egy - egy modulba vagy önálló szoftverbe. Akár egy külön szoftver gondoskodik a toborzásról, a képzésről a teljesítményértékelésről és algoritmusok segítik a döntéshozókat az év végi prémium megállapításában.
- *Az online ügymenetet támogató platformok:* ezek révén a munkatársak értékteremtő képessége növelhető digitális környezetben. Legyen szó a gyors munkahelyi kommunikációról, egy online szavazásról, vagy elektronikus ötletládáról. Legyen a feladat a kollégák elégedettségét mérő online teszt kitöltése, vagy egy a csoportmunkát is lehetővé tevő online értekezletet támogató webes rendszer bevezetése, a platformok polcairól mind letölthető és megvehető, akár anélkül, hogy beruháznánk (lásd még 12.2.1).

Ha az EEM ilyen infokommunikációs technológiákat (IKT) használ, az a szervezet számára az alábbi számszerűsíthető eredményeket biztosítja:

- Visszaszorul a papírmunka, csökkennek az adminisztratív feladatok, eltüntethetők a párhuzamosságok az adatkörökben.
- Az adatvagyon és az információ áramlás megbízhatóbbá válik. Pontosabb információk tárolhatók az adatbázisban, és az automatizáció miatt a folyamatok sztenderdizációja is megvalósul. Legyen szó béren kívüli juttatási csomagok igényléséről, utazás tervezéséről vagy elszámolásról, akár a teljesítményértékelésről vagy a képzési programokról, azok kapcsán szabályozott és algoritmizált folyamatok építhetők.
- Az elemzések és a kimutatások gyorsabban kerülnek a vezetők asztalára. Komplex képet kaphatunk munkatársainkról, többféle szempont alapján lehet analitikus és kontrolling információkat előállítani (lásd még 12.2.1).
- Közös, a munkáltató és a munkavállalók számára hozzáférhető platformra terelhető az érdekcsoportok kollektív konzultációja, megállapodásai vagy akár vitái.

HR-ügyek: Mobilos applikációk a munkaidő-követéshez: minden perc számít!

Egyre több munkáltató engedélyezi a „home office” intézményét a Covid után is. Ezzel párhuzamosan a vezetők többsége szeretne valós idejű adatokkal rendelkezni arról, mit csinálnak munkatársai akkor, ha nem az irodában dolgoznak? Ennek követésére és számszerűsítésére akár a mobiltelefonokra is letölthető alkalmazások sora fejlődött ki az elmúlt években. Ezek az úgynevezett munkaidő követő (time tracker) megoldások.

Amellett hogy online láthatóvá, azaz követhetővé válik, ki mivel tölti az idejét alkalmas arra is, hogy:

- ügyfeleink vagy akár a vezetők számára egyértelművé tegyük az elszámolásokat, ha tudni akarjuk ténylegesen mire mennyi időt fordítottunk
- fejleszthetjük a személyes produktivitást, akár negyedórás bontásban láthatjuk, mivel mennyi időt töltöttünk
- integrált naptár modulokkal tervezhetőbbé tehetjük a csoportmunkát, és előrejelzést kaphatunk egy-egy ismétlődő projekt időigényéről.

2022 végén a legnépszerűbb alkalmazások:

TogglTrack - ingyenes applikáció munkaidő követéshez; *HourStack* – integrálható applikáció projekt menedzsment alkalmazásokhoz; *Timely* - automatikus munkaidő követés; *TrackingTime* - automatikus munkaidő követés, beépített aggregációval és vizualizációval; *RescueTime* - fókuszálj a munkádra: az automatikus munkaidő követés mellett digitális wellnes tanácsadóval

Lásd még <https://zapier.com/blog/best-time-tracking-apps/> (2022.12.05.)

Az IKT fejlődése az EEM területén is rohamléptekkel halad. *A fejlesztéseket mozgató igények* kihívások között jelenleg négy kritikus elvárás azonosítható. Ezek az alábbiak:

- *Az adatbiztonság:* A rendszerek az elmúlt években a vállalati szervertermekből a felhőbe költöztek. Akár itt, akár ott, az adatbiztonság, az adatok elérhetősége, archiválása hozzáférhetősége kiemelt szempont, hiszen ezen múlik például a bérszámfejtés, ami egy óradíjas elszámolás esetén, ha már semmit nem vezetnek papíron, kritikus lehet, ezért redundánssá kell alakítani.
- *Az adatvédelem:* az EEM információs támogatása során nem feledkezhetünk meg arról, hogy a munkavállalókról sokszor személyes, akár bizalmas adatokat kell tárolni. Erre jó

példa az egészségügyi adatok védelme. A GDPR szabályoknak történő megfelelés az emberierőforrás-menedzsment informatikai támogatása terén is érvényesítendő elvárás.

- *A komplexitás és modularitás:* Nem telik el úgy hónap, hogy ne jelentkezne újabb és újabb HR szoftver, alkalmazás-bemutató. Az informatikai megoldások piacán a moduláris felépítés, az interfészeken keresztüli kommunikáció és adatcsere a legújabb elvárás, amihez meglévő rendszereket kell fejleszteni.
- *Az online munkavégzés:* olyan infokommunikációs technológiák kerültek az elmúlt időszakban előtérbe, amit az ügynevezett önkiszolgálás jellemez. A szervezetek igyekeznek olyan megoldásokat alkalmazni, melynek működtetése során a HR ügyintézés nem operátorok, asszisztensek végzik, hanem önkiszolgáló módon maguk a munkatársak, vagy a vezetők.

Az infokommunikációs technológiák segítségével létrejött elektronikus emberierőforrás-menedzsment (angolul e-HRM = electronic Human Resource Management) mára olyan eszközzé vált, amely lehetővé teszi, hogy a HR szakemberek kevesebb időt töltsenek adminisztrációval, operatív feladatokkal, folyamat-szervezéssel. Több energiájuk maradjon a tervezésre, a stratégiai célok megvalósítására és a munkatársak, valamint a vezetők támogatására és fejlesztésére.

12.1.2. Az emberierőforrás-menedzsmentet támogató szoftverek gyakorlati alkalmazása

A HR szoftverek világában tájékozódó szervezetek több száz termék közül választhatnak attól függően, hogy milyen funkcióra és milyen munkatársi létszámhoz keresnek megoldást. Nem véletlen, hogy gyorsan terjednek a felhőalapú, integrált megoldások, melyek lehetővé teszik, hogy igénybevevői flexibilisen dönthessenek arról, hogy milyen modulokat és funkciókat szeretnének igénybe venni saját cégük HR munkájának támogatására.

A ma forgalmazott rendszerek többsége amellet, hogy az elmúlt időszakra vonatkozó statisztikát a teljes szervezetre vonatkozó valós idejű adatokat felhasználva teszik elérhetővé, előre jelző riportokat is kínálnak, sőt ügynevezett virtuális ügyfélszolgálat (chatbotok) is kapcsolódik hozzájuk. Ezek a chatbotok emberi beavatkozás nélkül képesek például olyan felhasználói kérdésekre is válaszolni, mint, hogy „mennyi szülői szabadságom van és hol látható ez a HR rendszerben?”

A Deloitte 2021-ben megjelent HR digitalizációs trendek és irányok tanulmányában ezeket a szoftvereket összefoglalóan HCM (Human Capital System) rendszereknek hívja, mások a HR IT kifejezést és sokan a HRIS (Human Resource Information System) betűszót használják. Ezeket az üzleti életben szinonimaként kezelhetjük.

Alfejezetünk címét kissé pontosítva, a kérdés úgy is feltehető, hogy a hazai szervezetek milyen szoftverek közül választhatnak, választanak? Erre a válasz általánosságban úgy szól, hogy a kínálatot és az alkalmazott technológiát Magyarországon elsősorban a tulajdonosi háttér és a vállalat mérete befolyásolja.

HR-ügyek: a szoftverválaszték népszerű tagjai

Nemzetközi nagyvállalati környezetben egy HR funkcióhoz akár több szoftver is párosul. Például a toborzás azzal indul, hogy egy Textio nevű szoftverben a munkaköri leírásokat interaktív álláshirdetésekké alakítja a mesterséges intelligencia. Egy meglévő álláshirdetést akár több ezer másikkal is összehasonlítva javaslatot tehet annak átalakítására, hogy az biztos ne legyen diszkriminatív.

A Net Promoter Score a jelentkezők álláskeresési folyamat során alakuló elégedettségét méri, egy a jelentkezők által a folyamat elején és annak végén kitöltött kérdőív válaszainak elemzésére alapozva. Ebből megtudható például, hogy a jelölt hogyan értékelte, megfelelőnek

érezte-e a folyamat során kapott támogatást, az átfutási időket, stb. Sőt azt is, hogy mindezek alapján ajánlaná-e a céget barátainak ismerőseinek.

A HiredScore toborzó mesterséges intelligencia a toborzó szerepkörben dolgozó kollégák számára nyújt támogatást a jelöltek kiválasztásában egyrészt az önéletrajzok feldolgozásával, másrészt azzal, hogy segít a külső, vagy akár a passzív belső tehetségek felkutatásában is. Végül, de nem utolsósorban itt az Interview platform, melynek segítségével az állásra jelentkezők először megtekintenek egy a vállalatról szóló videót. Majd egy linken keresztül kérdéseket kapnak a szervezeti értékekről a videó alapján formált véleményükről, valamint saját értékrendjükéről. E válaszaik feldolgozása szintén jó segítséget nyújt a kiválasztási folyamatban.

A Magyarországon tevékenykedő *multinacionális vállalatok* a kompatibilitás miatt szinte kizárólag az anyacégtől kapott rendszereket alkalmazzák. A globális cégek évtizedek óta használnak integrált vállalatirányítási rendszereket (angolul ERP) melynek a termelési, értékesítési és pénzügyi moduljai mellett személyi/munkaügyi/HR modulja is elérhető. Ebben az SAP és az Oracle piacvezető globális szállító.

A *hazai tulajdonú nagyvállalatok* integrált, több modul tartalmazó HRIS rendszereket használnak. A konkrét döntés szinte mindig egyedi: az iparág, a cég méret, és a HR szakemberek változó igényei evolúciós módon hatnak arra, hogy éppen milyen szoftvereket használnak. Ahogy a szervezet mérete átlépi a száz-as nagyságrendet a javadalmazásából elindulva, a bérszámfejtést támogató, elsősorban munkaügyi adatokat kezelő modul után először szinte mindig a nem személyhez kötött információk elektronizációja történik meg. Ennek kapcsán adatbázisokba rendezik a munkaköri információkat. Digitalizálják a munkakörökhöz kapcsolódó munkaköri leírásokat, a szervezeti besorolást, a munkavégzés helyét, a munkakörülményeket és természetesen akár az elvárt kompetenciákat, a fizetési besorolást vagy a munkakörhöz előírt képzéseket. Ezek után jöhet a HR funkciók támogatása, amit a 12.1. ábra szemléltet.



12.1. ábra: HR funkciók digitális körforgása az emberi erőforrás információs rendszerrel

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Végül, de nem utolsó sorban a *közepes és kisvállalatok* egyedi, sokszor irodai szoftverekkel, akár egy programozott, intelligens Excel táblával, vagy alacsony bekerülési költségű magyar fejlesztésű programokkal kezdenek. Az erőforrások szűkössége és a költséghatékonyság miatt

általában egyszerre csak egy-egy modult, általában először a személyes adatok nyilvántartását, majd a bérszámfejtés támogatását elektronizálják.

12.1.3. Az önéletrajzok evolúciója: sokféle cél, sokféle digitális megoldás

Ugyan az első írásos önéletrajz még Leonardo Da Vinci nevéhez kötődik, ám ez a dokumentum az álláskeresésben csak az 1950-es évektől kezdve vált „kötelező” gyakorlattá. Mire is való az önéletrajz, mikor és mire használjuk?

Álláskeresési funkcióját tekintve a mai értelemben vett önéletrajzokat mintegy 70 éve írnak a jelentkezők. A Curriculum Vitae (CV) e formája a jelölt életpályát jeleníti meg azzal a céllal, hogy ez is hozzásegíti íróját a kívánt állás megszerzéséhez. Közben ez a fő cél változatlan, a CV formai és stílusbeli változásai sokrétűek. Az önéletrajzoknak is megvan ugyanis a maguk fejlődéstörténete. Az első valóban nagy áttörést az informatika, pontosabban a szöveg és képszerkesztő alkalmazások rohamos fejlődése és elterjedése hozta a '80-as évek közepétől. Ettől kezdve szinte korlátlan lehetőség nyílt meg az egyedi CV-k elkészítéséhez. A második, talán még jelentősebb stációt az internet és az e-mail általánossá váló használata jelentette 1994-től. Ettől kezdve a világ szinte összes potenciális munkavállalója és munkáltatója „egy kattintásra” került egymástól. A távolsági- és idő-korlátok lényegében megszűntek: egy állás hirdetést megjelentetni, vagy egy önéletrajzot elküldeni technikailag ma (másod)percek kérdése. Elkészíteni, megírni, megszerkeszteni illetve feldolgozni már korántsem ilyen könnyű ezeket. A továbbiakban tanácsaink is arra a kérdésre igyekeznek választ adni, hogy „*milyen egy jó önéletrajz a digitális korban?*”

Az önéletrajzok ugyanis az aktuálisan elérhető technológia fejlődésével párhuzamosan is folyamatosan alakulnak, fejlődnek. Az éppen aktuális „cyber divat” jelentősen befolyásolja, hogy önéletrajzokat sablonok alapján, képekkel megspékelve, audiovizuális formátumban esetleg multimédiás mellékletekkel ellátva, vagy éppen teljesen digitálisan, hivatkozásokkal teletűzdelve készítik el a sikeres jelentkezésre törekvők. Közben azonban már egy harmadik állomás, a privát és szakmai közösségi média (facebook, linkedin, stb.) intenzív térhódítása és használata egy teljesen új jelenséget: self-brandinget is megteremtette. E – még angol formájában használt – megnevezés mögött álló gyakorlat a jelentkezők, pályázók online portfóliójának kialakítását, bemutatását teszi lehetővé. Alkalmazása pedig újfajta előnyt jelenthet egy állás elnyerésében, viszont lényegesen több munkát, azaz nagyobb befektetést is igényel, mint egy egyoldalú önéletrajz elkészítése, amely formailag főként az első virtuális benyomásra fókuszál.

Az éremnek természetesen itt is két oldala van. A munkáltatói oldalnak, ezen belül a HR-nek is folyamatosan lépést kell tartaniuk az ITK trendekkel. Nem ritka, hogy egy álláshirdetésre egyszerre több száz önéletrajz érkezik, amit rövid határidőkkel fel is kell dolgozni, illik megválaszolni, akkor is, ha a jelöltek nem jutnak tovább egy-egy kiválasztási fordulón. A globális vállalatok évente milliós nagyságrendben kapnak önéletrajzokat, a pályázók pedig lehet, hogy nem most, de a jövőben potenciális munkavállalóik lehetnek. Az ilyen tömeghatások miatt egyre több nemzetközi szervezet alkalmaz különböző analitikai szoftvereket, közösségi média figyelést, vagy szervezi ki az önéletrajzok megszürését erre szakosodott professzionális HR szolgáltató cégekhez.

Az önéletrajz elkészítésével kapcsolatban a végén egy kérdés megválaszolása biztos, hogy az álláskeresőkre marad. Ez pedig általánosan fogalmazva úgy szól, hogy „*Milyen önéletrajzot várnak tőlem?*” Amennyiben a dilemma részleteit is vizsgáljuk, a kérdések száma sokasodik: Rövid és lényegre törő verzió készüljön, a kompetenciákat kiemelve? vagy: Hosszú, a szakmai múltat alaposan bemutató anyagot állítsunk össze? Magyar vagy angol nyelven írjuk meg? Illesszünk fényképet, hivatkozásokat az anyagba? Készítsünk külön motivációs levelet is? Az

önéletrajzok világában számtalan nyitott kérdés van, amit az ezzel hivatás szerűen foglalkozók sem mindig tudnak azonnal megválaszolni, mert nincs egyetlen nyerő önéletrajz, ahogy szuperélelmiszer sincs, ami mindenkinek jó reggel, délben és este. Egy állás megszerzésére pályázó jelentkezőknek azt tanácsoljuk, hogy a 12.2. ábrán feltüntetett szempontok szerint mérlegeljen!

Milyen önéletrajzt készítsék?

	Ha várhatóan sokan jelentkeznek ...	Ha a kiválóságra fókuszálsz ...
Méretezés:	Szigorúan rövid (1 oldalas), lényegre törő, figyelemfelhívó „két perces” olvasmány	Komplex, több lapos, az iskolákat, munkatapasztalatot, referenciákat bemutató, történet mesélő karrier út
Formavilág:	Sablon alapú: ekkor biztosan nem marad ki semmi, és könnyen összehasonlítható lesz a másokkal (lásd EuroPass)	Egyedi, kreatív: fényképekkel, linkekkel akár egy rövid videó beágyazásával
Formátum:	Személyes link, ahol elérhetőek adataink, akár közösségi oldal megadása	Akadály és vírusmentes, bármilyen számítógépes környezetben megnyitható (például pdf formátumban)

AMIRE FIGYELJ: Az önéletrajz elküldése a virtuális bemutatkozás eszköze, sokszor az „első benyomás”.
HIBÁK, amiket ne kövess el: elítélések és elmaradó helyesírás-ellenőrzés, formázás, a link nem működik, vagy az önéletrajz file neve dokumentum1 és nem, vagy hibásan megadott elérhetőségek. Érdemes ezekre extra időt szánni, másnak is megmutatni, hogy virtuális kézfogásod imponáló legyen.

12.2. ábra: Az önéletrajz-készítés szempontjai

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A legnagyobb dilemma láthatóan az egyediség kontra standardizálás kérdésében van. Ez utóbbiak közé tartozik a Magyarországon is ismert EuroPass sablon rendszer. Előnye maga a letisztult séma, hátránya viszont a nagy tömegben való eltűnés kockázata. Ha a munkáltató ezt kéri, annak oka van, és oda azt kell küldeni. Közben az állást kereső számára egy EuroPass önéletrajz összeállítása arra is alkalmas lehet, hogy saját szakmai portfólióját összeállítsa, majd ezt egy egyedi vagy közösségi média személyes karrier rovatának elkészítésekor felhasználja.

12.1.4. A HR munka és a közösségi média

A közösségi média térhódítása az EEM terén is számos kihívást és még több lehetőséget teremtett. Ezzel kapcsolatban leggyakrabban a következő három aktuális kérdés foglalkoztatja a HR szakembereket:

- Egyrészt az, hogy *hogyan jelenjenek meg* a közösségi oldalakon? A termékek és szolgáltatások PR és kommunikációs, valamint értékesítési feladatai mellett az úgynevezett munkáltatói márképítést (HR branding, lásd 5. fejezet) is érdemes-e a közösségi média platformokra vinni? Hogyan érdemes itt láttatni, hogy milyen egy vonzó munkahely?
- Másrészt az, hogy *hogyan lehetne a toborzási folyamatba bekapcsolni a közösségi médiát*, melynek segítségével a jelenleg nem aktív, de potenciális munkavállalókat magunkhoz vonzhatnánk?
- Harmadrészt pedig, hogy a szervezeten belüli feladatok és folyamatok támogatása, új alapokra helyezése, hogyan építhet közösségi média megoldásaira? A különböző üzenetküldő és tartalommegosztó csoportok például javíthatják a kohéziót, és az információáramlást. Komoly dilemma, hogy egy szervezet formális vezetői, akár a HR

vezető milyen módon jelenjenek meg a közösségi médiában? Mik azok az események, programok melyeket nemcsak marketing kommunikációs szempontból, hanem a tehetségek bevonása és a munkatársak megtartása érdekében az internetről, vagy a hírlevelekből érdemes ide költöztetni.

A válaszokat keresve kiindulásként először is érdemes hangsúlyozni, hogy a közösségi média, közösségi hálók kialakítása befektetés- és időigényes munka. Sőt, annak spontán alakulása több hátránnyal és veszéllyel is járhat. Ezek miatt is fontos kérdés, a HR és egyben a szervezetek számára a közösségi médiához kapcsolódó kezdeményezések költségigényének és az erre szánt befektetések megtérülésének mérlegelése. Annak áttekintése, hogy a közösségi hálók használatából hol, mely területeken származhatnak komoly előnyök a HR munkában? Ez az alfejezet az alábbiakban néhány erre a közelítésre fókuszáló részterület bemutatásával zárul:

- *Toborzás és munkáltatói márka (social recruitment és employer branding)*

A közösségi médiát a HR-esek szinte azonnal elkezdték használni toborzásra. A platformok és a mobil technológia fejlődésével az online jelenlét és a HR lehetőségei térben és időben egyaránt korlátlanra váltak. A toborzás, az új álláshirdetések és a vállalatok irányított kommunikációja folyamatosan „online” üzemmódba került. Ennek természetesen az árnyoldalai is jelentkeztek, hiszen ezáltal az esetleges negatív hírek is pontosan ugyanolyan gyorsasággal terjednek térben és időben egyaránt, ami a HR számára is szükségessé teheti a 7/24 online jelenlétet.

- *Közösségi hálók kialakítása, menedzselése és kiaknázása*

A szervezeten belüli tudásmegosztás és menedzselés kiváló eszköze lehet a belső közösségi háló. A szervezeti tanulás segítségével, jelentős szerepet játszhat a munkatársak bevonása, (angolul: „employee involvement”), integrációjuk elősegítésében is. Sőt előmozdíthatja és ösztönözheti a csapatmunkát, az új ötletek és megoldások összegyűjtését, taktikus használatával pedig nem utolsó sorban a szervezeten kívüli távozó munkatársak sem tűnnek el véglegesen (alumni hatás).

- *A belső social media fejlődése*

A belső portálok és kommunikációs rendszerek (chat szobák, belső community oldalak, intranet, speciális platformok) egyre inkább előtérbe kerülnek a belső folyamatok, kommunikáció irányított menedzselésében és spontán alakulásában. Segítik a szervezeten belüli együttműködések, növelik a dolgozói elkötelezettséget. A legfontosabb kérdés azonban az, hogy hogyan lehet életben tartani ezeket a platformokat. A korlátot nem a technológia jelenti, hanem az azt használó munkavállalói közösség aktivitásának biztosítása és fenntartása, ami napjaink egyik izgalmas HR kihívása.

HR-ügyek: Erre figyelj a közösségi médiában

- *Google interaktív térkép:* egyre több cég jelenik meg a Google térkép alkalmazásában ahol a nyitva tartás, vagy a megközelíthetőség mellett véleményeket is közzétesznek. Nem ritkán jelenlegi vagy volt munkavállalók vallanak a munkahelyi értékekről, vezetőkről vagy akár a munkakörülményekről. Érdemes ezt referenciaként és nem szitok-falként használni.

- *LinkedIn*: kifejezetten a személyes karrierút bemutatására alkalmas közösségi platform, ahol az is nyomon követhető, hogy ki az, aki ugyan nem keres állást, de készen áll egy újabb kihívásra. Kulcs munkavállalók esetén érdemes erre tudatosan odafigyelni a HR részéről.
- Nyílt vagy zárt közösségi érdekcsoportok: akár olyan hangzatos névvel, mint a munkatársak 2.0, ahol akár érdekképviseleti, akár baráti, akár kollegiális informális hálózatok működnek. Az ilyen közösségi csoportok az információ-megosztás mellett bántóan a véleményvezér virtuális faliújságjává is válhat. Ennek tudatos követése, beépítése a HR munkában segíthet a konfliktusok megoldásában, sőt az elkerülésben is.

12.2. Az emberierőforrás-menedzselésben résztvevők munkája és az információs technológia: digitálisan egyszerűbb, gyorsabb, hatékonyabb.

Az emberierőforrás-menedzsment fejlődéstörténetében egy meghatározó szakasz volt az ún. „gondoskodó bürokrata” korszak, amely azt jelentette, hogy minden (munkához kapcsolódó) adatot, számot (pl. jelenléti ívek, bérszámfejtés, nyilatkozatok) nyomon kell követni. Sok hazai szervezetnél még ma is egyfajta adminisztrátorként, adatrögzítőként jelenik meg a HR-es, ezzel óriási papírmunkát generálva. A „papírmentesítés” mellett számos más hatékonyságnövelő potenciál rejlik az információs technológia és a HR együttműködésében. A következőkben ezeket a szempontokat mutatjuk be, majd szót ejtünk a HR analitikáról és a big data alkalmazásáról. A fejezetet nemzetközi kitekintéssel zárjuk, amelyből kiderül, hogy milyen helyet is foglal el Magyarország a globális trendekben a fenti kérdések kapcsán.

12.2.1. A HR szakemberek és a HR portál: a szolgáltatások platformja

Képzeljünk magunk elé egy több ezer főt foglalkoztató bankot: rengeteg belvárosi fiókkal, különböző országokban. Egy bank ügyfelei manapság teljes joggal várhatják el, hogy egyre több banki szolgáltatás online is elérhető legyen: a nap 24 órájában, a hét minden napján. Szeretném megtudni az egyenlegem? Ott az internet. Átutalást kellene intézni? Ott a „homebanking” megoldás, és akár a nappaliból is elutalhatom a fizetnivalóimat. Tudni szeretném, mibe fektessem a pénzem? Jöhet az online befektetési bankár, aki egy olyan virtuális asszisztens, aki néhány programozott kérdés alapján több terméket felajánl. Kölcsönre van szükségem? Már gépelhetem is az adatokat egy hitel tervező kalkulátorba.

Ehhez hasonlóan működnek a személyzeti, avagy HR portálok (angolul: employee portal) is, ahol a munkatársak online kiszolgálása történhet. Az előbbi banki példa analógiáját használva: Szeretnék szabadságra menni? Egy HR portálon mindenki láthatja hány nap szabadsággal rendelkezik, és intézheti annak engedélyezését a vezetőivel. Képzésre megyünk? Egy jól kialakított HR portálon pl. értesítést kapunk arról, hogy milyen kötelező oktatáson és tréningen kell részt vennünk (dátum, időpont, helyszín, oktatási anyagok). Persze arról is kaphatunk ajánlásokat, mit lenne érdemes elvégeznünk ahhoz, hogy a cégen belül jobb pozícióba kerülhessünk.

A cuteHR.io munkatársai összegyűjtötték a legfontosabb portálcélokat, elveket és funkciókat, melyek alábbiakban bemutatásra kerülő nyolc elemét áttekintve képet kaphatunk a jelenleg elérhető alkalmazások főbb elemeiről és ezek jellemzőiről:

- *1. Legyen papírmentes a HR* – menedzseljük a személyi dokumentumokat elektronikusan. A munkaügyi igazolások benyújtása vagy kiállítása, a személyes adatokban történő változás nem csak időrabló ügyintézés, de adminisztrációja is költséges. A HR portálok minden munkavállaló személyes adatait, dokumentumait elektronikusan is tartalmazzák, és sokféle igazolás igényelhető/nyomtatható ebből a rendszerből (pl. jövedelemigazolás banki ügyintézéshez)
- *2. Legyen esemény szervező és értesítő* – minden vállalati esemény egy helyen. Minden szervezetnél vannak események: kisebb nagyobb közösségi programok, ünnepek a társaság születésnapjától a sportnapon át, egy kolléga búcsúztatásáig. Ezeket évről évre megszervezni, meghívót készíteni, kiküldeni minden érintettnek, majd megrendezni, és ha kell még megosztani az ott készült fotókat egy komoly projekt a HR gyakornokoknak is.
- *3. Működjön közösségi konnektorként* - információ azoknak, akik a cégnél nem főállásban dolgoznak. Egy szervezet nem csak saját munkavállalóival dolgozik, vannak olyanok, akik csak egy-egy feladatban, projektben vesznek részt. Őket és érinthetik a szervezet hírei, eseményei, vagy érdemes hozzáférést kapniuk a szervezet információs rendszereihez. A közösségi médián keresztül elsősorban nekik szánják ezt a kommunikációs csatornát.
- *4. Legyenek elérhetőek a nyitott pozíciók* – először a saját munkatársaknak. A HR szakmán belül mindenki tudja, hogy mit jelent a természetes fluktuáció. No de mit kezdünk vele? Mindenki tudja, hogy egy nagy szervezetnél minden évben akár százan is nyugdíjba mehetnek. Lehet, hogy az illető lehetséges utódja már régóta nálunk dolgozik ... csak nem fordítottunk erre elég figyelmet? Egy jó HR portál ezt is számon tartja, és nemcsak a belső nyitott pozíciók meghirdetésére ad javaslatot, hanem az annak betöltésére alkalmas tehetséges belső jelölteket is ajánl. Sőt azt is be lehet állítani, hogy a pár nap múlva nyilvánosan megjelenő álláshirdetést először csak a belső munkatársak lássák.
- *5. Legyen minden szabályzat és utasítás egy helyen.* A munkavégzéshez egy cégnél akár több száz szabály és utasítás is kapcsolódhat. Képzeljük magunkat egy közlekedési társaság emberi erőforrás irodájába, ahol a kollektív szerződéstől az éjszakai munkavégzés különös munkavédelmi szabályán keresztül a pandémiás terven át az elhagyott csomagok kezelésének szabályzatáig ér a sor. Egy HR portál lehetőséget nyújt arra, hogy minden ilyen dokumentum egy helyen elérhető legyen.
- *6. Keress úgy, mintha csak a Google-t használnád.* Egy HR portál minden oda feltöltött dokumentumot indexel és kereshetővé tesz. Sok száz igazgatói utasítás közül nekünk csak a hőségriadóval foglalkozókra van szükségünk? Pár másodper alatt már olvashatjuk is. Több mint 100 oldal a kollektív szerződés? A portál keresője az ebben való eligazítást is segíti.
- *7. Hírek, újdonságok, vezetői kommentek egy helyen.* Az Index, az Origo, a Telex olyan nyilvános portálok, amelyeken saját munkahelyünkről csak akkor fogunk olvasni, ha a cégünk bekerül a hírekbe ... Egy nagy szervezetnél azonban akár minden nap több hír is keletkezik, amit a portálokhoz hasonlóan érdemes megosztani a szervezet minden munkatársával. Sikerült az ISO audit? Karbantartás miatt leáll éjszaka a levelező szerver? Megjelent egy sajtóhír, amit mindenkinek szeretnénk eljuttatni? Mindezt közzé

lehet tenni egy a HR portálon, amit akár a cég marketingesei, vagy más területeken dolgozók is szerkeszthetnek.

- 8. *Szerkesszük együtt a folyamatokat.* A folyamatszervezés (angolul: workflow management) önálló szakma ugyan, ám mellettük minden szervezeten belüli ilyen innovációval foglalkozó csapatot érdemes lehet könnyen kezelhető, egyszerűen használható folyamatszervező grafikus eszközzel felvértezni. Egy jó HR portál ebben is segít. Új projektet kaptál, és neked kell kitalálni, hogy hogyan alakítsuk át az ügyfélszolgálati munkát, mert nem győzik az ott dolgozók? Ne csak egy tábla mellett filccel rajzoljatok, hanem használjátok a HR portál workflow tervező modulját! Ebben hamar megtalálható lehet, hogy működik most a folyamat, sőt az átalakítási javaslat is megjeleníthető.

HR-ügyek: Chatbotok a HR szolgálatában. Az ügyfélszolgálati munka után a HR területén is elkezdtek hódítani az ún. „virtuális asszisztensek”. Hétről hétre jelennek meg chatbotok, amelyek fáradhatatlanul dolgoznak és a virtuális térben nap 24 órájában kérdezhetőek. A HR három területén hódítanak jelenleg: A – *toborzás*: egyre több szervezet biztosítja azt a lehetőséget, hogy álláshirdetéseikre a saját weboldalán létrehozott karrier-fülön keresztül lehessen jelentkezni. Így egy saját pályázói adatbázist képesek működtetni, amivel már a toborzás szakaszában megkezdődik a jelentkezőkkel kapcsolatos szisztematikus információgyűjtés. Egy chatbot a jelentkezés során felmerülő kérdéseket is könnyen meg tudja válaszolni, amennyiben a GYIK az algoritmusba beépítésre kerül.

B – *előválogatás, interjúszervezés*: egyre terjed az a kiválasztási eljárás, melynek során a pályázóval feladványokat, játékokat oldatnak meg. Az MI segítségével pedig a válaszok kielemezhetőek, értékelhetőek. A chatbot bármennyi kérdést fel tud tenni a pályázóknak, például olyanokat, amelyek ismereteikről, tudásukról érdeklődnek. A pályázókat válaszaik megfelelősége alapján a chatbot sorba is tudja rendezni, hisz az adatokat már összegyűjtötte, rendszerezte. Ez után pedig a „shotlist”-re válogatottak állásinterjúit is meg tudja szervezni

C – *tanulás-fejlődés*: a HR mesterséges intelligencia algoritmusai segítségével a szervezeti igényeket és a munkatársak személyes fejlődését egyaránt figyelembe vevő személyre szabott tanulási lehetőségek is képes összeállíthatók.

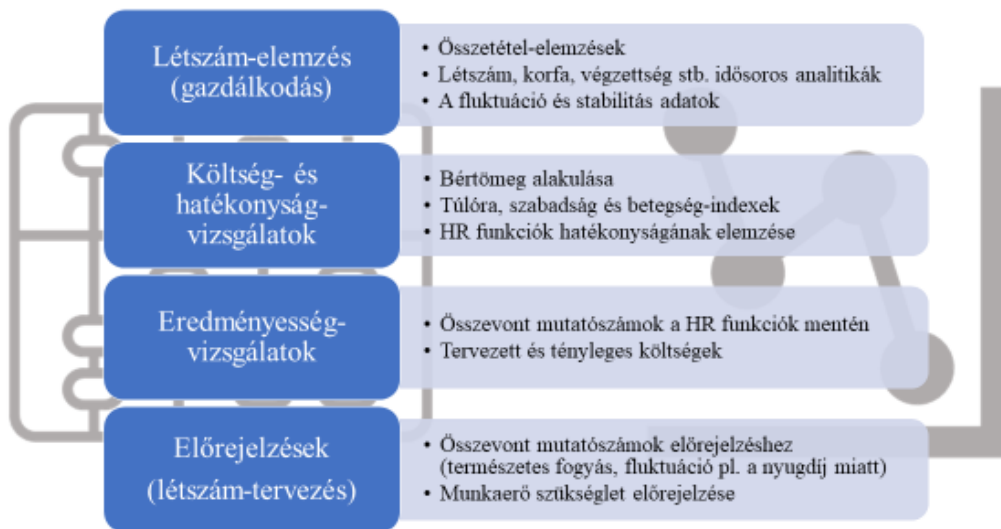
12.2.2. HR analitikák és riportok a vezetők asztalán

A HR analitika klasszikus feladata az emberi erőforrások számokkal, numerikus kifejezésekkel, mennyiségi mutatókkal történő leképezése. Ki ne hallott volna már az átlagos statisztikai létszámról, a fluktuációról vagy éppen az átlagbérről? A klasszikus analitika e területeit aztán kiegészítették az egyes HR funkciók hatékonyságának mérésére kialakított mutatószámok. Legyen az a toborzás hatékonysága (pl.: a pozíció megüresedésétől az első pályázók megjelenéséig; a munkakör betöltéséig eltelt napok száma) vagy a képzések eredményessége (pl.: a programok egységköltsége, vagy a képzési költség éves költségkerethez viszonyított aránya, egy munkatárs által évente képzéssel töltött napok száma) vagy egy-egy HR feladat elvégzésének átlagos időigénye.

A HR analitikával foglalkozók körében az is hamar nyilvánvalóvá válhat, hogy saját szervezeti és HR stratégiájához illeszkedő mutatók definiálhatók, az aktuális prioritásoktól függően. Ha például munkaerő megtartása válik fontos szemponttá, ezt kvantifikáló mutatókat érdemes

létrehozni. Ilyen lehet például a stabilitási index, melyben az X évnél régebben foglalkoztatottak számát vetjük össze az átlagos állományi létszámmal (pl. 2 évnél régebb óta a szervezetnél dolgozók száma / teljes dolgozói létszám).

Az integrált vállalati irányítási rendszerek, illetve az ehhez kapcsolódó elektronikus emberi erőforrás rendszerek ezeket a mutatószámokat egy elektronikus riportban már maguktól generálják, amihez bemenetként valós idejű adatokat használnak. Az pedig, hogy mely mutatószámok, melyik riportokban jelenjenek meg, egy vezetői önkiszolgáló rendszerben összeválogatható. Ezeket az önkiszolgáló modulokban gyakran a 12.3. ábrán látható csoportosításban kezelik.



12.3. ábra: A HR analitikák egy lehetséges csoportosítása

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A mutatószámok és az elsődleges költségek, ráfordítások kezelésének megoldása mellett az is hamar kiderül, hogy a számokkal, numerikus adatokkal leírható állapotok megragadásánál sokkal nehezebb, a rejtett, ún. másodlagos ráfordítások vagy előnyök számszerűsítése. Az ugyanis viszonylag könnyen számszerűsíthető, hogy mennyi a toborzás költsége (mibe kerül egy álláshirdetés), ám a betanuláshoz vagy a beilleszkedéshez tapadó idő- és energia igényes feladatok, vagy az önismereti tréningek hatékonyságának megítélése már sokkal komplexebb feladat.

12.1. táblázat: Big Data – a több lehet jobb is

Big Data szempontok	Nagy Adat motívumok	HR adaptáció
Megközelítés	A rögzítés motívuma: törekvés a lehető legnagyobb mértékű adatosításra	Nem csak a numerikus jelsorozat adat. Minden digitálisan feldolgozható információ felszerelhető meta-adatokkal. Például egy oktatásról készült fotó is „adatosítható”.
Technológia	A visszakereshetőség motívuma: az analóg tudás digitalizálása, a mintázatok kereshetősége	Nem csak az átlagok, és a szélső értékek hanem a mintázatok is fontosak. Például a korreláció és a kauzalitás segíthet egy jövőbeni szakemberhiány előrejelzésében.
Emberi tényező	A feldolgozás motívuma: Az adatosítás és az automatizáció nem az ember helyettesítője, ám kiváló kiegészítője lehet. A Big Data, a HR-szakértő kezében pl. egy hasznos tudásmenedzsment eszköz	Egyre növekvő volumenű adat birtokában vagyunk. Annak ellenére, hogy azokban néhol jól kivethető mintázatokat találhatók, az okok feltárása a szakemberek felelőssége.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az ilyen bizonytalanságok csökkentésére törekedve előbb-utóbb minden HR szakember találkozhat a „Big Data” kifejezéssel, aminek a szakirodalma ma már tízezer oldalakban mérhető. Nagyon leegyszerűsítve annyit jelent, hogy olyan adatmodelleket hoznak létre, amiben szöveg, kép, jelsorozat, dokumentumok egyaránt tárolhatók melyekhez az adott adat jellemzőit leíró, úgynevezett meta-adatok rendelhetők. Ez a próbálkozás úgy igyekszik a valóság kvantifikálására, hogy a numerikus analitika mellett annak minél több aspektusát megőrzi.

A fent vázolt cél vezethet el a HR analitika következő szintjére, melyben már nem átlagok és szélsőértékek, vagy mutatószámok, hanem mintázatok, forgatókönyvek és előrejelzések készíthetők – informatikai támogatással. E megoldások ma még adattudósok segítségével megvalósuló szervezet-specifikus verziók, de a vezetői döntés-előkészítés egyik legnagyobb potenciált hordozó megoldásai.

12.2.3. Nemzetközi kitekintés: a korszerű informatikai megoldások használatának gyakorlata

A fejezetben bemutatott informatikai támogatások egy íróasztalon vagy egy képernyő előtt ülve nagyon imponálóak. Minden bizonnyal sokszor pénzben is kifejezhető előnnyel járnak. Az adminisztratív területeken foglalkoztatott HR-munkatársak monoton munka struktúrájáról nem is beszélve, ahol mindig van mit algoritmizálni vagy automatizálni egy szoftver segítségével. Azonban az ilyen programok fejlesztése, bevezetése és fenntartása az árbevételhez képest 2-4 % ráfordítást is kitehet évente. A kérdés ezért is jogos: hogyan állunk az emberierőforrás-menedzsmentet támogató informatikai rendszerek bevezetésével, elterjedésével? Olyan ez, mint a mobiltelefon, hogy már mindenkinél ott van? Vagy olyan, mint a robotporszívó és a robotfűnyíró, ami ugyan kapható, van választék is, de használatuk korántsem általánosan elterjedt?

A CRANET 2021 évi nemzetközi kutatása külön rákérdezett a válaszadó szervezeteknél használt emberi erőforrás információs rendszerekre, megoldásokra hat kategóriában. A megkérdezettek bejelölhették, hogy használnak-e, illetve ha igen, milyen mértékben önkiszolgáló online rendszereket vezetői és munkatársi szinten. Alkalmazznak-e a HR

munkában szoftvereket, illetve Szolgáltató Központokat (SSC), melyekben egy-egy HR funkció adminisztratív részeit általában digitális kiszervezésére építve végzik. Végül arról is nyilatkozhattak, hogy a HR munkában az automatizáció és a HR analitika (az adatalapú döntéstámogatás) milyen mértékben érhető el a válaszadó szervezetnél?

A válaszokból kitűnik, hogy a szervezetek jelentős része korántsem járta még végig ezt az utat. Azok, akik a globális mintában olyan választ adtak, hogy nagymértékben támaszkodnak ilyen rendszerekre (lásd 12.2. táblázat), a kérdőívben felsorolt hat alkalmazás felénél a válaszadók 20 százalékát sem éri el.

12.2. táblázat: A CRANET 2021 felmérésben a HR IT alkalmazások magas használati intenzitását jelző válaszadók aránya

Egyes EEMIR alkalmazások, megoldások	Globális minta	Magyarország (HU)	KK Európa HU nélkül	Európa KKE nélkül	Alkalmazási rangsor (6460 válaszadó)
Vezetői önkiszolgáló rendszer	17%	12%	14%	16%	4
Munkatársi önkiszolgáló rendszer	20%	8%	12%	18%	3
Szolgáltató központok (HR SSC)	20%	12%	18%	19%	2
HR információs rendszerek / e-HRM szoftverek	26%	15%	24%	24%	1
Algoritmusalapú HR folyamatok (tanuló algoritmusok, automatizáció)	7%	4%	6%	6%	6
HR analitika (adatalapú döntéstámogatás)	12%	9%	15%	10%	5

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 12.2. táblázat adataiból kiolvasható, hogy Magyarország a vizsgált ország-csoportok tekintetében abszolút sereghajtó. Ugyan az egyes megoldások használati intenzitása alapján készült rangsor élén minden csoportban – így hazánkban is – ugyanaz a két megoldás (a HR információs rendszerek/ e-HR és a HR SSC-k) áll, ám az ilyen gyakorlatról beszámoló hazai válaszadók aránya minden más mintáénál alacsonyabb. Tanulságos az is, hogy a hazai válaszadók kevesebb, mint 10%-a támaszkodik nagymértékben munkatársi önkiszolgáló rendszerekre, HR analitikára és az algoritmus alapú automatizáció használatát csupán a válaszadók igen szűk köre (4%) jelölte nagymértékűnek. A magyar válaszadók gyakorlata e tekintetben azonban csak kissé marad el a más vizsgált ország-csoportoknál jellemző (6-7%) alacsony mértéktől és e megoldások alkalmazási rangsorban elfoglalt sereghajtó pozíciójától.

Az előzőekhez hasonló mintázatot találunk akkor is, ha azoknak a válaszadóknak az arányát vizsgáljuk (lásd 12.3. táblázat), akik egyáltalán nem élnek még az említett hat HR infokommunikációs megoldással.

12.3. táblázat: A CRANET 2021 felmérésben az egyáltalán nem használt HR IT alkalmazásokat jelző válaszadók aránya

Egyes EEMIR alkalmazások, megoldások	Globális minta	Magyarország (HU)	KK Európa HU nélkül	Európa KKE nélkül	Alkalmazási rangsor (6460 válaszadó)
Vezetői önkiszolgáló rendszer	30%	43%	37%	25%	5
Munkatársi önkiszolgáló rendszer	30%	52%	46%	24%	4
Szolgáltató központok (HR SSC)	32%	60%	38%	31%	3
HR információs rendszerek / e-HRM szoftverek	25%	44%	30%	24%	6
Algoritmusalapú HR folyamatok (tanuló algoritmusok, automatizáció)	57%	66%	55%	59%	1
HR analitika (adatalapú döntéstámogatás)	37%	47%	32%	37%	2

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Amíg a Magyarországról válaszadók mintegy fele azt jelzi, hogy nem használ IT alkalmazásokat és programokat az emberierőforrás-menedzsment támogatására, addig ez az arány a globális mintában jellemzően 30% körüli.

12.3. A tervezés és a tervek szerepe az emberierőforrás-menedzsmentben

A tervezés és a stratégia a HR-ben kulcsfontosságú, mégis azért tárgyaljuk ezt a témát könyvünk utolsó alfejezetében, mert minden korábbi fejezetben bemutatott HR funkció ismeretére szükség van ahhoz, hogy e komplex és HR politikákat integráló szemlélet érthető és alkalmazható legyen. Az emberi erőforrások menedzselése és annak gyakorlatai, eljárásai folyamatosan változnak, hiszen a HR-nek gyakran rugalmasan, agilisan kell alkalmazkodnia a környezeti kihívásokhoz. Elég csak a koronavírus okozta globális lezárásokra és a home office megoldások előretörésére gondolni. Hasonló fejtörésre készíti a HR-szakembereket a munkaerőhiány és a kiváló kollégák megtartásának nehézsége is. A szervezeteknek késznek és képesnek kell lenniük az előre gondolkodásra és a változékonyságra az ún. VUCA-környezetben is. Napjaink bizonytalan, átláthatatlan és kaotikus gazdasági környezetében is olyan EEM-tervezést és EEM-stratégiaalkotást kell folytatniuk a HR-szakembereknek, ami biztosítja a versenyképességet a szervezet számára, és támogatja az üzleti stratégia megvalósulását. A stratégiai EEM (SHRM=SEEM) szemlélet arra ösztönzi a szakembereket, hogy egy konkrétan leírt terv helyett inkább folyamatként tekintsenek a stratégiára, egyfajta gondolkodásmódként, stratégiai irányultságként kezeljék azt (Torrington et al., 2020). Az SHRM szisztematikusan kapcsolja az embereket a szervezethez, vagyis a „hagyományos” EEM és a stratégiai menedzsment közötti határmezsgyén helyezkedik el, és a szervezet emberi erőforrásának hosszú távú fejlesztése és az üzleti stratégia támogatása áll a középpontjában. Fontos, hogy a VUCA környezet ellenére a HR stratégiának a szervezeten belül konzisztensnek, koherensnek és a külső kihívásokra vonatkozóan releváns válaszokat adónak kell lennie. A „stratégiai” jelző ma már kevésbé a hosszú időtávra vonatkozik, helyette a cég jövőjére kiemelkedő hatást gyakorló problémákra, témákra (pl. szervezeti életképesség, versenyképesség). Könyvünk 6. fejezetében is érintettük az integráció szerepét a teljesítménymenedzsment kapcsán, ami az SHRM esetében is igaz: egyszerre integrálja a különböző HR funkciók gyakorlatait, HR politikákat (horizontális integráció) és a szervezeti és

HR stratégiákat (vertikális integráció). A következőkben bemutatjuk, hogy milyen típusú emberierőforrás-menedzsment stratégiákat lehet megkülönböztetni, valamint vázoljuk az egyes tervezési fázisokat és lehetséges akcióterveket.

HR-ügyek: Miért fontos a HR-stratégia, és mitől lesz jó?

„Már megint sok a túlóra, hárman is fenyegetőznek azzal, hogy kilépnek, csináljatok már valamit, mert így is alig tudunk felvenni embert.” Ilyen, és ehhez hasonló üzeneteket gyakran kapnak a HR-sek a menedzsment részéről. Szerencsére ma már vannak olyan mutatószámok, amelyek segítenek felmérni, mely területen vannak tartósan betöltetlen állások, akik elmentek, miért mondtak fel, például azért, mert elégedetlenek voltak a munkakörülményekkel, vagy azért szívtá el őket a konkurencia, mert nem kaptak elég fizetést.

Fontos, hogy előbb az üzleti stratégia készüljön el és csak utána a HR-stratégia – jegyzi meg a közel 3 ezer főt foglalkoztató Ibsiden Hungary Kft. HR-vezetője, Szilágyi Zoltán. A HR-nek kell felmérnie, hogy az üzleti stratégiában mik azok a célkitűzések, kihívások, amelyekhez a HR kapcsolódhat és hathatós szakmai támogatást adhat. De értelemszerűen a HR-szervezetnek kell meghatároznia, hogy milyen szakmai részletekből álljon a HR-stratégia. Ehhez meg kell fogalmaznia a saját céljait, vízióját, valamint azt, hogy mivel kell hozzájárulnia az üzleti stratégiához. Ha ezek megvannak, akkor azt kell eldönteniük a HR-eseknek, hogy mit kell ténylegesen elvégezniük (akciók), azokhoz milyen mutató-, illetve mérőszámokat kell rendelniük, annak érdekében, hogy ezek a tevékenységek valóban megtörténjenek egy előre meghatározott kritériumrendszer mentén.

Egy szervezet a tevékenységétől függően sokféle mutatószámot használhat. Mivel a tudástőke kiemelten fontos a stratégia megvalósításához, ezért az egyik klasszikus HR mutatószám a tehetségmenedzsment hatékonysága, azaz hány kimagasló fejlődési potenciállal rendelkező tehetséget tud beazonosítani a cég. A másik az utódlástervezés megléte, ami azt határozza meg, hogy milyen arányban sikerül megtalálni a kulcsfontosságú pozíciókhoz a lehetséges rövidtávú vagy hosszú távú utódokat. Aztán az is lehet egy mutatószám, hogy hány főt sikerül belülről, illetve kívülről toborozni. Az a cég ugyanis, amely tehetségeket azonosít be, utódlástervezést végez, nagy valószínűséggel a toborzást is inkább belső erőforrásból el tudja végezni. Például egy olyan termelő vállalatnál, mint amilyen az Ibsiden, ahol jól kell ismerni a technológiát, a gyári környezetet, a termékhez kapcsolódó piaci sajátosságokat, leginkább belülről választják ki a termelési vezetőket, ebben a pozícióban ők már előnyben vannak a külsős jelöltekkel szemben – mondja Szilágyi Zoltán.

Forrás: HVG (2021): Miért fontos a HR-stratégia, és mitől lesz jó? Letöltve: https://hvg.hu/brandcontent/20210622_Miert_fontos_hogy_necsak_a_vallalatnak_hanem_a_HRnek_is_legyen_strategiaja_NEXON (2022. augusztus 13.)

12.3.1. Az emberierőforrás-menedzsment stratégiák főbb megkülönböztető jegyei és típusai

Az emberierőforrás-stratégia általános jellemzője, hogy a munka és az emberek együttes menedzselésének kritikus céljaiból és eszközeiből felépülő rendszer, ami hatással lehet a cég életben maradására, teljesítményére. Megalkotása nem csak a HR-szakemberek feladata, szükség van hozzá a teljes vezetőség részvételére is. A HR-stratégia egyik oldalról tervezett folyamat, másik oldalról a vezetői magatartás eredményeként jön létre. Egy szervezetnél egyidőben többféle HR-modellt is alkalmaznak, amelyek a sokszínű munkatársi csoportok egy-egy fő szegmensét – a vezetői, szakalkalmazotti, fizikai és/vagy adminisztratív pozíciókban dolgozókat – célozzák. Az alkalmazott modellek között lehetnek közös metszetek is, de jellemző a több modellből épülő szegmentált HR-stratégia, amit üzleti egységenként könnyebb megalkotni, de például egy sokdivíziós nemzetközi cégnél meglehetősen komplex feladat.

Megkülönböztetünk *átfogó HR-stratégiákat* (szervezeti hatékonyságra koncentráló és a szervezet egészét érintő stratégiák, pl. szervezetfejlesztés, kultúra- és tudásmenedzsment, munkavégzési rendszer átalakítás, magas fokú elkötelezettség és bizalom légkörének kialakítása, minőségmenedzsment), valamint *funkcionális HR-stratégiákat* (támogató, specifikus részterületekhez illeszkedő stratégiák, pl. tehetségmenedzsment, teljesítménymenedzsment, ösztönzés) (Armstrong, 2014).

A stratégiai emberierőforrás-menedzsmentnek három fő elméleti perspektíváját különböztetjük meg, ezek a következők: univerzalista/best practice szemlélet, kontingencialista/best fit megközelítés, erőforrás-alapú/humántőke nézőpont. Mindháromnak vannak előnyei és hátrányai is (Torrington, 2020). Ezeket egészítik ki azok a – ún. „fekete doboz” – kutatások, amelyek arra irányulnak, hogy feltárják a HR gyakorlatok hatását a szervezeti teljesítményre, vagyis azt vizsgálják, hogy hogyan, milyen kapcsolatokon és mechanizmusokon keresztül vezetnek a különböző HR megoldások magasabb szintű szervezeti teljesítményhez (Torrington, 2021; Karoliny – Balogh, 2016). Az alábbiakban e négyféle szempontot mutatjuk be röviden.

- *Univerzális HR stratégiák*: azokat a „recepteket” és „top” gyakorlatokat keresik, amelyek kiváló szervezeti teljesítményt eredményeznek. Az univerzalista megközelítés igyekszik azonosítani, hogy melyek a legjobb eljárások (best practice-ek), amelyek bármilyen körülmények között sikeresen alkalmazhatók. Azaz e közelítésmód szerint a szervezet és környezetének adottságai (pl. mérete, tulajdonosi háttere, tevékenysége, stratégiája, a működési ország gazdasági, intézményi, és kulturális sajátosságai stb.) nem befolyásolják az adott HR megoldás eredményességét. Úgy vélik, hogy az ilyen általánosan „jó” ajánlás, minden szervezet számára jó teljesítményt biztosító megoldás például:
 - a kollégák bevonása (HIWS=high-involvement work system),
 - az önirányító csapatok szervezése,
 - a személyzetfejlesztés alkalmazása,
 - a nyereségrészesedés lehetővé tétele,
 - a cégekultúrával és ösztönzők segítségével – a kontroll helyett – az elkötelezettségre hangsúlyt helyező technikák (HCM=high-commitment management),
 - a P4P (pay for performance=teljesítményalapú bérezés elve), vagy
 - a kontrollon lazító és a fenti elemeket is magában foglaló ún. HPWP (high-performance work practices) gyakorlatok.

HR-ügyek: Négynapos munkahét, mint univerzális megoldás a hatékonyság emelésére
„Házon belül versenyeztek a munkatársak azért, hogy részt vehessenek a Magyar Telekom négynapos munkahét-tesztjében, amely olyan sikeres volt a nagyvállalat szerint, hogy még több kollégájuk bevonásával folytatják. Június elején derült ki, hogy formabontó „emberkísérlet” indul a Magyar Telekomnál: pilotprojekt-, azaz tesztjelleggel időlegesen bevezetik a négynapos munkahetet. A hazai nagyvállalati szektorban elsőként a Telekom vágott bele a kísérletbe azok után, hogy világszerte már több országban, például Brüsszelben, Japánban, Spanyolországban és Izlandon kipróbálták a négynapos munkahetet. Legutóbb Nagy-Britanniában, az eredmények pedig mindenütt igencsak biztatónak bizonyultak. A Magyar Telekomnál július és október között négy csapat, köztük a támogató és az ügyfélkapcsolatban dolgozó területek álltak át a klasszikus ötnaposról a négynapos munkarendre, azzal a fontos játékszabállyal, hogy a projektben részt vevők továbbra is ugyanazt az alapterületet vihették haza. A telekommunikációs cég nem titkolta azt várta a négynapos munkarend-kísérlettől, hogy javul dolgozóik munkamagánélet egyensúlya, és maga a munkavégzés is hatékonyabbá válik.”

Forrás: <https://index.hu/gazdasag/2022/11/23/negynapos-munkahet-magyar-telekom-pilot-projekt-eredmeny/> (2022.12.05.)

Az univerzálisan alkalmazható megoldások azonosításának kétségtelen előnye, hogy általuk ki lehet szűrni a nem működő eljárásokat (pl. biztosan magasabb beválási arányt lehet elérni egy strukturált interjúval, mint egy kötetlen beszélgetéssel, így előbbi általánosságban lehet ajánlani), ugyanakkor a megközelítés korlátai is (be)láthatók. Hogy mi a „jó” megoldás, és ki számára az, az nem egyértelmű. A többszörös érdekeltségi/érintetti körök miatt (munkavállalók, tulajdonosok stb.) érdekellentétek és ellentmondások alakulhatnak ki, így gyakran a csúcsvezetés dönt arról, hogy mi lesz a „legjobb” gyakorlat, amit alkalmazni fognak.

- *Kontingencialista HR stratégiák:* az ún. „best fit” szemléletet hangsúlyozó megközelítések is arra a kérdésre keresik a választ, hogy melyek és milyenek azok az EEM-gyakorlatok, amelyek kiváló szervezeti teljesítmény eredményeznek, ám az univerzalista stratégiákhoz képest figyelembe veszik a *szervezet adottságaihoz és körülményeihez való illeszkedést*. Azaz nem lehet minden HR megoldást minden esetben alkalmazni, hanem a szervezet és környezete *sajátosságai, specifikus adottságai és a kontextus* szabják meg, hogy milyen eljárás lehet adekvát az adott szituációban. A való élet változatos, így azok a szervezetek, amelyek nem tudnak ügyesen illeszkedni a környezetükhöz, versenyhátrányba kerülnek. Milyen illeszkedési szempontokat különböztetünk meg? Az alábbiakban röviden ismertetjük a legfontosabbakat:
 - *Társadalmi illeszkedés:* országonként eltérő jogszabályok, munkaerő-piaci helyzet, gazdasági fejlődés irányai, kultúra, szakszervezetek, szakképzés és oktatás stb.
 - *Szektorális illeszkedés:* magánszektor/versenyszféra, közsféra különbözőségei, ágazati sajátosságok, mint szolgáltatások (tudásszint, minőség szerepe) és ipar (gépesítés, termelés volumene, technológiák töke- és munkaintenzitása stb.).
 - *Szervezeti illeszkedés:* méret (hányan dolgoznak a cégnél, mekkora az éves árbevétele), milyen életciklus szakaszban tart (kreativitás, felfutás, érettség vagy hanyatlás), versenystratégia (a HR-stratégia legyen összhangban az üzleti egységek versenystratégiájával). Például, ha adott szervezeti egységben Porteri költségdiktáló versenystratégiát alkalmaznak (azaz költségeket minimalizálnak), akkor inkább erősen specializált, szűk feladatkörű (specializált) munkaköröket érdemes kialakítani, alacsonyabb bérekkel és csak a minimálisan szükséges képzéssel együtt.
 - *Belső illeszkedés:* a HR-megoldások legyenek *koherensek* (a különböző megoldások egymást erősítsék ahelyett, hogy egymást kioltják: ilyen hiba lehet pl. a team-munka alkalmazása melletti egyéni teljesítményértékelés alkalmazása), és legyen *konzisztens* a stratégia (szervezeti elvekkel összhangban álljanak a választott gyakorlatok).
- *Humán tőke alapú versenyelőny stratégiák:* e megközelítés szerint az emberekre olyan erőforrásként érdemes tekinteni, akik tudásukkal, készségeikkel és attitűdjükkel tudják biztosítani a szervezet számára a versenyelőnyt. Ennek oka, hogy ily módon a humán tőke stratégia valóban értékes, egyedi és nehezen másolható versenyelőny forrása lesz. Ha a csúcsvezetésbe kivételes tehetségű munkatársakat tud vonzani, megtartani a szervezet, úgy elképzelhető, hogy nagyobb eséllyel fog a cég vezetése versenyelőnyt biztosító döntéseket hozni. Természetesen a HR ismeretek nem tekinthetők ritkának vagy nehezen utánozhatónak, ugyanakkor e tudás testreszabott alkalmazása adott szervezetben, és a gyártási/szolgáltatási kontextushoz kialakított egyedi eljárások már értékesek, ritkák és nehezen másolhatók, hiszen ehhez olyan emberi erőforrásra van szükség, aki eredményesen tudja ebbéli ismereteit a gyakorlatba ültetni, egyúttal koncepcionális alapokon alkalmazni.

- „Fekete doboz” HR stratégiák: a fekete doboz arra a titokzatos *kapcsolatrendszerre* utal az emberierőforrás-menedzsmentben, amelyben meghatározódik a HR-megoldások szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása. E stratégiák arra keresik a választ, hogy ezek a kapcsolatok *hogyan* vezetnek a célok megvalósulásához. Az *okozati láncolatban* a következő kulcselemeket lehet azonosítani: *vezetői szándékok* (csúcsvezetők értékei, stílusa, HR-politikák, elvek, vízió), *tényleges HR gyakorlatok alkalmazása és konkrét akciók* (kölségvetések, bérmegállapodások stb.), *munkatársak észlelése a HR eljárásokról* (érzékelések, percepciók, pszichológiai szerződés értelmezése, társas légkör, vezetők megítélése, döntések elfogadottsága, szavahihetőség), *alkalmazotti attitűd* (korábban elkötelezettséget, ma már inkább munkaelégedettséget jelent, valamint motivációt, bizalmat, boldogságot, jóllétet), *munkavállalói reakciók* (erőfeszítés, önfejlesztés, együttműködés, elkötelezettség, fluktuáció, stressz-szint), *szervezeti teljesítmény* (termelékenység, szervezeti rugalmasság, pénzügyi teljesítmény).

12.4. táblázat: Összefoglalás a HR stratégiák megközelítéseiről

HR stratégiák	Kulcskérdése	Lényege, sajátossága	Főbb elemei, példák	Kritikája, korlátja
Univerzális (best practice) megoldások	Mely HR gyakorlatok eredményeznek kiváló szervezeti teljesítményt?	Minden szervezet számára jó teljesítményt biztosító HR-gyakorlatok keresése.	Team-munka, teljesítményfüggő magas bér, erőteljes képzés, bevonás, elkötelezettség	Számos HR gyakorlat csak bizonyos körülmények között működőképes.
Kontingencialista (best fit) gyakorlatok		Specifikus adottságokhoz, kontextushoz illeszkedő megoldások.	Társadalmi, szektorális, szervezeti (méret, életciklus, versenystratégia), belső illeszkedés.	Magas koherencia és konzisztencia igény, horizontális és vertikális integráció szükséges.
Erőforrás-alapú nézőpont	Mi a <i>versenyelőny</i> elérésének <i>forrása</i> ?	A humán tőke tudása, készségei, attitűdje nehezen utánozható, értékes, ritka legyen.	Magas minőségű emberi erőforrás vonzása, megtartása.	Testreszabott HR megoldások kialakításának bonyolultsága.
„Fekete doboz”	Hogyan, milyen kapcsolatokon keresztül vezetnek a HR-gyakorlatok jobb szervezeti teljesítményhez?	Okozati láncolat: vezetői szándékok és akciók → munkavállalói észlelés → attitűd → reakció → szervezeti teljesítmény.	Munkatársi attitűdvizsgálatok fontossága, munkaelégedettség, motiváció, bizalom, boldogság, jóllét szerepe.	Eredményessége erősen függ a vezetők menedzselési módjától.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

12.3.2. Az emberierőforrás-igények biztosítása: tervezési fázisok, technikák akciótervek

A tervezés tudatos és folyamatos elvégzése a HR-ben számos előnnyel jár, mint a proaktív magatartás (reaktív helyett), szervezeti célok explicit kommunikációja, jövőkép alkotása és a jelenlegi helyzetkép közötti különbségek tudatosítása, a napi problémákra koncentráció, fellazítása, vonalbeli vezetők részvételének és elkötelezettségének ösztönzése. A tervezés során további döntési dimenziók merülnek fel. Mint pl:

- *Reaktív* (akkor reagál, amikor felmerül az igény) vagy *proaktív* (igények előrejelzése, szisztematikusa tervezése) legyen a terv?
- *Milyen legyen a terv skálaszélessége?* Szűk, csupán néhány tevékenységgel foglalkozó (pl. toborzás-kiválasztás) vagy széles, minden HR funkcióra kiterjedő terv készüljön?
- *Mennyire legyen formalizált a terv?* Elég, ha csupán a vezetők fejében létező (informális) megoldásban állapotodnak meg a résztvevők, vagy számítógépes támogatással gyűjtött adatokon alapuló, írott terv készüljön?

- Milyen mértékig *kötődjön a szervezeti stratégiához?* Laza vagy teljesen integrált legyen?
- Mennyire biztosítsa a terv a *flexibilitást?* Csak egyetlen változat vagy többféle forgatókönyv készüljön? (Torrington, 2021; Karoliny – Balogh, 2016):

Az emberi erőforrások menedzselésében a létszámtervezés (staff planning) igen nagy múltra tekint vissza, és az évtizedes tapasztalatok a következő *öt tervezési alapelvben* foglalhatók össze:

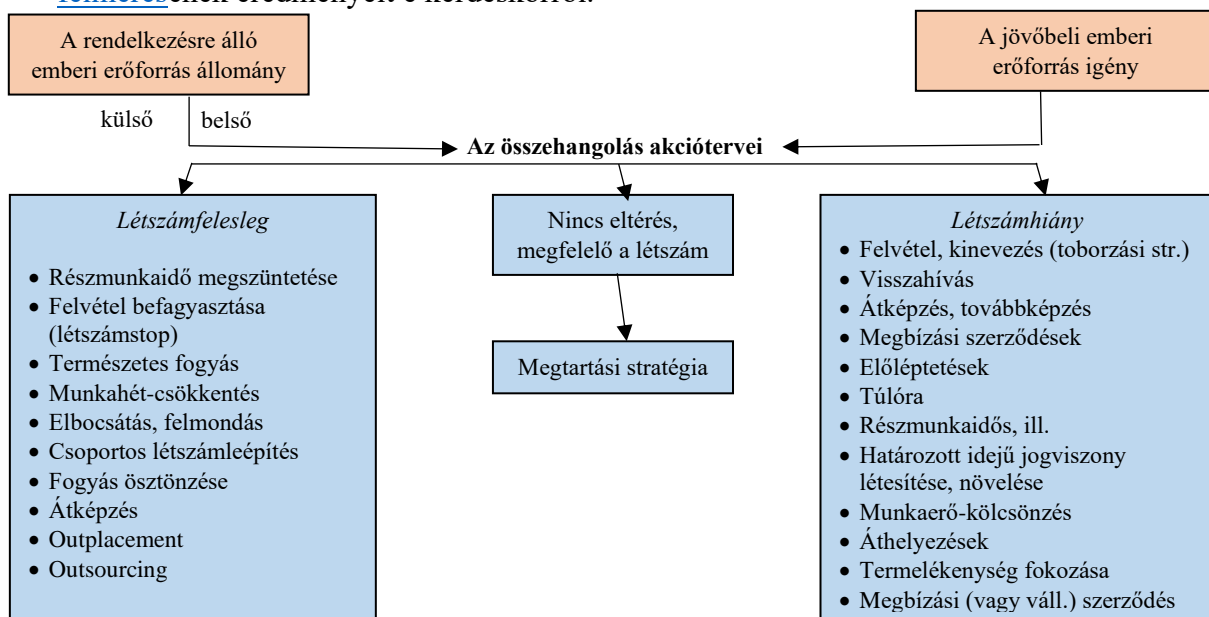
- az EEM nem csupán a HR-esek felségterülete, be kell vonni a kulcsszereplőket (csúcsvezetés, munkavállalók), ez az *érintetti alapelv*;
- csakis kölcsönös dialóguson és kommunikáción keresztül alakítható ki a konszenzus (*részvétel alapelve*);
- érdemes megismerni a versenytársak HR-gyakorlatainak előnyeit-hátrányait, mindezt konkurálás és együttműködési lehetőség szándékával is (*versengés alapelve*);
- a hosszabb távú (2-3 év) tervek turbulens környezetben történő *változtathatóságának alapelve*;
- a HR tervek hosszú távú üzleti/stratégiai tervekkel történő *integrációjának alapelve*. (Boxall – Purcell, 2022; Karoliny – Balogh, 2016)

A menedzsment történelme során a HR-tervezés is több fejlődési fázison haladt végig. A *hagyományos létszámterv* volt az első, ami létszámigény igyekezett meghatározni (mennyiség és összetétel): hány ember kell, milyen képzettséggel, mikor, melyik munkakörben. A múltbéli adatokon vagy pontos jövőbeli várakozásokon nyugvó tervek stabil környezetben jól alkalmazhatók. A környezeti változások gyorsulása hozta magával a *racionalizált közelítést*, ami az üzleti stratégia és terv igényeiből indult ki, és a létszámhoz kapcsolódó mennyiségi szempontokra fókuszált. Alapkérdése: hogyan egyensúlyozható ki a munkaerő kereslet a kínálattal? Az egyensúlyi állapotot matematikai-statisztikai számításokkal, adatközpontú megoldásokkal igyekeztek megbecsülni. Az 1980-as években alakult ki a *rugalmas megközelítés*, ami sokoldalú munkaerő-elemzést és fluktuációelemzést is magában foglalt. A 90-es években már *diagnóziskészítésről* (diagnosztizáló megközelítésről) beszélhetünk, amikor az adatalapú módszertan tovább fejlődése mellett a HR szakemberek tapasztalatai alapján már a kulcs problématerületek meghatározásával, elemzésével, az okok feltárásával is foglalkoztak (interjúk, attitűdvizsgálatok, minőségi ismérvek). A mai modern megközelítést *komplex tervezési folyamatnak* nevezzük. Ez egy ciklikus eljárás, ami a jelenlegi helyzet és jövőbeni célok közötti eltérések elemzésére, és az ehhez illesztett akciótervezésre összpontosít.

A komplex HR tervezésnek három fázisa van, és mindegyiken belül három-három területet lehet vizsgálni. A fázisok a következők (Karoliny – Balogh, 2016):

- *Jelenlegi helyzet* vizsgálata: erősségek és gyengeségek meghatározása. Mi a jelenlegi állapot, milyen kondíciókat lehet azonosítani? Mi tapasztalható most a szervezetben? Az elemzés forrásai lehetnek például: szakértelem-leltár, személyi adattár, fluktuációelemzés, szervezeti átvilágítás, munkatársi elégedettségvizsgáló kérdőívek, fókuszcsoporthos interjúk, EJM (lásd 8.2 alfejezet) fázisok eredményei. Az elemzés területei:
 - *Szervezeti hatékonyság* vizsgálata: szervezeti struktúra, folyamatok, hatáskörök, kultúra, kötődés mértéke.
 - *HR-rendszerek* állapota: rendszerek és tevékenységek színvonalának felmérése az érintettek megkérdezésével vagy további benchmarkokkal való összevetéssel; munkatársak/munka/munkakörök jellemzői (tudás, készségek, motiváció, ösztönzés); munkatárs vs. munkakörök közötti megfelelés (az eltérés elégedetlenséghez vezethet és ronthatja a teljesítményt).
 - **Rendelkezésre álló emberi erőforrás állomány** jellemzői: külső és belső munkaerő-kínálat elemzése. Hány ember, milyen szakképzettséggel van jelen. **hivatkozás**
- *Jövőbeli igények, elvárások, célkitűzések* megfogalmazása:

- *Átfogó stratégiához kapcsolódó HR-kimenetek:* hosszabb távú, szervezeti szintű célok meghatározása szakértői/vezetői becslésekkel, csoportos technikákkal (brainstorming, Delphi-módszer), ellenőrző listákkal, mátrixokkal. Olyan kérdéseket érdemes felvetni, mint: jelentkezik-e új feladat? Megszüntettünk-e feladatot? Kinek jelent változást? Milyen kompetenciákat igényel? Milyen vezetési stílusra van szükség?
- *HR-rendszerekhez kapcsolódó célkitűzések:* mennyiségi mutatók, pl. képzési napok száma, belépők száma, beillesztés költsége, termelékenység, fluktuáció, hiányzás, elégedettség, balesetszám, panaszszám szintje, változása.
- *Emberi erőforrás igények előrejelzése:* a munkatársak iránti igény meghatározása általában a termék/szolgáltatás iránti kereslet függvényében változik, valamint a szervezet pénzügyi teljesítménycélján és a termelékenységi tényezőkön alapul. Az előrejelzés objektív módszerekkel és szakértői véleményekkel támogatható. A teljes munkaerőigény definiálásához három megközelítést lehet alkalmazni: globális, analitikus, iteratív. A globális (top-down) esetben a cég központja dönti el a teljes létszámigényt, és ezt bontják le a szervezeti egységekre. Az analitikus (bottom-up) tervezésnél a szervezeti egységek szükségleteit összegzik. Az iteratív közelítésnél kombinálják a fenti két módozatot, és több lépésben egyeztetik az létszámigényeket.
- *Eltéréselemzés és akcióterv:* a fenti két elemzés eredményeinek összevetéséből látható, hogy milyen eltérések vannak a jövőbeli igények, célok, valamint a jelenlegi kondíciók között. Az eltérések vizsgálatát követően meg lehet fogalmazni a HR-akcióterv különböző variánsait, és ezek értékelését követően kell kiválasztani a megvalósítandó konkrét lépéseket. Az értékelésnél egyszerre érdemes figyelembe venni a hasznokat, a költségeket, a megvalósíthatóságot, a további szervezeti kihatásokat (+/-), az elfogadhatóságukat, a kulcsemberek véleményét és a sikeres alkalmazást befolyásoló (korlátozó/ösztönző) tényezőket. A munkaerő kereslete és kínálata között kialakuló egyensúly, hiány vagy felesleg esetén más-más akciókat lehet végrehajtani, ezeket mutatja be a 12.4. ábra. A tervezésnél érdemes figyelembe venni a szervezet elképzelései és a jövőbeni munkavállalók elvárásai között feszülő különbségeket is: [ide kattintva megtekintheti a Randstad 2022-es felméréseinek eredményeit e kérdéskörrel.](#)



12.4. ábra: Az emberi erőforrások és menedzselésük tervei

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

12.4. Összefoglalás

A fejezet először számba vette az emberierőforrás-menedzsment digitalizációját, ami már évtizedek óta tartó folyamat. Minél nagyobb egy munkaszervezet, annál komolyabb hatékonyság javulást érhetünk el az elektronikus emberierőforrás-menedzsment eszközrendszer és szemlélet alkalmazásával. A fejezetben végigvettük, hogy ma már a teljes személyi adatvagyon elektronikus rendszerekbe kerülhet. Ezzel csökkenthető az adminisztráció, és minimálisra szorítható a rutinszerű papírmunka, miközben egyre nagyobb figyelmet érdemel ezen adatok védelme a feldolgozás és a felhasználás során. Az automatizálást támogató szoftverek segítségével ma már minden HR funkció felköltöztethető az internetre. Legyen szó online toborzásról, 360 fokos értékelésről vagy képzésekről, mindenhez találunk informatikai megoldást. Dönteni arról kell, hogy ezekhez egy integrált robosztus szoftvert használunk, vagy a megfelelő interfészekon keresztül összekötött, könnyebben bevezethető és személyre szabható szigetszerű megoldásokat vezetünk be egy-egy területen.

Bárhogy is döntsünk, a végső cél ezekkel az informatikai megoldásokkal munkatársaink értékteremtő képességének növelése. A fejezetben bemutatott online önkiszolgáló rendszerek, személyzeti portálok, mobilos applikációk, HR analitikák végeredményben naprakész, azonnal felhasználható információkat eredményeznek vezetői és munkatársi szinten egyaránt. Ez pedig visszahat az emberi erőforrással való gazdálkodás tervezésére, a HR munka hatékonyságára és végső soron munkatársaink és a vezetők elégedettségére.

A fejezet azt is bemutatta melyek a stratégiai emberierőforrás-menedzsment szempontjai, azaz miképpen lehet ötvözni a stratégiai menedzsment céljait a HR kérdésekkel. Az SHRM vertikális és horizontális integrációt is jelent, összeköti a különböző idődimenziókat, az egyéni és szervezeti célokat, az üzleti és HR stratégiát, valamint az egyes HR funkciókat is egymással. A tervezés mellett jellemzője a folyamatos flexibilis változás, hiszen napjaink gyorsan változó, komplex, bizonytalan (angolul VUCA) üzleti környezetében minden nap új megoldásokra van szükség. Ismertettük a HR stratégiák közötti különbségeket: az univerzalista (best practice) megoldások olyan recepteket adnak, amelyek bármilyen cégnél alkalmazhatók, ezzel szemben a kontingencialista (best fit) megoldások a szervezeti kontextust hangsúlyozzák (méret, ágazat, stratégia, életciklus). Az erőforrás-alapú nézőpont a legjobb munkaerő, minőségi munkatársak foglalkoztatását (vonzását, megtartását) helyezi előtérbe, míg a „fekete-doboz” közelítés a vezetői célok és a teljesítmény közötti kapcsolatrendszerre, okozati láncolatra koncentrálnak, és fókuszuk az attitűdvizsgálatokon, elégedettségi méréseken található. Váztuk továbbá a tervezési alapelveket: részvétel, érintetti, versengés, integráció, változtathatóság alapelvei. Befejezésül a tervek fajtáit (skálaszélesség, reaktív-proaktív, formalizáltság, flexibilitás, stratégiához lazán vagy integráltan kötődő), választási lehetőségeit és fázisait (jelenlegi helyzet feltárása, jövőbeni célok kitűzése, eltéréselemzés, akcióterv) mutattuk be.

Kulcsfogalmak:

- Elektronikus emberi-erőforrás menedzsment (e-HRM)
- HCM, HRIT, HRIS rendszerek
- Munkáltatói márkaépítés (HR branding)
- Önkiszolgáló HR portál
- HR analitika
- Europass
- VUCA
- SHRM

- átfogó és funkcionális HR-stratégia
- univerzalista (best practice) közelítés
- kontingencialista (best fit) megoldások
- erőforrás-alapú nézőpont
- „fekete-doboz” stratégia

Tudáspróba:

1. Mi az Europass?
 - a.) egy sztenderd önéletrajz forma, b.) digitális munkaköri leírás Európában, c.) belépési jogosultság kezelő rendszer

A helyes válasz: a.)
2. Mi az a HR portál?
 - a.) bárki által elérhető vállalati információs weboldal, amin láthatók a nyitott állások, b.) munkahelyi digitális üzenőfal, amit a HR üzemeltet, c.) a munkatársak számára készült zárt webes önkiszolgáló platform a napi munkavégzéshez

A helyes válasz: c.)
3. Melyik HR analitikai mutató számot használnád egy bértárgyaláson, ahol a jövőben évi béremeléstől egyeztetnek a felek?
 - a.) Átlagbér és a cégnél alkalmazott legkisebb havi bért keresők lévő aránya, b.) szabadság és betegség index, c.) fluktuáció és a nyugdíjas visszafoglalkoztatás aránya

A helyes válasz: a.)
4. Melyik tervezési alapelv leírása a következő: a tervezés nemcsak a HR felségterülete, hanem be kell vonni a kulcsszereplőket, mint a csúcsvezetés és a munkavállalókat.
 - a.) érintetti, b.) versengés, c.) részvétel, d.) integráció

A helyes válasz: a.)
5. Válassza ki az alábbiak közül azt a stratégiai közelítést, amelyre különösen igaz, hogy magas a koherencia és konzisztencia igénye!
 - a.) „Fekete-doboz”, b.) erőforrás-alapú, c.) best fit, d.) best practice

A helyes válasz: c.)

Alkalmazáspróba:

1. Egy új HR igazgató papírmentes és gyors ügyintézés érdekében egy belső személyzeti portált hoz létre az informatikai vezetővel közösen. Megegyeztek abban, hogy az elektronikus bérjegyzék, valamint a szabadság online bejelentése és jóváhagyása mellett még három fejlesztést indítanak el az első negyedévben. Tegyen erre javaslatot a 12.1.1. alfejezet szempontjai alapján!
2. Egy sikeres cégvezető azzal szembesül, hogy a Google térképen a cég székhelye melletti kommentek tele vannak kritikus munkakörülményeket felsoroló bejegyzésekkel. Mit tenne ebben a helyzetben?
3. Kezdő HR munkatársként azt a feladatot kapja, hogy kövesse nyomon a vállalattól kilépő munkatársak távozását. Készíthet úgynevezett „exit interjúkat”, kimutatásokat elemzéseket az elmúlt évekből. Milyen HR analitikát készítené a vezetőknek?
4. Az év egyik „sláger” best practice megoldása a munka világában a négynapos munkahét. Hazánkban elsőként a Magyar Telekom alkalmazta ezt a világban egyre népszerűbb gyakorlatot. Az elképzelés lényege, hogy rövidebb idő alatt magasabb

produktivitással, hatékonyabban végezzék a munkájukat a kollégák, míg a fennmaradó három napban ki tudják pihenni magukat, ami emeli az elégedettségüket, boldogságszintjüket. Vizsgálja meg a kérdést kritikus véleményalkotással, az előnyök és a hátrányok felsorolásával! Mit mondana a kontextus figyelembevételével (best fit nézőpont)? Illetve a „fekete doboz” és az erőforrás-alapú megközelítés szempontrendszerének átgondolása mennyiben árnyalná véleményét?

5. Gyűjtsön a koncingencialista megoldások kapcsán tipikus hibákat, rossz példákat! Milyen inkonzisztenciák szoktak előfordulni a cégek HR stratégiájában, amelyek komoly fejtörést okozhatnak a kollégák és a vezetők számára?

A 12. fejezethez felhasznált és ajánlott irodalom jegyzéke

- Armstrong, M. (2014): Handbook of Human Resource Management Practice. UK: Kogan Page
- Bondarouk, T., Fisher, S. L. (Szerk.). (2020): Encyclopedia of electronic HRM. De Gruyter.
- Boxall, P. – Purcell, J. (2022): Strategy and Human Resource Management. 5th edition. US: Bloomsbury Publishing
- Karoliny Mártonné – Balogh Gábor: A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM stratégia, tervrendszer, értékelés és kontrolling. 11. fejezet. pp. 397-432. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.) (2016): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest: Wolters Kluwer
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Szerk.). (2021): Human resource information systems (Fifth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Majó Zoltán (2007): Az elektronikus humánerőforrás-menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 38 (9). pp. 30-39. DOI 10.14267/VEZTUD.2007.09.03
- Ruel, H. - Bondarouk, T (2020) Strategic considerations in HRIS. in RD Johnson, KD Carlson & MJ Kavanagh (szerk), Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. 5 edn, SAGE, London, UK, pp. 314-330.
- Torrington, D. – Hall, L. – Atkinson, C. – Taylor, S. (2021): Human Resource Management. 11th edition. UK, Harlow: Pearson

A fejezetindító kép forrása: <https://pixabay.com/images/id-3087393/> (2022.12.04.)

postprint = elfogadott verzió = accepted version = author's Post-print

Kiadó: Akadémiai Kiadó

Online megjelenés éve: 2023

ISBN: 978 963 454 897 3

DOI: [10.1556/9789634548973](https://doi.org/10.1556/9789634548973)