

POÓR JÓZSEF – SCHOTTNER KRISZTINA – FRAJNA PILLER ANNAMÁRIA – HÁRSKÚTI JÁNOS – KISS-KÁLMÁN DÁNIEL

VÁLTOZÁSOK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÚTJÁN EGY MAGYARORSZÁGI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN

Bevezetés

A digitalizáció ma átszövi életünk minden részét ez alól nem kivétel az egyre fontosabbá váló emberi erőforrás menedzsment tevékenység/funkció sem. A digitális transzformáció magába foglalja „az üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák és modellek mélyreható átalakítását a digitális technológiák és ezek akceleratív társadalmi hatása révén jelentkező változások és lehetőségek maximális kihasználásával, stratégiák és prioritások mentén, a jelen és jövőbeli gondolkodásmód megváltoztatásával (i-SCOOP, 2016). A digitális transzformáció ütemét legalább annyira diktálja a stratégia, mint a technológia. *„Az érett digitális vállalkozások arra összpontosítanak, hogy a digitális technológiákat, legyenek azok közösségi, mobil, adatelemző vagy felhő megoldások, szervesen beépítsék az üzleti működésükbe. A kevésbé érett digitális vállalkozások különálló üzleti problémákat kezelnek különálló digitális megoldásokkal”* (MIT, 2015).

A digitális transzformáció kihagyhatatlan tényezője az emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkció, amely *„azon (irány)elvek, funkciók, rendszerek, megoldások kölcsönösen egymásra épülő együttese, melynek hatására: létrejön, alakul egy-egy szervezet alkalmazotti állománya, azaz humán tőkéje, formálódik tagjainak egyéni és kollektív teljesítménye, magatartása, attitűdje, azaz társas tőkéje. Eredményeként pedig megvalósulhat: a többszörös szervezeti teljesítménycélok etikus és kiegyensúlyozott figyelembevételre és kialakulhat az érintett csoportok kulcs-szegmensei közötti kölcsönös elköteleződés”* (Karoliny, 2017,)

Ancarani és Di Mauro (2018) úgy vélik, hogy annak a szervezetnek, amelyik sikeres digitális implementációt szeretne megvalósítani, investálnia kell a dolgozóikba, vagyis szükséges, hogy képezze, felhatalmazza a munkatársait, adekvát módon változtasson a szervezeti kultúrán, és biztosítsa a folyamatokhoz a megfelelő vezetőket, akik aktívan támogatják a digitális transzformáció megvalósulását. Tekintettel arra, hogy a sikeres digitális transzformáció kihagyhatatlan tényezője az emberi erőforrás, érdemes feltárni, hogy milyen változások történnek a humán erőforrás menedzsment területén.

A digitális transzformáció lehetőséget teremt a HRM számára, hogy befolyásolja a kultúrát, a dolgozói jólétet és elkötelezettséget, valamint pozitív hatást gyakoroljon a szervezet és alkalmazottai kapcsolatára (Rimon, 2017; Imperatori, 2017).

A Deloitte Touch (2016: 3-4) tanácsadó cég vizsgálatai szerint a digitális transzformáció hatására változik az egyes humán erőforrás menedzsment tevékenységekre fordított idő. Sokkal több idő marad a szervezet alakítás és a kompetencia fejlesztés támogatására (1. ábra).

Poór József egyetemi tanár, Szent István Egyetem és Selye János Egyetem, Humán Szakemberek Országos Szövetsége elnöke.

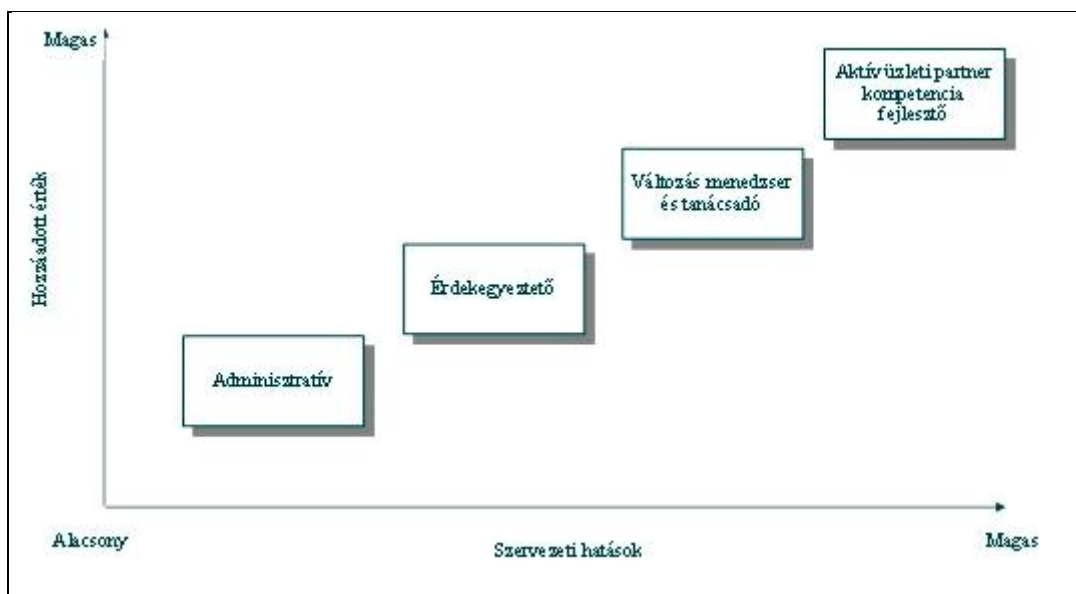
Schottner Krisztina oktatási rektorhelyettes, Milton Friedman Egyetem.

Frajna Piller Annamária HR tanácsadó, a kutató csoport vezetője.

Hárskúti János **főiskolai docens, tanszékszékcsoporthoz vezető**, Milton Friedman Egyetem.

Kiss-Kálmán Dániel, rendszerigazgató, Milton Friedman Egyetem.

1. ÁBRA: A HR SZEREPÉNEK ÁTALAKULÁSA ÉS VÁLTOZÁSA



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A digitális transzformáció a humánerőforrás menedzsment területén rendszerint egy vagy több IT alkalmazás implementációján alapul. A HRM ilyenkor átalakítja a HR tevékenységeket, hogy új és jobb szolgáltatásokat nyújthasson a dolgozóknak. Bár a HR tevékenységek digitalizálásának elsődleges célja a folyamatok optimalizálása, a digitalizáció más előnyökkel is jár: eredményezhet például költségcsökkentést, magasabb szolgáltatási minőséget, termelékenység növekedést stb. (Berber et al., 2017).

A digitális transzformáció hat legnagyobb hatású eleme Rimon (2017, 102-103) szerint a következő:

- A HR rendszerek konzumerizálódása – a dolgozók nem alkalmazotti, hanem fogyasztói minőségben, fogyasztói attitűddel használják a rendszereket, veszik igénybe a HR szolgáltatásokat.
- Teret nyer a digitális dialógus beosztott és vezető között.
- Átalakul a tanulási mód.
- Megváltozik a célok kijelölésének módja.
- Visszajelzés – a digitális transzformáció kiterjeszti a lehetőségeket a visszajelzésre, illetve a dolgozók hangjának meghallására. Az IT megoldások lehetővé teszik, hogy a vezető és a beosztott heti megbeszélést tartson, a válaszokat összegyűjtsék és elemezzék, akár adatelemző szoftver segítségével.
- Adatelemzés – mindenről, amit az előbbieken felsoroltunk, adatok keletkeznek, amelyekből a szoftverek azonnali elemzéseket, jelentéseket generálnak a vezetők és HR szakemberek számára jó döntések és cselekvési tervek kialakítása céljából.

A korábban jelzett Deloitte Touche kutatási jelentés alapján digitális transzformáció a következő 1. táblázatban olvasható változásokat eredményez a HRM-ben.

1. TÁBLÁZAT: A RÉGI ÉS ÚJ SZABÁLYOK A HR-BEN

Régi szabályok	Új szabályok
A HR osztályok a HR folyamatok kialakítására és harmonizálására koncentrálnak sztenderd HR gyakorlatok megvalósítása érdekében.	A HR osztályok a dolgozói termelékenység, elkötelezettség, valamint a csoportmunka és karrier utak optimalizálására koncentrálnak.
A HR külső beszállítók segítségével különleges megoldásokat implementál, hogy eleget tegyen a modernitás követelményeinek.	A HR innovatív, társaság-specifikus programokat dolgoz ki, applikációkat fejleszt és megteremti a fejlődéshez szükséges platformot.
A HR informatikai csoportok „jól használható” integrált vezetői információs rendszerek implementálására koncentrálnak.	A HR informatikai csoport digitális elemző képességeket és mobil applikációkat fejleszt az ERP rendszeren belül, a hatékonyság növelésére koncentrálnak.
A HR kiválósági központok a folyamat alkotásra és a folyamatok kiválóságára koncentrálnak.	A HR kiválósági központok a mesterséges intelligencia, chat, különböző applikációk és más fejlett technológiák segítségével azon dolgoznak, hogy felhatalmazzák, támogassák a dolgozókat.
A HR programok egységességre törekszenek.	A HR programok szegmentált dolgozói csoportoknak, személyeknek, speciális csapatoknak szólnak, és a célcsoport számára munkakör és karrier szempontból releváns tartalmat nyújtanak.
A HR az „önkiszolgálással” kívánja biztosítani a megfelelő színvonalú szolgáltatást és támogatást.	A HR az „engedélyezésre” koncentrál annak érdekében, hogy hatékonyan megoldódjanak a feladatok.
A HR technológiai platformon „dolgozói önkiszolgáló portált” létesít annak érdekében, hogy megkönnyítse a tranzakciók és programok lebonyolítását.	A HR integrált „dolgozói élmény platformot” alakít ki digitális applikációk, esztendőzsment, mesterséges intelligencia és robotok alkalmazásával, hogy támogassa a mindenkor felmerülő dolgozói igények kielégítését.

Forrás: Deloitte (2016): The changing role of people management in the digital age. Report. Deloitte & Touche (M.E.), 92. oldal.

A felmérés

A „Változások a humán erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján” című felmérést a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és a Zsigmond Király Egyetem Humán Erőforrás és Menedzsment Tanszéke (ZSKE, 2018. szeptembertől: Milton Friedman Egyetem, MFE) folytatta 2018. július-augusztus folyamán digitális kérdőív segítségével. A kérdőív kialakításában és a zárójelentés elméleti összefoglalóiban az Újvidéki Egyetem Szabadkai Közgazdaságtudományi Kara és a Csanádi Csoport korábbi felmérései és kutatási zárójelentései voltak segítségünkre.

A minta

Összesen 259 vállalat és intézmény HR szakembere (57%), vezetője és dolgozója (43%) jelentkezett a felhívásunk nyomán a kérdőív kitöltésére. Felmérésünkben a hazai és európai besorolás szerint⁶ a válaszadók közel egyenlő mértékben képviselik a mikro- és kisvállalatokat (40%) és a

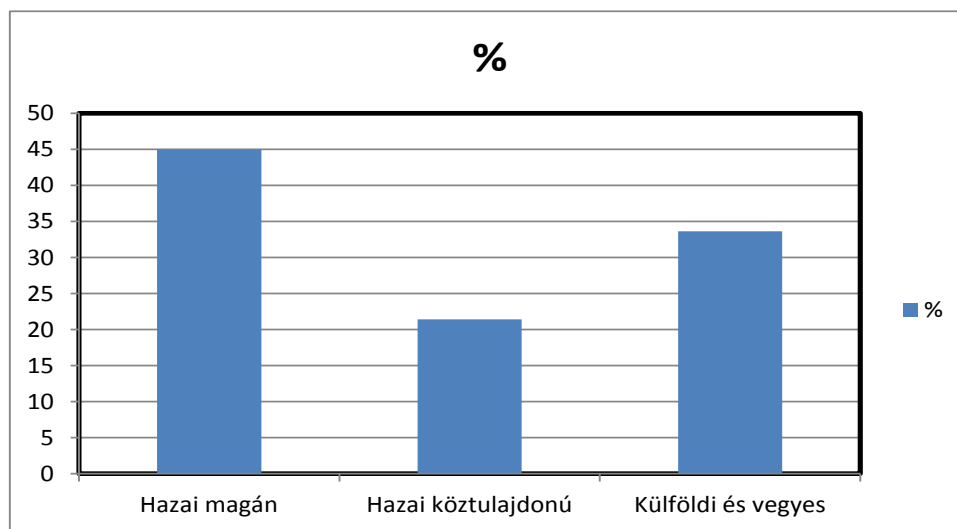
⁶ Magyarország 2004. évi XXXVI. törvény és 2003/361/EK ajánlás alapján.

nagyvállalatokat (38%), melyből 18%-nak 1000 fő feletti a dolgozói állománya. A vizsgált szervezetek 22%-a 50 és 250 fő közötti foglalkoztatottal rendelkező közép vállalat.

A legnagyobb arányban (17%) az üzleti szolgáltatások területén működő szervezetek vettek részt a kutatásban. A második legmagasabb részarány az ipari termelés területén működő szervezetek köre, 13%-os részvétellel. Ezt követi az oktatásban tevékenykedő vállalatok (11%), majd a közigazgatási, honvédelmi, valamint az IT és telekommunikációs ágazat képviseltette magát egyenlő arányban 10-10%-ban.

A megkérdezettek legnagyobb mértékben a magyar magántulajdonban lévő vállalatokat képviselték (44,98%). Külföldi és vegyes tulajdonú volt a válaszadó szervezetek 33,62%-a, és a magyar köztulajdonú szervezetek 21,4%-ban, vettek részt a kutatásban.

2. ÁBRA: A RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK TULAJDONFORMÁJA



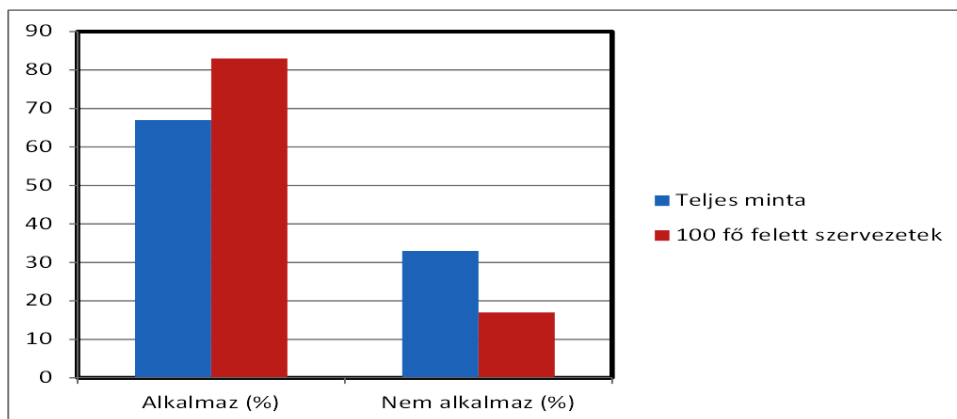
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben résztvevő szervezetek több mint felénél van önállóan működő HR részleg. A válaszadók 46%-ánál nincs ilyen. Összehasonlítva más korábbi felméréseinkkel, a most mért érték 15-20%-kal kisebb átlagot mutat. (Megjegyzés: Ez azzal magyarázható, hogy a mostani mintánkban a nagyvállalatok aránya viszonylag alacsonyabb volt.) (Karoliny-Poór, 2015).

Digitalizáció alkalmazása és hatásai

A technológia fejlődése nap, mint nap kínál a munkát hatékonyabbá, pontosabbá, élvezetesebbé tevő megoldásokat, mégis a szervezetek mindössze 67 százaléka alkalmaz valamilyen informatikai alkalmazást a humán erőforrás menedzsment területén. Minél nagyobb egy vállalkozás, annál valószínűbb, hogy használ digitális megoldást. A 100 fő feletti vállalkozásoknál már 83% ez az arány. Az IT alkalmazást használók 29 százaléka önálló HR rendszert, míg 19 százaléka a menedzsment információs rendszerrel integrált HR rendszert alkalmaz. A többség (52%) néhány különálló eszközt vesz igénybe a feladatok megoldásához.

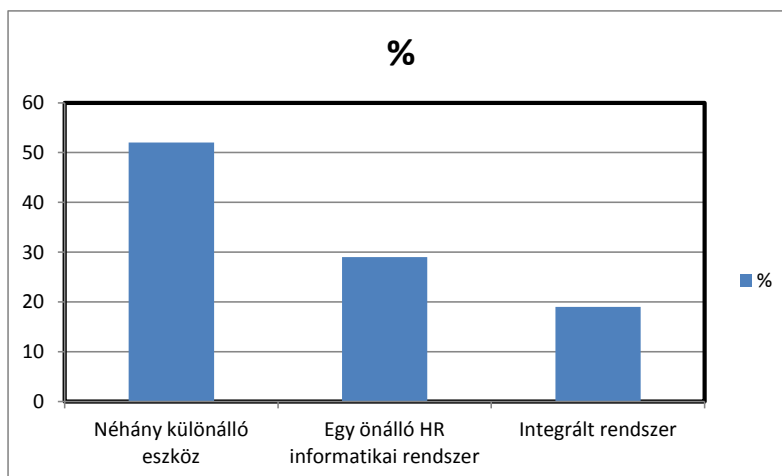
3. ÁBRA: INFORMATIKAI ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Önálló informatikai HR rendszer a felmérésben résztvevő szervezetek 29 százalékánál van. Ennél jóval többen vannak (52%) az olyan vállalatok a válaszadók között, ahol nincs digitalizálva még a teljes HR folyamat, azonban alkalmaznak informatikai eszközöket. A válaszadók valamivel több, mint fele bár nem teljes körűen, de alkalmazza az informatika kínálta lehetőségeket a HR-ben. Menedzsment információs rendszerrel integrált HR rendszer a résztvevő szervezetek 19%-ánál megtalálható.

4. ÁBRA: ALKALMAZOTT INFORMATIKAI ESZKÖZ VAGY RENDSZER



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Kutatásunkban kitértünk annak vizsgálatára is, hogy a HR mely részterületeire jellemző leginkább ma Magyarországon a digitális megoldások alkalmazása. A felmérés eredménye szerint az informatika legjellemzőbben a kiválasztás és bérszámfejtés területeken jelenik meg, a válaszadók, több mint 80%-a alkalmazza. Érdekes módon a sorban a következő a képzés és fejlesztés, míg a munkaerő-toborzásban csak a válaszadók 60%-a veszi igénybe a technológia nyújtotta lehetőségeket. A HR analitikát és adatrögzítést a felmérésben résztvevők valamivel több, mint fele végzi digitálisan, illetve ugyanez jellemző a juttatások adminisztrációjára is. (5. ábra)

5. ÁBRA: DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK ALKALMAZÁSA A HR-BEN *

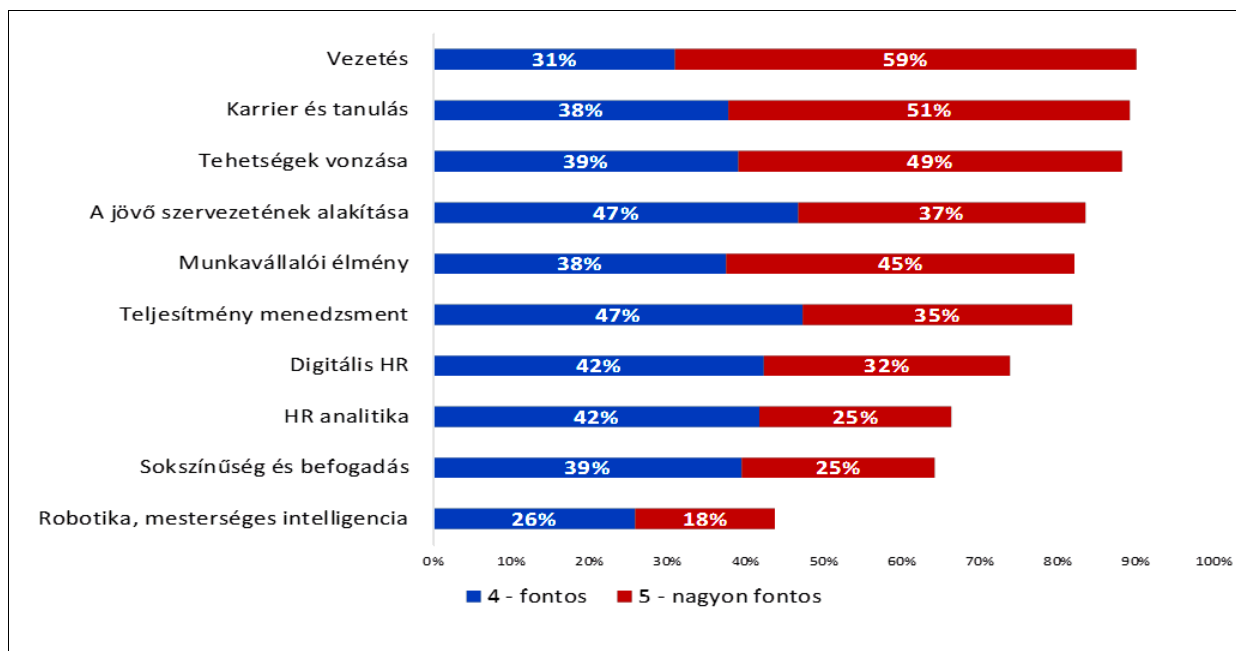


*Magyarázat: Egyéb alkalmazások: Munkaidő nyilvántartás; Személyi anyagok digitális tárolása; Dolgozói innovációs rendszer; CRM
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A HR szakma átalakulása és innovációja

Kutatásunkban megvizsgáltuk, hogyan vélekednek a hazai vezetők és HR szakemberek az aktuális HR trendekről.

6. ÁBRA: LEGFONTOSABB HR TRENDEK



Az eredményeket összehasonlítottuk egy hasonló kérdéseket vizsgáló globális kutatás eredményeivel. Érdekes hangsúly eltolódás figyelhető meg: míg Magyarországon a válaszadók 90 százaléka a vezetés átalakítását tartja legfontosabbnak, és 83 százalékuk véli fontosnak a jövő szervezetének alakítását, addig a nemzetközi felmérés résztvevői éppen fordítva, az utóbbi fontosságát

hangsúlyozták 88 százalékban, és kisebb arányban (78%) vélték jelentősnek a vezetés átformálását, ami a trendek rangsorában a 7. helyet jelentette, szemben a magyarországi első helyezéssel. Az egyéb trendek fontosságát azonban hasonlóan látják a hazai és külföldi szakemberek. Így a legaktuálisabb feladatok közé tartozik a felmérés szerint, hogy kiépítsék a folyamatos tanulás, alkalmazkodás, növekedés és személyes fejlődés kultúráját a szervezetekben. Továbbá, hogy a munkavállalói élmény alakításával növeljék a szervezetekben az elkötelezettséget és termelékenységet.

A digitális transzformáció és az innovativitás egymást erősítő jelenségek a szervezetekben. Ezért kutatásunkban arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy milyen innovációs potenciállal rendelkeznek a magyar szervezetek napjainkban. Megállapítottuk, hogy a válaszadó szervezetek 62 százaléka erős innovációs potenciállal rendelkezik, 21 százaléknál viszont esélytelen az innováció helyzete, se szándék, se képesség nincs az innovációra. További 9% látszat innovációt folytat, míg 8% hasztalanul erőlködik a támogató kultúra híján.

Konklúziók

Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy a hazai HR szakma tudatában van annak, hogy a digitális transzformáció milyen jelentős változásokat eredményez a humánerőforrás menedzsmentben. Kutatásunk eredményeiből látjuk, hogy egyértelmű szakmai konszenzus van kialakulóban a legfontosabb fejlesztési irányokat illetően, így a vezetők, vállalati HR szakemberek, tanácsadó, képző és szakmai szervezetek abban a szerencsés helyzetben vannak, hogy világosan meghatározott célok mentén támogathatják a vállalatokat, intézményeket a digitális transzformáció sikerre vitelében.

Irodalomjegyzék:

- Ancarani, A., - Di Mauro, C. (2018): Successful digital transformations need a focus on the individual. In Digitalisierung im Einkauf (pp. 11-26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berber, N.-Đorđević, B.- Milanović, S. (2017): Elektronski menadžment ljudskih resursa (E-MLJR): Novi koncept za digitalno doba. XXII Međunarodni naučni skup: Strategijski menadžment i sistemski podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 77-87.
- Deloitte. (2016): The changing role of people management in the digital age. Report. Deloitte & Touche (M.E.):
- i-SCOOP. (2016): Digital transformation: online guide to digital business transformation. from i-SCOOP: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (Letöltve: 2018. március 11.)
- Karoliny M.-né - Poór J. (Szerk.) (2015): Az emberi erőforrás menedzsment Gyakorlata - Magyarország - 2014/2015. Gödöllő-Pécs. Szent István Egyetem – Pécsi Tudományegyetem
- Karoliny M.-né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny .M.-né-Poór J. Emberi erőforrás menedzsment. Wolters Kluwer, Budapest.
- MIT Sloan Management Review & Deloitte. (2015): Digital Business Global Executive Study. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> (Letöltve: 2018. március 12.)
- Poór J.- Schottner K. (Szerk.): Változások a humánerőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján. (Kutatási jelentés) Humán Szakemberek Országos Szövetsége- Milton Friedman Egyetem, Budapest.
- Rimon, G. (2017): Six surprising truths about how digital transformation will change HR. Strategic HR Review, 16(2), 102-104.