



**DEBRECENI
EGYETEM**

Stratégiai emberi erőforrás menedzsment

Szerkesztette:
Dajnoki Krisztina – Kun András István

A tananyag elkészítését a „Duális képzések fejlesztése a Debreceni Egyetemen (DDE)” című, **EFOP-3.5.1-16-2017-00007** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Szerkesztő:
Dajnoki Krisztina
Kun András István

Szerzők:
Dajnoki Krisztina (1, 2.2, 4.3, 4.5, 4.6, 5, 6. fejezet)
Kun András István (2.1, 2.3, 3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 7, 8. fejezet)

Lektor:
Farkas Attila

Kézirat lezárva: 2020. szeptember 15.

ISBN

Kiadja a Debreceni Egyetem

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓI.....	6
1.1. <i>Az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos fogalmak.....</i>	6
1.2. <i>Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése, irányzatai</i>	9
1.3. <i>Az emberi erőforrás menedzsment funkcióinak fejlődése.....</i>	12
1.4. <i>Az emberi erőforrás menedzsment kulcskérdései, kihívásai.....</i>	15
2. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÖSSZEFÜGGÉSEI.....	18
2.1. <i>Stratégiák, stratégiai menedzsment</i>	18
2.2. <i>A vállalati szintű stratégiák és az emberi erőforrás menedzsment stratégia kapcsolata.....</i>	19
2.3. <i>A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM, SHRM):</i>	22
2.3.1. <i>Az emberi erőforrás modellek stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig vezető fejlődése</i>	22
2.3.2. <i>A stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma</i>	28
2.3.3. <i>A stratégiai emberi erőforrás elemei, céljai, és jelentése</i>	31
3. A TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KAPCSOLATA	33
3.1. <i>A technológia szerepe a gazdaságban.....</i>	33
3.2. <i>Az ember és a gép kapcsolata.....</i>	34
3.3. <i>Az IT és az EEM kapcsolata</i>	35
3.4. <i>Nemzetközi példák az automatizálhatóság kapcsán</i>	39
3.5. <i>Magyarország munkaerőpiaca a technológiai fejlődés tükrében.....</i>	41
4. HAGYOMÁNYOS EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓK A STRATÉGIAI SZEMLELETBEN	43
4.1. <i>Munkakör-elemzés és kompetencia-menedzsment.....</i>	43
4.2. <i>Munkaerő és létszámtervezés stratégiai szinten</i>	45
4.3. <i>Stratégiai emberi erőforrás-ellátás</i>	47
4.3.1. <i>Sourcing: a toborzási források és csatornák menedzselése.....</i>	55
4.3.2. <i>Toborzás (recruiting, recruitment), kiválasztás (seection) és felvétel (hiring)</i>	59
4.3.3. <i>A beillesztés szerepe, jelentősége (orientation, onboarding).....</i>	62
4.4. <i>Emberi erőforrás áramlások menedzselése.....</i>	68
4.4.1. <i>Fluktuáció</i>	69
4.4.2. <i>Utánpótlás-tervezés</i>	72

4.4.3. Leépítés, elbocsátás.....	72
4.5 Stratégiai szintű teljesítménymenedzsment és ösztönzésmenedzsment.....	77
4.5.1 A teljesítménymenedzsment.....	77
4.5.2 Ösztönzésmenedzsment.....	84
4.6. Az emberi erőforrások fejlesztése és modelljei.....	89
4.6.1 A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés.....	89
4.6.2. Fejlesztési stratégia és modellek.....	90
5. ESÉLYEGYENLŐSÉGI STRATÉGIA.....	99
5.1 Esélyegyenlőségi stratégia és esélyegyenlőségi terv.....	99
5.2 Kutatási eredmények a munkahelyi esélyegyenlőségről.....	103
6. A MUNKÁLTATÓI MÁRKA (EMPLOYER BRANDING) KIALAKÍTÁSA, MENEDZSELÉSE.....	107
6.1 A munkáltatói márka fogalma és jelentősége.....	107
6.2 A munkáltatói márka építés folyamata.....	110
6.3 A tudatos munkáltatói márka építés hatásai.....	114
7. MUNKAVÉGZÉSI RENDSZEREK MENEDZSMENTJE.....	116
7.1 A munkavégzési rendszerek elmélete.....	116
7.2. Munkavégzési rendszerek kezelése modern technológiai feltételek mellett	119
7.3. Egy négy lépéses keretrendszer a munkavégzési rendszerekhez.....	120
8. EMBERI TŐKE MENEDZSMENT.....	128
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	134
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	135
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM.....	136

ELŐSZÓ

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán készült jegyzet első kiadását tartja kezében az olvasó, ami a stratégiai emberi erőforrás menedzsment oktatását hivatott szolgálni, bár egyes témakörök a hagyományos emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó kurzusokhoz is illeszkednek.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM, Strategic Human Resource Management – SHRM) az emberi erőforrásokkal foglalkozó tudományterületek közt is újnak számít, kialakulása máig nem tekinthető befejezettnek. Témakörét, az alapjául szolgáló problémakört tekintve valahol a stratégiai menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment határterületén helyezkedik el, és sokan a hagyományos emberi erőforrás menedzsment meghaladásaként tekintenek rá.

Habár a diszciplína maga még nemzetközi szinten sem nem kiforrott, abban nincs vita, hogy a helye van a menedzsment-területek közt, hiszen a szervezetek életében – csakúgy, mint a nagyobb közösségeikében – az emberi erőforrások szerepe egyre inkább stratégiai szerepet kap, egyre kritikusabbá válik. Jól aláhúzza ezt az utóbbi évek egyre égetőbb munkaerő-hiánya, de a szakmák folytonos átalakulása vagy a munkahelyeken gyorsuló ütemben tapasztalható technológiai átalakulás, és az általuk felvetett messzire vezető kérdések is.

A jegyzet felépítése a bevezető, általános témaköröktől (az emberi erőforrás menedzsment és stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapfogalmai, modelljei) tart az egyre specifikusabb témakörök, kihívások tárgyalása felé, mint amilyen az esélyegyenlőségi stratégia, a munkáltatói márka stratégiai szintű bemutatása vagy az emberi tőke koncepció alkalmazása a menedzsmentben. Természetesen tartalmaz a jegyzet kizárólag stratégiai szinten létező emberi erőforrás témaköröket, de kitértünk olyan általánosan ismert funkciókra is, amelyeket érdemes stratégiai szemszögből is megvizsgálni. Ennek ellenére igaz, hogy jegyzet megértését nagyban segíti, ha az olvasó jártas a hagyományos (nem stratégiai szintű) emberi erőforrás menedzsmentben, mert a kötet keretei közé sem lehetőségünk nem volt sem célunk nem lehetett minden emberi erőforrás gazdálkodási részterületet beilleszteni.

Jegyzetünk azzal a céllal készült, hogy segítse a hallgatókat ezen új ismeretkört elsajátítani, de azzal is, hogy kitekintést adjon a terület új kutatási eredményeire, és szerencsés esetben felkeltse érdeklődésüket a stratégiai szemleletű emberi erőforrás gazdálkodás iránt.

A Szerzők

1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓI

Az elmúlt évtizedek társadalmi és gazdasági változásai a munka világra is jelentős hatást gyakoroltak, ami az ember, mint alapvető szervezeti erőforrás szemléletében is változásokat eredményezett. Az emberi erőforrás nélkülözhetetlen valamennyi szervezet eredményes gazdálkodása szempontjából, ugyanakkor a változások hatására a vállalati versenyképességben betöltött szerepük felértékelődött, menedzselésük önálló szakmává vált. Az emberek következetes irányítása, az integrált humán menedzselési rendszerek kialakítása és azok rugalmas alkalmazkodása a változó környezethez kihívást jelent a vezetők számára, ezáltal a humán erőforrás szakemberek feladatának jelentőségét is felértékelte, szakértői, illetve stratégiai szerepük előtérbe került.

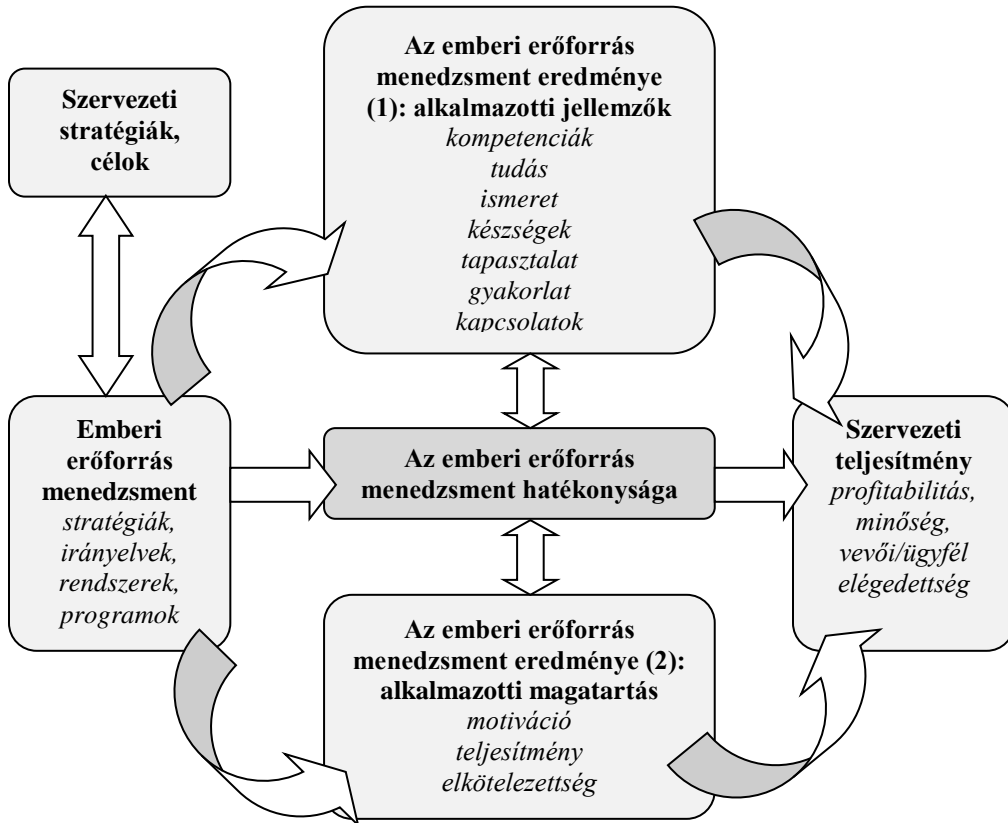
Napjainkban nem csak az üzleti stratégia megalkotásában, hanem annak változtatása során is elvárt a szakemberek értékteremtő hozzájárulása. Emellett viszont a felső vezetés, és a vezetői hierarchia minden része kulcsfontosságú szerepet játszik az emberek menedzselésében (*Karolinyné, 2016*). A HR részlegnek hozzá kell járulnia az üzleti stratégia kialakításához, érteni kell az üzletet az összes szervezeti egység szintjén, és ezzel együtt biztosítani kell, hogy a HR stratégia igazodjon a vállalati stratégiához. Emellett a munkaadók számára fontos, hogy megtalálják a tehetséges munkavállalókat, és azokat folyamatosan fejlesszék, és képesek legyenek megtartani őket (*Eaglebarger, 2016*).

1.1. Az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos fogalmak

A szervezet alapvető, ugyanakkor különleges, speciális erőforrása az ember. Az ember az egyetlen olyan erőforrás, mely nem tulajdona a vállalatnak. Egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, kreatív, innovatív, személyisége van, önálló döntéseket hoz és képes szabályozni saját teljesítményét. Ezen túl arra is képes, hogy mások teljesítményét is befolyásolja, hatással legyen rá. Az emberi erőforrás minősége, annak hatékonysága alapvetően meghatározza egy szervezet sikerét, teljesítményét legyen szó profitról vagy elégedettségről.

Egy vállalat szervezeti és piaci értékét alapvetően meghatározzák az emberi erőforrás menedzselés módját befolyásoló és megvalósító stratégiák, irányelvek,

rendszerek és programok kialakítása (1. ábra), valamint azok eredményei és hatásai. (Karolinyné, 2016). A hatékony emberi erőforrás menedzsment eredménye az alkalmazotti jellemzők fejlesztése, fejlődése (kompetencia, tudás, készség stb.), valamint a munkavállalói magatartásban (motiváció, lojalitás, elkötelezettség, teljesítmény) bekövetkező pozitív változás. Ezek együttesen hatnak a szervezet teljesítményére.



1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment közvetlen és közvetett hatásai
 Forrás: Karolinyné (2016)

Az emberi erőforrás menedzsment a szervezetnél dolgozó munkavállalók foglalkoztatásának, fejlesztésének és jólétének stratégiai, integrált és koherens megközelítése (Armstrong – Taylor, 2014). Az emberi erőforrás menedzsment olyan elvek, rendszerek, funkciók, megoldások egymással kölcsönös kapcsolatban álló mechanizmusa, melynek hatására létrejön és fejlődik egy szervezet munkavállalói állománya, formálódik a tagok magatartása, attitűdje, teljesítménye. A hatékony emberi erőforrás menedzsment eredményeként

megvalósul a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétele és kialakulhat a felek kölcsönös elkötelezettsége (*Karolinyné, 2016*).

Mint minden más szervezeti funkciónak, az emberi erőforrás menedzsmentnek is a végső célja a szervezeti hatékonyság elősegítése. Olyan jó képességű, szakképzett és kitartó munkaerőt kell biztosítani a vállalat számára, akikre szükségük is van. Illetve, segíteni kell kialakítani egy pozitív kapcsolatot a vezetők és alkalmazottak között, valamint megerősíteni és fenntartani a viszonzott elköteleződést (*Armstrong, 2014*).

Az emberi erőforrás menedzsment célja és tartalma – ugyanúgy, mint a vállalati céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magába (*Dajnoki, 2015*):

- segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- magas teljesítmény;
- minőségi termék vagy szolgáltatás;
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása;
- kontrollált munkaerőköltség;
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás;
- versenyképes bérszint;
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottaknak a munkaköri elégedettség és az önértékelés lehetőségét;
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az emberi erőforrás menedzsment legáltalánosabb célja – a „kecske is jól lakjon és a káposzta is megmaradjon” szemléletmódot követve – a szervezeti és a munkavállalói célok egyszerre, egyidejű megvalósulása, mely hozzájárul a kiépített versenyelőnyök megtartásához és folyamatos fejlődéshez, megújuláshoz. A fentiek alapján napjainkra a munkavállalók költségtenyezőként való kezelését felváltotta a befektetői szemlélet, miszerint az ember a legfontosabb erőforrás, amit a

szervezeti keretek között támogatni, segíteni kell a céljai elérésébe, megvalósulásában.

A legújabb trendek szerint a vállalatok sikerességének oka legfőképp az emberhez köthető. A versenyelőny fenntartásának tartós forrása az ember, valamint annak fejlődési, tanulási képessége. Az ember képes a vállalat asszertív újítására, illetve olyan értékek beépítésére, melyek előmozdítják az újszerű, kreatív gondolkodást és a szervezet állandó előrehaladását (*Ujhelyi, 2001*).

Az emberi erőforrás menedzsment feladata, hogy az üzleti stratégiával és tevékenységekkel integrálva megerősítse (vagy ha szükséges, megváltoztassa) a szervezet kultúráját, hangsúlyozza az emberi erőforrások fontosságát a versenyipiaci előny elérésében, illetve a következetes vezetést, amely nagyban hozzájárul a munkavállalók szervezethez való elköteleződéséhez, következményképpen pedig a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség növekedéséhez (*Armstrong – Taylor, 2014*).

1.2. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése, irányzatai

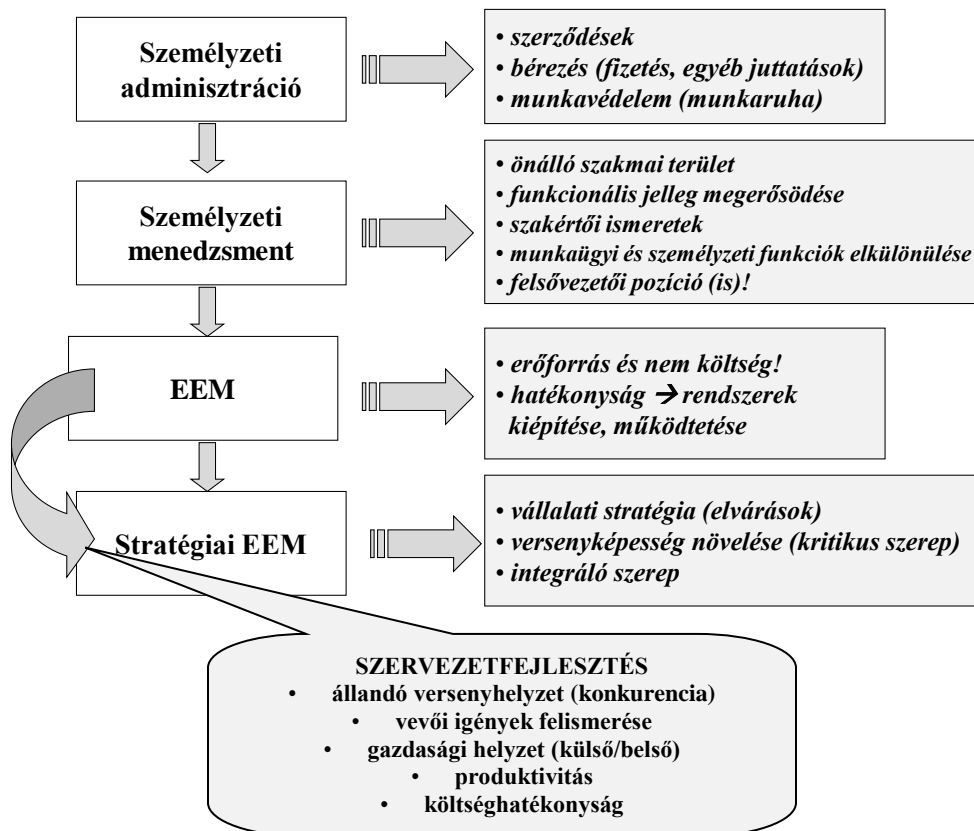
Az emberi erőforrás menedzsment több, mint egy évszázados múltra tekint vissza, melynek kialakulására, fejlődésére elsősorban az amerikai szemléletmód és rendszer gyakorolt nagy hatást. A személyzeti/emberi erőforrás szemléletmód folyamatosan változott, ami a tevékenységi körben és a különböző feladatokban is megmutatkozott és jelentős eltérések tapasztalhatók.

Alapvetően négy jól elkülönülő időszakot határozhatunk meg: személyzeti adminisztráció, személyzeti menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, stratégiai emberi erőforrás menedzsment (*2. ábra*).

Egy szervezet működéséhez elengedhetetlen az adminisztratív tevékenységek ellátása, így kezdetben a *személyzeti adminisztráció* szakaszban az adminisztratív és operatív végrehajtó szerep dominált. Ez az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységeket, azaz a munkaügyi adminisztrációt és feladatokat jelentette, mint például alkalmazási szerződések, fizetések, egyéb juttatások, munka- és életkörülmények javítása.

A következő fejlődési fázis a *személyzeti menedzsment*, amikor már egymástól független szakmai területek alakultak ki, mivel a munkaügyi és személyzeti funkciók elkülönültek, és a tevékenység beilleszkedett a vállalati funkcionális területek sorába. Olyan rendszereket hozott létre és működtetett, melyek meghatározták az alkalmazás kereteit belépéstől kiválásig. Elismert önálló

szakmai területként működött, valamint szakértői hozzáértést igénylő feladatokat oldott meg.



2. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment funkció fejlődési szakaszai
 Forrás: Dajnoki (2015)

A verseny növekedésével átalakultak a személyügyi osztállyal szembeni kritériumok: új dologként megjelent a hatékonyságnövelés és a munkavállalói szükségletek kielégítésének együttes végrehajtása, valamint a szervezet értékteremtő folyamataihoz való aktív támogatás (Szóts-Kováts, 2006). Az emberi erőforrás menedzsment fejlődési szakaszban az egyes szakmai területek integrálódtak, megjelentek az üzleti szempontok, a hozzáadott értéket teremtő működés igénye. Ahogy a neve is utal rá, az ember nem költségként, hanem erőforrásként jelenik meg a szervezet szemléletében, ezáltal a menedzselés, motiválás, kommunikáció, alkalmazottak bevonása, elkötelezettségük fokozása, feladattal való azonosulás, szervezet és egyén céljainak harmóniája elsőrendű célokká váltak. Aktívan befolyásolták a vállalat stratégiáját, saját stratégiát,

politikát dolgoznak ki, szervezeti strukturális és kulturális változások mozgatóivá váltak.

A személyzeti és emberi erőforrás menedzsment közötti tartalmi különbséget *Beardwell – Holden (1994)* négy pontban fogalmazta meg:

- Az emberi erőforrás menedzsment szóhasználat nem átnevezése, hanem újrafogalmazása a személyzeti funkcióknak. Az emberi erőforrás menedzsment különbözik a személyzeti menedzsment gyakorlattól.
- Az emberi erőforrás menedzsment egy új menedzsment tudományág, mely egyesíti a személyzeti menedzsment és ipari kapcsolatok területét, s így egy szélesebb koncepciót képvisel.
- Az emberi erőforrás menedzsment egy egyénre irányuló fejlesztési modell, a munkaügyi kapcsolatok szélesebb értelmezése, amely magába foglalja a felhatalmazó és fejlesztő szerepeket.
- Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai funkciót tölt be a vállalati üzletpolitika kialakításában.

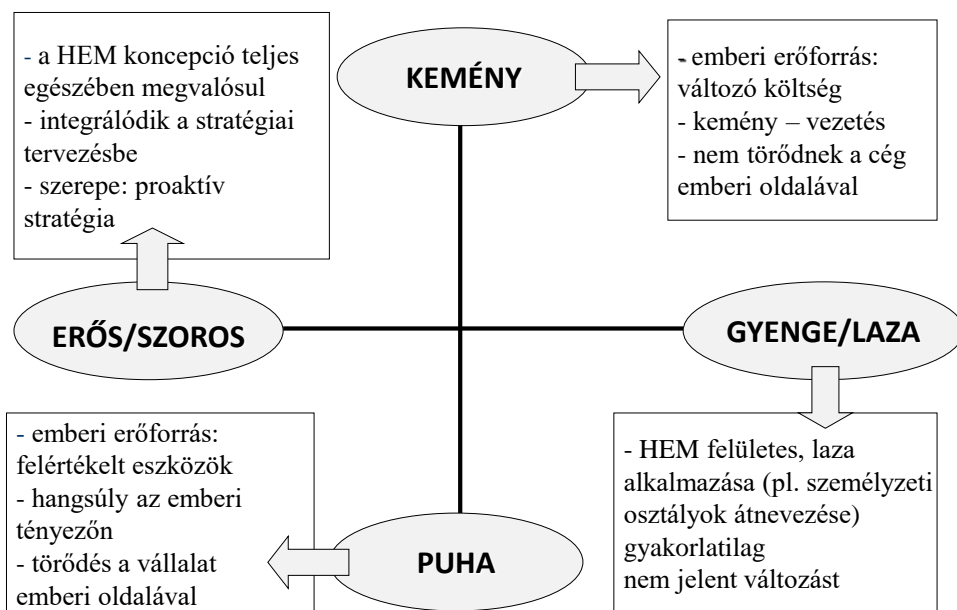
A fentiek alapján jól elkülöníthető a *stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, mint fejlődési szakasz, ahol már megjelenik a HR szerepvállalása a versenyképesség kialakításában, az ember, mint stratégiai tényező jelenik meg a szemléletmódban. A HR vezetők az üzleti menedzserek partnereiként vesznek részt az üzleti stratégiaalkotásában. A HR tevékenység szerepe megerősödik, a szakma professzionális fellendülése figyelhető meg.

Az adminisztratív, operatív végrehajtó HR szerep helyett napjainkra már egyre több szervezet gyakorlatában stratégiai szerepről beszélhetünk. Az adminisztratív feladatok főként a folyamatokra és nyilvántartásokra fókuszálnak, nagyon sok papírmunkát eredményez. Az operatív szerep főként az emberekkel való törődést, az emberek problémájának kezelését jelenti, egyfajta segítségnyújtó, támogató szerepként értelmezhető. A stratégia szerep főként az emberi erőforrások menedzselésével foglalkozik. Ezen a szinten már meg kell érteni azt is, hogy mekkora értéke van a humán erőforrásnak, és a velük való gazdálkodást hatékonyan kell kialakítani a vállalat céljaival összefüggésben (*Mathis – Jackson, 2006*).

Az emberi erőforrás menedzsment koncepció sem egy egységes elmélet. Számos modell látott napvilágot a 80-as évek végétől, melyek két egymástól jól

elkülöníthető megközelítést képviselnek. Ezeket nevezhetjük puha/emberi (soft) és kemény/erőforrás (hard) irányzatnak (3. ábra).

A kemény irányzat (hard modell) főként azokra a stratégiákra összpontosít, ahol az emberi erőforrásokat a szervezeti célok elérésére fordítják (pl. költségkontroll, létszámtervezési stratégiák az üzleti folyamatban: leépítés, bérek csökkentése, kényelmi szünetek lerövidítése stb.). A szemlélet fókuszában a munkaező racionális menedzselésére irányuló koncepció áll, azaz a kiszámítható, mérhető, stratégiai menedzsment megközelítést hangsúlyozza.



3. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment szemléletmódja

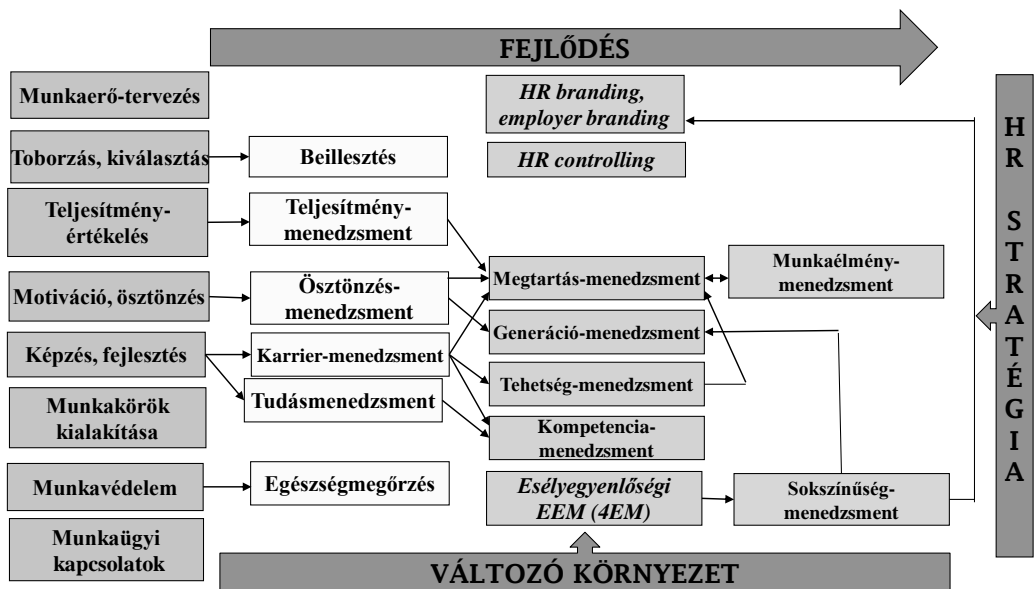
Forrás: Saját szerkesztés

A puha irányzat (soft model) az alkalmazottak motivációjának, minőségének és elkötelezettségének fejlesztésére irányuló HR funkciók meghatározására szolgál. A kommunikáció és a felvilágosult vezetés jellemzi, az emberi erőforrást pedig értéknek, a versenyelőny forrásának tekinti.

1.3. Az emberi erőforrás menedzsment funkcióinak fejlődése

A változó környezeti kihívásokra való rugalmas és gyors reagálás folyamatos kihívást jelent a humán szakemberek számára. A nemzetköziesedés hatása, törvények, rendeletek változása, a gazdasági helyzet, a technika-technológia

fejlődése, digitalizáció térhódítása, a rugalmas munkavégzési rendszerek előtérbe kerülése, a munkavállalói preferenciák és a munkaerőpiaci kereslet-kínálat átalakulása, csak néhány azon trendek közül, melyek a humán erőforrás gazdálkodás szemléletére, funkcióira is jelentős hatást gyakoroltak, illetve annak fejlődését eredményezte. Ennek hatására a hagyományos/tradicionális funkciók mellett az elmúlt évtizedekben folyamatosan jelentek meg az újabb és újabb tevékenységterületek, melyek vagy önállóak, vagy a korábbi funkciók szintetizálása révén alakultak ki és kerülnek bevezetésre a szervezetek gyakorlatában, illetve épül(het)nek be a HR stratégiába (4. ábra). A kihívások kezelése érdekében a hatékony humán erőforrás stratégia célja olyan integrált rendszer kialakítása, mely hosszútávon fenntartható és képes rugalmasan reagálni az új makro- és mikrokörnyezeti körülményekre és a szervezeten belüli változásokra.



4. ábra: A humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak fejlődése

Forrás: Dajnoki – Héder, 2017.

A hagyományos/tradicionális HR funkciók közé azok sorolhatók, melyek a szervezet méretétől és annak szektorális tevékenységétől függetlenül minden szervezetben megtalálhatók a gyakorlatban. Ide sorolható a létszámtervezés, a toborzás-kiválasztás, a teljesítményértékelés, a motiváció, a képzés-fejlesztés, a munkakörök kialakítása, a munkavédelem és a munkaügyi kapcsolatok.

A változó környezet hatására az egyes funkciók fejlődtek, bővültek, illetve új tevékenységterületek jelentek meg.

A munkaerő ellátás alapvetően három tevékenységelemre épül: toborzás, kiválasztás, beillesztés. Ez utóbbi jelentősége az elmúlt évtizedben értékelődött fel, korábban kevésbé hangsúlyozták. A beillesztés jelentősége abban rejlik, hogy a tudatos orientáció hatására a munkavállaló első benyomása a szervezetről pozitívabb lehet, hamarabb illeszkedhet be, mely által az elégedettsége, biztonságérzete is hamarabb kialakul. A munkavállaló tényleges bevalása és a munkahelyi integrációja révén a potenciális teljesítménye is hamarabb elérhető.

A humán erőforrás gazdálkodás integrált szemléletének gyakorlati elterjedését igazolja a teljesítmény-menedzsment és új bérezési és ösztönzési gyakorlatok bevezetése, az ösztönzés-menedzsment megjelenése, ami egyértelműen jövő fókuszú és stratégia orientált.

Napjainkban önálló funkcióként jelenik meg a karrier tudatos egyéni és szervezeti tervezése, a karrier-menedzsment és a tudás-menedzsment, melyek alapjai az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységre vezethetők vissza.

Bár a munkavédelmi feladatok ellátásáért a kis-és közepes méretű szervezeteknél leggyakrabban a személyzeti/emberi erőforrás vezető felel, napjainkban ez a terület önálló szakmaként működik. Ugyanakkor az elégedettséggel és a teljesítménnyel összefüggésben előtérbe kerül az egészségmegőrzés, -fejlesztés funkció, melynek hététerében a folyamatos nyomás, stressz, az egyre növekvő elvárások és a felgyorsult munka világa áll.

A munkáltató és a munkavállalók (vagy annak érdekképviselője) közötti kapcsolatrendszer mindig is jelentős szerepet játszott a szervezeti célok megvalósításában, emellett a munkavállalók, illetve a vonalbeli középvezetők bevonása egyre inkább előtérbe kerül. Ezzel összhangban a munkáltató, illetve a HR külső és belső kommunikációja is egyre nagyobb hangsúllyal jelenik meg, mely által a stratégiai tervezés részévé vált a munkáltatói márka kialakítása is.

Közel 15 éves múlttra tekint vissza a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek HR sajátosságaival foglalkozó esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM), mely magába foglalja az esélyegyenlőségi stratégia és terv összeállítását is.

A változó környezet hívta életre a legfiatalabb funkciókat, melyek leginkább a korábban megjelenő tevékenységek egyfajta szintetizálásaként értelmezhetők. Ide sorolható a különböző generációk közötti együttműködés kialakításával, ösztönzésével, illetve elégedettségének megteremtésével foglalkozó generáció-menedzsment. A diverzitás- vagy sokszínűség-menedzsment, mely a „különbség érték” szemléletre épül, azaz a változatos összetételű munkavállalók, változatos kompetencia-tárházat és ezáltal szinergia hatást is eredményezhetnek. A kivételes emberi tehetségek bevonásával, beazonosításával és megtartásával foglalkozik a tehetség-menedzsment, mely napjainkban a versenyképesség egyik alapját jelenti. Hasonlóan kulcsfontosságú elemmé válik a szervezetek életében a munkaélmény menedzselése, mely szintén hozzájárul a szervezet vonzerejéhez, illetve megtartó képességéhez.

A HR controlling nem önálló tevékenységterülete a HR-nek, ugyanakkor jelentőségét tekintve mindenképpen fontos megemlíteni. A HR controlling egyfajta döntéstámogató eszköz, mely segíti a vezetőket abban, hogy költséghatékony, racionális emberi erőforrás gazdálkodást valósítson meg. Kiemelt szerepet kap a hatékonyság objektív mérése és az eredmények elemzése, mely alapot ad a fejlesztés további irányainak, a szükséges vezetői döntések meghozatalának.

1.4. Az emberi erőforrás menedzsment kulcskérdései, kihívásai

Az emberi erőforrás gazdálkodás aktuális trendjeit, kulcsfeladatait a hrportal minden évben felméri. Az elmúlt négy év változásait az *1. táblázat* mutatja. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a két legfontosabb kihívás napjaink munkaerőpiaci változásaihoz köthető, miszerint a legnagyobb problémát a válaszadó szervezeteknél a munkaerő megtartása és ezzel összefüggésben a munkavállalói elkötelezettség kialakítása jelenti.

1. táblázat: **A HR kulcsfeladatainak változása 2017-2020**

	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év
1.	A munkaerő megtartása	A munkaerő megtartása	A munkaerő megtartása	A munkaerő megtartása
2.	A munkavállalói elkötelezettség növelése	A munkavállalói elkötelezettség növelése	A munkavállalói elkötelezettség növelése	A munkavállalói elkötelezettség növelése
3.	A HR stratégiai szerepének megerősítése	Toborzás	Munkavállalók képzése, átképzése	Munkavállalók képzése, átképzése
4.	Toborzás	Vezetőfejlesztés	Toborzás	Digitalizáció
5.	A munkáltatói márka vonzóvá tétele – HR Branding	A HR stratégiai szerepének megerősítése	A HR stratégiai szerepének megerősítése	Toborzás
6.	Vezetőfejlesztés	A munkáltatói márka vonzóvá tétele – HR Branding	Vezetők képzése	Munkavállalói élmény

Forrás: hrportal, 2017, 2018, 2019, 2020

A HR stratégiai szerepének megerősítése az elmúlt három évben szerepelt a legfontosabb hat feladat között, ugyanakkor jelentősége az elmúlt években

csökkent, 2020-ban pedig nem került be a legfontosabbak közé Ennek háttérében egyrészt az állhat, hogy újabb kihívások jelentek meg és ennek hatására hátrább került (8. helyre), másrészt a korábbi kulcsfeladat több szervezet esetében megvalósult és a HR stratégiai szerepbe került.

A feladatok között a fejlesztés mindegyik évben meghatározó szerepet töltött be. 2017-ben a vezetők fejlesztése még a 6. legfontosabb kulcsfeladat volt, 2018-ra már a negyedik helyen szerepelt. 2018-ban a vezetők fejlesztése mellett megjelent a munkavállalók képzésének, átképzésének igénye is, mely 2020-ban is hasonló jelentőséggel bírt a dobogós helyen.

A fejlesztéshez hasonlóan a toborzás is folyamatos kihívást jelent a szervezeteknek. A megfelelő mennyiségű potenciális munkavállaló bevonása a kulcsfeladatok között harmadik-negyedik helyen szerepel.

A 2020-as év kulcsfeladatai között két új HR tevékenység jelent meg összhangban a környezeti változásokkal, melyek elsősorban a munkaerőhiányhoz, a technológia fejlődéséhez és a generációs elvárásokhoz köthetőek. Ide sorolható digitalizáció (4.) térhódítása és a munkavállalói élmény (6.) megteremtésére vonatkozó igény.

A fentiekkel összhangban az emberi erőforrás gazdálkodás területén számos változás és kihívás jelent meg, mely alapján a HR-rel szembeni legfontosabb elvárásokat az alábbiakban foglaljuk össze.

Kiemelkedő jelentőséggel bír az emberek megértése és irányítása. A HR tevékenység központi eleme az ember, mint erőforrás, mellyel összhangban az alkalmazottak folyamatos gondozása, motiválása, fejlesztése és megtartása elengedhetetlen.

Fontossá válik a HR előretörő, stratégiai szerepének elsajátítása, a vállalati stratégiába való beleszólás elérése, azaz „hely a fehér asztalnál”. Ennek eléréséhez a szakemberek tudása, integrált szemléletmódja, rendszerszemléletű tevékenysége és értékteremtő képessége kiemelt jelentőséggel bír.

Az előbbiekkal összhangban fontos szerepet kap az emberi erőforrás szakemberek új generációjába való befektetés, vagyis a folyamatos képzés/továbbképzés, fejlesztés, a „lifelong learning” szemlélet elsajátítása.

A képzések, továbbképzések jelentősége a technika, technológia fejlődés hatására is nő. Az információ-technológiák, a robotizáció és a digitalizáció előtérbe kerülése jellemző a gyakorlatban.

A szervezetekről alkotott szemléletmód is változott, annak újragondolása szükséges. Egyrészt a szervezetek laposodása jellemző, ami egyrészt a horizontális karrierek előtérbe kerülését eredményezi. Másrészt a szervezetről

alkotott gondolkodásmódot is megváltozik, miszerint a struktúrára helyett, az adottságok, kompetenciák gyűjteményére fókuszálunk.

A szervezeti kultúra meghatározó eleme lesz a munkáltatói márkának, egyfajta márkajelzésként jelenik meg. A felvett munkavállalók értékei, normái, személyisége és reakciói alapvetően meghatározzák a kultúrát, ami hatással van a munkahelyi légkörre, így a minősítésének kritériumainál a kompetenciák jelentősége, a csapattagság, a szervezeti kultúrába való illeszkedés jelentősége megnő.

Kulcsszavak:

emberi erőforrás, emberi erőforrás menedzsment, HR szerepek, hard és soft irányzat, HR funkciók, HR kulcsfeladatok, HR kihívások

2. A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÖSSZEFÜGGÉSEI

2.1. Stratégiák, stratégiai menedzsment

A mai stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás kialakulásában két folyamat összeérése játszott szerepet: az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szerepének erősödése és a stratégiai menedzsment fejlődése (*Boxall és Purcell, 2011*). Csak idő kérdése volt, hogy ez a két folyamat kialakítson valami új, a kettő metszetében elhelyezkedő diszciplínát.

„Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe” című jegyzetünkben (*Dajnoki–Kun, 2020*) a vállalati stratégia és a stratégiai menedzsment HR szempontból fontos aspektusait már bemutattuk, ezért itt csak a jelen kötet szempontjából legfontosabbakat ismételjük át tömörebb formában, illetve egészítjük ki.

A stratégiai menedzsmentet *Boxall és Purcell (2011)* a stratégiaalkotás folyamataként írja le, amely formálja, majd újra és újra átformálja a stratégiát a tervezés és az elemzés állandó körforgásában. Ahogy a neve is mutatja, menedzseli a stratégiát: úgy alakítja, hogy az minél jobb vezérfonala lehessen a szervezeteknek a folyton változó környezetben (szemben a stratégiai tervezés korszakával, amely statikus módon csak a hosszú távú tervezésre koncentrált). Elemei, illetve feladatai a jövőkép és küldetés (vízió és misszió), a stratégiai célok, a stratégiai tervezés, a stratégiai megvalósítása és a stratégia menedzselése.

A stratégia, és így a stratégiai menedzsment alapvető célja is fenntartható versenyelőny biztosítása a vállalat kompetenciáinak a környezet kihívásainak való (külső és belső) megfeleltetésén keresztül (*Armstrong–Taylor, 2014*). A fenntartható versenyelőny jellemzői a következők (*Phillips és Gully, 2015*):

- Értékes: lényeges előnyhöz juttatja a szervezetet;
- Ritka/egyedi: ha sok piaci szereplő rendelkezik vele, akkor hiába értékes, nem jelent előnyt;
- Másolhatatlanság: ha lemásolható, akkor hiába volt eleinte ritka, az a szűkösség hamar megszűnik,
- Fenntarthatóság: a szervezet képes megvédeni és hosszú távon előnyt kovácsolni belőle
- Kihasználható: megvannak a külső és belső előfeltételei az előny kiaknázásának.

Az emberi erőforrások, illetve azokba tett beruházások tipikusan alkalmasnak tűnnek az ilyen jellemzőkkel bíró előnyök biztosítására, ezért – a megfelelő feltételek fennállása esetén – érdemes stratégiát alapozni rájuk.

A hagyományos EEM keretei közt is fontos elem az emberi erőforrás stratégia és annak menedzselése (*Dajnoki – Kun, 2020*), azonban ahogy az emberi erőforrások stratégiai fontossága egyre nőtt, a hagyományos funkcionális stratégia menedzselése mellett megjelent az igény az emberi erőforrások szempontjainak az összvállalati szintű stratégiába integrálására is. Ezt a változást mutatják be a fejezet következő részei.

2.2. A vállalati szintű stratégiák és az emberi erőforrás menedzsment stratégia kapcsolata

A vállalati stratégiai célkitűzésekkel összhangban a négy alap stratégiai típus (kereső, megtartó, fejlesztő, elbocsátó) kiegészül és hatféle HR stratégia típust különböztethetünk meg. A HR stratégia a vállalati stratégiai célkitűzések megvalósítását szolgálja, így az egyes stratégiák esetén megjelenő humán erőforrás gazdálkodási tevékenységek is ezt a célt tartják szem előtt.

A *stabilitásra törekvő* HR stratégia, ahogy a nevében is benne van, stabil piaci környezetben jellemző, amikor a szervezet a jelenlegi helyzetét igyekszik fenntartani, illetve megerősíteni, még jobban optimalizálni, költséghatékonyságra törekedni. A szervezet csak fokozatos javításra, fejlesztésre fókuszál, csupán egy vagy több üzleti tevékenységének megváltoztatásával az ügyfélcsoportok, az ügyfélfunkciók és a technológiai alternatívák szempontjából, külön-külön vagy együttesen. A lassú és vonakodó változtatással rendelkező szervezetek biztonságosnak találják a stabilitásra törekvő stratégiát, és nem feltétlenül keresnek más lehetőségeket. Emellett amennyiben a piaci feltételek nem kedvezőek és a szervezet elégedett a teljesítményével, vagy a cég kockázatkerülő (elsősorban kisvállalkozások), akkor nem fognak jelentős változtatásokat, fejlesztéseket eszközölni az üzleti tevékenységükben. A stabilitásra törekvő stratégia során leggyakrabban alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek az alábbiak:

- az emberi erőforrások tekintetében fő cél a teljesítmény javítás;
- a bővítés nélküli hatékony belső allokáció;
- a teljesítménymenedzselés;
- a személyzeti költségek következetes betartása.

A szervezet növekedést megcélzó vállalati stratégiával összhangban kétféle HR stratégia típust különböztetünk meg az alapján, hogy a szervezet önmagából építkezve, azt fejlesztve növekszik, vagy felvásárol. A két stratégia típus eltérő emberi erőforrás gazdálkodási feladatokat indukál.

A *növekedést célzó* stratégia akkor jellemző, ha a szervezet a múltbeli eredményeihez, teljesítményéhez képest nagy növekedést próbál elérni. Ilyen helyzetben a szervezet az üzleti tevékenységének körét szélesíti az ügyfélcsoportok, az ügyfélfunkciók és a technológiai alternatívák szempontjából, akár külön-külön vagy együttesen. A növekedési cél háttérében számos tényező állhat, ilyenek a magasabb profit, a méretgazdaságosság, a nagyobb piaci részesedés elérése, a megnövekedett presztízs, vagy épp a túlélés. Olyan szervezetek esetén jellemző, akik célja a növekedés, függetlenül a kockázattól és az akadályoktól. A növekedést célzó stratégia során leggyakrabban alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek az alábbiak:

- munkaerő biztosítás, toborzás (agresszív), kiválasztás, betanítás;
- menedzserképzés, erőteljes személyzetfejlesztés;
- új munkakörök kialakítása;
- ösztönzés (emelkedő bérek).

A *felvásárló stratégia* mögött lévő egyesülések, vagy épp a másik szervezetet érintő üzletrész eladás, kilépés az egyik legösszetettebb üzleti folyamat. A felvásárlás mögött a növekedési célok elérése és a stratégiai lehetőségek bővítése áll. A változások menedzselése a humán erőforrás gazdálkodási részlegre is nagy terheket és felelősséget ró. A felvásárló stratégia során leggyakrabban alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási fő feladatok az alábbiak:

- szervezeti struktúra kialakítása, módosítása;
- munkakör tervezés, munkakörök kombinálása;
- áthelyezés, helyettesítés;
- betanítás, képzés;
- szelektív létszámleépítés;
- kulturális átmenetek menedzselése.

A *megújuló stratégia* alkalmazása akkor jellemző, ha a szervezet a jelenlegi folyamatokkal már nem tud hatékonyabbá válni, nagyobb teljesítményt elérni, vagyis a meglévő rendszerek fejlesztésére, folyamatok újragondolására van

szükség. A megújuló stratégia során leggyakrabban alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási fő feladatok az alábbiak:

- szervezetfejlesztés;
- áthelyezés és helyettesítés;
- kezelhető fluktuáció;
- termelékenység fokozás;
- munkavállalói participáció;
- szelektív leépítések.

A *visszafejlesztést célzó stratégia* a szervezet válasza a makro környezeti tényezők változására, melynek háttérben leggyakrabban gazdasági helyzet áll. Alkalmazása akkor jellemző, ha piaci környezet nem stabil. Ilyen lehet például, ha a versenytársak megjelenésével túlkínálat jelentkezik a piacon és így az adott szervezet a termékeit, szolgáltatásait nem tudja értékesíteni, vagyis hosszú távon, változatlan piaci feltételek mellett nem tudja fenntartani a szervezet eredményes működését. A visszafejlesztést célzó stratégia alkalmazása gazdasági válságban, vagy pandémiás helyzetben is jellemző. A visszafejlesztést célzó stratégia során leggyakrabban alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási fő feladatok az alábbiak:

- költség optimalizálás (csökkentés);
- átszervezés;
- bércsökkentés;
- termelékenység növelés;
- újratárgyalt kollektív szerződés;
- a zökkenőmentes leépítés elősegítése.

A „*niche focus*” stratégia alapja a piaci rést jelentő potenciális ügyfelek egy csoportja, akiknek ugyanazok a jellemzői vannak, amelyek fogékonyá teszi őket egy adott termék vagy szolgáltatás iránt. Ez a stratégia a gyorséttermi láncok sajátossága (KFC, McDonald's, Burger King). A „*niche focus*” stratégia során megjelenő emberi erőforrás gazdálkodási fő feladatok az alábbiak:

- specializált személyzetfejlesztés;
- specializált munkakörök létrehozása;
- egyéb munkakörök megszüntetése.

2.3. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM, SHRM):

2.3.1. Az emberi erőforrás modellek stratégiai emberi erőforrás menedzsmentig vezető fejlődése

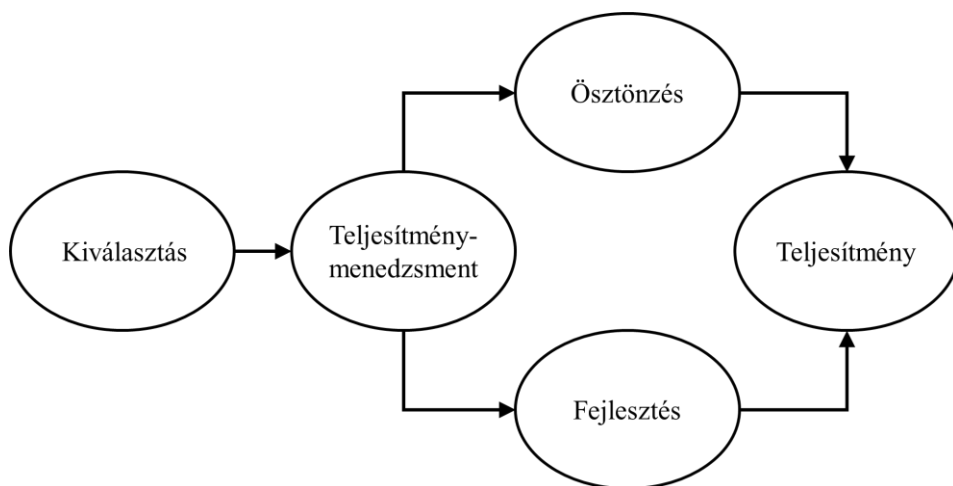
A stratégiai emberi erőforrás menedzsment diszciplínája a hagyományos emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai menedzsment összefonódásából fejlődött ki, a hagyományos EEM-től az oktatás és kutatás területén is általában elkülönül (*Dajnoki – Kun, 2020*). Megjelenésének szükségessége az alkalmazott modellek fokozódó komplexitásával, a bevont szempontok számnak növekedésével is illusztrálhatóak. Az első fejezetben már bemutatásra kerültek napjaink modelljei, és egy rövid áttekintést is adtunk a személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásig tartó fejlődési ívről. Az itt leírt fejlődési vonalat írja le a hazai, jegyzetként szolgáló munkák közül például *Bokor (2006)* vagy főbb elemeiben *Kővári (2003)* munkája is. *Kővári* az átalakulást történelmi kontextusban, a külső környezet változásába ágyazva vizsgálta. A személyzeti adminisztrációt és a személyzeti menedzsment korszakait nem kezeli élesen elkülönülő lépcsőkként, mert bár funkcióikat tekintve szétválasztja őket, de az elsőből a másodikba történő átmenet fokozatosságát is hangsúlyozza, amelyben „a szociális törvényhozás és a kollektív tárgyalások kettős nyomása” játszotta a fő szerepet (*Kővári, 2003, 18. o.*). A személyügyi menedzsment és a korszerű emberi erőforrás gazdálkodás közti átmenetet már jelentősebb (és vitatottabb) váltásként írja le. Támaszkodva *Beer et al., 1984, Guest, 1990, Storey, 1989* munkáira kiemeli a korszerű EEM létrejöttében a külső környezet, konkrétan a neoliberális politikai környezet és az új gazdasági rend kialakulásának szerepét. Ezt azért fontos megjegyeznünk, mert mint látni fogjuk, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment iránti igényt is jelentős részben a külső környezet változása hívta életre. A társadalmi, gazdasági rendszer fejlődése a vállalati emberi erőforrás gazdálkodásra tehát rendszerszinten is hatással van, nem csak a napi kihívásokban jelenik meg.

Ez a szemlélet a SEEM-et a hagyományos emberi erőforrás gazdálkodási felfogások egy újabb lépcsőfokaként, az 1980-as években uralkodóvá vált EEM meghaladásaként fogja fel. Mivel sem az emberi erőforrás menedzsment, sem a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás fogalmai nem egységesek így ez a lineáris megközelítés csak az ezt megelőző EEM paradigma szemszögéből nézve nyilvánvaló. E fejezetben, melynek fókuszában már kifejezetten a SEEM

áll, ezért egy bővebb ismertetését adjuk a modellek fejlődésének *Kővári (2003)* és *Szőts-Kováts (2006)* felsorolásának sorrendjét követve, de azt kiegészítve.

A klasszikus modellek közül elsőként a *Fombrun és társainak (1984)* ciklikus modelljét, az úgynevezett 'Michigani megközelítést' (Michigan approach) szokás említeni¹. E modellben az EEM mindössze négy funkcióból áll (kiválasztás, teljesítmény-menedzsment, fejlesztés, ösztönzés), melyek mindegyike a szervezeti teljesítményre irányul (5. ábra). E modell még nem tartalmazza sem az érintettek (sem a belsők, sem a külsők) érdekeit, sem a környezet szerepét, a szervezeti stratégiát pedig külső (exogén) adottságként kezeli. Hozzájárulása az EEM tudományának fejlődéséhez mégis nehezen lenne vitatható, hiszen itt jelenik meg először:

- az emberi erőforrás gazdálkodási funkciók integrált, koherens egységként szerepeltetése: egymást erősítve, egymással kölcsönhatásban kell javítaniuk a szervezeti teljesítményt;
- és a(z exogén) szervezeti stratégiához való illeszkedés.



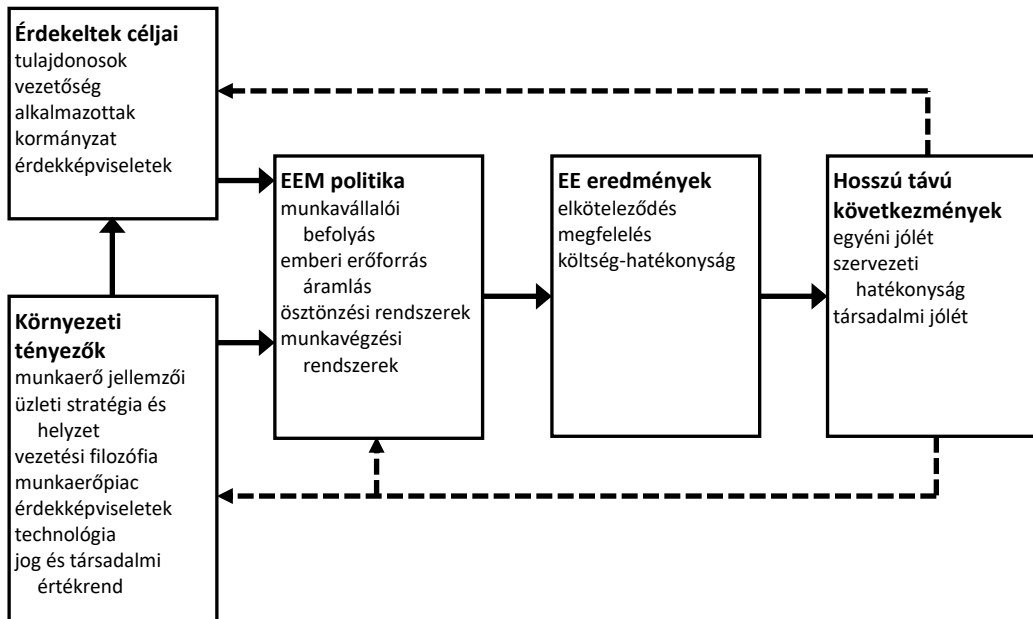
5. ábra: A Michigani megközelítés

Forrás: Armstrong (2006:6)

Beer és szerzőtársai (1984) úgynevezett Harvard-keretrendszerének (Harvard framework) hat pillére a környezeti tényezők (6. ábra), a szereplők érdekei, a megválasztható (tehát endogén) EEM stratégia, az emberi erőforrás

¹ Kővári fent idézett munkája nem használja a Michigani megközelítés elnevezést, de a modellt ő is elsőként szerepelteti, Fombrun–Tichin–Devanna modellként.

kimenetek/eredmények, a hosszú távú következmények, a visszacsatolás (az eredmények és hosszú távú következmények hatásai a modell többi elemére).



6. ábra: A Harvard keretrendszer

Forrás: Armstrong (2006:7)

A Harvardi modell két meghatározó jellemzője továbbá, hogy (Armstrong 2006):

- a vonalbeli vezetők több felelősséget vállalnak abban, hogy biztosítsák a versenystratégia és a személyzeti politikák közti összhangot;
- olyan politikák kialakítása, amelyek meghatározzák, hogyan alakítsák ki, illetve valósítsák meg a személyzeti tevékenységeket úgy, hogy azok egymást kölcsönösen erősítsék.

A Harvardi keretrendszer legfontosabb hozzájárulásai (Armstrong 2006, Boxall–Purcell, 2011):

- az érdekeltek céljainak beemelése a modellbe;
- beépítette, hogy az érdekelti csoportok céljainak való megfelelésben a menedzsment választási lehetősége van (trade-off);
- kibővíti az EEM kontextusát a munkavállalói befolyással, a munkaszervezéssel és a vezetési stílussal;
- elfogadja az EEM a környezeti tényezők széles köre általi befolyásoltságát;

- hangsúlyozza a stratégia megválasztásának fontosságát és lehetőségét (azt nem adottságként kezeli).

Kővári (2003) szakirodalmi forrásokra hivatkozva megjegyzi továbbá, hogy

- mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek számára jól értelmezhetőek az emberierőforrás-stratégia megválasztásának környezeti tényezői, mert a modell az általuk ismert valóságot tükrözi;
- a modell a McGregor féle Y elmélet helyességét feltételezi;
- elemzése a komparatív elemzés lehetőségének megnyitása, gyengesége viszont, hogy nem teremt egységes elméleti-módszertani alapot a modellben szereplő összefüggések méréséhez.

Vegyük észre, hogy a környezet, az érintettek szerepeltetése és különösen a stratégia megválaszthatósága már mind olyan elemek, amelyek a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás felé mutatnak.

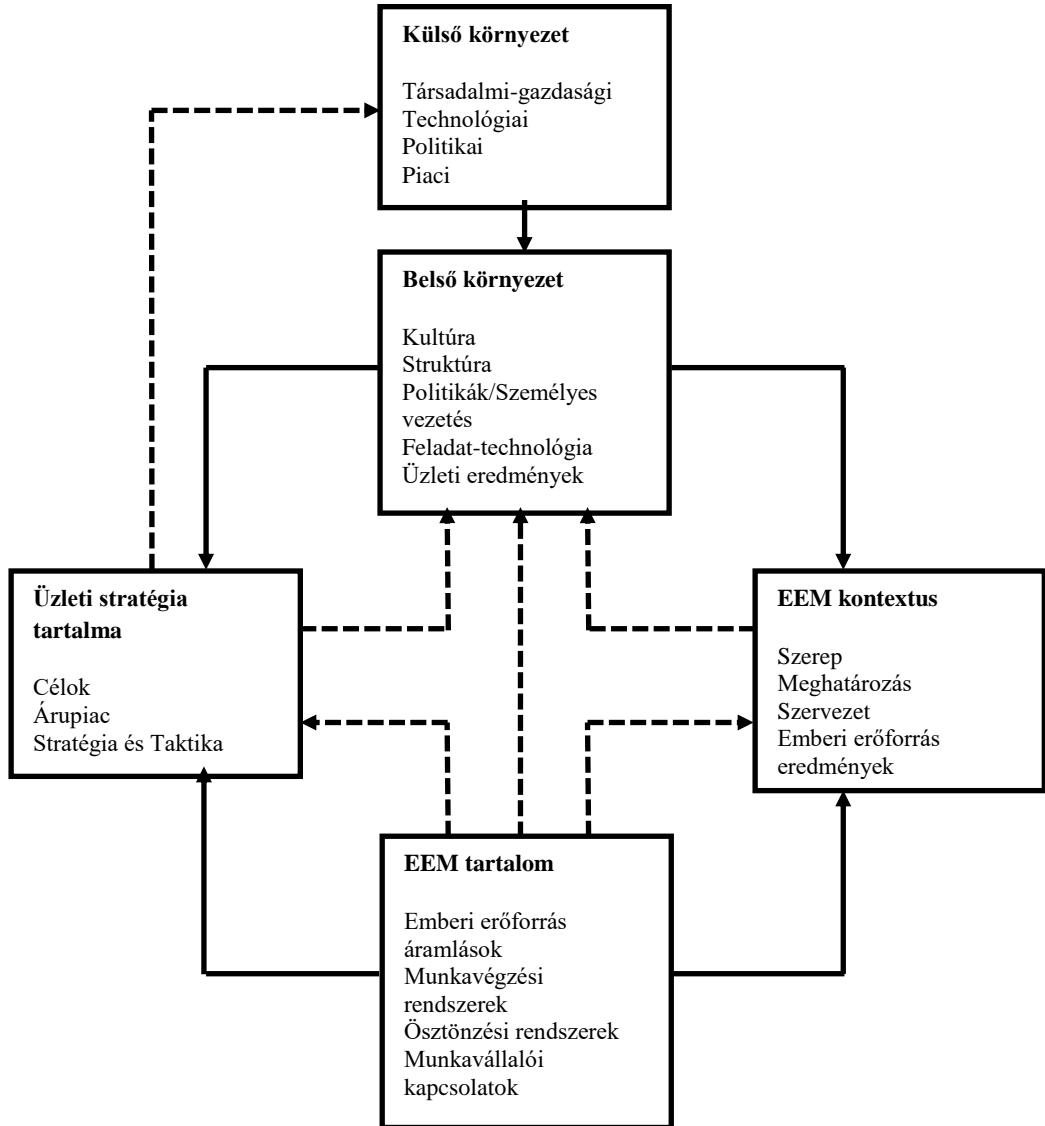
Kővári (2003) szerint *David Guest (1989, 1997)* modellje (2. táblázat) a következő a jelentős elméletek sorában. Guest felfogásában az EEM abban haladja meg lényegesen a személyügyi menedzsmentet, hogy az emberi erőforrás gazdálkodást integrálja a stratégiai szintű vezetésbe, organikus szervezeteket feltételez és az emberi erőforrások sokoldalú hasznosítását tartja szem előtt. Fő hipotézise, hogy az integrált EEM növeli az elkötelezettséget, javítja a minőséget és a rugalmasságot, ami nagyobb szervezeti és egyéni teljesítményhez vezet (*Kővári, 2003*).

2. táblázat: **David Guest modellje**

EEM stratégia	EEM tevékenységek	EEM eredmények	Magatartási eredmények	Teljesítmény-eredmények	Pénzügyi eredmények
Differenciálás (innováció)	Kiválasztás	Elkötelezettség	Erőfeszítés/ Motiváció	Magas: termelékenység minőség innováció	Nyereség
Fókusz (minőség)	Képzés	Minőség	Együttműködés		Tőke- megtérülés
Költség (költség-csökkentés)	Értékelés	Rugalmasság	Részvétel	Alacsony: hiányzás, fluktuáció, konfliktus, fogyasztói panasz, munkaerő- forgalom	
	Ösztönzés		Szervezeti tagság		
	Munkakör-tervezés				
	Részvétel				
	Állásbiztonság				

Forrás: *Kővári (2003:32)* saját módosításokkal

E modell erősségének *Kővári (2003)* azt tekinti, hogy egyértelműen kijelöli az emberi erőforrás menedzsment határait, osztályozza az inputokat és outputokat, elemezhetővé teszi a normatív EEM tevékenységeket. Gyengéjének azt tartja, hogy az EEM-et sajátos vezetési stílusnak (nem pedig funkciónak) tekinti.



7. ábra: **Warwick modell**

Forrás: Hendry és Pettigrew (1990) saját fordítás

A Warwick modellt (7. ábra) *Hendry és Pettigrew (1990)* dolgozta ki a „Centre for Corporate Studies and Change” kutatóközpontban, a Warwick Egyetemen

(Egyesült Királyság, Coventry). Vagyis a modell az európai EEM hagyományait gyarapítja, szemben az eddig, amerikai megközelítésekkel. A modell a Harvard keretrendszer jelentős bővítésen átesett megújításának is tekinthető (Kővári, 2003). Alkotórészei (öt ilyen van) a 1) külső és a 2) belső környezet, az 3) üzleti stratégia, az 4) EEM környezet és az EEM tartalma.

A Warwick modell többek közt abban haladja meg elődjét, hogy újabb stratégiai szintű tényezőket emel be, mint amilyen az üzleti stratégia tartalmának részletesebb szerepeltetése, a HR kulturális szerepének meghatározása vagy éppen a külső és belső környezet elemeinek kibontása (Szóts-Kováts, 2006).

Szóts-Kováts (2006) fontosnak tartja a fentiekén kívül az Ulrich modell és a HR Balance Scorecard modell szerepeltetését is a fejlődési sorban. Az Ulrich modell hozzáadott értéke szerinte az EEM funkció üzleti partneri szerepének hangsúlyozása. A modell a stratégiai vs. operatív fókusz és a folyamatok-emberek tengelyek mentén az emberi erőforrás gazdálkodás négy szerepét különbözteti meg:

- stratégiai partneri szerep (stratégiai és folyamat-fókusz): feladata az üzleti és a HR stratégia egymáshoz illesztése, a felső vezetéssel közösen részvétel a stratégia megvalósításában.
- adminisztratív szakértő (operatív és folyamat fókusz): a folyamatok költséghatékony és minőségi működtetése
- érdekképviselő szerep (operatív és ember-fókusz): munkavállalói érdekek képviselete a felső vezetés felé, a munkavállalói elkötelezettség és hozzájárulás növelése
- változás-menedzser (stratégiai és ember-fókusz): a folyamatos változás elősegítése, az ezt támogató folyamatok és kultúra (ki)alakítása

A HR Balanced Scorecard (HR BSC) modell fő kérdése a HR stratégiai szerepének, a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulásának mérhetővé, kimutathatóvá tétele (Szóts-Kováts, 2006). Ehhez a modell szerint kétfajta illeszkedést kell megvalósítani: a stratégia megvalósítása és az EEM rendszerek illeszkedését, valamint az emberi erőforrások stratégiai szerepe és a HR szakemberek és vonalbeli vezetők kompetenciái közti illeszkedést. E kettős illeszkedés a kulcsa a HR BSC fókuszában álló tulajdonosi (részvényesi) értéknek.

Napjaink, azaz a 2010 utáni szakirodalom EEM modelljeit már bemutattuk az első fejezetben, így azok újbóli ismertetésére itt nem térünk ki, csupán azt

említjük meg, hogy a fejlődés stratégiai megfelelés felé mutató irányva változatlan: ahogy a külső környezet kihívásai azt egyre szükségesebbé teszik, az emberi erőforrások stratégiai szerepének növekedésével párhuzamosan az üzleti stratégia és az EEM kapcsolata egyre szorosabbra fonódik, méghozzá mindkét irányból. Egyrészt az 1980-as években kialakult, mára hagyományosnak számító emberi erőforrás menedzsment is egyre inkább a stratégiai célokból (is) eredezteteti saját feladatait, másrészt pedig a szervezeti szintű stratégiák kialakításakor és implementációja során is egyre fontosabb az emberi erőforrások szerepének figyelembe vétele. Ez pedig magával hozta a stratégiai emberi erőforrás menedzsment, mint az EEM-en belüli önálló diszciplína létrejöttét.

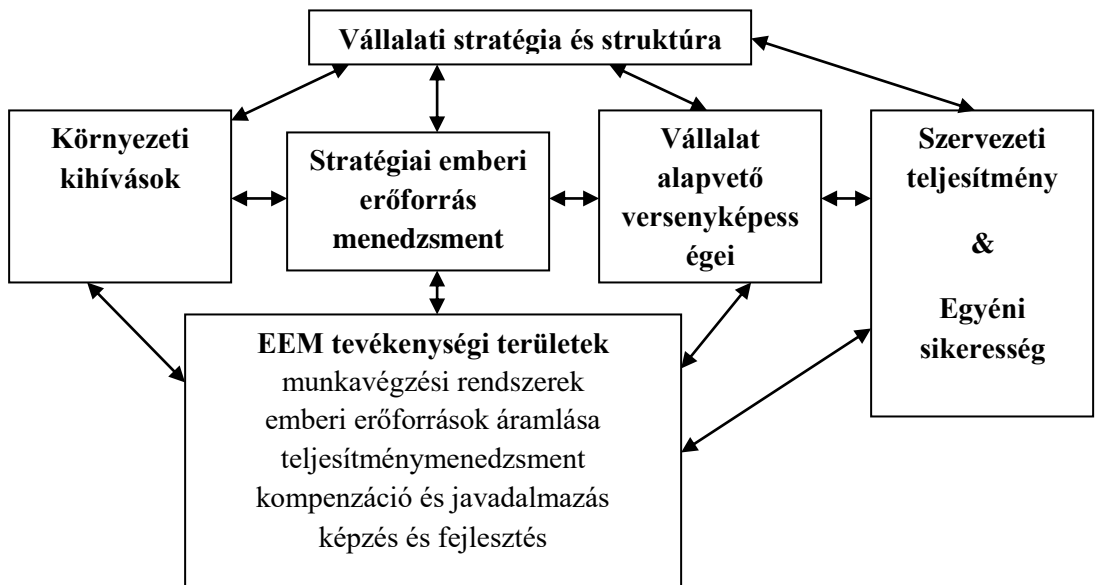
2.3.2. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment a mai napig nem egységesen definiált diszciplína. Tekintsünk át most három ismertebb meghatározást (mint látni fogjuk, a harmadik valójában nem definíció a szokásos értelemben). Elsőként egy hazai szerző definíciójával és modelljével ismerkedünk meg.

Bokor (2006:48) teljességre törekvő megközelítése szerint a stratégiai emberi erőforrás menedzsment a „*környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előre tekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyeinek megteremtését és megtartását.*” Bokor, hasonlóan az első fejezetben bemutatott értelmezéshez, a SEEM-et az EEM-hez képest új fejlődési lépcsőfoknak írja le, melyet a következő három tényező emel a hagyományos emberi erőforrás menedzsment fölé (*Bokor, 2006*):

1. A felsővezetői nézőpont megjelenése: költséghatékonysági és eredményességi célok, kritikus magatartási kimenetek biztosítása (core competency).
2. A funkció kritikus szerepe a vállalati versenyképesség növelésében: hozzájárulás a fenntartható versenyelőny kialakulásához, proaktív szemléletmód.
3. A funkció integráló szerepének kialakulása: az emberi erőforrás tevékenységek külső és belső integrációja, az emberi erőforrás menedzsment, mint szakma további mélyülése, professzionalizálódása.

Bokor (2006) SEEM modelljét a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: A SEEM modellje Bokor alapján

Forrás: Bokor (2006)

A Bokor-féle modell környezeti kihívásai közt a versenytársak, vevők, munkaerőpiac, technológia, kulturális tényezők, makrogazdaság, érdekeltek szerepelnek. A vállalat alapvető versenyképességei a költséghatékonyság, a vállalati kultúra, a szervezeti tanulás, az elkötelezettség, a kompetenciák és a bizalom.

Armstrong (2011) széles körben használt tankönyve két definíciót is ad a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre, melyek természetesen jelentős átfedésben vannak.

Az első szerint a stratégiai emberi erőforrás menedzsment az emberi erőforrás stratégiák fejlesztésének és implementációjának megközelítése, amelyben a hangsúly az üzleti stratégiákkal való integráción van, és célja a szervezeti sikeresség (az üzleti stratégia céljainak elérése) elősegítése. A szerző szerint a SEEM lényegében olyan koncepció, amely azt fejezi ki, hogy:

- miképp érhető el a HR és az üzleti stratégiák közti integráció és illeszkedés (angolul 'fit').
- a hosszú távú szemlélet előnyeit arról, hogy merre kell tartania a HR-nek és hogyan juthat el oda,
- hogyan fejleszthetőek és valósíthatóak meg egymást kölcsönösen támogató HR stratégiák,

- hogyan kellene az emberi erőforrás menedzsment szervezet tagjainak nap-mint-nap stratégiai szemléletet alkalmazniuk, folyamatosan támogatniuk az üzleti stratégia megvalósulását és törődniük azzal, hogy tevékenységeik hozzáadott értéket állítsanak elő.

A második definíció már kompaktabb: *a stratégiai emberi erőforrás menedzsment az emberek menedzselésének egy megközelítése, amely arra helyezi a hangsúlyt, hogy hogyan érhetőek el a szervezeti célok az emberi erőforrásokon keresztül olyan eszközök alkalmazásával, mint az integrált emberi erőforrás stratégiák, politikák és gyakorlatok.* E koncepció a következő előfeltevésekre épít:

- a szervezet emberi erőforrásai stratégiai fontossággal bírnak annak sikerében.
- a HR stratégiákat és terveket integrálni kell az üzleti stratégiákkal.
- az emberi tőke a kompetitív előny fő forrása,
- az üzleti stratégia az embereken keresztül, általuk valósul meg,
- az emberi erőforrás stratégiák tervezése és implementálása szisztematikus megközelítést igényel.

Armstrong magyarázattal is szolgál arra, miért ilyen „szokatlanok” a definíciói, és miért ad meg mindjárt kettőt is. Mint írja, a SEEM komplex és némiképp amorf koncepció, amely csak úgy érthető meg, ha megismerjük és értelmezzük összetevőit, céljait és jelentését.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment az Armstrongi a megközelítésben tehát nem lineárisan meghaladja a hagyományos emberi erőforrás gazdálkodást (ahogy azt a 2. ábrán bemutattuk), hanem kiegészíti azt, olyan önálló részfunkcióként, amely kifejezetten az üzleti stratégia és az EEM tevékenységek összehangoltságán őrökdi. Ezt a szemléletet fejezi ki úgy is, hogy *a SEEM egyszerre szól az emberi erőforrás stratégiákról és az emberi erőforrás szervezetben dolgozók stratégiai menedzsment tevékenységeiről* (Armstrong–Taylor, 2014).

Boxall és Purcell (2011) nem definiálja az SHRM fogalmát. Épp ellenkezőleg, azt mutatják be, hogy milyen szerteágazó a terület irodalma, és az abban megjelenő koncepciók. Jelentős hozzájárulásuk azonban, hogy két csoportját azonosítják a stratégiai EEM-nek (ők sehol nem használják az SHRM rövidítést, mind strategic HRM-et írnak):

- jó illeszkedés ('best fit') iskola: a hangsúly a kontextushoz, a környezeten, az ahhoz való stratégiai szintű illeszkedésen van, illetve

azon, hogy megértse, leírja a működést. Az európai irodalomra jellemző (például ilyen a Harvard keretrendszer is)

- jó gyakorlat ('best practice') iskola: menedzseri szemlélet jellemzi, előíró jellegű. A kérdés, hogy hogyan kell jól csinálni a SEEM-et?

2.3.3. A stratégiai emberi erőforrás elemei, céljai, és jelentése

Armstrong (2011) szerint tehát a SEEM koncepció a következőkön keresztül érthető meg.

Az alábbi felsorolásból az első hármat tekinti fő *elemeknek*, a 4-6. pontban lévőket csak kiegészítésként említi.

1. A szervezeti változás belső folyamatait a környezeti változás teszi szükségessé vagy okozza.
2. Új környezeti nyomás hatására (verseny, technológia, vevőigények stb.) a menedzsmentnek új, alkalmas stratégiákat kell kifejlesztenie a vállalati érdekek védelmében vagy azok előmozdítására
3. A stratégiai válasz szervezeti válaszokat is igényel, a stratégia megváltoztatása szervezeti változásokat tehet szükségessé.
4. Kiegészítheti a fentieket az abban való hit, hogy a szervezet emberi erőforrásai kritikus stratégiai fontossággal bírnak, és a vállalat EEM gyakorlatai hozzájárulnak a stratégiai alkalmasság (ki)fejlesztéséhez.
5. A fókusz a szervezeti és nem az egyéni szintű teljesítményen van.
6. A menedzsment problémákra a rendszerek szintén kell keresni a megoldást, nem elkülönült HR eszközökben.

A SEEM alapvető *célja* (Armstrong–Taylor, 2014) szervezeti alkalmasságot (capability) teremteni azáltal, hogy biztosítja a képzett, elkötelezett, megfelelően motivált dolgozókat a fenntartható versenyelőny eléréséhez. Ezen belül három fő célt különböztetnek meg a szerzők:

1. stratégiai integráció elérése: a HR stratégiák és az üzleti stratégia vertikális összeegyeztetése és a HR stratégiák horizontális egyeztetése.
2. irányérző biztosítása a gyakran turbulensen változó környezetben: koherens és célirányos HR politikákon és programokon keresztül elérhető a szervezet üzleti igényeinek és az alkalmazottak egyéni és kollektív igényeinek találkozása.
3. hozzájárulni az üzleti stratégia kialakításához: hogy felhívja a figyelmet arra, hogyan használhatja ki a szervezet emberi erőforrásokban rejlő potenciált üzleti céljai érdekében.

Hendry és Pettigrew (1986) alapján négyféle jelentését (meaning) különböztethetjük meg a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek.

1. Tervezés alkalmazása.
2. A HR rendszerek kialakításának (design) és menedzsmentjének koherens megközelítése, ami foglalkoztatási politikán és létszámtervezési stratégián alakul, és gyakran támasztja alá „filozófia”.
3. Az EEM tevékenységek és politikák valamilyen explicit üzletin stratégiához illesztése.
4. A vállalat dolgozóit olyan stratégiai erőforrásoknak tekinti, amelyek célja versenyelőny elérése.

A stratégiai illeszkedést három fő aspektusban kell elérni (*Armstrong, 2011*).

1. A képességeknek és erőforrásoknak a környezethez kell illeszkedniük, hogy a lehetőségek kihasználhatóak, a veszélyek elkerülhetőek legyenek.
2. Az összvállalati stratégia a funkcionális és üzletági stratégiákkal kell illeszkedést mutasson, vagyis a különböző szintű stratégiák legyenek koherensek (vertikális illeszkedés).
3. Az egy szinten lévő stratégiai területek pedig kölcsönösen támogassák egymást (horizontális illeszkedés).

A horizontális illeszkedést a következőkkel érhetjük el:

- HR politikák, eszközök azonosítása
- Feltérképezni ezek (pozitív) szinergikus összeállításának lehetőségeit
- Programok elkészítése a szinergikusan összekapcsolható politikák, eszközök együttes fejlesztésére

Kulcsszavak:

stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Michigani megközelítés, Harvard keretrendszer, a SEEM fogalma, a SEEM céljai, a SEEM elemei, HR stratégia típusok

3. A TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KAPCSOLATA

Mint a második fejezet emberi erőforrás menedzsment és stratégiai emberi erőforrás menedzsment modelljeiből, illetve azok fejlődéséből világosan kitűnik, a környezet szerepe a stratégiai szintű emberi erőforrás gazdálkodás számára kulcsfontosságú tényező, mely nem csak hat a SEEM tevékenységekre egyfajta külső keretként, de ez a hatás kölcsönös. Mint azt már a Harvard modell feltételezte, az EEM döntések hosszú távú hatásai megváltoztatják a környezeti elemeket, így egyúttal saját feltételrendszerüket is.

Napjainkban két környezeti elem található a SEEM figyelem középpontjába. Az egyik a technológia a másik, ezzel szoros összefüggésben a munkaerőpiac. Mindkettő elemi szinten határozza meg mind a HR lehetőségeit, mind egymást. A technológia közvetlenül magára a HR tevékenységre is hat (újabb eszközöket téve elérhetővé), de igazi hatását a munkafolyamatokra (megváltoztatva az igényelt kompetenciákat, létszámot a munkaadói oldalon és így tovább) és az azok által igényelt munkaerőre fejt ki (szakmákat tüntet el és hoz létre, illetve gépi alternatívát kínál az emberi munkaerő helyett).

A 3. fejezetben azt fogjuk áttekinteni, hogy az EEM hogyan kapcsolódik a technológiai fejlődéshez, milyen módon hatnak az új információ technológiai (IT) megoldások a SEEM tevékenységére és a fejezet végén néhány nemzetközi és hazai példát hozunk a témában, fókuszálva munkaerő-piaci szempontokra. Az első két alfejezetben röviden áttekintjük, hogy milyen befolyásoló szerepe van a technológiának globális gazdasági téren és a történelem során hogyan álltak az emberek a gépi fejlődéshez.

3.1. A technológia szerepe a gazdaságban

Az elmúlt évszázadok során több ízben is megtapasztalhattuk, hogy milyen az, ha egy jelentős technológiai újítás hatást fejt ki a gazdasági berendezkedésekre és a társadalomra (*Boros, 2020a*). *Ford (2017)* könyvében a bő másfél évszázadot tekintette át és kimutatta, hogy a mezőgazdaságban dolgozó emberek jelentős részét érintették a gépesítési folyamatok, amelyeknek a következtében nagy arányban a nagyvárosokba költöztek és az ipari termelés valamilyen

formájába kapcsolódtak be. Az ezredfordulót megelőző néhány évtizedben azonban egy másik jellegű munkaerő-piaci migráció kezdődött el, aminek következtében az automatizációs és robotizációs folyamatok által kiváltható ipari foglalkoztatottak a szolgáltató szektorban találtak maguknak új állást. Utóbbi átrendeződésnek lehetünk szemtanúi napjainkban is, tehát ez a folyamat még nem zárult le és rengeteg feladattal szolgál a SEEM területén dolgozó szakemberek számára.

3.2. Az ember és a gép kapcsolata

A történelem során számos olyan eseményt tudunk azonosítani (szövőgépek, gőzgépek, gyártósori termelés stb.), amelyek során valamilyen új eszköz, vagy eljárás alapjaiban befolyásolta azt, hogyan dolgozunk, hogyan utazunk, hogyan tudjuk hétköznapi feladatainkat ellátni. Az új megoldások megjelenése azonban számos esetben elégedetlenséget váltott ki az emberekből, többségében azért, mert tartottak a változás bizonytalan következményeitől és féltették a meglévő munkahelyüket. Az egyik legismertebb ilyen mozgalom a „Luddistákhoz” vagy „Ludditákhoz” köthető. A 18. század elején (1811-1816. között) a textilipar gépesítésének kezdetén az érintett munkások fizikai (gép)rongálásban mutatták ki véleményüket a munkájukat veszélyeztető eszközökkel szemben. A következő évszázadban is több feljegyzést találunk arról, hogy elméleti szakemberek, közgazdászok és gondolkodók is foglalkoztak a technológia és a munkaerőpiac kérdéskörével. Ahogy arra *Boros (2020a)* is kitér a cikkében Karl Marx és David Ricardo úgy vélekedtek a témában, hogy a nagymértékű gépesítés összességében rontaná az osztálytársadalmi jóllétet, mert aránytalanul sok ember megélhetését veszélyeztetné, ha gépekkel váltanánk ki a munkájukat, megfosztva őket a keresetüktől. John M. Keynes és Wassily Leontief is hasonló megállapításra jutott, és a tömeges „technológiai munkanélküliségtől” tartottak. A kérdés megválaszolására a 21. században is újabb és újabb megközelítések születnek. Kapcsolódva a korábbi szakemberek véleményéhez *Brynjolfsson és McAfee (2014)* is félelmét fejezte ki azügyben, hogy a jelenleg elérhető technológiák képesek drasztikus mértékben csökkenteni a munkaerő iránti keresletet és ezáltal jelentős számú dolgozót és bizonyos társadalmi réteget tartós hátrányba sodor.

Ezekkel ellentétben azonban vannak bizakodásra okot adó szakirodalmi források is. *Vivarelli (2015)* például a kompenzációs mechanizmus létezésére hívja fel a figyelmet, ami kimondja, hogy egy gépi megoldással kiváltott tevékenység olyan új tevékenység iránt támaszt keresletet, ami a kiváltott tevékenységet

biztosító gépek vagy szoftverek előállításához, vagy üzemeltetéséhez kapcsolódik. Továbbá olyan előnyök is azonosíthatók a folyamatinnováció és az automatizáció kapcsán, mint a csökkenő termelési és fenntartási átlagköltségek (*Acemoglu – Restrepo, 2017*). A költségsökkentéssel realizálható többletprofitot a szervezetek új, nagyobb hozzáadott értéket biztosító munkakörök létrehozására és magasabb bérek biztosítására is fordítani tudják.

3.3. Az IT és az EEM kapcsolata

A technológia és az EEM sokféle hatást gyakorol egymásra, és a HR szakembereknek képesnek kell lenniük olyan technológiák alkalmazására, amelyek lehetővé teszik a HR funkció újratervezését, fel kell készülniük a technológia által okozott szervezeti és munka-tervezési változások támogatására, és képesnek kell lenniük a megfelelő vezetői légkör támogatására egy innovatív és tudásalapú szervezeten belül (*Hempel, 2004*).

Snell et al. (2002) megjegyzi, hogy az EEM-nek képesnek kell olyan döntéseket hozni, amik egyszerre felelnek meg stratégiai irányok teljesítésének, a rugalmasabb, költséghatékonyabb és ügyfélorientáltabb működésnek és mindezt úgy, hogy felhasználják az információs technológia adta lehetőségeket.

Manapság az üzleti érzékkel rendelkező vállalkozók felismerték az informatikai (IT) eszközök erejét az üzleti célok elérésében. Ez nemcsak az üzleti célok elérését segíti, hanem optimalizálja a munkafolyamatokat is. Az EEM olyan tevékenységeket foglal magában, mint a szervezetek toborzása, képzése, fejlesztése és jutalmazása. Az EEM-nek a HR területén a versenyképesség elérésére kell törekednie azért, hogy állandó oktatási és képzési programokat biztosít a szervezet alkalmazottainak személyes és szakmai fejlődéséhez. Ehhez segítheti hozzá az IT lehetőség megfelelő használata, amelyet *Niaz (2020)* alapján a következő területeken lehet a leghatékonyabban alkalmazni az SEEM-en belül.

Jobb szolgáltatások az EEM és a közvetlen vezetők számára: Az EEM és a közvetlen vezetők elsődleges érdeke a vállalkozás sikere. Az emberi erőforrás fő feladata a szervezet munkaerőigényének támogatása. Az EEM és a közvetlen vezetők közötti stratégiai tervezés fontos a jövőbeni üzleti igényekre vonatkozó előrejelzések áttekintése során annak eldöntése, hogy képezzék-e a jelenlegi alkalmazottakat, felkészítsék őket az előléptetésre, vagy magasabb szintű készségekkel rendelkező jelentkezőket toborozzanak-e a jelenlegi munkavállalói

ismeretek adatbázisának kiegészítésére. Az informatikai eszközök irányítóinak képzése és fejlesztése ezért felkészíti a vezetőket számos vezetői feladatra.

A menedzsmet fokozása: az EEM rendelkezésére állnak olyan informatikai eszközök, amelyek kiegészíthetik a menedzsmet, továbbá növelhetik a hatékonyságot és eredményességet, ami a szervezet egészének sikeréhez vezethet. A szervezetek szerte a világon arra törekednek, hogy javítsák a szervezeti teljesítményt, függetlenül a szervezet méretétől vagy az iparágtól. A szervezeten belüli vezetők mérik a teljesítményt, néha összehasonlítva azt egy referenciaértékkel. Elemzik és értékelik eredményeiket, és ennek megfelelően alakítják ki ellenőrzéseiket a szervezet teljesítményének elősegítése érdekében. A menedzsmennek arról is gondoskodnia kell, hogy minden részleg javítsa eljárásait és ellenőrzéseit, továbbá tevékenységét arra irányítsa, hogy jobban elérje a vállalat versenyképes differenciálódását azáltal, hogy az alkalmazottak mit csinálnak. Ezeket a szervezet szerint testreszabott, EEM által alkalmazott IT eszközök segítségével jobban kihasználhatják.

Hatékony toborzás: Napjainkban a szervezetek rájöttek, hogy a hatékony toborzás nem valósítható meg az informatika használata nélkül. A szervezetek most az internetes állásportálokra keresztül keresik a legjobb jelölteket az adott pozícióra. A folyamat hatékonyvá vált az internet használatával, mivel sokan megismerik az ajánlatot, és ezáltal növeli a hatékony alkalmazottak alkalmazásának valószínűségét. A munkaadók minden szükséges információt bemutathatnak az egyes munkavállalók munkájával, karrierjével és személyes fejlődésével kapcsolatban a portálokra online. Ez egy nagyszerű promóciós eszköz a szervezet számára.

Adatkezelés és kritikus elemzés: Az adatkezelést megkönnyíti az IT lehetőségek használata, és papírmentessé válhat ezáltal több folyamat is. A monoton műveletek közül sok már nem igényel kézi munkaerőt. Ez növelni képes a munka hatékonyságát. Azokat a munkákat, amelyek teljesítményükben nem sok változatosságot kínálnak, és nagyon ismétlődő jellegűek, nem szeretik a munkavállalók, és emellett alacsony megtartási potenciállal járnak és idővel alacsonyabb hatékonyságot eredményeznek a kivitelezésben.

Költségcsökkentés és hatékonyság: A szervezet vezetése elszámoltatható a vállalkozás tulajdonosai előtt a szervezet teljesítményéért és eredményeiért. A menedzserek csak akkor képesek jól teljesíteni és igazolni tekintélyüket, ha a kívánt gazdasági eredményeket produkálják, például azt a nyereséget, amelyet bizonyos idő alatt el akartak érni. A menedzsmet gyakran használ IT eszközöket a profit, a hozam, a kihasználtság és a teljesítmény maximalizálása érdekében. A szervezet vezetése általában mérési rendszert hoz létre a

változások célkitűzéseinek meghatározása és a szervezeti teljesítmény mérése érdekében.

Ügyfélszolgálat és EEM: Napjainkban a fejlett országok többségében a szolgáltatási szektorban vannak arányaiban a legtöbben foglalkoztatva, így kiemelt figyelmet érdemelnek. A szervezet teljesítménye a szolgáltatás megbízhatóságának értékelésével és a szervezet ügyfeleinek minőségének megértésével is leírható. Értéket jelenthet egy megbízható szolgáltatás nyújtása, hogy az ügyfelek tudják, hogy időben, az ígért jó teljesítményszint mellett kapják meg a szolgáltatást. Mivel a szervezeti változás elkerülhetetlen, a kritikus sikertényezőket és a legfontosabb teljesítménymutatókat felül kell vizsgálni, és ki kell dolgozni a megfelelő EEM-informatikai eszközt a munka jobb minősége érdekében.

Karrierfejlesztés és humántőke-menedzsment: A karriertervezési eszköz egy tanulási és tudásalapú rendszer, amely segíti a sikeres üzletembereket szerte a világon, hogy az alkalmazottakkal együtt kezeljék személyes fejlődésüket és karrierjüket. A teljesítményértékelés és a karrier előrehaladása kulcsfontosságú motivációs tényező lehet a munkavállalók számára a hatékony és eredményes munkához. A szervezet teljesítménymérési és jutalmazási rendszerei a prioritásról alkotnak nézeteket, vagyis, hogy mi fontos és mi az, ami nem annyira fontos. Így az EEM által használandó, megbízható (gyakran informatikai alapú) teljesítményértékelő rendszerek döntő fontosságúak a szervezet számára. A jutalmazási rendszereket úgy kell módosítani, hogy a vezetőknek és más alkalmazottaknak járó jutalom az EEM által használt IT eszközökben tárolt teljesítménycélokra alapuljon. A vezetőknek/tulajdonosoknak a kívánt viselkedés és eredmények alapján jutalmazniuk kell a teljesítményt. A teljesítménycélokra azonban általában nem kell pénzügyi céloknak lenniük. Lehetnek más formákban is, például elismerés, előléptetés stb.

EEM folyamatok automatizálása: Az EEM hihetetlenül összetett terület, amely számos folyamatot magában foglal. Gyakran előfordul, hogy a HR-szakemberek idejük túl nagy részét hétköznapi, monoton tevékenységekre fordítják, ahelyett, hogy komolyabb kérdésekre összpontosítanának. A technológia beépítése az EEM munkafolyamatba nagy mennyiségű rutinmunkától mentesíti a szakembereket. A folyamatok automatizálása kiküszöböli a papírmunkát, felgyorsítja számos feladat végrehajtását és hozzájárul az EEM hatékonyabb teljesítéséhez. A technológia fejlődése azt jelenti, hogy a vállalatok felhasználhatják a legújabb újításokat, például a gépi tanulást az önéletrajzok és a kibővített valóság szűrésére az új alkalmazottak fedélzetén. Fontos azonban

megjegyezni, hogy az egész EEM tartomány lehetetlen emberek nélkül. Sok múlik a HR-szakember empátiáján, tapasztalatán és a technológia paraméterezésén, de a technológia bevezetése jelentősen javíthatja egyetlen szakember munkájának minőségét.

EEM eszközök elérhetősége: Nem is olyan régen az EEM-szakembereknek rengeteg telefonhívással, e-mailekkel és papírmunkával kellett megküzdeniük. Tucatnyi folyamatot és feladatot kellett szem előtt tartaniuk. Most már több száz elérhető HR eszköz van, amelyeket kifejezetten az EEM szakemberek munkájának megkönnyítésére és optimalizálására fejlesztettek ki. A digitális munkakörnyezetre való áttérés lehetővé teszi a modern EEM-szakemberek számára, hogy gyorsabban végezzenek bizonyos feladatokat, és így nagyobb figyelmet fordítsanak olyan kérdésekre, mint az alkalmazottak elégedettsége, a toborzási és a beillesztési folyamatok optimalizálása, a munkavállalók motivációja stb.

Haladó jelöltkeresés: Az EEM-szakemberek egyik fő feladata a szakemberek megtalálása és toborzása, amelyekre a vállalatnak jelenleg szüksége van. Az informatika jelentősen megváltoztatta e folyamatok megközelítését. Először is, az internet lehetőséget adott az EEM-szakembereknek, hogy világszerte keressenek jelölteket. A szabadúszó munkavállalók mára általános jelenséggé váltak, és a szabadúszókkal való együttműködés még előnyösebb is lehet, mint a szervezeten belüli toborzás. A szabadúszókkal való együttműködésnek számos előnye van: rugalmasság, megfizethető árak, speciális készségek és még sok más. Így az EEM-szakemberek kitölthetik a szervezeten belül hiányzó hiányosságokat, és tökéletes jelöltet találhatnak a világ bármely pontján. Másodszor, az EEM-szakemberek fejlett eszközöket (mint például a mesterséges intelligencia) használhatnak az önéletrajzok szűrésére, és csak azokra a profilokra figyelhetnek, amelyek szigorúan megfelelnek a követelményeknek. Ez nagyban felgyorsítja a keresési folyamatot, és segít megtalálni a legmegfelelőbb jelölteket. Végezetül, a HR-szakemberek mostantól hozzáférhetnek különféle online platformokhoz, ahol megtalálhatják a jelentkezőket. Az ilyen erőforrások elérhetősége kibővíti a tehetségállományt, és új lehetőségeket kínál a HR-szakembereknek a jelöltkeresés szempontjából.

A szervezeti brand építésének új módja: Egy szervezet brand-je, „márkája” fontos tényező az alkalmazottak vonzásában és megtartásában. Az informatikának köszönhetően a vállalatoknak lehetőségük van arra, hogy erős online jelenlétet alakítsanak ki, és minimális erőfeszítéssel számos potenciális jelöltet érjenek el. A jól kialakított és tartalmilag feltöltött weboldalak elősegítik a közvetlen interakciót egy jelölt vagy alkalmazott és egy vállalat között. A

közösségi média óriási szerepet játszik egy szervezeti brand építésében is. A közösségi platformok váltak (elsősorban) a fiatalabb generációknál a legfontosabb információforrássá, és a jelöltek nagyobb valószínűséggel keresnek egy vállalatot a LinkedIn-en, mint a hagyományos forrásokon keresztül. Ezért a vállalatoknak mérlegelniük kell, hogy milyen képet szeretnének kialakítani, és milyen értékeket és üzeneteket szeretnének átadni a felhasználóknak. Az informatika nemcsak a tehetségállományt, hanem azt is széles körben bővítette, hogy az EEM-szakemberek hogyan érhetik el a csúcstehetségeket és népszerűsíthetik a vállalatot online.

Az elemzések hozzáférést biztosítanak több adathoz: Az IT hozzáférést biztosított az EEM szakembereknek olyan kifinomult elemzésekhez, amelyekkel új szintre emelve munkájukat. Korábban az EEM-szakembereknek sok esetben intuíciónak kellett támaszkodniuk az alkalmazottak motivációs és elégedettségi szintjével kapcsolatban, valamint az EEM-folyamatok hatékonyságának értékelésekor. Most támaszkodhatnak az adatokra, és az összes folyamatot és a munka eredményét számokban tükrözhetik. Az elemzés segítségével az EEM-szakemberek nyomon követhetik a jelölt útját, és megnézhetik, hogy a legtöbben mikor utasítják el (vagy fogadják el) az ajánlatot, hány ember vesz részt a folyamatokban, az alkalmazottak hány százaléka nyitja meg e-mailjeit, és még sok más fontos szituációban alkalmazható. Ily módon az EEM-szakemberek adatközpontú döntéseket hozhatnak, és a korábbi tapasztalatokat alapul használhatják az aktuális folyamatok újratervezéséhez és optimalizálásához.

3.4. Nemzetközi példák az automatizálhatóság kapcsán

Az automatizáció terjedése több iparágat is érintett, amelyek közül az első példa a textiliparral kapcsolatos. A munkahelyek átrendeződése az amerikai textiliparban *Clifford (2013)* vizsgálata alapján azt mutatja, hogy az USA-ban 1990 és 2012 között csupán ebben az egy ágazatban több, mint 1 millió állás szűnt meg (egészen pontos a szerző eredményei alapján 1,2 millió állás). Ez a szám annak fényében lesz igazán jelentős, hogy az érintett létszám a teljes iparági foglalkoztatás 3/4 részét teszi ki. Az átrendeződés hátterében gazdasági, üzleti megfontolások álltak; a munkaerő költsége aránytalanul magas volt az Amerikai Egyesült Államokban, emiatt a tulajdonosoknak jobban megérte a termelést olcsóbb bérezésű régiókba áthelyezni (például Kína, India és Mexikó). Ezen folyamatok mindaddig ideális alternatívának számítottak, amíg a piacon meg nem jelentek az elérhető áru, jó hatékonyságú textilipari gépek, amelyek

csak részben, vagy akár egyáltalán nem igényeltek emberi munkaerőt. A szerző kiemeli a Parkdale Mills textilgyár esetét, ahol 2013-ban mindössze 140 munkavállaló tudott akkora teljesítményt biztosítani (technológiai megoldásokkal kiegészítve), mint amekkorát 1980-ban 2000 ember tudott volna megvalósítani. Ennek lehetővé tételéhez nem kellett teljesen automatizált gyárat létrehozni, hanem elegendő volt bizonyos munkaelemeket (mint például az áruk mozgatása egyik gépről a másikra) átszervezni és gépekkel végrehajtatni, amelyek korábban nagymértékben emberi erőforrásra támaszkodtak. Az ehhez hasonló alternatívák következtében egy visszarendeződés volt tapasztalható a tengerentúlon, amelyet az is jól szemléltet, hogy az amerikai textilipari export 2009 és 2012 között 37%-kal, mindössze 23 milliárd dollárra nőtt.

Egy másik amerikai eset is alátámasztja azt, hogy milyen felforgató erővel bír a technológia az üzleti folyamatokban, viszont felhívja arra is a figyelmet, hogy számos olyan tevékenység van, amelyet csak emberek tudnak hatékonyan ellátni, az emberi felsőbb rendű kognitív képesség a következő években még szinte biztosan emberi kiváltság marad (*Fonyó, 2019*). Ez a példa az Amazon Robotics-hoz köthető. Az Amazon fő profilját tekintve egy online webáruház, amelyen keresztül a vásárlók a számukra tetsző termékeket rendelhetik meg. A beérkezett rendelések teljes egészében emberi nélkül történő kivitelezésére (legyen ez bármilyen megrendelés is) a becslések szerint még körülbelül 10 évet kell várni. Hiába olvashatunk róla, hogy az Amazon alkalmazásában már több, mint 100.000 robot található, ezeket elsősorban rögzített, vagy behatárolható feltételek közötti pályán történő anyagmozgatásra és a vonalkódos rendszerrel kivitelezett adatkommunikációra használják. Érdekességképp az Amazon Észak-Amerikában még jelenleg is több, mint 125.000 főt foglalkoztat és a friss élelmiszereket tartalmazó raktárakban még mindig kizárólag emberi munkaerőt tud alkalmazni, mert a gépek képfelismerő és finommotoros funkciói (például egyenetlen felületű, csúszós termékek sérülésmentes megfogása és mozgatása) még nem érik el megfizethető módon azt a szintet, amelyet az emberek teljesíteni tudnak.

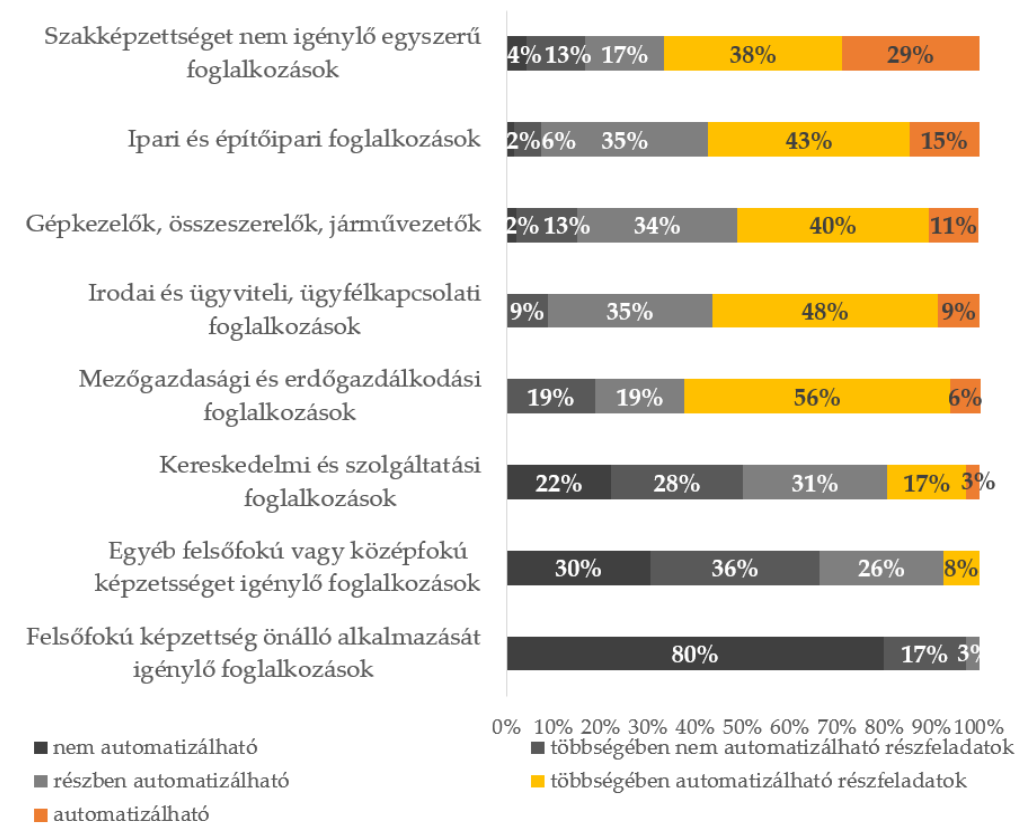
A fent említett példáknak azonban van egy közös pontja, mégpedig az, hogy mindkettő termelő ágazathoz kötött. Azonban egyre több példát találunk olyan, szolgáltató szektorhoz tartozó fejlesztést, amely kreatív feladatok ellátására is képes. Ilyen terület többek között a cikkírás is, ami alapvetően emberi gondolkodás meglétét feltételezi. Viszont *Underwood (2018)* cikkében számos példán keresztül illusztrálja, hogy iparági vezető szereplők (például New York Times, Washington Post, Reuter, BBC stb.) már egy ideje jelentős fejlesztéseket

bonyolít le, hogy többek között a mesterséges intelligencia nyújtotta potenciált kihasználva bizonyos adatgyűjtési és feldolgozási folyamatokat el lehessen végezni (például egy sportesemény statisztikai adataiból és időbeli feljegyzéseiből beszámolót írjon). Továbbá már találkozhatunk kizárólag mesterséges intelligencia által írt véleményekkel is (*The Guardian, 2020*).

3.5. Magyarország munkaerőpiaca a technológiai fejlődés tükrében

Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet által készített magyarországi kutatás fókuszában a hazai foglalkozások automatizációs kitétsége állt (*Nábelek et al., 2016*). Az eredményekből az olvasható ki, hogy az aktuálisan, piacon elérhető technológiai megoldások alkalmazása mellett országos szinten a munkahelyek 12%-át (azaz 55 foglalkozást) ki lehetne váltani valamilyen modern eszközzel, vagy szoftverrel. Az említett foglalkozásokban a felmérés idejében nagyságrendileg 513.000 főt foglalkoztattak. Iparági összetétel tekintetében az érintett állások körülbelül 1/3 része az iparban (elsődlegesen a feldolgozóiparban), minden ötödik automatizálható munkahely adminisztrációs feladatokkal kapcsolatos és szintén 20% körüli értékre tehető a logisztikai és járművezetési tevékenységek által érintettek száma. A fennmaradó alig több, mint 20%-os részarány pedig az építőiparban dolgozókat érintené.

Egy másik hazai vizsgálatra is érdemes felhívni a figyelmet, amelyet 2019-ben készítettek. A kutatás során a FEOR leírásokat vették alapul és bennük olvasható leírásokból szűrték ki, hogy hány olyan foglalkozás van Magyarországon, amely teljes egészében automatizálható lenne, vagy a benne foglalt részfeladatok többségére létezik valamilyen technológiai megoldás, amivel kiváltható lenne (*Nábelek és Vági, 2019*). A FEOR lista áttekintése után a szerzők a NAV által nyilvántartott adatokat használták fel arra, hogy járási szinten képet adjanak az automatizálható foglalkozások földrajzi megoszlásáról. Eredményeik alapján a hazánkban nyilvántartott 485 FEOR foglalkozás közül 26 olyan azonosítható, amely teljes egészében automatizálható lenne, míg 90 további foglalkozást találtak, amelyek többségében automatizálható részfeladatokat tartalmaznak. A *9. ábra* szemlélteti az említett szerzők eredményeit a képzettség és az iparági automatizációs potenciál kapcsolatában.



9. ábra: Az egyes automatizációs kategóriákhoz tartozó foglalkozások aránya a FEOR-ban nyilvántartott foglalkozás főcsoportok szerint

Forrás: Nábelek – Vági, 2019

Az alacsony képzettségű állások – amelyek ellátásához szakképesítés sem szükséges – vannak a szerzők megállapításai alapján az egyik legnagyobb módon kiteve az automatizáció veszélyének, ahol a szakmák harmada található. A foglalkoztatotti létszámot figyelembe véve az mondható el a magyar munkaerő-piacról, hogy a dolgozók által ellátott feladatok 4%-a teljes egészében, míg 15%-a többségében olyan feladatokból áll, amelyekre létezik jelenleg is már alkalmazható gépi vagy szoftveres alternatíva. Viszont az is látható az eredményekből, hogy a magyar emberek 18%-a olyan területen dolgozik, amelyben a fellelhető feladatok nem automatizálhatók a technológia jelen állása szerint.

Kulcsszavak:

technológiai környezet, ember–gép kapcsolat, automatizálás, digitalizáció

4. HAGYOMÁNYOS EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓK A STRATÉGIAI SZEMLÉLETBEN

4.1. Munkakör-elemzés és kompetencia-menedzsment

A munkakörök kialakítása tipikusan a hagyományos emberi erőforrás menedzsment hatáskörébe tartozik, hiszen nagyon alacsony absztrakciós szinten történik: konkrét munkákat konkrét munkavállalókhöz rendelünk. Az ugyanakkor, hogy milyen elvek alapján történjen a munkák felosztása (szervezetten belüli munkamegosztás) már stratégiai figyelmet érdemelhet.

Ennek első kérdése, hogy munkakörre vagy szerepre van-e szükségünk (*Armstrong – Taylor, 2014*). A munkakör feladatok, ellátandó tevékenységek, felelősségek formális csoportja, klasztere, ezek részletes taxatív felsorolásával. Rugalmatlan és szigorúan előíró jellegű. A szerep ezzel szemben a munkavállaló szervezetten belüli szerepét írja le, magatartásalapú. Rugalmas: vagy a kimenetekre (eredményekre) vagy a szükséges kompetenciákra fókuszál, a konkrét tevékenységek tekintetében nem tartalmaz előírásokat. A gyorsan változó környezetben nyilván az utóbbi, kiszámíthatóbb viszonyok közt az első lehet megfelelő. A továbbiakban viszont, a tárgyalást megkönnyítendő nem teszünk különbséget, csak amennyiben az indokolt.

A munkakör-elemzés (*Phillips – Gully, 2015*) olyan szisztematikus folyamat, melynek célja meghatározni és leírni a munkakör legfontosabb aspektusait és a munkaerő azon karakterisztikáit, melyek a megfelelő munkavégzéshez szükségesek az adott munkakörben. Lehetséges céljai:

- Munkára való alkalmasság minimumkövetelményei
- Stratégiai toborzási terv
- Kiválasztás
- Képzés és fejlesztés tervezése
- Ösztönzési rendszerek tervezése
- Teljesítményértékelési rendszerek tervezése

Segít a munkakör-családok kialakításában (ezek olyan munkakörök, amelyek valamilyen tervezési, elemzési szempontból lényegesen hasonlítanak, így részben együtt kezelhetőek).

A munkakörelemzés az emberi erőforrás ellátás nulladik lépése, e nélkül ugyanis nem lenne információnk arról, milyen munkavállalókat keressünk. Ez hozza létre azt a validált szempont-rendszert amely meghatározza azokat a munkavállalói jellemzőket amelyek:

- elkülönítik a kiváló, az átlagos és a nem megfelelő munkavállalókat;
- nem könnyen sajtíthatók el munkavégzés által;
- legalább közepes távon léteznek a jelentkezők sokaságában.

A munkavállalók és munkakörök megfeleltetése biztosítja a hatékony munkavégzés lehetőségét (bár annak nem elégséges, csak szükséges feltétele):

- Feladatok és felelősségek megfeleltetése a munkavállalói karakterisztikáknak, tárgyi tudásnak, készségeknek, képességeknek és kompetenciáknak
- Belső és külső ösztönzők megfeleltetése a munkavállalói szükségleteknek, motivációknak, értékeknek

A munkakör-elemzés (illetve –tervezés) kimenete a munkaköri leírás, illetve ennek részeként vagy ettől különálló dokumentumban a személyspecifikáció. A munkaköri leírás a munkakörhöz kapcsolódó minden lényeges információt együttesen tartalmaz. Írásos. Általában tartalmazza (*Phillips – Gully, 2015*):

- A szervezet mérete és típusa
- A szervezeti egység és a munkakör megnevezése
- Fizetési kategória/sáv
- A pozíció szintje vagy minősítése
- Kinek jelent és kiért felelős
- Rövid összegzés a munkakör fő felelősségeiről és feladatairól
- Rövid összegzés a munkakör eseti felelősségeiről és feladatairól
- A munkához használt különleges felszerelés (ha van)
- Bármilyen különleges munkakörülmény (ha van)
- Kapcsolatok célja és gyakorisága

A személyspecifikáció tartalmazza mindazokat a minimumkövetelményeket, aminek a munkavállaló meg kell feleljen. Enélkül nem alkalmas az állás betöltésére, nem vehető fel.

4.2. Munkaerő- és létszámtervezés stratégiai szinten

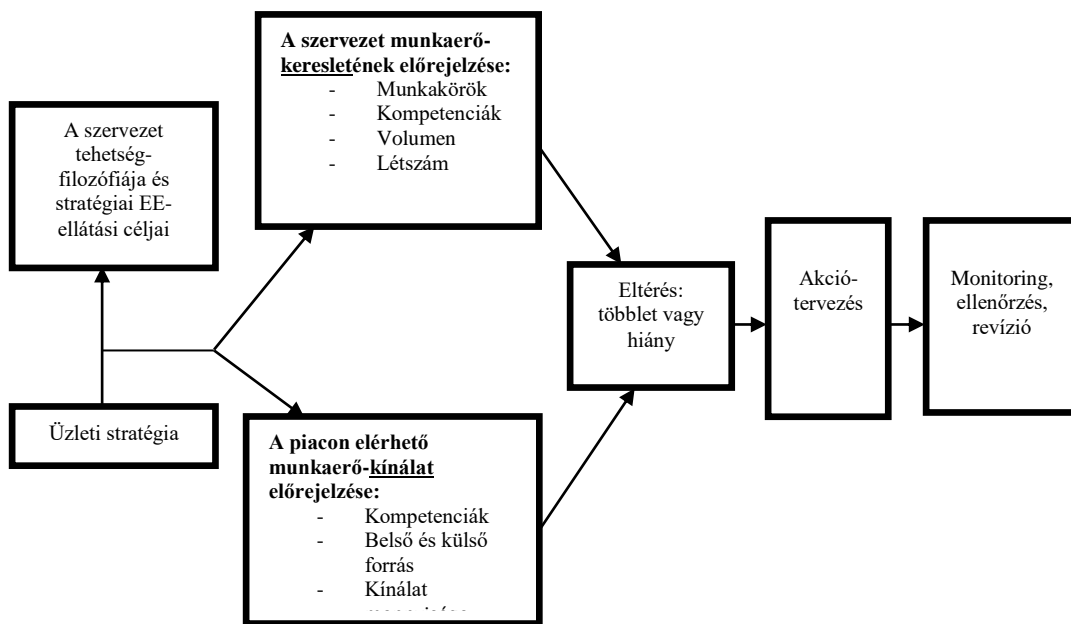
A szükséges kulcs-munkavállalóhoz való hozzáférés meghatározza az üzleti stratégia sikerességét. Hogy ki a kulcs munkavállaló, azt a munkakör elemzésből tudhatjuk meg: aki azokkal a kompetenciákkal, készségekkel, tárgyi ismeretekkel vagy egyéb karakterisztikákkal rendelkezik, amire a szervezetnek az ellátandó feladatokhoz szüksége van. Ezek megszerzése az emberi erőforrás ellátási funkció feladata, de a minőségi adatokon kívül ismerni kell a mennyiségi igényt is. ennek meghatározása történik a munkaerő-, azon belül is a létszámtervezés során. Ez a funkció tehát a stratégiai emberi erőforrás ellátás egyik alapja (a munkakör-tervezés mellett), mert meghatározza és irányítja a szervezet azon képességét, hogy a jövőben is megszerezze a szükséges tehetségeket a megfelelő pozícióra és időben és ezáltal végrehajtsa az üzleti stratégiát.

A munkaerő-tervezés fogalma: a szervezet jövőbeli emberi erőforrás szükségletének előrejelzési folyamata. Ez áll:

1. a jelenleg is alkalmazásban álló munkaerő és felvehető (megszerezhető) jelenleg alkalmazásban nem álló munkaerő jövőbeli rendelkezésre állásának előrejelzése,
2. a kettő stratégiai szempontú összevetése.

A munkaerő- és létszámtervezési folyamata (10. ábra) (*Phillips – Gully, 2015*):

1. Azonosítani az üzleti stratégiát.
2. Megfogalmazni a cég emberi erőforrás filozófiáját és a stratégiai emberi erőforrás ellátási kritériumait.
3. Munkaerő-elemzés elkészítése.
4. Akciótervek elkészítése és végrehajtása. Minden 'rést' meg kell célozni (meg kell kísérelni összezárni) a munkaerő kereslet és kínálat közt az előrejelzések alapján. Az akcióterveknek konzisztensnek kell lenniük az emberi erőforrás alapelvekkel és ki kell terjedniük a következőkre: toborzás, megtartás, kompenzáció, utánpótlás-menedzsment, képzés és fejlesztés. Az akciótervek szólhatnak rövid- és hosszú távra.
5. Az előrejelzések és akciótervek nyomon követése, értékelése és szükség esetén újratervezése.



10. ábra: **Emberi erőforrás tervezés folyamatábrája**

Forrás: Phillips és Gully (2015), saját fordítás

Elsőként az üzleti tevékenység előrejelzését kell megtenni, mert a munkakereslet származékos: a szervezet termékei/szolgáltatásai iránti kereslet határozza meg (*Ehrenberg – Smith, 2017*). Ez viszont függ az üzleti stratégiától is (pl. milyen termékekkel jelenünk meg, milyen eladási céljaink lesznek stb.).

A munkaerő-kínálat előrejelzésénél a következő három forráskínálatát kell megbecsülni a tervidőszakra (*Phillips – Gully, 2015*).

1. A szervezet jelenlegi emberi erőforrásainak és a tervidőszakban várt csökkenés/gyarapodás alapján kialakítható az adott pozícióra vonatkozó emberierőforrás-kínálat becslése a tervezett időpontban.
2. A létszám növekedésére és csökkenésére irányuló előrejelzések múltbéli adatok és a jövőbeli változásokra vonatkozó vezetői döntések kombinációján alapulhatnak.
3. A külső munkaerőpiac (external labor market) azokból az emberekből áll, akik jelenleg nem állnak a szervezettel alkalmazásában.
4. A szervezet belső munkaerőpiaca (internal labor market) az általa jelenleg foglalkoztatottakból áll.

A kereslet és a kínálat előre jelzett értékei közti eltérés lehet többlet vagy hiány. Hiány esetén az emberi erőforrás ellátás felé jelentkezhet toborzási igény. Többlet esetén leépítés válhat szükségessé. A feltételes mód nagyon is indokolt. Ha a hiány vagy többlet kis mértékű vagy átmeneti jellegű, akkor nem indokolt a létszámmal való igazodás, hanem egyéb módszerekkel megoldható (pl. munkaidő átszervezés, helyettesítés, bedolgozók, alvállalkozók igénybe vétele, stb. Ha az eltérés hosszabb távon jelentkezik, akkor viszont meg kell tenni a létszám változtatását célzó akciókat.

Permanensnek mutatózó hiány esetén pedig, azaz, ha várhatóan állandósul a munkahelyek betöltési nehézsége, akkor más stratégiai távú döntésre lehet szükség, ami az igényt csökkenti (pl. technológiaváltás, robotizáció, piacról való kivonulás, esetleg az üzleti célok újragondolása).

4.3. Stratégiai emberi erőforrás-ellátás

A stratégiai szintű emberi erőforrás ellátást (angolul tömören „strategic staffing”) olyan folyamatként definiálhatjuk, amely jövőorientált és célvezérelt, és amely támogatja az üzleti stratégiát és javítja a szervezeti eredményességet (*Phillips – Gully, 2015*). Felöleli az emberek szervezetbe és szervezetből ki irányuló, valamint a szervezeten belüli (azok egységein keresztül) mozgását, „áramlását”. Az EEM-ben található ellátási folyamathoz képest itt a hangsúly a rendszereken, nem pedig az adott technikákon van. Nem az az érdekes például, hogy hogyan fogalmazzunk meg konkrétan egy álláshirdetést vagy milyen kérdéseket illesszünk az állásinterjúba, hanem az, hogy milyen munkaerő-piaci szegmenst célozzunk meg a toborzási folyamatban, illetve hogyan értékeljük az adott munkavállalói csoport esetében milyen értékelési rendszerre van szükség, esetleg a már működő rendszerünk jóságát szeretnénk megítélni. Ennek megfelelően a döntéshozatali szint is fentebb kerül és a tárgyalás is általánosabb. Elsőre talán paradoxnak tűnik, de valamiben mégis részletesebb a stratégiai HR ellátás, mint a nem stratégiai szint: több alrendszer különböztetünk meg. a hagyományos toborzás-kiválasztás-beillesztés hármast kiegészítik az önálló alrendszer szintjére került toborzási források menedzsmentje (sourcing), a munkaerő felvétel (hiring) és két részre bontva kezeljük a beillesztést is (beléptetés és szocializáció). Mindezekről a fejezet későbbi részeiben esik szó.

Nem jelenthetünk ki olyat, hogy valamelyik EEM funkció fontosabb vagy jelentősebb lenne a többinél, hiszen az első és második fejezetekben áttekintett modellek éppen azt tanították nekünk (már a Michigani modell is), hogy a funkciók integrációja, kölcsönös egymásra épülése a stratégiai siker kulcsa. Az ellátási folyamat szerepe talán mégis „látványosabb” a többinél. Ez az, amelyik biztosítja az alapanyagot a többi EEM funkció jelentős része számára: a felvétel nyert munkavállalók nélkül alanyát, illetve tárgyát vesztené a teljesítmény-menedzsment, az ösztönzés, a fejlesztés, a karriermenedzsment. Ez továbbá az a funkció, amelyiken keresztül a vállalati HR működését a külső szereplők a leggyakrabban észlelik (például az álláshirdetésekkel találkozva), és minden menedzser és alkalmazott ezen a rendszeren keresztül került jelenlegi pozíciójába. Tömören megfogalmazva, az emberi erőforrás ellátás, mint funkció stratégiai fontosságát az adja, hogy ennek kimenetei határozzák meg (*Phillips – Gully, 2015*):

- ki fog a cégnél dolgozni,
- ki fogja a céget reprezentálni,
- mire lesznek képesek a dolgozók,
- mi teszi őket elégedetté munkájukban és
- mire lesznek motiválva/motiválhatóak.

Jelentősen befolyásolja továbbá az:

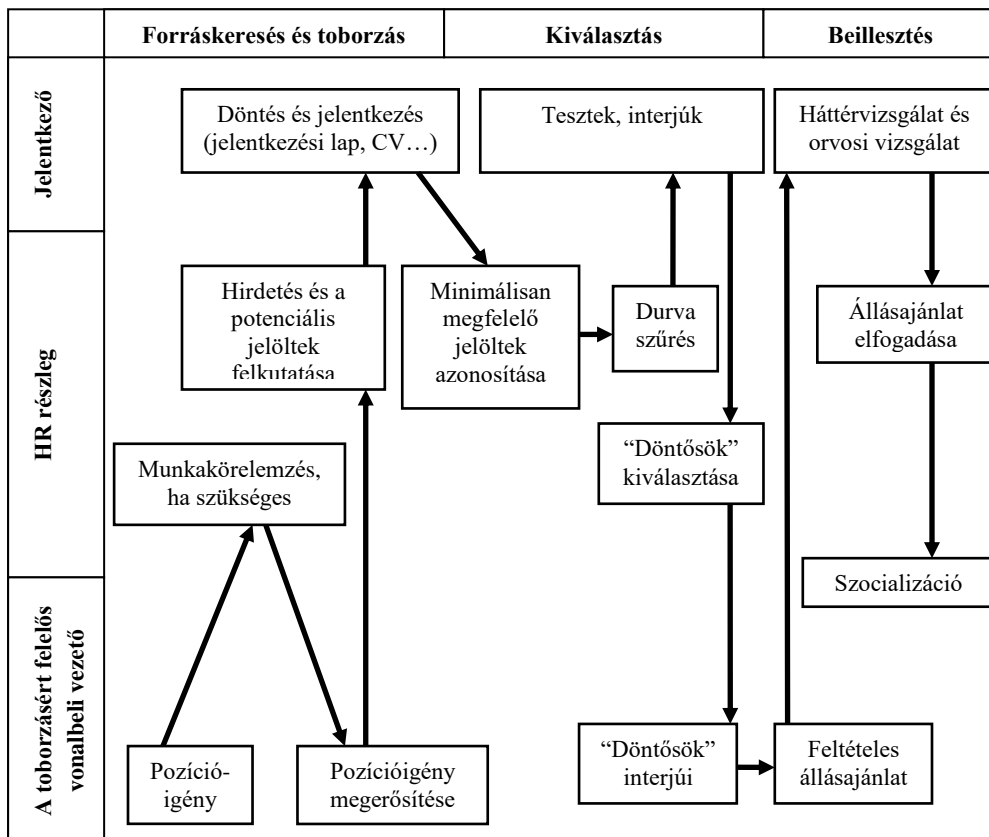
- emberi erőforrás fejlesztés sikerességét,
- a teljesítmény-menedzsmentet,
- a kompenzációs/ösztönzési programokat és végül
- az üzleti stratégia végrehajtását.

A stratégiai emberi erőforrás ellátásnak *Phillips és Gully (2015)* hét összetevőjét határozta meg, ezt mi a szocializáció szerepeltetésével nyolc komponensre bővítettük, illetve a magyarázatokon, leírásokon több helyen módosítottunk:

1. Munkaerő tervezés (workforce planning): stratégiai időtávon és szemléletben elemzi az üzleti stratégiából származtatható kompetenciák iránti igényeket (milyen feladatokat kell ellátni a jövőben és azok milyen kompetenciákat igényelnek), majd ezeket összeveti a jelenleg rendelkezésre álló kompetenciákkal (mire képesek a vállalat jelenlegi alkalmazottai), és megállapítja a kettő közti eltéréseket („réseket”)

2. Toborzási források és csatornák azonosítás és -elemzése (sourcing): azonosítja a szükséges kvalifikációval rendelkező munkavállalókat és munkaerő-piaci szegmenseket, amelyeken toborozhatóak.

3. **Toborzás:** a potenciális jelentkezőket (álláskeresőket) a szervezethez vonzza, és meggyőzi őket a jelentkezésre.
4. **Kiválasztás:** a jelentkezők értékelése és a megfelelő jelöltek kiválasztása, rangsorolása, döntés a felveendők köréről.
5. **Megszerzés/felvétel:** a kiválasztott jelöltekre szabott állásajánlatok elkészítése, meggyőzés (tárgyalás), szerződés.
6. **Beléptetés:** munkavállaló munkához és szerephez rendelése a szervezetben oly módon, hogy az szervezeti teljesítmény növelését szolgálja.
7. **Szocializáció:** az álláshoz vagy szerephez rendelt munkavállaló szervezeti taggá válásának támogatása, a kultúrába való minél gyorsabb beilleszkedésének elősegítése.
8. **Megtartás:** a jól teljesítő alkalmazottak szervezetben tartása, elköteleződésük kialakítása, erősítése.



11. ábra **Az emberi erőforrás ellátási folyamat egy lehetséges folyamatábrája**

Forrás: Phillips és Gully (2015) saját fordítás

Egy hipotetikus vállalatnál elképzelhető folyamatát a következő ábra mutatja be (11. ábra). Azért fogalmazunk ilyen feltételeken, mert minden szervezet maga dönt arról, mely elemeket valósít meg és melyeket hagy el, saját stratégiai feltételeihez igazodva.

A folyamatot egy új munkatárs felvétele (lehet új pozíció vagy egy megüresedett pozíció betöltése) iránti igény indítja el, amit egy vonalbeli vezető terjeszt fel a HR részleg felé, hiszen a vonalbeli vezető felel azokért a tevékenységekért, amelyekhez munkaerő szükséges. A HR részleg ezután – a megfelelő elemzési folyamat után – vagy jóváhagyja az igényt, vagy más alternatívát javasol (ha például a munkakörök átszervezésével is orvosolhatónak látja a hiányt). Ha a jóváhagyás után a vonalbeli vezető újból megerősíti a toborzási (pozíció) igényt, akkor a toborzási specialisták elindítják a folyamatot.

Először meghatározzák azt a munkaerő-piaci szegmenst, illetve azt a toborzási csatornát ahonnan, illetve amin keresztül az aktuális toborzás leghatékonyabban folytató. Ez a folyamat a „sourcing”, azaz az toborzási források kijelölésének része), majd meghirdetik az állást (ez már az aktuális toborzási folyamat).

Az álláshirdetés alapján már a potenciális jelentkező az, aki megítélve saját maga és az állás illeszkedését dönt arról, hogy jelentkezik-e, illetve milyen jelzéseket bocsát ki magáról (mennyire alaposan készíti el önéletrajzát, motivációs levelét, illetve írja meg a jelentkezési lapot). Vegyük észre, hogy egy jól elkészített hirdetés esetén a jelölt ilyen döntése költséget spórol a szervezeti HR számára, hiszen kevesebb elutasítandó jelölttel kell számolni, miközben a megfelelő szintet „megütő” jelentkezők számát nem csökkenti. A gyakorlatban tehát a toborzás és a kiválasztás egyazon eszközön (itt az álláshirdetés) belül is megjelenhet.

A jelentkezés beadás után kialakul az a jelentkező halmaz („pool”) amelyen megkezdődhet a kiválasztási folyamat. Először a költséghatékony, egy-egy kritériumra alapuló durva szűrést kell megvalósítani, amely gyorsan, nagy számú biztosan nem alkalmas jelöltet szűr ki.

Akik a minimális kritériumoknak megfeleltek, azokat az alaposabb, fejenként drágább kiválasztási módszerekkel (írásbeli és egyéb tesztek, interjúk) is megméri. Itt a jelölt felkészülésével, illetve az egymást követő lépcsőkön való megjelenésével újból hozzá tud járulni a folyamat gazdaságosságához: ha úgy ítéli meg, hogy nem alkalmas a pozícióra (akár saját képességeit ítéli elégtelennek, akár a szervezet vagy az állás iránti vonzalma csökken) kiléphet a folyamatból, ezzel megspórolva a szervezet számára a további költségeket.

A minden szempontból megfelelő jelöltekből a HR részleg szakértői összeállítanak egy úgynevezett döntősökből álló listát. Itt már az eddig mérések

alapján csak alkalmas jelöltek szerepelnek. A toborzásért felelős vonalbeli vezetés e döntősökkel már más, a „puha” illeszkedést és a konkrét tárgyalásokat is magába foglaló interjúkat folytat és megszületik a feltételes állásajánlat.

Ez akkor válik való szerződéssé, ha a jelölt megfelel az utolsó, tipikusan drága méréseken (például költséges alkalmassági és orvosi vizsgálatok) és el is fogadja az ajánlatot.

Ezt a munkatárs felvétele, szervezetbe illesztése követi (melynek előbb az adminisztratív, beléptetési, majd a szocializációs szakasza követi egymást).

Az emberi erőforrás ellátási funkció horizontális integrációja leginkább a következő területekkel valósul meg (természetesen konkrét esetben más területekkel is létrejöhet):

- képzés
- teljesítmény-menedzsment
- kompenzáció és ösztönzés-menedzsment
- utánpótlás-tervezés
- karrierfejlesztés

A vállalat erőforrás-alapú felfogásában (*Phillips – Gully, 2015*) a fókusz a munkaerő készségeinek (skills) és a motiváló vállalati klímának a minőségi jellemzőin van. Eszerint az EEM nem csak megvalósítja a versenyelőnyt biztosító tervet, de stratégiai alkalmasságot, kompetenciákat is létrehoz. Ez az emberi erőforrás ellátáson keresztül is megvalósulhat: a megfelelő emberek biztosításán keresztül intelligensebb és rugalmasabb szervezetek hozhatók létre, növelhető a kooperációs képesség és a tevékenységek hatékonysága. Az intelligencia ebben az értelemben szervezeti szintű problémamegoldó képességet jelent.

Az, hogy az adott szervezet életciklusának mely szakaszában tart, az ellátási stratégiával szemben is más-más elvárásokat támaszt. A növekedési szakaszban lévő, még nem értett szervezeteket nem ismerik a munkavállalók, munkáltatói márkájuk még nem jelent vonzerőt. Nem rendelkeznek jelentős számú munkavállalóval sem, így kicsi a belső munkaerő-kínálat is. Az induló és növekedő cégek gyakran választják az innovációt és a megkülönböztetést (differenciálás) ezen hátrányok ellensúlyozására. Mivel kevésbé stabilak, magas kockázatú (azaz kevésbé vonzó) munkaadóknak számítanak, így költségesebb számukra a megfelelő erőforrások megszerzése (több a keresési költség és magasabb kompenzációt kell kínálniuk). Mivel hiányzik a belső emberi

erőforrás bázis, így erősebben a külső forrásokra hagyatkoznak a növekedés során, mint a már érettségi szakaszban lévő társaik.

Utóbbiak az árupiacon mér befutott termékekkel, jelentős piaci részesedéssel rendelkeznek, erős a vállalati márkájuk, ami jó alapot ad a munkaadói márká kialakításához is. Az üzleti fókusz a költségvető stratégia felé mozdul el a folyamatmenedzsment, a hatékonyság növelése irányába. Nagyobb a belső emberi erőforrás mennyisége, azaz a belső munkaerő-kínálat is, ezért a cég egyre inkább ezekre épít (alacsonyabb költség, jobb tervezhetőség). Természetesen külső forrásokra is mindig szükség van (például új tudás vagy attitűdök megszerzése, esetleg létszámnövelési cél miatt).

A hanyatlási szakaszban lévő szervezeteknél a piacok szűkülnek és az üzleti teljesítmény csökken. Ilyenkor a költségvető stratégia addig folytatható, amíg a piac szűkülése el nem tünteti a profitot. A fókusz a költségsökkentésre, köztük a munkaerő-költségek csökkentésre helyeződik, és/vagy megpróbálkozhat a szervezet a termék újraélesztésével, megújításával. Ha az utóbbit választja, akkor élhet a specializációs vagy differenciáló stratégiával, aminek következtében megváltozik a szükséges kompetencia-készlet is (így a megszerzendő munkavállalói képességek is, amelyekre többek közt az ellátási funkciónak is reagálnia kell).

Az emberi erőforrás ellátási stratégia kialakítása során a SEEM döntéshozói a következő kilenc kérdésre kell választ találjanak (*Phillips – Gully, 2015*):

1. Állandó (permanens) vagy rugalmas (flexibils) munkaerővel, illetve ezek milyen arányával tervezik biztosítani a szükséges emberi erőforrásokat?
2. Belső vagy külső forrásból történő felvételekben gondolkodnak? Ebben természetesen szintén létezik vegyes megoldás, illetve eltérések a különböző foglalkoztatási területek, munkakörök esetén.
3. A hiányzó tudást felvétellel vagy képzés/fejlesztéssel szerezzük meg? Ez a tipikus make-or-buy probléma felmerülése az ellátás területén.
4. Helyettesítjük vagy megtartjuk a munkaerőt? E kettő mely aránya mellett foglalunk állást. Nem csak a költségekkel, de szükséges kompetenciák hosszú távú alakításának céljaival, elképzeléseivel is számolni kell (lásd a következő kérdést is).
5. Milyen tudásra, hol és milyen szinten van, illetve lesz szükségünk?
6. *Proaktív* vagy *reaktív* emberi erőforrás ellátás? A szerzőpáros által megfogalmazott kettőst bővítjük ki a preaktivitás lehetőségével. Reaktív az ellátás, ha a már felmerült hiányt próbálja kezelni. Preaktív stratégia esetén (ezt hívja Phillips és Gully proaktívnak) előre jelzi a jövőbeli helyzetet, és ahhoz idejében alkalmazkodik (megelőzi a problémát). A

proaktív ellátás nem a környezethez alkalmazkodik, hanem maga veszi kézbe az irányítást, maga váltja ki a változást.

7. Mely munkakörökre fókuszálunk? Több figyelmet és erőforrást kell fordítanunk a kulcspozíciókra. Ezek meghatározása része kell legyen az ellátási tevékenységnek. A kulcspozíciók időben változhatnak (egyes munkakörök veszítenek fontosságukból az aktuális helyzetnek megfelelően, vagy éppen fontosabbá válhatnak).
8. A munkaerő megszerzésének ráfordításait befektetésnek vagy költségnek fogjuk fel? Vagyis feltételezzük-e, hogy a több ráfordítás megtérülhet (döntően a megszerzett munkaerő minőségén keresztül).
9. Centralizált vagy decentralizált az emberi erőforrás ellátás? Egyetlen központi egység felel a teljes szervezet munkaerővel való ellátásáért vagy a szervezeti egysége mindegyike maga menedzseli ezt a folyamatot? Átmenetek (kombinált megközelítés) természetesen itt is vannak. Minél heterogénebb a szervezet, általában annál kifizetődőbb a decentralizált ellátás.

A megvalósítás tervezése során megválaszolandó konkrétabb kérdéseket pedig három csoportba sorolhatjuk (*Phillips – Gully, 2015*):

1. Hány ember toborzására van szükség? Ennek megválaszolása a létszámtervezési adatokból indul ki, azaz először is azt kell tudnunk, hány embert szeretnénk végül felvenni. Ha ismerjük azokat az arányokat (például saját korábbi gyakorlatunk elemzéséből vagy szekunder adatokból), hogy az ellátási folyamat egymást szakaszaiba az előző szakasz jelentkezőiből/jelöltjeiből mennyi jut tovább, akkor meghatározhatjuk a toborzandó létszámot és azt is, hogy milyen méretű forrásokat, mennyire nagy volumenű potenciális jelentkezőket biztosító toborzási csatornákat célszerű használnunk. Két fontos mutató:

- Szelekciós ráta (*staffing yields*): a felvételi folyamat következő szakaszába lépő jelöltek aránya
- Felvételi arány (*hiring yields*): a végül felvett jelöltek aránya (hívják beválási aránynak is)

2. Milyen erőforrásokra van szükség? A költségek és az toborzásra fordítandó emberi erőforrások egyaránt lényegesek (igen, az emberi erőforrás menedzsmentnek is van emberi erőforrás szükséglete). Ennek előrejelzése általában két adatforrás valamelyikén alapul:

- Munkaterhelés-alapú előrejelzés: Egy toborzó által felvett dolgozók vagy az egy toborzó által kezelt jelentkezők számából kiindulva, régebbi adatok alapján becsüli a ráfordításokat,
 - Emberierőforrás-ellátási hatékonyságon alapuló előrejelzés: A felvett dolgozó béréhez viszonyítva adja meg a költségeket, célszerűen %-os formában.
3. Mennyi időt vesz igénybe a toborzás? Az igény felmerülésétől az új munkatárs felvételéig, tehát a betanítás, a szocializáció ideje már nem számít bele.
- Folyamatos toborzással (ami a jelöltek folyamatos gyűjtését jelenti, de nem jelenti szükségképpen a kiválasztás és a felvétel folytonosságát is) csökkenthető az ellátási „idővonal”.
 - „Kötegelt” toborzás: olyan megoldás, ami a toborzási költségeket csökkenti, mivel minden alkalommal egyszerre több jelöltet toboroz (jelölt-készlet, „applicant pool” kerül felállításra). Hátránya, hogy így vagy elmaradásba kerül néhány esetben vagy több jelöltet is gyűjthet esetenként, mint amennyire a szervezetnek szüksége lenne.

Az emberierőforrás-ellátás alrendszerei, amelyek részben vagy egészben önálló szakértelmet, tervezést, elemzést igényelnek, illetve elkülönülhetnek a felelősök tekintetében és a végrehajtás során is (*Phillips – Gully, 2015*).

1. A toborzási források, csatornák elemzése, tervezése (angolul sourcing, ahogy jelen jegyzet is többször használja, az egyszerűség és rövideg okán) Régebben a toborzás részeként kezelték, a feszebb munkaerőpiac és a HR marketing fejlődése miatt vált önálló alrendszeré:

- potenciális jelentkezők piacának szegmentálása (a jelöltek jellemzői és elérhetősége alapján),
- szegmentumok elemzése,
- a célszegmensek kiválasztása.

2. Toborzás: funkciója a potenciális jelentkezők vállalathoz vonzása. A cél, hogy a nekünk megfelelő jelentkezőket elérjük, és rávegyük őket a jelentkezésre, illetve ezt a szándékukat az emberi erőforrás ellátási folyamat végéig fenntartsuk.

3. Kiválasztás: a toborzás által biztosított jelentkezők közt keresi a megfelelőket, köztük pedig a legmegfelelőbbeket. A folyamat végén általában már felvételre

miden tételében megfelelő, de rangsorba állított jelölti listát mutat fel. Szakaszai átfogóan:

- A jelentkezők „durva” szűrése, csupán néhány szempont alapján. Cél a jelöltek számának redukálása, a biztosan alkalmatlanok eltávolítása.
- A fennmaradók értékelése. itt már a több szempontú összehasonlítás az elvárás.
- A „döntősök”/jelöltek rangsorolása.

4. Felvétel: a kiválasztási funkció által továbbított (ideális esetben több és rangsorolt) jelentkezőket veszi fel, az ehhez szükséges folyamatokat (pl. szerződéskötés, adminisztráció stb.) menedzseli.

5. Beillesztés: funkciója, hogy a már felvett alkalmazottak minél hamarabb elérjék potenciális (szervezetben nyújtott) teljesítményük elvárt szintjét. részei:

- Beléptetés (adminisztratív, formális)
- Szocializáció (a „valódi” beillesztés nem csak a formális szervezetbe, de a kultúrába is)
- A betanítást ezektől külön kategóriaként is kezelhetik.

Felvételi idővonalnak hívja *Phillips és Gully (2015)* az emberi erőforrás ellátási folyamat átfutási idejét. Ezt visszafelé számítva tervezzük. Attól a határidőtől, amikor fel kell venni az alkalmazottat visszszámítjuk a szerződéskötéshez szükséges időt, a kiválasztáshoz, a toborzáshoz szükséges időket, így meghatározható, hogy mikor kell elindítani a folyamatot. Természetesen célszerű tartalékidőt is építeni a számításba, különösen, ha bizonytalan valamelyik lépcsőfok sikere, hatékonysága.

4.3.1. Sourcing: a toborzási források és csatornák menedzselése

A toborzási források menedzselése (a továbbiakban sourcing, rövid magyar kifejezés híján) az a folyamat, amely meghatározza a toborzás potenciális alanyait, illetve az elérésüket célzó csatornát/módszert (azaz, hogy kikre, hova irányuljon a toborzási tevékenység).

Azért nem válik szét élesen a szegmentum (a potenciális jelöltek csoportja) és a csatorna (az az eszköz, módszer, amellyel elérhetjük őket), mert többé kevésbé meghatározza a használt fórum, hogy kiket érünk el, és viszont (pl. az egyetemi állásbörze alkalmazása egyben az egyetemi hallgatók szegmentumának kiválasztását is jelenti – több-kevésbé).

Csakúgy, mint az árupiaci marketingből ismert szegmentáció-célcsoportképzés-pozicionálás esetében (*Kotler – Armstrong, 2017*), itt is célszerű lehet egyszerre

több forrást (a továbbiakban ide értve a csatornákat is) megcélozni a toborzó tevékenységgel. Ez ugyanis jelentősen eltérhetnek egymástól fontos jellemzőiben (pl. milyen gyorsan lehet onnan toborozni), így ki is egészíthetik egymást, de a több forrás egyben több elérhető embert is jelent.

Az álláskeresőket, akiket igyekszünk a toborzás alanyaivá tenni, eleve különbözhetnek abban, hogy maguk mennyire aktívan keresnek állást. Megkülönböztethetünk aktív, passzív és félig aktív/félig passzív munkavállalókat. Az első csoportba tartozók maguk is erőfeszítéseket tesznek, hogy állást találjanak, így relatíve olcsón, gyorsan könnyen elérhetőek, néha maguk keresik fel a munkaadókat. Általában olyanok alkotják, akiknek vagy nincs állása, vagy szívesen otthagynák a jelenlegit. A félig aktív, más néven félig passzív álláskeresőket maguk nem tesznek lépéseket, hogy állást találjanak, de ha relatíve költségmentesen találkoznak egy állásajánlattal, akkor kis erőfeszítést hajlandóak tenni annak megismerésére. Vagyis felkereshetőek, meggyőzhetőek, de nehezebb őket elérni, mint az első csoportot. A passzív álláskeresőket elnevezése megtévesztő, mert ők nem keresnek állást. Általában azért, mert már van nekik és elégedettek vele. Ők még annyi erőfeszítést sem tesznek az új állásajánlatok megismerésére, mint az félig aktívak. Ők is megtalálhatóak és meggyőzhetőek, de erre külön erőforrásokat kell áldoznia a toborzást folytató vállalatnak. Megkeresésük leginkább személyes ajánlattal célszerű.

A források és csatornák közti különbségek jelentősek, mint azt korábban is írtuk. A különbségek leginkább az alábbiakban dimenziókkal ragadhatóak meg (*Phillips – Gully, 2015*). Az első két szempont általában legfontosabb, de konkrét helyzettől függően a többi is felértékelődhet.

- Gyorsaság
- Költség
- Kulturális illeszkedés
- Illeszkedés a munkafolyamatokhoz
- Emberi tőke / minőség
- Munkaerő stabilitása (megtarthatóság)
- Tapasztalat
- Szegmentum vagy forrás mérete
- Forrás szerkezete (milyen típusokból mennyit tartalmaz)
- Rövid vagy hosszú távon használható-e a forrás

A források két nagy csoportja (mindkettőn belül további források és csatornák azonosíthatóak) a belső forrás (más néven belső munkaerő-kínálat), ami a jelenlegi alkalmazottakból áll és a külső forrás, ami jelenleg a szervezet által nem alkalmazott munkavállalókból. utóbbiak lehetnek állás nélküliek, de akár alkalmazásban is állhatnak más szervezetenél. Belső források/csatornák például: saját munkavállalók adatbázisai, belső munkatársi közvetítés, utánpótlási-tervek adatai. Külső források, illetve csatornák lehetnek: besétálás, munkatársi közvetítés, foglalkoztatási szolgáltatóknál regisztráltak, munkaerő-kölcsönzők, munkaerő közvetítők, saját toborzó tevékenység működtetése, karrier oldalak, együttműködés oktatási intézményekkel, állásbörzék és még hosszan sorolható lenne. A 3. táblázat ezeket foglalja össze.

3. táblázat: **Külső toborzási módszerek összehasonlítása**

Forrás	Sebesség	Költség	Jelöltek
Munkatársi ajánlások	Gyors	Jutalomfüggő	Mind
Belső toborzók	Gyors	Közepes	Mind
Írott álláshirdetések	Közepes	Közepes	Aktív
Állásbörzék	Gyors	Alacsony	Aktív
Megfigyelés	Közepes	Alacsony	Passzív
CV adatbázis	Gyors	Alacsony	Aktív
Karrieroldalak	Közepes	Közepes	Aktív
Online állásfórum	Közepes	Alacsony	Aktív
Keresőcégek	Közepes v. Lassú	Magas	Mind
Szakmai szövetségek	Közepes	Alacsony	Mind
Foglalkoztatási kp.	Közepes	Alacsony	Aktív
Egyesülés, felvásárlás	Lassú	Magas	Mind
Versenytársaktól toborzás	Közepes	Közepes	Mind
Internetes adatbányászat	Közepes	Alacsony	Passzív
Networking	Közepes	Alacsony	Mind
Iskolák	Lassú	Közepes	Aktív
Korábbi alkalmazottak	Közepes	Alacsony	Mind
Külföldiek	Lassú	Közepes	Aktív
Besétálás	Gyors	Alacsony	Aktív
Gerilla toborzás	Forrásfüggő	Jutalomfüggő	Mind

Forrás: Phillips – Gully (2015) saját fordítás

A sourcing folyamata is egységesebbé, kiszámíthatóbbá tehető, ha tervezzük. Egy lehetséges sourcing-terv felépítése *Phillips és Gully (2015)* alapján:

1. A kívánatos munkavállalói jellemzők azonosítása:

- Kompetenciák, képességek iránti igények meghatározása a munkakör-elemzés segítségével
- Jelenlegi, sikeres munkavállalók megfigyelése, elemzése
- Kérdőívek, fókuszcsoportok megkérdezése

2. A jelenleg használt források hatékonyságának elemzése a kívánt szempontból, múltbéli adatok és szakértői vélemények alapján

- Honnan jutottak információhoz az alkalmazottak az állásról (külön a legjobb, legfontosabb dolgozók)
- Melyik forrásnak mekkora a hozzájárulása
- Milyen átlagos minőségű jelentkezőt produkáltak az egyes források és milyen minőségi terjedelem mellett
- Egyes források demográfiai leírása
- Bevételi arányok forrásonként
- Hiányzás és fluktuáció forrásonként
- Teljesítmény forrásonként
- Előrejutási ráták forrásonként
- Egyéb lényeges adatok (célok függvényében)

3. Források rangsorolása az alábbi szempontok szerint:

- a toborzási célok
- és a munkaköri profilok,
- valamint a hatékonyság-elemzés alapján

A források kijelölése földrajzi szempontok alapján is történhet. Ez a toborzás alanyainak lakhelyük szerinti kiválasztása:

- Fókuszálhat a szervezet csak a helyi munkaerőpiacra (földrajzi közelség)
- A szervezet székhelyéhez vagy telephelyéhez hasonló régiókra (településméret, életviteli költségek, éghajlat, szabadidős lehetőségek stb. szempontjából) (hasonlóság)
- Megcélozhat olyanokat, akik nagy valószínűséggel találják a vállalkozás telephelyének környezetét vonzóknak (a telephely vonzerejének kihasználása)

Az alacsonyabb hierarchiaszinten lévő pozíciókat tipikusan a helyi munkaerőpiacról szokták feltölteni, és a hierarchiában felfelé haladva szélesedik a toborzási körzet.

4.3.2. Toborzás (recruiting, recruitment), kiválasztás (selection) és felvétel (hiring)

A szervezet és az EEM olyan tevékenységeinek összessége, melyek a szervezethez vonzzák a potenciális jelentkezőket (felkeltik az érdeklődésüket) és rábírják őket, hogy jelentkezzenek a felkínált állásra. marketinges szóhasználatnál ez a reklámnak felelne meg (Kotler –Armstrong, 2017). Egyre inkább szemponttá válik azonban, főleg stratégiai időtávon gondolkodva, hogy pozitív érzéseket, bizalmat alakítson ki a potenciális jelentkezőkben a vállalat iránt (amit már a közönségkapcsolat, a Public Relations (PR) képvisel a marketingben). Stratégiai szempontból fontos, hogy egyszerre számításba vegyük mindkét fél (munkaadó és jelentkező) perspektíváit, partneri kapcsolatot alakítsunk ki (Phillips – Gully, 2015).

Utóbbi eléréséhez fontos, hogy a jelentkezők mindhárom aspektusból korrektnek, igazságosnak és méltányosnak érezzék az eljárást. Ezen aspektusok:

1. Disztributív: a toborzási és felvételi kimenetek átélt igazságossága. Az kapja-e az állást, aki megérdemli?
2. Folyamati (procedurális): a döntéshez vezető folyamatok korrektsége: adatvédelem, pontosság, álláshoz kapcsolódó kiválasztási technikák, méltányos és igazságos lehetőség a teljesítésre stb.
3. Személyközi: a jelölttel való bánásmód és a számára nyújtott információ helyes, világos volta. Becsületesség, kedvesség és általában véve pozitív viselkedés.

A toborzási folyamat egyes hatásai nem szándékoltak vagy indirektek (közvetettek). Ezek az úgynevezett tovaryűrűző hatások. Ezeket igyekezni kell előre feltárni és elkerülni, vagy káros következményeiket csökkenteni.

Ha például a toborzás, kiválasztás során nem szakszerűen és/vagy nem jelöltbarát módon jártunk el, nem fogják igazságosnak érezni a döntést és/vagy a folyamatot. Az emiatt csökkenő imázs mind az áru-, mind a munkaerőpiacon éreztetheti negatív hatásait, különösen, ha a negatív megítélés elterjed. ugyanakkor, ha korrektnek érzik az eljárást, még javíthatunk is piaci pozíciónkon. Ehhez hosszú távú, partneri szemlélet kell: az elutasítottakkal sem kell lezártnak tekinteni a kapcsolatot. Például ennek ellenére be kell mutatni a vállalatot, lelkes alkalmazottakkal kell találkozniuk, így a későbbiekben is vonzó munkaadónak tekintenek majd, az egyszeri elutasítás ellenére.

Fontos, hogy a toborzó megfelelően képviselje a szervezetet, hiszen sokszor ő az egyetlen, akivel addig a szervezet részéről találkoztak. Ehhez szükséges felmérni a toborzókkal szembeni elvárásokat, fejleszteni őket, mérni a teljesítményüket, visszacsatolást nyújtani a fejlődés elősegítésére és megfelelően (mind hosszú mind rövid távon) ösztönözni is kell őket. Tipikus teljesítmény-mérő mutatók lehetnek (*Phillips – Gully, 2015*):

- Az újonnan felvettek fluktuációs mutatói
- Vezetői elégedettség
- Az újonnan felvettek teljesítménye
- Az újonnan felvettek hibaszázaléka
- Az újonnan felvettek elégedettsége
- Az újonnan felvettek betanulási ideje
- Az újonnan felvettek betanításának sikeressége

A felsorolás első két eleme amiatt emelkedik a többi közül, mert viszonylag gyorsan nyújt információt fontos aspektusokról (megtérülés, minőség és beilleszkedés). A toborzók eredményességét és munkájuk egységességét toborzási előírások, protokollok, kézikönyvek segíthetik.

A beléptetést utáni rövid távú fluktuáció realista állásbemutatással mérsékelhető. ha a munkavállalók tudják, mire számíthatnak, elkerülhető a „valóság-sokk” (reality shock), ami az állásról alkotott előzetes elképzelések és tényleges munkába állás után tapasztaltak közti különbségből adódhat.

A *kiválasztás* az az EEM funkció, amely során a jelöltek értékelésre kerülnek, és a megfelelő jelöltek (sokszor rangsorolás után) kiválasztásra kerülnek, és állásajánlatot kapnak. Stratégiai szinten a kiválasztási rendszer optimalizálása a feladat, míg a hagyományos HR tevékenység ténylegesen a jelöltek szelekciójára koncentrál.

A belső és a külső munkaerőpiacról érkező jelöltek értékelése némileg eltérő, hiszen az előbbiekről jóval több információ áll rendelkezésre, és ezek közt több olyan is van, ami a külsőkről nem is szerezhető meg (pl. kulturális vagy csoport-illeszkedés). Ahol szükséges e különbségek szerepét ismertetni fogjuk.

Az kiválasztási rendszer céljai (*Phillips – Gully, 2015*):

- Illeszkedés maximalizálása
- Pontos értékelés
- ROI maximalizálása

- Pozitív érdekelti reakciók kiváltása
- Az EEM filozófia és stratégia támogatása
- A munkaadói imázs megteremtése és megerősítése
- Azonosítani az új munkatársak fejlődési igényeit
- Etikus értékelés
- Megfelelni a jogszabályi előírásoknak

Az illeszkedésnek legalább 5 dimenzióját figyelembe kell venni (*uo.*):

- személy–munkakör illeszkedés
- személy–csoport illeszkedés
- személy–szervezet illeszkedés
- személy–szakma illeszkedés
- a személy és a szervezet kompenzációs lehetőségeinek illeszkedése

Az illeszkedés lehet továbbá kiegészítő (a szervezetben hiányzott a munkavállaló valamely tulajdonsága) vagy helyettesítő (a munkavállaló hasonlít a szervezet többi tagjára az adott szempontból).

A Return on Investment (ROI) szemléletmód azt jelenti, hogy vizsgálni kell, megtérül-e a kiválasztási rendszerbe történt beruházás. Ennek pontos számítása, mérlegelés vállalatspecifikus, de alapvetően a következő elveket kell érvényesíteni:

- A rossz felvétel elkerülése költséget takarít meg: mindazt, amit a rossz felvétel okozna.
- Egy új kiválasztási módszer bevezetésének ROI mutatója a termelékenység növekedésből származó bevételnövekmény és a fent említett költség-megtakarítás együttese.
- Bár az emberi erőforrás ellátást beruházásnak és nem költségnek tekintjük, a költségek is fontosak, hiszen a megtérülő beruházásokat is akadályozhatják.

A felvételi elbírálás állomásait is úgy kell kialakítani, hogy a fenti elveknek megfelelően, a rossz teljesítményt nyújtó jelöltek téves felvételének esélyét (elsőfajú hiba) kell minimalizálni. Ehhez az állásra jelentkezőket (ők még jelentkezők, job applicants) először az elfogadhatóság minimális kritériumaival szemben értékelik, akik nem felelnek meg, azokat nem is engedik tovább. Az előző fázison túljutókat már jelölteknek nevezzük (job candidates) és mélyebb értékelésnek vetik alá őket (a személy specifikáción felül a személy-szervezet,

személy-csoport, esetleg személy-felettes megfelelés dimenzió alapján is). Itt nem csak az dől el, hogy továbbjut-e a jelölt, hanem a továbbjutókat is differenciálják minden mért szempont szerint. Gyakran kerül sor sorozatos értékelésekre, amely során a leggyengébben teljesítőket több körben is kiszelektálják. A felvételi döntésre már a „döntősök” (finalists) közül kerül sor, akik az összes értékelési fázis után is megfelelőnek bizonyultak.

Az kiválasztási rendszerek és módszerek értékelésének leggyakoribb szempontjai (*Phillips – Gully, 2015*):

- érvényesség (azt méri-e, amit szeretnénk)
- kiváltott reakciók
- ROI
- szelekciós ráta: mennyire hatékonyan szűr
- alkalmazhatóság (a szervezet képes-e megfelelően használni)
- nem szándékolt hatások

Belső jelentkezők értékelésénél a többlet információk hasznosak, de veszélyt is rejtenek magukban. Nem szabad a munkatársnak csupán a korábbi eredményeire támaszkodni, mindenképpen értékelní kell a megpályázott pozíció kritériumai szerint is (ez a Peter-elv tömör megfogalmazása).

4.3.3. A beillesztés szerepe, jelentősége (orientation, onboarding)

Az idő- és költség igényes toborzást és kiválasztást követően a potenciálisan alkalmas jelölt beillesztésének folyamata következik, ami a szervezeti integráció első lépése, emellett napjainkban a hosszú távú megtartás szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír. Fontos szerepet kap a munkavállaló első napja, a szervezetről alkotott kép, az úgynevezett „első benyomás”, ami egyszeri, megismételhetetlen és hatása nehezen módosítható. A beillesztés egy tudatosan tervezett és szervezett folyamat, melynek fő célja, hogy minél gyorsabban tudjuk integrálni az új alkalmazottakat a szervezetbe, hogy a szervezet hasznos és értékes tagjává váljanak. Amennyiben az újonnan belépett munkavállaló relatíve hamar megtalálja helyét, jól és hasznosnak érzi magát a szervezetben, úgy hamarabb bekapcsolódik a munkafolyamatokba, mely által biztosítható a teljesítmény- és munkaorientált humán erőforrás. A gyors beilleszkedés eredményeként a munkavállaló, hamarabb átlátja a szervezet működését, megismeri az elvárásokat, a szervezeti kultúrát, a munkatársakat, kapcsolatokat, annál hamarabb érzi a komfortosságot, így a munkához köthető sikerélmény aránya is nő. A beillesztés sikere azon is múlik, hogy az új munkavállaló

megértse, hogy a mihamarabbi megfelelés/beválás nem csak a szervezet, hanem az ő érdeke is, így „nem rabolják egymás idejét”.

A beilleszkedés egy olyan interaktív folyamat, melynek során az újonnan belépő kolléga a szervezeti munkafolyamatok funkcionális részévé válik, pozitív társas kapcsolatokat épít ki kollégáival és vezetőivel; valamint minden téren – tudás, kapcsolatok, elvárások stb. – átfogó képet alakít ki a befogadó szervezetről (Csigás, 2008).

A munkavállaló beilleszkedésének szinte a nulladik lépése az orientációs program, mely alapvetően befolyásolja az új munkavállaló szervezetről kialakított képét. Az orientációs programot már az újonnan érkező munkavállaló beléptetése előtt is megkezdheti a szervezet, míg van, ahol a felvételt követően egyből tájékoztatják a jelöltet a beléptetés, azaz az első munkanapján megjelenő feladatokról.

A beillesztési folyamat tervezése kapcsán fontos szerepe van a megfelelő mennyiségű információ átadásának a megfelelő időben. A túl sok, illetve a nem kellő mennyiségű információ is negatív hatást eredményezhet az újonnan érkezőnek. Több szervezet gyakorlatában jellemző az ún. orientációs csomag, mely egy olyan írásos dokumentum, ami tartalmazza a szervezettel kapcsolatos legfontosabb információkat (pl. vízió, küldetés, szervezet tevékenysége, szervezeti kultúra elemei, etikai kódex, munkavédelmi előírások, munkaköri dokumentumok). Fontos, hogy az első munkanapon a munkavégzéshez szükséges valamennyi dokumentum, illetve munkaeszköz, munkavégzési hely álljon rendelkezésre.

A megfelelő tájékoztatás nem csak az új munkavállaló szempontjából lényeges, hanem a leendő munkatársakat is informálni kell. Fontos szerep jut az új dolgozó érkezésének és a bemutatkozásnak, amit érdemes előre megszervezni, ellenkező esetben gyakran a perem emberekkel alakul ki az első kapcsolat, melynek eredményekén nem feltétlenül azok az információk kerülnek átadásra, ami a szervezet szempontjából meghatározó. A szervezett ismerkedés, egyenkénti bemutatás lehetőséget ad az új munkavállaló bevonására, segítésére, támogatására. Ilyen lehetőség például egy közös ebéd vagy más egyéb program. Munkakörtől függően mentort is kijelölhetnek, aki segíti, „fogja a kezét” az új munkavállalónak. Az információs beszélgetéseknek abban is jelentős szerepe van, hogy minél hamarabb megismerjük a munkavállaló tényleges képességeit. A szakmai bevezetés és beillesztés elősegítése érdekében célszerű kidolgozni egy beillesztési programot, melynek célja (Lévai – Bauer, 2007):

- az újonnan belépő munkaerő beilleszkedésének tudatos segítése;

- bevezetés a munkaszervezetbe, ismerkedés a munkahely sajátosságaival;
- a felelősségteljes, önálló munkavégzés kibontakoztatása;
- a főnök – munkatárs közötti harmonikus viszony kialakulásának segítése;
- felkészítés a külső-belső környezet változásaihoz való alkalmazkodásra;
- a magas színvonalú munkavégzés feltételeinek megteremtése;
- a folyamatos képzés, továbbfejlődés lehetőségének biztosítása.

Az információk tartalmát *Kozák (2015)* az alábbi három típusba sorolta be:

1. A helyi ismeretek megszerzése:

- körbevezetni az épületben (megmutatni, hol található a higiéniai blokk, a kijelölt dohányzóhely, a menekülési útvonal, illetve amennyiben a munkakör betöltéséhez szükséges: hol tud fénymásolni, faxolni, hogyan működnek ezek az irodai gépek),
- bemutatni azoknak, akikkel várhatóan valamilyen munkakapcsolata lesz,
- tájékoztatni az öltözködésre vonatkozó előírásokról,
- informálni a parkolási és az étkezési lehetőségekről;

2. A munkavégzéssel kapcsolatos információk és elvárások:

- elmondani a szabadságra és a táppénzre (kitől kell kérni, illetve kinek kell jelenteni és mikor), a munkaidőre és a szünetekre vonatkozó rendelkezéseket,
- tájékoztatni a betanulási időszakról, a próbaidő hosszáról.

3. A teljesítményértékeléssel, javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos eljárásrend és lehetőségek ismertetése:

- részletesen, szóban is ismertetni a dolgozó munkaköri feladatait,
- továbbá tájékoztatni a béren kívüli juttatások rendszeréről,
- ismertetni a teljesítményértékelés módját és elmondani az előrelépési, karrierépítési lehetőségeket.

A beillesztési programot alapvetően a humán erőforrás gazdálkodási részleg dolgozza ki, de a kialakítás és a koordinálás, megvalósítás során is fontos szerep jut a vonalbeli vezetőknek, illetve a közvetlen munkahelyi felettesnek. Fontos az alapos, jól átgondolt előkészítés, mely nemcsak az új munkavállaló munkahely biztonság- és komfortérzetéhez járul hozzá, hanem a betanítási költségek is csökkenthetők. Az újonnan belépő munkavállalót érdemes először olyan feladatokkal megbízni, ahol sikerélménye van, nincsenek túlzó elvárások, azaz nem „dobjuk be egyből a mélyvízbe”.

A beillesztési program időtartamára vonatkozóan számos eljárás létezik a gyakorlatban az 1 naptól hét/hetekig, ugyanakkor a beilleszkedési folyamat a szervezettől (szektor), a munkakörből (szellemi – fizikai) és a munkavállaló gyakorlatától (pályakezdő – tapasztalt) függően akár 6 hónap is lehet.

A beillesztési program általános és egyéni szakaszra bontható (*Lévai – Bauer, 2009*). Az általános szakasz olyan feladatokat tartalmaz, melyek valamennyi új belépő esetén felmerülnek. Ezek az alábbiak lehetnek:

- A munkahely általános bemutatása, a munkahelyi szerepek és az alá-, fölé-, mellérendeltségi kapcsolatok tisztázása. Szervezeti felépítés és működés megismerése, szokások, hagyományok, értékek, a vízió és a stratégia, a céges ritmus ismerete.
- A munkakörhöz kapcsolódó jogszabályok, jogi keretek, vállalati szabályozások (szervezeti és működési szabályzat, kollektív szerződés, törvények, munkavédelmi szabályok) megismerése.
- Munkaidő szabályozás ismertetése (kezdési, befejezési idők, munkaközi szünetek, munkaidő nyilvántartás, szabadság bejelentés, betegség bejelentés)
- Találkozók, megbeszélések vezetőkkel (vállalati stratégia, célkitűzések, szakmai feladatok, minőségi munkavégzés)
- Munkamegbeszélések a közvetlen vezetővel a beillesztési program előrehaladásáról (tapasztalatok feldolgozása, problémák megismerése, korrekciók).

Az egyéni (specifikus) szakasz feladatait a munkakör sajátosságai határozzák meg, vagyis közvetlenül a betöltendő munkakörhöz és az egyén gyakorlati tapasztalataihoz igazodnak. Az új munkavállaló megismerkedik a munkaköre szempontjából releváns szervezeti egységek működésével, valamint azokkal a kollégákkal, akikkel a jövőben szorosan együtt fog dolgozni. Amennyiben például egy pályakezdőről van szó, jó módszer a rotáció. Ez azt jelenti, hogy az új munkavállaló egy meghatározott időt tölt el minden olyan szervezeti egységnél, ami az ő munkavégzése szempontjából meghatározó lehet. A rotációs szakasz végén a munkavállaló a saját munkakörébe kerül és megismerkedik az elvárásokkal, feladatokkal. A módszer előnye az, hogy a rotációs szakasz végére kiderül, hogy a munkavállaló hogyan tud együttműködni a kollégákkal és milyen feladatok, kötelezettségek merülnek fel a saját egységében.

A beillesztési program eredményeként az új munkavállaló és a szervezet kölcsönösen informálódnak egymásról és amennyiben ez a próbaidő végével egybeesik, a véglegesítésre vonatkozó döntést is elősegíti.

Új fogalomként jelenik meg a szervezetek gyakorlatában az onboarding, mely az orientációs programokat egy egységesebb keretbe helyezi, azaz egy egységként kezeli a toborzást, a kiválasztást és a beillesztést, valamint az egyéni szint helyett team (csapat) szinten gondolkodik, ami számos előnyt hordoz magában (*Bradt – Vonnegut, 2009*).

A stratégiai onboarding túlmutat az adminisztratív beléptetésen. Nemcsak az a cél, hogy az új munkavállaló mihamarabb munkába álljon, hanem azt is szem előtt tartja, hogy mitől lesz kedve az új dolgozónak hosszútávon is a szervezetnél maradni (*Megtartó Vezető, 2019*). *Répáczki (2011)* alapján ennek érdekében a potenciális munkavállalónál a toborzás során már az álláshirdetéssel el kell érni azt, hogy úgy érezze, hogy a szervezet tagjává válni nagyszerű lehetőség számára. A kiválasztási folyamat során ügyelni kell arra, hogy az értékes jelöltek számára vonzó maradjon a szervezet. A döntést követően kiemelt szerepet kap az orientációs terv, amit a kiválasztott személy és a HR-es munkatárs vagy a közvetlen vezető közösen állít össze. Ezzel egy időben a leendő munkatársak tájékoztatása is megtörténik az új kolléga érkezéséről. Az utolsó szakasz az új munkatárs szakmai és kapcsolati beillesztése, azaz az onboarding lényegi része.

A stratégiai onboarding folyamat alapvetően négy lépésből áll, a megfelelő angol fogalmakhoz igazodva a 4A-ból (*Répáczki, 2011*):

- **Acquire** (megszerezni): A megfelelő emberek toborzása, kiválasztása. A "megfelelő" ez esetben az lehet, akire a teamnek szüksége van.
- **Accomodate** (hozzáillesztés): Ebben a fázisban az új tag a csapat többi tagjához hasonlóan megkapja azokat az eszközöket, amelyekre szüksége van a munkavégzéshez. Ez tehát a munkaeszközök és a munkafeltételek biztosítását, az új dolgozó munkafolyamatának megfelelő illesztését jelenti.
- **Assimilate** (hasonlóvá tétel): Ekkor kerül sor arra, hogy az új dolgozó megismeri leendő kollégáit, és elkezd hozzájuk hasonlítani. Ennek célja, hogy a jövőben minél hatékonyabban tudjanak együtt dolgozni
- **Accelerate** (gyorsítás): Azaz az új dolgozóval bővült team segítése abban, hogy gyorsabban, nagyobb teljesítményt érjenek el együtt.

Összességében elmondható, hogy egyre több szervezet felismerte a munkaerő megtartásban és a munkavállalói elköteleződésben is kiemelt szereppel bíró beillesztési programok jelentőségét. A jól strukturált, stratégiai onboarding program több erőfeszítést igényel, mint egy kifejezetten adminisztratív beléptetés és beillesztés, ugyanakkor sokszorosan megtérül, ha jól működik a gyakorlatban a kialakított rendszer. Napjaink új kihívása a pandémiás helyzet hatására az on(line)boarding, ami a távmunkára felvett munkavállalók online módon történő beillesztését jelenti. A közvetlen személyes kapcsolat nélküli beillesztés megnehezíti az elkötelezettség kialakulását, ugyanakkor lehetőséget ad a digitalizációs, illetve gamifikációs eszközök alkalmazására.

Kulcsszavak:

emberi erőforrás ellátás, toborzási források menedzselése (sourcing), toborzás, kiválasztás, beléptetés, szocializáció, szelekciós ráta, felvételi arány felvételi idővonal (emberi erőforrás ellátás átfutási ideje)

beillesztés, beilleszkedés, orientációs program, orientációs csomag, információ típusok, beillesztési program, onboarding, on(line)boarding

4.4. Emberi erőforrás áramlások menedzselése

Mivel a SEEM kezeli az emberek beáramlását a szervezetbe, azon keresztül és a szervezeten kívül, az állásajánlatok elfogadásával nem ér véget a tevékenységük. Az emberi erőforrás áramlás menedzselésének a célja, hogy megfelelő emberek megfelelő helyre történő eljuttatása az üzleti stratégia végrehajtásához, hatékony fluktuáció-, megtartás-, utánpótlás-, átirányítás- és kiléptetés menedzseléssel együtt valósuljon meg.

Miután egy személy beleegyezett abba, hogy felveszik, a vállalat EEM-osztálya arra fordítja a figyelmét, hogy fokozza az alkalmazott elkötelezettségét a szervezet iránt. Még olyan egyszerű dolgok is hasznosak lehetnek, mint például az új alkalmazottak nyomon követése a kezdés dátuma előtt (*Phillip – Gully, 2014*). Egy tanulmány megállapította, hogy amikor a cégek felhívták az új alkalmazottaikat, hogy ösztönözzék őket az új munkahelyük iránti elkötelezettségük fenntartására, közülük kevesebben nem jelentették és tették közzé ismerőseik között az új munkájukat (*Ivanchevich – Donnelly, 1971*).

A felvételt követően a SEEM fontos feladata, hogy megfelelő módon illessze be az új munkavállalókat a szervezetbe. *Phillip és Gully (2014)* eredményei alapján általánosan az mondható el, hogy a szervezetek több erőforrást fordítanak arra, hogy megszerezzék a munkavállalókat, mint arra, hogy megfelelően beilleszték őket. Pedig az új munkavállalókra tipikusan az jellemző, hogy motiváltak, tettekészek és bizonyítani akarnak az új helyükön. Ehhez viszont elengedhetetlen a kellő fokú és szervezett támogatás a SEEM részéről. Szintén az említett szerzők emelik azt ki, hogy az új belépők számára 8-26 hét munkára van szükségük (attól függően, hogy milyen beosztásba, milyen jellegű munkakörbe kerülnek be), hogy elérjék a korábbi alkalmazott által produkált teljesítményt. Átlagosan egy új belépőnek 8 hét a teljes termelékenység eléréséhez szükséges idő irodai munkáknál, míg 20 hét kell egy szakképzett munkaerő esetén és több, mint 26 hét szükséges egy vezetői beosztásba kerülő személynél. Számos szakirodalmi forrás is alátámasztja azt, hogy a jól menedzselte beillesztési programok jelentős szervezeti előnyökkel járnak mind a maximális produktivitás, mind a szervezettel szemben tanúsított lojalitás tekintetében. A Corning Glass Works-nél *Lee (2005)* megállapította, hogy azok a munkavállalók, akik strukturált orientációs programon vettek részt, 69%-kal nagyobb eséllyel maradtak a cégnél három év után, mint azok, akik nem éltek át ilyen programot. A Texas Instruments-nél továbbá azt találta, hogy azok az

alkalmazottak, akiknek elsajátítási folyamatát gondosan figyelemmel kísérték, azoknál a teljes termelékenységet két hónappal korábban érték el, mint más új felvételt nyert személyeknél.

4.4.1. Fluktuáció

Sok vállalat dicsekszik alacsony fluktuációs rátájával, de csak kevesen teszik fel a kérdést, hogy vajon az alacsony fluktuáció mindig ideális? Az optimális fluktuáció nem a legalacsonyabb fluktuáció, amelyet a cég el tud érni; hanem az a fluktuációs szint, ami a legmagasabb hosszú távú termelékenységet és üzleti fejlesztést eredményezi (*Hanson, 2005*). Az optimális fluktuáció elérése azt jelenti, hogy meg kell érteni a különböző típusú fluktuációk pénzügyi nyereségét és költségeit, valamint ellenőrizni kell, hogy melyik munkavállaló marad és melyik megy. A fluktuáció a távozó alkalmazottól függően jó vagy rossz lehet a szervezet számára. A sok vezetői tehetséggel rendelkező, jól teljesítő alkalmazott elvesztése sok pénzbe kerülhet a szervezetnek a kieső bevételek és a jövőbeni vezetői tehetség szempontjából, de az alacsony potenciállal rendelkező gyenge teljesítményű személy elvesztése megnyitja a munkát egy jobban teljesítő utód számára. Így a szervezet következményei nem csak akkor érthetők meg, ha figyelembe vesszük a felvételi és helyettesítési költségeket, amelyek a cégnek felmerülnek a forgalom eredményeként, hanem ha összehasonlítjuk a távozó alkalmazott költségeit és termelékenységét az újonnan belépő alkalmazottak költségeivel és termelékenységével (*Boudreau – Berger, 1985*).

A fluktuáció típusai

A belső promóciók és átszervezések mellett, amelyek szintén megüresedést eredményeznek, a fluktuációnak hat fő típusát különböztetjük meg: önkéntes, önkéntelen, funkcionális, diszfunkcionális, elkerülhető és elkerülhetetlen (*Griffeth – Hom, 2001*):

- Önkéntes fluktuáció: Az önkéntes váltás az, amikor a különválás annak köszönhető, hogy a munkavállaló személyes vagy szakmai okokból elhagyja a szervezetet. Az önkéntes váltás módszerei közé tartozik az írásbeli vagy a szóbeli lemondás, a beosztott munkáról való bejelentés nélküli lemondás, a szabadság végén, egy jóváhagyott távollétról való visszatérés elmulasztása vagy a nyugdíj.
- Önkéntelen fluktuáció: Az önkéntelen fluktuáció az, amikor a szétválás annak a következménye, hogy a szervezet a munkavállalót távozásra kéri olyan tényezők miatt, mint a munkavállaló gyenge teljesítménye,

rokkantsága vagy halála, vagy a cég szerkezetátalakítása, leépítése, egyesülése vagy felvásárlása.

- Funkcionális fluktuáció: A funkcionális fluktuáció a gyengén teljesítők távozását fogja jelenteni.
- Diszfunkcionális fluktuáció: A diszfunkcionális fluktuáció olyan ténylegesen jól teljesítő személyek távozása, akiket a vállalat szívesen megtartott volna.
- Elkerülhető fluktuáció: olyan szituációból adódik, amelyet a munkáltató megakadályozhatott volna kiváltó okának kezelésével. Az alacsony fizetés, az alkalmazottak elégedetlensége, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának hiánya mind elkerülhető fluktuációt okozhatnak.
- Elkerülhetetlen fluktuáció: Az elkerülhetetlen fluktuáció az, amelyet a munkáltató nem akadályozhatott volna meg. Ez a fluktuáció abból adódhat, hogy a munkavállaló szülővé válik, súlyos betegségben szenved, meghal, vagy ha a házastárs más munkát vállal, és megköveteli a család áttelepülését (*Phillip – Gully, 2014*).

Egy 262 amerikai nagyvállalat és 1100 fő kiemelkedően teljesítő alkalmazott bevonásával készült felmérése azt mutatta, hogy a munkaadók és a munkavállalók nem értnek egyet abban, hogy a legfontosabb tehetségek miért nem maradnak a munkáltatónál (*Watson Wyatt Worldwide, 2007*). Bár a legjobb alkalmazottak a fizetésről számoltak be, mint a munkáltató elhagyásának három elsődleges okának egyike, addig a munkáltatók úgy vélték, hogy a promóciós lehetőségek és a karrierfejlesztés az elsődleges ok a távozásukra. Úgy tűnik, hogy különbözik az, amit a munkavállalók, és amit a munkaadók gondolnak. A felmérés azt is megállapította, hogy a vállalatok 86% úgy gondolja, hogy jó munkát végez az alkalmazottaival való bánásmódban, de a munkavállalóknak csak 55 százaléka ért ezzel egyet.

Fluktuációs okok azonosítása

A fluktuációt nehéz visszaszorítani, hacsak nem tudjuk pontosan, mi okozza. Mivel nagyon sok oka van annak, hogy az emberek elhagyják korábbi munkahelyüket, hasznos lehet úgynevezett „exit interjúk” („kilépési interjúk”) lefolytatása, amelyek során megkérdezzük az alkalmazottak távozásának az okát, miért mennek el (*Phillip – Gully, 2014*). Ezek az interjúk segítenek a vállalatnak olyan információk megszerzésében, amelyek felhasználhatók jelenlegi alkalmazottaik körülményeinek javítására és a jövőbeni fluktuáció csökkentésére. A technológia megkönnyítheti a kilépési interjú folyamatát. Néhány vállalat rendelkezik olyan szoftverrel, amely e-mailben küldi el ezen

exit interjúkat, és arra kéri a kilépő személyeket, hogy online interjúkat készítsenek. A szoftver lehetővé teszi a menedzserek számára, hogy megnézzék, hány felmérés készült el, megtekinthetik a cég havi és éves kilépési statisztikáit, és feltárhatják az alkalmazottak távozásának legfontosabb okait. A távozó alkalmazottak részletes észrevételeket is fűzhetnek a cég vezetőinek a további feltáráshoz (Agnvall, 2006).

Munkaerő-megtartási stratégiák

A fluktuáció megelőzése és kezelése érdekében számos munkaerő-megtartási stratégia azonosítható (Phillip – Gully, 2014):

- Az előléptetési utak tisztázása: A világos életpálya segít megtartani a feljutásban érdekelt tehetséges embereket
- Kihívó alkalmazottak: A készségek fejlesztése és új dolgok elsajátítása elkötelezetté teheti a munkavállalókat
- Jobb felügyelők fejlesztése: A tisztességes vezetők, akiknek beosztottjai bíznak bennük, javíthatják a munkavállalók megtartását
- Rugalmasság biztosítása az alkalmazottak számára: A munkavállalók számára a munka rugalmasságának növelése javíthatja megtartásukat azáltal, hogy lehetővé teszi számukra, hogy jobban egyensúlyba hozzák munka-magánélet követelményeiket
- Jó helyszín kiválasztása: A vállalat számára egy kívánatos terület megkeresése vagy egy olyan terület kiválasztása, ahol kevés a versenytárs ugyanazon szakemberek számára, növelheti a megtartást
- Versenyképes bérek és juttatások biztosítása: Versenyképes fizetés és juttatások biztosítása az alkalmazottaknak hozzájárul a megtartás javításához
- A vezetők felelősségre vonása: A vezetők elszámoltatása a jó teljesítményű személyek megtartásáért, valamint beosztottaik kihívásáért és fejlesztéséért javíthatja megtartásukat
- Az alkalmazottak támogatása: Az új alkalmazottakkal való kapcsolattartás és az akadályok leküzdése a jó teljesítmény érdekében megtartásukat eredményezheti
- Mobilitási akadályok létrehozása: Az alkalmazottak beágyazása a cégbe oly módon, hogy értékük nagyobb legyen belül, mint a cégen kívül a cég specifikus tudása miatt, csökkenti a távozás esélyét
- Erős vállalati kultúra megteremtése: Az alkalmazottak által vonzónak tartott erős kultúra megteremtése fokozhatja a vállalat iránti elkötelezettségét

4.4.2. Utánpótlás-tervezés

Az utánpótlás menedzsmentnek (*Phillips – Gully, 2015, Armstrong – Taylor, 2014*) integrálnia kell a tehetség-menedzsmentet a szervezet stratégiájával. Az utánpótlásterveknek támogatnia kell a szervezet hosszú távú irányelveit, növekedését, tervezett változtatásait, és lehetővé kell tennie, hogy a szervezet üzleti stratégiájához rendelkezésre álljon a megfelelő ember a megfelelő időben, helyen és minőségben.

A karriertervezés és az utánpótlás-menedzsment gyakran integrálva van egymásba, hogy biztosítsa a munkavállalók motivációját a magasabb pozíciók elfogadására

Mobilitási politikák: specifikálja azokat a szabályokat, amelyek alapján az emberek állást váltanak a szervezeten belül, valamint tisztázza, hogy milyen szabályok alapján jelzik a nyitott pozíciót, a kvalifikációk elfogadhatóságát, a kompenzációt és előrejutást, és az előrejutáshoz kapcsolódó juttatás-változást.

A mobilitási politikákat jól kell kialakítani, világosan kommunikálni, és fair-ként kell, hogy értékeljék az alkalmazottak.

4.4.3. Leépítés, elbocsátás

A szervezetek életében nem ritka helyzet az, hogy meg kell válniuk bizonyos munkavállalóktól. Ez történhet önkéntesen, saját döntés alapján, de előfordul, hogy a szervezeten kívül álló körülmények megváltozása miatt kell alkalmazottakat elbocsátani. A következőkben a leépítés és az elbocsátás tipikus eseteit és elméleti háttérét fogjuk bemutatni.

Leépítés

A leépítés a cég alkalmazotti létszámának tartós csökkentése, a vállalkozás hatékonyságának vagy eredményességének javítása érdekében (*Freeman – Cameron, 1993*).

A leépítés a szervezetek népszerű módja, hogy megkíséreljék javítani rugalmasságukat azáltal, hogy csökkentik bürokratikus struktúráikat, hatalmat adnak a cég által megtartott alkalmazottaknak a döntések gyorsabb meghozatalára, és javítják a cégen belüli kommunikációt. Létszámcsökkentés történhet egyesülés vagy felvásárlás, bevétel vagy piaci részesedés elvesztése, technológiai és ipari változások, szerkezetátalakítás, valamint a munkaerő-kereslet előrejelzésének hiányában is (*Datta et al., 2010*).

A munkaerőköltségek sok cég költségeinek jelentős részét képezik. Így a magánszektorbeli munkaadók gyakran létszámleépítéssel csökkentik költségeiket, maximalizálják a részvényesek által megtérülő hozamot, és versenyképesek maradhatnak az egyre globálisabb gazdaságban. A közszférában leépítés gyakran akkor fordul elő, amikor a technológiai fejlesztések lehetővé teszik, hogy kevesebb dolgozó végezzen ugyanannyi munkát, vagy amikor a kormányok csökkentik működési költségvetésüket (*National Performance Review, 1997*).

A leépítés típusai

Ha a létszámcsökkentés során az alkalmazottak közötti választását nem korlátozza a kollektív szerződés (amely egyes országokban előírja, hogy a legtöbb szolgálati idővel rendelkező szakszervezeti tagokat meg kell tartani), akkor többféleképpen lehet választani, hogy kit célozzanak meg a létszámleépítés során (*Phillip – Gully, 2014*):

- Szervezetet átfogó leépítés: a létszámcsökkentés olyan formája ahol a vállalat minden egységének meg kell egyeznie abban, hogy minden részleg létszámát azonos százalékban csökkentsék.
- Földrajzi leépítés: konkrét helyszíneket céloz meg az alkalmazottak csökkentésére, esetenként egy fontos ügyfél elvesztése miatt.
- Üzleti alapú leépítés: csak a vállalkozás bizonyos szegmenseit célozza meg. Ezenkívül a létszámleépítés megcélozhatja azokat a speciális funkciókat vagy részlegeket, amelyeket csökkenteni kell, esetleg meghatározott pozíciókat vagy munkaköröket, amelyekben túl magas a létszám.
- Teljesítményalapú leépítés: a gyengén teljesítőket célozza meg.
- Szenioritás alapú leépítés: ha a leépítés szenioritás alapján történik, akkor a legkésőbb felvett személyt fogják legelőször elbocsátani.
- Költségalapú leépítés: ha a költségcsökkentés a leépítés célja, akkor a beralapú leépítés segíthet egy cégnek elérni ezt a célt. Ez a módszer magában foglalja a cég legjobban fizetett alkalmazottainak megcélzását.
- Kompetencia-alapú leépítés: magában foglalja az alkalmazottak megtartását azzal a kompetenciával, amelyre a vállalat várhatóan a jövőben szüksége lesz, és lecsökkentik azokat a munkavállalókat, akikből hiányzik ez a készség vagy tudás.
- Önkiválasztó leépítés: ha egy cég ösztönzőket kínál munkavállalóinak távozásra, például korengedményes nyugdíjzási lehetőséget vagy

kivásárlási (buyout) csomagokat (a munkaadó nagy összegű végkielégítést kínál azoknak, akik hajlandóak kilépni). Meg kell jegyezni, hogy mint az emberi erőforrás gazdálkodás szinte teljes területe, ezek a lehetőségek is erősen függnak a jogszabályi környezettől. A korengedményes nyugdíjazást például az jegyzet írásakor az aktuális magyar szabályozás nem támogatja, de ettől az eszközök csoportjában még szükséges megemlíteni.

A cégeknek teljes mértékben meg kell tervezniük leépítési tevékenységüket, ha csökkenteni akarják a felmerülő negatív következményeket. Egy leépítési benchmarking tanulmány hét tipikus leépítési tevékenységet azonosított, amelyek mindegyikét meg kell tervezni (*National Performance Review, 1997*):

1. A munkaerő demográfiai felülvizsgálatának elvégzése, ideértve a munkaerő életkorának, sokféleségének és készségeinek értékelését, valamint a várhatóan lemondó, felmondó vagy nyugdíjas alkalmazottak számának előrejelzését.
2. A cégnek a létszámleépítéssel szembeni alternatíváinak értékelése, ideértve a felvételi befagyasztás végrehajtását és a munkavállalók kivásárlási, korengedményes nyugdíjazási, átképzési és áthelyezési csomagjainak felajánlását.
3. A létszámcsökkentésre tervezett alkalmazottak számának felvázolása havonta, évben, helyszínen, üzleti egységen, osztályon és foglalkozásonként csoportosítva.
4. A leépítés vagy a létszámcsökkentés végrehajtása.
5. Szakmai átmenet / munkaközvetítés támogatása a különélő alkalmazottak számára.
6. Segítségnyújtás a cég megmaradt alkalmazottai számára.
7. Megfelelő átképzési program biztosítása.

A leépítés legjobb módszerei

Az alábbiakban összefoglaljuk a létszámleépítés legjobb módjait (*Watson Wyatt Worldwide, 2007*):

- Vonja be a felsővezetést. A vállalat vezetőit be kell vonni a létszámcsökkentés folyamatába, és továbbra is láthatóaknak és elérhetőnek kell lenniük az alkalmazottak számára. Fontos az is, hogy az

alkalmazottak higgyenek abban, hogy vezetőik hiteles információkat szolgáltatnak.

- Használjon gyakori kétirányú kommunikációt. Biztosítson őszinte és nyílt kommunikációt arról, hogy mi történik a szervezettel a leépítés során, amilyen gyakran csak lehetséges. Az EEM vezetőinek és a munkaerő képviselőinek bevonása a leépítés tervezésébe segíthet mind a létszámleépítés folyamatában, mind az ezzel kapcsolatos kommunikációban.
- Koncentráljon a jövőben szükséges munkafolyamatok fejlesztésére. Ez segít fenntartani azokat a folyamatokat, amelyek kulcsfontosságúak a szervezet jövőbeli teljesítményéhez.
- Először utasítsa el a szerződéses és az ideiglenes alkalmazottakat. A legtöbb munkaadó ideiglenes és szerződéses kapcsolatokat létesít néhány alkalmazottal az állandó alkalmazottak foglalkoztatásának védelme érdekében.
- Fontolja meg a munkaidő, a fizetés vagy az ellátások csökkentését. Ez megakadályozhatja vagy elhalaszthatja a létszámcsökkentés szükségességét, de veszélyeztetheti a morál csökkenését vagy a legjobban teljesítő alkalmazottak forgalmának növekedését.
- Próbáljon opciókat megadni. Ha lehetséges, hagyja, hogy az alkalmazottak az elbocsátás helyett válasszák a felmondást, ha úgy kívánják. A kivásárlások és a korengedményes nyugdíjazás ösztönzései azt is lehetővé tehetik egyes munkavállalók számára, hogy a szokásosnál korábban teljes vagy csökkentett nyugdíjakkal vonuljanak nyugdíjba.
- Segítségnyújtás az alkalmazottak elkülönítéséhez. Ez magában foglalhatja a karrier-tanácsadást, a személyes tanácsadást, a karrier-, készség- és a pályaváltási képzést, az áthelyezési segítséget, az áthelyezési segítséget, az önéletrajz írásbeli segítségét, az irodai eszközökhöz való hozzáférést, a fizetett szabadságot, a gyermekgondozást, a pénzügyi tanácsadást, valamint az állásbörzékhez és az internetes munkához való hozzáférést. elhelyezési helyek.
- Ne hagyja figyelmen kívül a „túlélőket”. A leépített szervezet sikere vagy kudarca a létszámcsökkentés után megmaradó munkaerőtől függ. Egy jól megtervezett és irányított létszámcsökkentési folyamat, amelyet az alkalmazottak úgy gondolnak, hogy tisztességesen és emberségesen irányítottak, segít nekik hinni és a szervezet jövőbeli sikerein munkálkodni.

Elbocsátás

Elbocsátásról beszélünk, ha a szervezeti politika közvetlen megsértésre kerül vagy a kirívóan hibás munkavégzést követően kerülhet rá sor, vagy akkor, ha hosszú időn át tartó alacsony teljesítmény miatt (*Phillip – Gully, 2014*).

4.5 Stratégiai szintű teljesítménymenedzsment és ösztönzésmenedzsment

A szervezeti célok megvalósításában a munkavállalók teljesítménye meghatározó szereppel bír, melynek befolyásolása a teljesítményértékelés és ösztönzés segítségével valósítható meg. Ugyanakkor nem elég a csak az egyéni tényezőket (képessegek, készségek, motiváció, erőfeszítések) figyelembe venni, mivel a környezeti elemek hatása is jelentős befolyásoló szereppel bír. A tevékenységterületek fejlődésének eredményeként megjelent a menedzsment szemlélet, miszerint a teljesítmény értékelése, a motivációs eszközök alkalmazása önmagában nem elegendő, hanem az adott funkciók integrált szemléletű tervezése, menedzselése szükséges, melynek eredményeként egyre több szervezet gyakorlatában teljesítménymenedzsment és ösztönzésmenedzsment rendszerekről beszélhetünk.

4.5.1 A teljesítménymenedzsment

A teljesítmény valamely tevékenység eredménye, ami mennyiségi és/vagy minőségi mutatóval rendelkezik, azaz mérhető. A szervezeti teljesítmény alapja a munkavállalók egyéni és csoportos teljesítménye, amit a szervezettel közösen meghatározott célok megvalósítása érdekében tett erőfeszítések árán értek el.

Az egyének teljesítménye az elvégzett munka eredményességéből, valamint az elérni kívánt céloknak való megfelelésből tevődik össze. A teljesítmény mutatja meg, hogy az egyén milyen módon sajátítja el a különböző kompetenciákat, magatartásmintákat. Az egyéni teljesítmények összességéből egy másik teljesítmény alakul ki, az üzleti teljesítmény, aminek két kulcsfontosságú eleme az eredményesség és a gazdaságosság (*Csillag, 2007*). Azaz a vállalat által kitűzött célok megvalósulásának mértéke és az erőforrások hatékony felhasználásának módja. A hagyományos vállalati teljesítménymérés folyamatában a múltbéli cselekedetek eredményességét és hatékonyságát számszerűsítjük, ezáltal a pénzügyi eredményességre, a piaci helyzetre, a működési hatékonyságra vonatkozó teljesítménymutatókat vizsgáljuk. Ez a múltorientált teljesítménymérési gyakorlat tehát alapvetően pénzügyi adatokon nyugszik (*Bokor et al., 2007*). A környezeti változások, a fejlődés hatására napjainkban a szervezetek a tevékenységük több területét is érintő komplexebb mérési és értékelési rendszereket alakítanak ki és működtetnek, melyek az

egymásra ható tényezők befolyását, kapcsolatát is figyelembe véve a teljesítmény fejlesztésének lehetőségét helyezik a fókuszba.

A teljesítménnyel összefüggésben különbséget kell tennünk a teljesítményértékelés, teljesítményértékelési rendszer és a teljesítmény-menedzsment fogalmak között.

A teljesítményértékelés egy olyan folyamat, melynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad az alkalmazottak teljesítményéről (*Karolinyné, 2010*).

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) a szervezeti teljesítményhez történő egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulás mértékének és módjának mérésére és értékelésére szolgáló módszerek összessége.

A teljesítménymenedzsment (TM) egy összetett, jövőorientált rendszer, mely a szervezet igényeihez, lehetőségeihez, feltételeihez illeszkedik, azaz egyedi, sajátos. *Dessler (2013)* alapján a TM a célkitűzés, a teljesítménymérés és értékelés, a visszacsatolás és a követés egységes rendszere, amelynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalat stratégiai céljai közötti összhang megteremtése, folyamatos javulásának, fejlesztésének biztosítása.

A teljesítménymenedzsment rendszerek szerepe két fő szempont mentén tagolható (*Gyökér – Finna, 2008*):

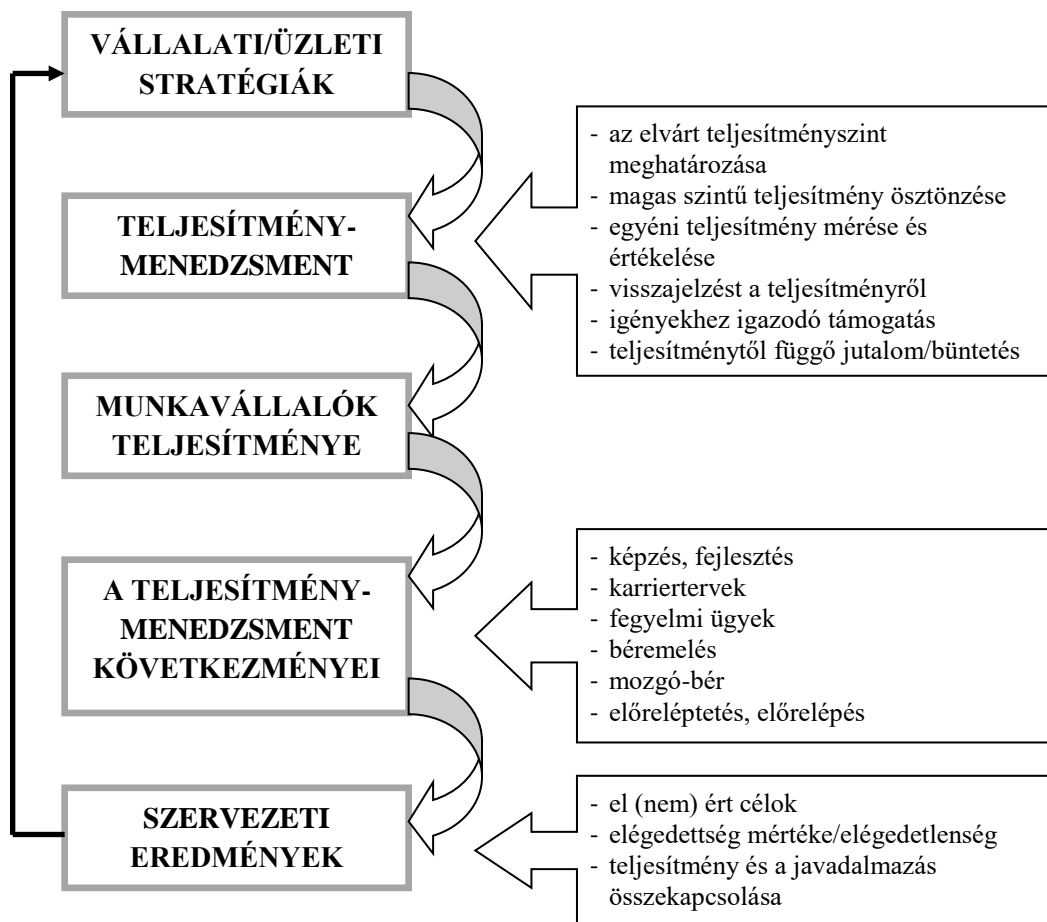
- Stratégia közvetítése, lebontása, számonkérése:
 - javadalmazási rendszeren keresztül történő integráció jellemzi,
 - teljesítményértékelés és a fizetési rendszer közötti kapcsolatot hangsúlyozza,
 - tanulást támogatja.
- Az alkalmazkodás alapvető eszköze:
 - szervesen illeszkedik a stratégia kialakításának és végrehajtásának folyamatába,
 - szoros kapcsolatban áll a munkaerő vállalaton belüli áramlásának részrendszerével,
 - a fizetési rendszernek itt csak utólagos, megerősítő szerepe van.

A teljesítménymenedzsment napjainkra integrált és folyamatosan működő stratégiai eszközzé vált, mivel a szervezetek általános és hűsszű távú céljainak elérését figyelembe véve több szempontú integrációt valósít meg, melyek az alábbiak (*Karolinyné, 2010*):

- vertikális integráció, hiszen összekapcsolja, egymáshoz igazítja a szervezeti, a csoport és az egyéni célokat;

- horizontális integráció, amivel számos HR funkció, illetve rendszer összekapcsolásával az emberek fejlesztésének és menedzselésének megközelítését éri el;
- összekapcsolja az időhorizontokat (múlt, jelen, jövő), ugyanis a múltbeli teljesítmény ad alapot a jövőbeli tervek, fejlesztési célok meghatározásához, ami a stratégiai célok elérését eredményezheti;
- integrálja, összehangolja az egyéni szükségleteket és a szervezeti elvárásokat.

A teljesítménymenedzsment kapcsolatrendszerének egyes elemeit a 12. ábra szemlélteti. A TM alapját a stratégiai célkitűzések jelentik. A TM egyes elemei hatással vannak a munkavállalók teljesítményére, ami meghatározza a TM működésének következményeit, ami a szervezeti eredmények alapját jelenti. Ezen eredmények adnak lehetőséget a TM rendszer fejlesztésére, alakítására.



12. ábra: A teljesítménymenedzsment elemei

Forrás: Mathis – Jackson (2008) In Karolinyné (2010) alapján saját szerkesztés

A teljesítménymenedzsment rendszer komplexitásából adódóan olyan lépések sorozata, melyek egyfajta ciklikusságot mutatnak. Az alkalmazási ciklus alapvetően négy fő elemből tevődik össze.

Az első lépés a *szervezeti szerepek meghatározása*. Ez a folyamat összefüggésben van más HR tevékenységekkel, mivel a munkaköri leírás alapul szolgál a folyamat következő szakaszában. Fontos meghatározni különböző szervezeti célokat, alapértékeket vagy éppen kulcskompetenciákat ahhoz, hogy az egyéni teljesítmények tervezhetőek legyenek, majd később az egyéni és szervezeti célok összekapcsolhatóak legyenek (Balogh – Karolinyné, 2017).

A második fázis a *teljesítménytervezés*, amely során a vezető és a beosztottak közösen határozzák meg a célokat, terveket és stratégiákat, valamint ezek teljesítéséhez szükséges erőforrásokat. A teljesítménytervezés lezárása a cselekvési terv, a feladatok és a költségvetések megvalósítása (Takács, 2006).

A harmadik fázis időtartama a leghosszabb, ami a *teljesítés és figyelemmel kísérése*. Ekkor a vezető szükségszerűen segíti, folyamatosan támogatja az alkalmazottat, és rendszeres visszajelzést, tanácsadást biztosít, valamint nyomon követi a fejlődést (Balogh – Karolinyné, 2017).

A teljesítménymenedzsment utolsó eleme, egyik kritikus része a *formális értékelés és a jutalmazás*. Ebben a szakaszban a szervezet az évenkénti értékelési megbeszélés eredményeként visszajelzést kap a munkatársak teljesítményéről. Poór (2009) alapján a folyamat eredményeinek felhasználását köthetjük az előléptetésekhez, béremelésekhez vagy akár szükséges tréningek meghatározásához is.

A teljesítménymenedzsment rendszer működési feltételei az alábbiak (Veresné, 2013):

- a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék;
- a szervezet tagjai érdekeltek legyenek a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal;
- az alkalmazottak tudják, értsek, hogy mit várnak el tőlük;
- legyen biztosított a célok eléréséhez szükséges támogatás;
- legyen meg az egyénnek, csoportoknak a célok végrehajtásához szükséges képessége;
- legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás;
- adottak legyenek a megfelelő belső folyamatok és rendszerek.

Az üzleti/szervezeti teljesítmény mérésének, értékelésének és fejlesztésének módszerei és megközelítései a múlt század nyolcvanas-kilencvenes éveitől

jelentősen változtak, fejlődtek. Ennek releváns jellemzői: a pénzügyi teljesítménymérés dominanciájának csökkenése, a nem pénzügyi mutatók előtérbe kerülése és használata, a stratégiai teljesítménymérési rendszerek megjelenése és az értékteremtés gondolatának középpontba állítása. A kialakult integrált teljesítménymérési rendszerek közös jellemzője a pénzügyi és nem pénzügyi információk egyidejű alkalmazása (Veresné, 2013).

A teljesítménymenedzsment filozófiák közül két modellt emelünk ki és ismertetünk, melyek a Teljesítményprizma és a Hoshin menedzsment szemléletet.

A kilencvenes évek második felében jelent meg a teljesítmény érintett alapú megközelítése, amit Neely *et al.* (2004) fejlesztettek ki. A *Teljesítményprizma* egyfajta gondolkodásmódot szemléltet, mely a szervezet valamennyi érintettjével való kapcsolatát figyelembe veszi. A megközelítés alapja, hogy a több nézőpontból kell figyelembe venni a teljesítményt és ezeket a szempontokat kell megfelelően harmonizálni. Az öttényezős modell az egymással kapcsolatban álló területek integrálására törekszik, melyek szemléltetése egy háromszög alapú hasáb segítségével történik. Alapjait az érintettek elégedettsége és érintettek hozzájárulása képezik, míg az oldalait a stratégiák, folyamatok és képességek alkotják (13. ábra).

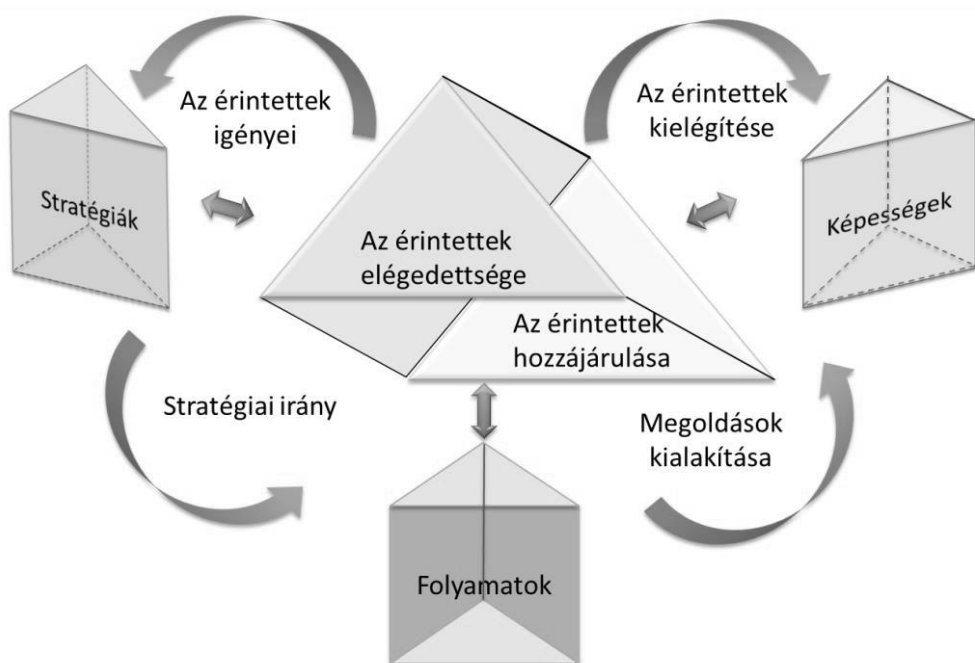
Az öt alapvető kérdés, amire a vezetőknek választ kell kapniuk (Wimmer, 2004; Neely *et al.*, 2004; Gyökér, 2015) az alábbiak:

- Kik az érintettjeink, milyen igényeket és elvárásokat támasztanak velünk szemben?
- Milyen igényeket és elvárásokat támasztunk mi az érintettjeinkkel szemben?
- Milyen stratégiákat kell alkalmaznunk a fenti igények és elvárások kielégítésére?
- Milyen folyamatok segítségével hajtjuk végre a stratégiánkat?
- Milyen képességekkel (emberekkel, eljárásokkal, technológiával, infrastruktúrával) működtethetjük hatékonyabban és eredményesebben folyamatainkat?

Az érintettek szerepe legáltalánosabban úgy jeleníthető meg, hogy szükségleteiket, igényeiket a szervezet által létrehozott eredményből, vagy annak létrehozása során kívánják kielégíteni, s ezért hajlandóak erőforrásaik egy részét rendelkezésre bocsátani. A modell az érintettekkel való kapcsolatot a

kölcsönösség alapján kezeli. Az érintettek az alábbiakkal jellemezhetők (Veresné, 2013):

- Tulajdonosok: akik tőkéjüket a rendelkezésre bocsájtják, a kockázatot vállalják és vagyongyarapodásra törekednek.
- Alkalmazottak: a menedzser a szervezet jövőjének építésével foglalkozik megfelelő rendelkezési jogosultságokkal, míg a dolgozó alapvető feladata reprodukciós jellegű.
- Vevők: külső ügyfelek, akik a termékeket/szolgáltatásokat megveszik.
- Szállítók: akikről a szervezet termékeket és szolgáltatásokat vásárol.
- Társadalmi környezet/közösség: szabályozó és jövedelmeket újraelosztó szervezetek, valamint a vállalat/intézmény szociális környezete.



13. ábra: A teljesítményprizma modellje – Értékteremtés az érintettek számára

Forrás: Neely at al. (2004) alapján Veresné (2013)

A Teljesítményprizma gyakorlati alkalmazása arra ösztönzi a szervezetek vezetését, hogy azonosítsák be a kulcsfontosságú kérdéseket, melyek támogatják a hatásos és hatékony működést, az üzleti teljesítmény fejlesztését.

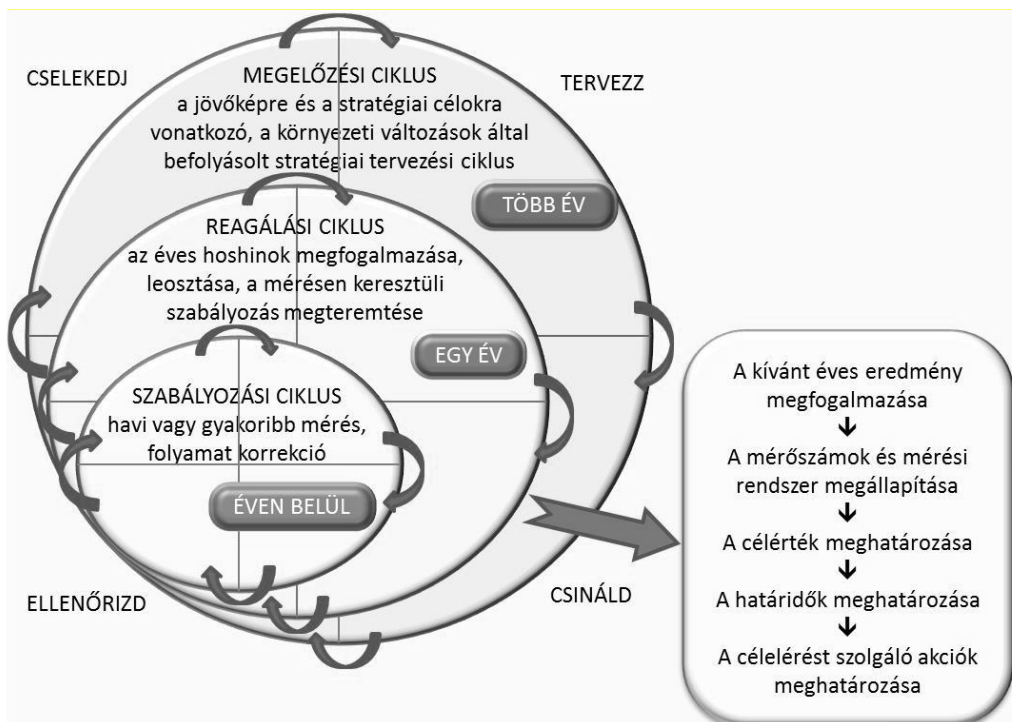
A *Hoshin menedzsment* a nyolcvanas években jelent meg Japánban és terjedt el a gyakorlatban. Elnevezése egy japán szóösszetételből adódik, melynek jelentése „irány menedzsment”. A módszer segít egy szervezetnek a közös célokra koncentrálni, kommunikálni ezeket a célokat és minden vezetőt bevonni a célok meghatározásába, illetve a munkatársakat elszámoltatni a célok rájuk vonatkozó részének megvalósításáért (*Schmuck, 2018*).

A Hoshin menedzsment kettős célt fogalmaz meg, miszerint a szervezeti dolgozók tevékenységét úgy kívánja irányítani, hogy biztosítsa a kulcsfontosságú célok elérését és a környezeti változásokra rövid reaklási időt tegyen lehetővé. Az egy időperiódusra megkívt eredmény megállapítást oly módon értelmezi, hogy az integrálja a szükséges eszközök megnevezését és a teljesítés módját is. Ez lehet az alapja annak, hogy a szervezet minden dolgozója tisztában legyen a hosszú távon követendő iránnyal és elfogadja, hogy kellenek olyan alapvető folyamat-mérőszámok, melyek folyamatos ellenőrzésével a szervezet üzleti folyamatai fejleszthetők (*Veresné – HOGYA, 2011*).

A Hoshin menedzsment a vállalati stratégia jövőképéből indul ki, és azt bontja le konkrét akciótervekké. A módszer segítségével a szervezet képes elérni céljait, ugyanakkor gyorsan tud alkalmazkodni a változó környezethez.

A módszer a PDCA ciklust (Plan: probléma definiálása, érintett folyamat azonosítása, dokumentálása, mérés, okok feltételezése; Do: megoldások kidolgozása; Check: megoldás, feltételezett okok visszamérése; Act: megoldások gyakorlatba ültetése) alkalmazza a stratégia megtervezésére és megvalósítására. A módszer szerint két féle tervezett tevékenység van a szervezeten belül: áttörő tevékenységek és az alapvető, üzleti vagy kulcsfolyamat felügyelő tevékenységek. Ha a stratégiai célok teljesülnek, a hoshin célja is teljesül (*Akao, 1991; Schmuck, 2018*).

A Hoshin célkitűzések meghatározásakor építünk a múlt tapasztalataira, az elmúlt évi Hoshin eredményekre, a Hoshin rendszer működési jellemzőire; a környezeti jellemzőkre, valamint a hosszú és középtávú elképzelésekre (*Veresné – HOGYA, 2011*). A Hoshin menedzsment három egymásba ágyazott PDCA ciklust feltételez (14. ábra), melyek a megelőzési (külső), a reaklási (középső) és a szabályozási (belső) ciklus.



14. ábra: **A Hoshin menedzsment szemlélet**

Forrás: Gyökér – Finna (2009) alapján Veresné (2013)

A Hoshin menedzsment gyakorlati alkalmazásának terjedését számos előnye biztosítja. A szemléletmód az áttörésre fókuszál, olyan tervek kidolgozására ad lehetőséget, amelyek megfelelően segítik a cél elérését, a terveket folyamatosan felülvizsgálja, lehetőséget ad a módosításra, korrekcióra, fejleszti a kulcsfolyamatokat és támogatja a szervezeti tanulást (Veresné – *Hogya*, 2011).

4.5.2 Ösztönzésmenedzsment

A munkavállalót nem elég megtalálni, meg is kell tartani, melynek eszköze a megfelelő ösztönzés. Ha nem érzi dolgozó a megfelelő késztetést, motivációt, akkor elmúlik a lelkesedés és a várt teljesítménynövekedés elmarad. A stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás céljával összhangban a szervezet számára elengedhetetlen a szervezet célok és a munkavállalói célok harmonizálása, mert amennyiben az alkalmazott kényszerből dolgozik kevésbé lesz hatékony, szemben azzal, ami megegyezik a személyes céljaival, sőt akár munkavállalói élményt is biztosít. Éppen ezért fontos, hogy a munkavállalót érdekelté tegyük a

szervezet számára hasznos és eredményes munkavégzésben és olyan integrált rendszert alakítsunk ki, ami ezt lehetővé teszi.

Az ösztönzésmenedzsment a vállalkozások fontos stratégiai eszköze (*O'Neil – Drillings, 2009*). Ez egy olyan irányítási stratégia, amely magában foglalja a teljesítmény nyomon követését, a mutatók elemzését és a személyzet jutalmazását.

Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által (*Juhász, 2012*).

Az ösztönzésmenedzsment céljai az alábbiak (*Fábián, 2008*):

- a munkaidő hatékony kihasználása,
- a szaktudás, képességek, humán potenciál fejlesztése,
- a rugalmas, multifunkcionális munkavégzés,
- az előléptetésre törekvés,
- a szervezeti eredményesség növelése,
- a külső, belső motiváció erősítése (ami nem csak bérezést jelen).

Az ösztönzésmenedzsmentnek szorosan illeszkednie kell a szervezet stratégiájához és a makro környezeti tényezők (gazdaság, jogszabályok, társadalom, kultúra, értékrend) mellett figyelembe kell vennie azt a környezetet, amelyben tevékenykedik, azaz a mikro környezeti tényezőket (munkaerőpiaci viszonyok). A szervezet belső tényezői közül kiemelt szerepet kap a szervezeti kultúra, a vezetési stílus, illetve szemléletmód, a kapcsolatok színvonala és az érdekképviseltek ereje (*15. ábra*). A munkaadói szempontokra tehát az intézményi terv és stratégia gyakorol hatást. A belső tényezők meghatározzák a stratégia alkotás folyamatát és a sikertényezőket, míg a külső tényezők a szervezeti és humán stratégiára gyakorolnak hatást.

Az ösztönzésmenedzsment elvárásait munkáltatói és munkavállalói oldalról közelíthetjük meg (*László – Poór, 2010*). Szervezetek elvárása, hogy az ösztönzési rendszer az alapvető szervezeti célok (stratégia, akcióprogramok) megvalósítására irányuló stratégia megvalósítását szolgálja, kapcsolódjon, igazodjon más emberi erőforrás területhez, feleljen meg a hatékonysági, gazdasági szempontoknak, érvényesítse a teljesítményelvet, közvetítse a külső környezet elvárásait, legyen igazságos, egyértelmű és közérthető. A munkavállalók elvárásai és preferenciái, hogy tegye lehetővé a munkavállalói érdekek érvényesítését, az elégedettség kialakítását, igazodjon a differenciált egyéni és csoport célokhoz.

A stratégia alkotásban fontos szerep jut a racionális költségtervezésnek.



15. ábra: Az ösztönzésmenedzsment modellje

Forrás: László et al. (2005) In. Dajnoki (2015)

Az ösztönzésmenedzsment stratégia kialakítása során fontos figyelembe venni az alábbi tényezőket:

- támogatnia kell a vállalati értékek, teljesítménycélok megvalósulását;
- segítenie kell a szervezeti kultúrához, a vezetési stílushoz való alkalmazkodást;
- vonzania és megtartania kell a szervezet számára fontos kulcsembereket;
- ösztönöznie kell a pozitív gondolkodást, a rugalmas alkalmazkodást.

Az ösztönzésmenedzsment fő alkotó elemei: az ösztönzési politika, stratégia, gyakorlat és rendszer. Az ösztönzési politika az ösztönzésre vonatkozó főbb alapelvek, amelyek szerint a szervezet alkalmazottait javadalmazni kívánja. Az ösztönzési stratégia az ösztönzési politika által meghatározott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli. Az ösztönzési gyakorlat az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása, azon szabályok, eljárások, és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak konkrét javadalmazását megállapítja (László – Poór, 2010). Az ösztönzési rendszer azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul, melynek fő elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza. Az

ösztönzési rendszernek hatékonyak, rugalmasnak, differenciálnak és költségtakarékosnak kell lenni (Garaj, 2011).

Az ösztönzési rendszer részei, formális elemei egyrészt a külső motivációhoz köthető a javadalmazás (bér, fizetés, prémium, jutalék, nyereségrészesedés és kiegészítő juttatások), amely összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával. Másrészt beletartoznak azok az elemek, melyek a belső motivációval vannak összefüggésben, nem anyagi jellegű elismerések, ami sokszor meghatározó lehet, hiszen a munkahely gondoskodását fejezheti ki. Ilyenek például: a feladatok változatossága, a kihívás, az eredmények elérése, az elismerés, előléptetés, a rugalmas munkarend, a felelősség, a szakismeret megszerzése, a szakmai fejlődési lehetőség vagy a beleszólás a döntéshozatalba. A hatékony ösztönzési rendszer az egyéni érdekekre építve olyan feltételeket próbál kialakítani, amelyek következtében a dolgozóknak konkrét üzemi célokat magába foglaló munkavállalói érdekeltség alakul ki.

Az ösztönzésmenedzsment program felépítéséhez (16. ábra) a szervezeteknek egy három lépésből álló folyamatot kell megvalósítani (Valamis, 2020).



16. ábra: Az ösztönzésmenedzsment program lépései

Forrás: saját szerkesztés

Első lépésként fontos szerepet kapnak a program kialakításában szerepet játszó osztályok, melyek a vezetés, a pénzügy és a HR részleg. A három osztály együttes szakértelmével alakíthatóak ki a program paraméterei szervezet specifikusan. A vezetés fogalmazza meg a program céljait és mutatóit. A HR elemzi a piaci adatokat, melyek meghatározzák a kompenzációs tartományokat, míg a pénzügy szerepe, hogy a program költségfedezetét vagy alternatív kompenzációs rátákat kínál.

A program kialakítás második lépése az ösztönzésmenedzsment program teljes, átfogó vizsgálata, melynek során az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Mit próbál elérni a szervezet ezzel a programmal?
- Hogyan segíti ez a program a szervezetet ennek elérésében?

- Mely munkatársak lesznek jogosultak erre a programra?
- Milyen kifizetések állnak rendelkezésre a túlteljesítők számára?
- Lesz maximális kifizetés?
- Milyen kifizetések állnak rendelkezésre azok számára, akik nem teljesítik céljukat?
- Lesz minimális kifizetés?
- Hogyan fizetik ki ezt a programot?
- A célok világosak és SMART cél formátumúak?

Az ösztönzésmenedzsment program kialakításának utolsó szakasza annak létrehozása. A kérdésekre kapott válaszok figyelembe vételével, illetve azok jóváhagyásával a program tervezése kezdődik el. Meghatározásra kerülnek a fő és alcélok és a teljesítménymutatók. A program bevezetése előtt szükséges a tesztelés, majd az eredmény függvényében az ösztönzők jóváhagyása következik. A program kialakítás során meg kell határozni a jogosultságokat, a célokat és az ütemtervet. A program bevezetésének elősegítése és az ellenállás megelőzése érdekében érdemes a szervezeti alkalmazottakkal megismertetni a rendszert.

Összességében megállapítható, hogy a hatékony ösztönzésmenedzsment hatására a szervezeti tagok motivációja nő, lojálisabbak és elkötelezettebbek lehetnek a szervezettel szemben. A program ösztönzi az együttműködést, az innovációt és harmonikus csapatot épít, illetve fokozott termelékenységet biztosít.

4.6. Az emberi erőforrások fejlesztése és modelljei

Az emberi erőforrások tudatos fejlesztése kiemelt szerepet tölt be a szervezetek életében, hiszen számos szektorban az emberi képességek, készségek, a szaktudás, illetve azok fejlesztése a versenyképesség fenntartásának egyik központi tényezője.

Az emberi erőforrás fejlesztést meghatározó tendenciákat figyelembe véve megállapítható a piaci igények globalizációja és a helyi piacok jelentőségének növekedése, azaz kevesebb, de magasabb képzettségű alkalmazottra van szükség és alapvető követelmény napra készre tenni a beosztottakat. A szervezetek természete is megváltozott, mely alapján a vezető szintek száma csökkent, egyre több konzultáció a funkcionális részlegekkel, jellemzővé vált az eredmények mérése alsóbb szinteken és egyre több tréningre van igény. Hazánkban kihívást jelentő feladat a nemzetközi kapcsolatok, a nemzetközi jelleg erősödése, azaz a menedzserek képesek legyenek különböző szervezeti kultúrákban dolgozni.

Nőtt a kiváló, illetve tehetséges emberek iránti igény, melynek háttérében a munkaképes korosztály létszámának csökkenése és a jól képzett szakemberek iránti igény növekedése áll. Változtak a munkavállalók preferenciái is: Növekszik a mobilitás, nő az autonómia iránti igény, növekszik az igény az életminőség javítására és csökken a karrier érdekében történő feláldozása a saját személyiségnek, a családi életnek.

4.6.1 A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrás fejlesztés (személyzetfejlesztés) olyan folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a szervezeti stratégia függvényében (Poór *et al.*, 2010). A személyzetfejlesztés a munkatársak kompetenciáinak módosítására, fejlesztésére irányul; bővülnek ismereteik, fejlődnek gyakorlatias készségeik, átalakul munkamagatartásuk, változnak attitűdjeik, motivációik (Juhász – Matiscsákné, 2013).

Az emberi erőforrás fejlesztés egyre szisztematikusabban tervszerűbben a szervezet stratégiai céljaival összhangban végzi munkáját. Előfordulhat, hogy a csoport és az egész szervezet is célpontjává válik az emberi erőforrás fejlesztésnek, mindkét területen érvényesülhet a tanuló szervezet megközelítés,

ami azt jelenti, hogy átfedések lehetnek a két tevékenység között (*Ujhelyi, 2001*).

Az emberi erőforrás fejlesztés szerepe és jelentősége fokozatosan változott meg azáltal, hogy a döntéshozók felismerték, hogy ez a funkció kritikus szerepet játszik a stratégia kidolgozásában. A stratégiai humán erőforrás fejlesztés (Strategic Human Resource Development – SHRD) a szervezet tervezési folyamatának alapvető funkciója, mely szerepet játszik a növekedés, a változás vagy a tervezett vagy nem tervezett események előrejelzésében, és ahol az az emberi erőforrások kompetenciái és készségei kritikus szereppel bírnak a sikeres és produktív megvalósítás és a kívánt eredmények elérésében (*Hughes – Byrd, 2015*).

Az emberi erőforrás fejlesztése (HRD) leginkább stratégiai megközelítéssel érhető el, amely erőforrás alapú elméletekkel összhangban áll. A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés (SHRD) hozzájárul a szervezet specifikus ismeretek és készségek létrehozásához, ha azok összhangban vannak a szervezet stratégiai céljaival (*Garavan, 2007*). A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés abban különbözik a hagyományos személyzetfejlesztéstől, hogy a stratégiai erőfeszítések során a tanulásra és a teljesítményre, valamint a kapcsolódó tevékenységekre, mint szervezeti gyakorlatok gondolnak (*Garavan – Carbery 2012*). A SHRD szemléletben a személyzetfejlesztő szakemberek inkább vállalják a stratégiai partnerek, a stratégiai szereplők és az üzleti szereplők szerepét, mint hogy egyszerűen csak reagálnak az üzleti eseményekre. A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés hangsúlyozza az alapvető kompetenciákat, mint egyedi készségeket és képességeket, amelyek tartós versenyelőnyt biztosítanak (*Hughes – Byrd, 2015*).

A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés a szervezet fő tevékenységeit – az emberi folyamatokat – úgy tekinti, hogy a megelőzze magát a feladatot. Ez azt jelenti, hogy a feladat újradefiniálása érdekében újra kell definiálni az emberi folyamatokat (*Grieves, 2003*).

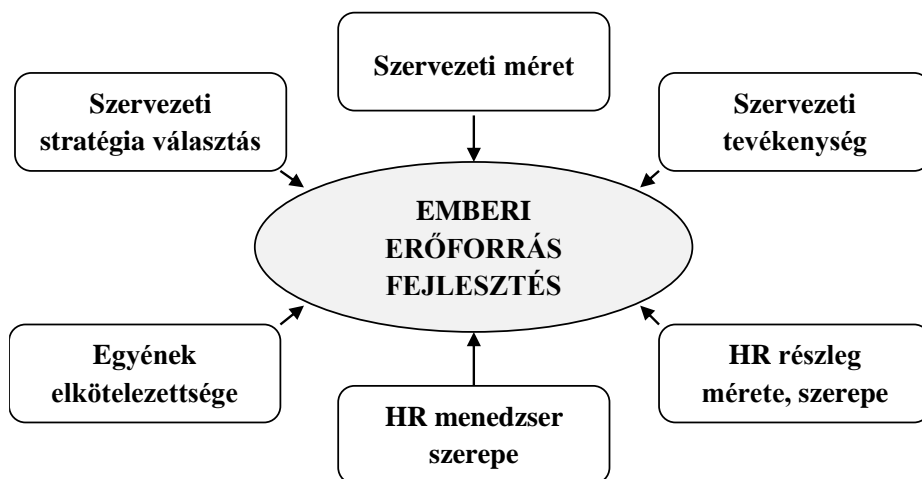
4.6.2. Fejlesztési stratégia és modellek

Az emberi erőforrás fejlesztési stratégiának üzlet-orientátnak kell lennie, vagyis az elsődleges szempont az üzleti célok elérése a humán tőke tudásának és képességének magas szintjével. Ugyanakkor fontos figyelembe venni a munkavállalók terveit, igényeit, céljait is. Igazi, hosszú távú terv születik, ha mindkettő szempontot figyelembe veszi a vállalat (*Armstrong – Taylor, 2014*).

Egy fejlesztési stratégia kialakítása során meg kell határozni, hogy a jövőben milyen munkaerőigényre van szükség, fel kell mérni, hogy mit igényelnek a munkavállalók a szervezettől, meg kell határozni a magasabb szint eléréséhez szükséges szervezetfejlesztési igényeket, fel kell becsülni a várható akadályokat, illetve fontos, hogy beillesszük ezt az üzleti stratégiába (Roóz, 2006).

A fejlesztési stratégiának Armstrong és Taylor (2014) szerint a következők a szükséges elemei: a szervezet fejlesztési filozófiájának kialakítása, célok meghatározása, az ezzel járó felelősségi körök kiosztása (a vezetőség, a HR illetve a munkavállalók között), források megteremtése (pénzügyi, materiális), képzési módszerek kiválasztása, a siker kritériumrendszerének meghatározása.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem több tényezőktől függ (Ujhelyi, 2001), melyet a 17. ábra szemléltet. A szervezet stratégiája alapul szolgál a funkcionális stratégiák kialakításához, de ugyanazon cél elérése többféle úton is lehetséges.



17. ábra: Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelmet befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A szervezet méretével összefüggésben megállapítható, hogy a kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítanak elég hangsúlyt a fejlesztésre. Meghatározó szereppel bír az emberi erőforrás menedzsment egység mérete, helye a szervezeti hierarchiában, valamint az első számú emberi erőforrás

menedzser hierarchiában elfoglalt helye. A HR vezető menedzsmentben betöltött szerepéből következtethetünk arra, hogy mekkora súlyt képvisel az egység a szervezetben, s milyen mértékben tudja érvényesíteni elképzeléseit a szervezet döntéshozó testületeiben.

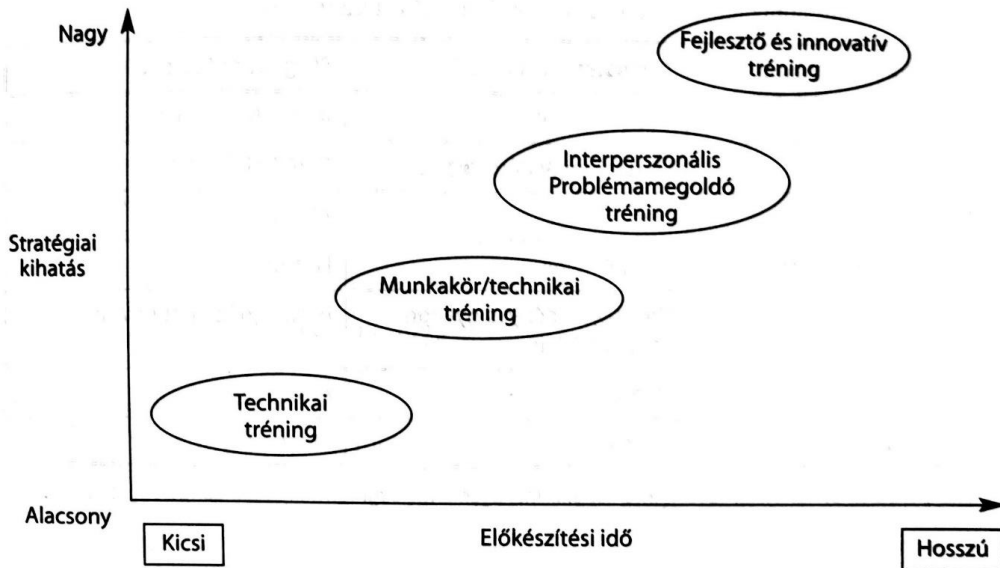
Az emberi erőforrás fejlesztés jelentőségét befolyásolja a szervezet tevékenységének újdonság tartalma, ugyanis a nagy újdonságtartalmú, kreativitást, innovativitást igénylő tevékenységeket végző szervezetek alkalmazottai számára létfeltétel a folyamatos fejlesztés, fejlődés. Az emberi erőforrás fejlesztést az alkalmazottak hajlandósága, elkötelezettsége nélkül bajos dolog végezni, hiszen az ember az az erőforrás, amelyik képes akaratát érvényesíteni. Ezek alapján az egyének elkötelezettsége szintén befolyásoló tényezőként jelenik meg (*Ujhelyi, 2001*).

Thoman és Lloyd (2018) szerint az emberi erőforrások fejlesztése az alábbi négy részre bontható, amelyek összhangban vannak a szervezet fejlődésével:

- Az egyén fejlesztése: az egyének szintjén történő képzések és tréningek tartása nagyon fontos ahhoz, hogy a szervezet alkalmazkodni tudjon a változó üzleti környezethez, ami elengedhetetlen része egy magas teljesítményt nyújtó vállalat stratégiájának.
- Karrierfejlesztés: ez a koncepció megköveteli a különböző szervezeti egységek stratégiájának összehangolását, valamint egy jól kialakított és strukturált emberi erőforrás fejlesztési stratégiát annak érdekében, hogy a tehetséges munkavállalókat hosszú távon meg tudják tartani a kritikus pozíciókban.
- Teljesítménymenedzsment: útmutatást kell adni a munkavállalónak, valamint a szervezet számára is a sikeresség érdekében azáltal, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a rövidtávú eredményekre, amelyek később hozzá fognak járulni az egyén és a vállalat hosszú távú sikeréhez.
- Szervezetfejlesztés: az emberi erőforrás fejlesztésnek képesnek kell lennie hatással lenni a vállalat egészére annak érdekében, hogy valóban egy magasan teljesítő szervezetet lehessen kialakítani. Folyamatos segítséget kell nyújtani a munkavállalóknak, bővíteni kell a tudásukat, hogy hozzá tudjanak járulni a vállalat fő célkitűzéséhez.

A vállalatok akkor lehetnek a legsikeresebbek, ha a fent említett négy tényezőre nagy hangsúlyt fektetnek. Az egyének fejlődésén keresztül érhető el a vállalatok fejlődése, ezért a munkavállalók karrierjének építése kulcsfontosságú tényező kell, hogy legyen a vállalatok életében.

Az egyén fejlesztése során a megfelelő képzési módszer megválasztásakor fontos figyelembe venni annak stratégiai kihatását, illetve hogy mennyi idő is van az előkészületekre. A különböző stratégiák különböző vezetői és alkalmazotti magatartást is igényelnek. Az előkészületi idő nő a stratégiai kihatás növekedésével (18. ábra).



18. ábra: A képzés stratégiai kihatásának és az előkészítési idejének kapcsolata

Forrás: Poór (2006)

Egy technikai tréning kis stratégiai kihatással nem igényel sok előkészítési időt. Egy munkakörhöz kapcsolódó tréning megszervezése már valamivel nagyobb stratégia kihatással bír, így több időbe kerül a megszervezése is. Az interperszonális, problémamegoldó tréningek, illetve a legnagyobb stratégiai kihatással bíró fejlesztő és innovatív tréningek már hosszú előkészületi időt igényelnek (Poór, 2006).

A különböző szervezetfejlesztési modellek alkalmazása a szervezet sajátosságaitól (stratégia, szervezeti kultúra, szervezeti méret) függ. A vállalati személyzetfejlesztés modelljének (19. ábra) alapkonceptiója a kongruencia megteremtése, azaz a munkakört betöltő személy tudásának, képességeinek,

készségeinek és a munkaköri feladatok ellátásához szükséges képességek, készségek (munkakör specifikáció) összhangjának megteremtése.

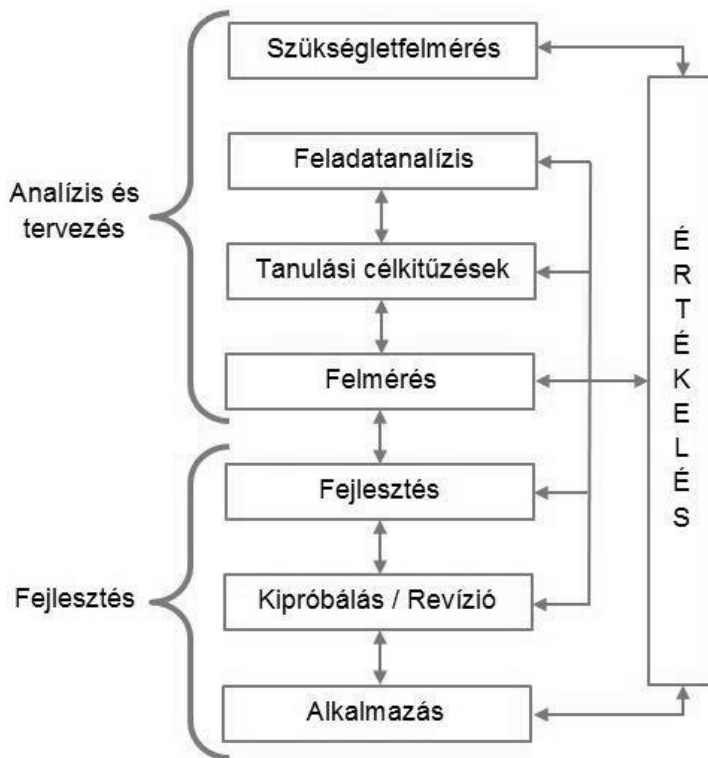


19. ábra: A vállalati személyzetfejlesztés modellje

Forrás: Poór et al. (2010)

Ahogy fentebb említettük, az emberi erőforrás fejlesztés a teljesítménymenedzsmenttel szoros összefüggést mutat. A megfelelő képzés és a teljesítménynövekedés közötti kapcsolatot szemlélteti a Clarc ISD (Instructional Systems Development) modell, amely kiemeli, hogy a fejlesztés interaktív és ismétlődő, mivel minden fázist egy ellenőrzés követ (20. ábra).

Az analízis és tervezés fázisban fontos, hogy felmérjük a szükségleteket, ezután elemezzük a feladatkört, ezek alapján tűzzük ki a képzés céljait. A modell következő szakaszában fel kell mérni a munkavállaló már meglévő tudásának a szintjét, amit a fejlesztés fázis követ. A sikeresség érdekében a modell javasolja a kipróbálást/revíziót, és ezután következik a tényleges alkalmazás.

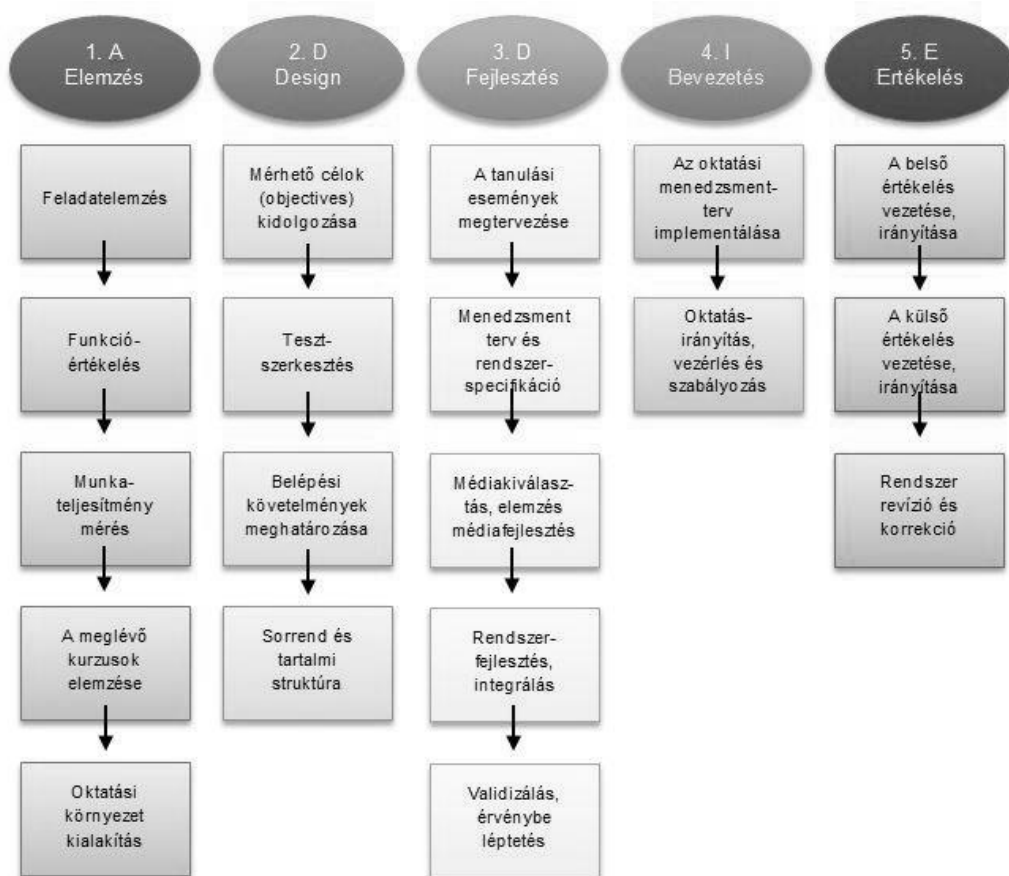


20. ábra: Clarc ISD modellje

Forrás: Soósné (2013)

Az Addie-modell öt fázisra bontja a humántőke fejlesztést (21. ábra). A modell elnevezése az egyes fázisok angol kifejezéséből adódik, melyek a következők: Analysis (elemzés), Design (tervezés), Development (fejlesztés), Introduction (bevezetés) és Evaluation (értékelés).

Az első fázisban elemzik és értékelik a feladatot és a már meglévő kurzusokat is megvizsgálják. Ezután kezdődik a tervezés, azaz elkészül az oktatási stratégia, megfogalmazódnak a konkrét, mérhető célok. Kialakítják a tartalmi struktúrát, meghatározzák a belépési követelményeket. A fejlesztés szakaszban történik a tanulási események megtervezése, a médiaválasztás, megszületik a menedzsment terv, felvázolják a konkrét tanmenetet, handout-okat, vázlatokat. Ezek átesnek egy validizálási folyamaton, ezt követően léptetik érvénybe a képzést. A bevezetés fázisban történik az oktatási menedzsment terv implementálása, az oktatás irányítása, vezérlése, szabályozása. Az utolsó lépés az értékelés, ahol az alkalmazandó validációs értékek mentén történik a rendszer revíziója és korrekciója. Fontos szerepe van a belső és a külső értékelésnek is (Soósné, 2013).



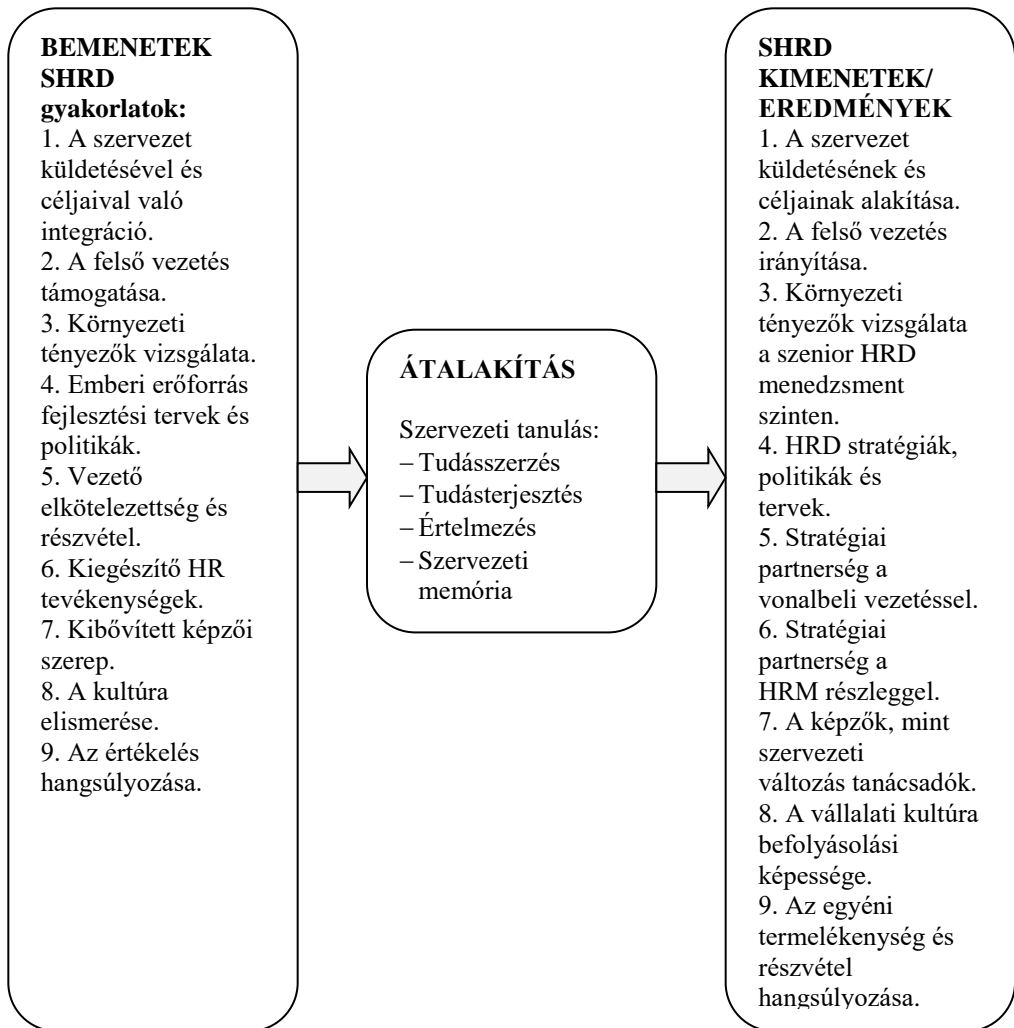
21. ábra: Az Addie- modell

Forrás: Soósné (2013)

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment szempontjából fontos szerepe van a „lifelong learning” szemléletnek. A megváltozott munkáltatói igények kiszolgálása, a tudás modernizálása, felfrissítése, amelyre ciklikus jelleggel szüksége van minden munkavállalónak. A nemzetközi tendenciák is egyre inkább mutatják ennek szükségességét, mára már a munkavállalók rengeteg új tudásra tehetnek szert a munkáltatók által ellátott humánpolitikai funkcióknak köszönhetően (Kőmíves – Dajnoki, 2016).

A kívánt eredmények elérése érdekében az SHRD gyakorlatokat jól kell szervezni, megtervezni és integrálni a szervezet minden aspektusába. Az SHRD gyakorlat kilenc kulcsfontosságú tényezőjének hatását egy szisztematikus tanulási folyamatban nem könnyű elemezni, mivel az eredményeket nem könnyű megfigyelni. A bemeneteket, folyamatokat és kimeneteket vizsgáló folyamatmodell hasznos lehet ezeknek a kapcsolatoknak a megértésében, az

SHRD-gyakorlat kilenc jellemzője, mint input, a szervezeti tanulás, mint a szisztematikus megvalósítási folyamat, és a szervezeti tanulás, mint a transzformatív kimenet (22. ábra). Az SHRD gyakorlatoknak proaktív és befolyásoló szerepet kell játszaniuk. Ez egy javaslatot eredményez az SHRD gyakorlatok, mint a szervezeti tanulás kulcsfontosságú tényezőinek keretrendszerére vonatkozóan (Tseng – McLean, 2007).



22. ábra: A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés (SHRD) gyakorlatok kerete a szervezeti tanulásban

Forrás: Tseng – McLean (2007) alapján saját fordítás

Amennyiben az SHRD összes gyakorlatát kulcsfontosságú tényezőként alkalmazzák, a szervezeti tanulás fejlesztő hatással lesz a kilenc kapcsolódó

SHRD eredményre. A szervezeti tanulási folyamatban bevezetendő stratégiai emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatok fejlesztése érdekében a kilenc komponens által meghatározott SHRD-gyakorlatoknak érvényben kell lenniük (*Tseng – McLean, 2007*).

Napjainkban a világ globális környezetében minden szervezet számára egyre kritikusabbá válik, hogy megszerezzék és megőrizték a kompetens munkavállalókat. A siker nem csak a jelenben érezhető eredményeken múlik, hanem azon is, hogy a döntések következtében milyen mértékű elköteleződés alakul ki a munkaerőben a szervezet iránt. Ezért elmondható, hogy az a szervezet tud versenyképes maradni és lépést tartani a gyors változásokkal, akik a kompetencia mellett a munkaerő megtartására is fókuszál (*Tripathi – Agrawal, 2014*).

Kulcsszavak:

fluktuáció, sourcing, toborzás, munkakör, szerep, munkaköri leírás, emberi erőforrás ellátás, kiválasztás, utánpótlás tervezés, leépítés, teljesítmény, teljesítményértékelés, teljesítményértékelési rendszer, teljesítmény-menedzsment, teljesítményprizma, hoshin menedzsment, ösztönzés-menedzsment, ösztönzés-menedzsment modell, ösztönzés-menedzsment elemek, ösztönzés-menedzsment program, emberi erőforrás (személyzet) fejlesztés; stratégiai emberi erőforrás fejlesztés, vállalati személyzetfejlesztés modellje, Clarc ISD modell, Addie-modell, SHRD és szervezeti tanulás keretrendszere,

5. ESÉLYEGYENLŐSÉGI STRATÉGIA

A szervezetek stratégiája alapvetően hatással van a munkaerő összetételére. Nagy jelentőséggel bír, hogy a munkáltató milyen esélyegyenlőségi stratégiát alakít ki a munkavállalói összetétel tudatos kialakítására, vagyis alkalmaznak-e olyan emberi erőforrás menedzsment rendszereket, amelyek által nem csak lehetővé teszik, hanem nyitottabbá is válnak a különböző életkorú, megváltozott munkaképességű, kisgyermekes, vagy akár eltérő tapasztalattal bíró munkavállalók foglalkoztatására.

Az emberi erőforrás gazdálkodás esetében az esélyegyenlőség azt jelenti, minden olyan állampolgár, aki munkaképes, lehetőséget kapjon arra, hogy a képességeinek, készségeinek megfelelő munkát vállalhasson és a teljesítményét, eredményeit azonos módon ítélik meg. Az emberi erőforrás megbecsülése többlet értéket hordoz minden szervezet számára. A munkavállalók ösztönzésében jelentős szerepet játszik a nagyobb figyelmet igénylő munkatárs iránti felelősség vállalása is.

A humán erőforrás menedzsment által kialakított HR politika nagyon sokat tehet az esélyegyenlőség előmozdításáért. Egy-egy HR eszköz több célt is szolgálhat az adott szervezeten belül. Ha a szervezetnél tudatos az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség szempontjainak érvényesítése, akkor jelentős pozitív változásokat tud a HR elérni (*Tardos, 2014*). Ezért is van különösen nagy jelentősége annak, hogy a szervezetek mennyire használják tudatosan az egyes HR eszközöket az esélyegyenlőség céljainak megvalósítására is.

5.1 Esélyegyenlőségi stratégia és esélyegyenlőségi terv

A 2003. CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény kimondja, hogy minden ember egyenlő méltóságú személy, és számos védett tulajdonságú célcsoportot jelöl meg, amelyekkel szemben tiltja a hátrányos megkülönböztetést, jogsértés esetén számukra jogvédelmet biztosít. Az Esélyegyenlőségi törvény, valamint a Munka Törvénykönyvét kiegészítő, 2012. VII. 1-től hatályos, 2012. évi LXXXVI. törvény 90§ (1) alapján az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervek kötelesek esélyegyenlőségi tervet készíteni és azt az érdekképviselői szervekkel együtt elfogadni.

Az Mt. által bevezetett esélyegyenlőségi terv intézménye tehát megfelelő alternatívát jelenthet a munkaadóknak, illetve a HR-eseknek ahhoz, hogy saját, szervezetspecifikus esélyegyenlőségi céljaikat megtervezzék, megfogalmazzák, megvalósítsák, és eredményességét felülvizsgálják. Az esélyegyenlőségi terv kizárólag határozott időre szólhat, és ebben olyan munkáltatói intézkedések és programok rögzíthetők, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének előmozdítását célozzák, azaz számon kérhetőek (*Juhász – Matiscsákné, 2014*).

A szervezetek *esélyegyenlőségi stratégiája* – amely minden hátrányos helyzetű munkavállalói csoportra vonatkozik – csak akkor képzelhető el elméletben, és valósítható meg a gyakorlatban, ha a szervezetek nem csak ennek a stratégiának a kidolgozásával, hanem ennek a stratégiának az alapját is jelentő szervezeti filozófia, misszió, vízió, tehát összességében a fontosabb tartalmi arculati elemekben/területeken is megjelentetik az esélyegyenlőség gondolatát (*Berényi és Kollár, 2009*).

Az esélyegyenlőségi stratégia szűkebben értelmezve egy részstratégia, ami a HR stratégiába tartozik. Tágabban értelmezve azonban önálló (rész)stratégia, mivel az esélyegyenlőség nem csak az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciókat érinti, hanem a többi (rész)stratégiát is.

Az *esélyegyenlőségi terv* alkalmas eszköz lehet a munkáltató számára, hogy a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban rá háruló feladatokat, elvárásokat hatékonyan teljesítse. Az Esélyegyenlőségi Terv központi fogalma az esély, illetve az esélyegyenlőség. Ennek megteremtése érdekében a munkáltató figyelemmel kíséri a releváns célcsoportok foglalkoztatási helyzetének, bérének, munkakörülményeinek, szakmai előmenetelének, képzésének, gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeinek elemzését, esélyegyenlőségi céljai eléréséhez szükséges eszközöket, a képzési, munkavédelmi feltételeit érintő programokat.

A versenyszférában az esélyegyenlőségi terv formai összeállítására nincsenek törvényi szabályozások, a szervezetek saját maguknak alakítják ki, figyelembe véve a szervezeti sajátosságokat. Jelen tanulmányban kétféle felépítést ismertetünk. Az egyik változatban jellemző főbb fejezetek az alábbiak:

1. Bevezetés
2. Helyzetfelmérés
3. Intézkedések (Az intézkedések területei; Esélyegyenlőségi referens biztosítása)

4. A dolgozók tájékoztatása az esélyegyenlőségi tetről
5. Munkakörülmények javítása (rámpásítás, akadálymentesítés)
6. Tájékoztatás, képviselet, visszajelzés

Egy másik felépítés az alábbi részeket emeli ki (*Juhász – Matiscsákné, 2014*):

1. Általános elvek és célok
2. Helyzetfelmérés
3. A szervezet esélyegyenlőségi stratégiája és a konkrét esélyegyenlőségi célkitűzések.
4. Konkrét programok, intézkedések az egyenlő bánásmód biztosítására és az esélyegyenlőség előmozdítására.
5. Hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok helyzetének javításával kapcsolatos intézkedések az esélyegyenlőség előmozdítására.
6. Eljárásrend az egyenlő bánásmód követelményének megsértése esetére.
7. Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítéséhez biztosított személyi feltételek.
8. Esélyegyenlőségi Referens és az Esélyegyenlőségi Bizottság feladatai

Az esélyegyenlőségi terv intézkedési területei célirányosan a munkáltatóval munkaviszonyban álló, legalább a rögzített hat hátrányos helyzetű csoportra terjednek ki, továbbá a felvételi eljárások során a potenciális munkavállalókra.

Az esélyegyenlőségi terv tartalmazza (1992. évi XXII. törvény 70/A §-a) egyrészt a munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák (roma identitást csak önkéntes írásbeli nyilatkozat alapján lehet lefektetni), a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek, valamint a családosok (két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő, vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók) foglalkoztatási helyzetének, – így különösen azok bérének, munkakörülményeinek, szakmai előmenetelének, képzésének, illetve a gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeinek – elemzését. Másrészt a munkáltatónak az esélyegyenlőség biztosítására vonatkozó, az adott évre megfogalmazott céljait és az azok eléréséhez szükséges eszközöket, így különösen a képzési, munkavédelmi, valamint a munkáltatónál rendszeresített, a foglalkoztatás feltételeit érintő bármely programok bemutatását.

Az esélyegyenlőségi terv elkészítésének számos eredménye van. Biztosítja a szervezetnél a tudatos társadalmi szerepvállalás (Corporate Social Responsibility) erősítését és a munkahelyi sokszínűség növelését, amely ma már

nagymértékben befolyásolja a cég megítélését a hazai és a külföldi piacon egyaránt. Az esélyegyenlőségi terv külső, széles körében végzett kommunikációja pedig növeli a cég üzleti sikereit, mert javítja a szervezetről alkotott képet a stakeholderek (tulajdonosok, fogyasztók, versenytársak, szállítók, kormányzat, bank, helyi közösségek) körében (Csapó – Lattner, 2015). Emellett elősegítheti a nagyobb munkavállalói elkötelezettséget, lojalitást, a dolgozók jobban kiteljesíthetik képességeiket, és ezzel elősegítik a hatékonyságot. Az előbbiekkal összhangban csökkenhet a fluktuáció, a betanítási költség. A szervezet a marketingstratégiájába, a munkáltatói márka kialakításába is tudatosan beépítheti az esélyegyenlőségi intézkedések disszeminációját, kedvező képet mutatva ezzel a munkaerő-felvételre jelentkezők számára, mely által a munkahely vonzóbbá válik a tehetséges, kiváló kompetenciákkal jelentkező potenciális munkavállalók számára is.

Az esélyegyenlőség érvényesítése hosszútávon fenntartható előnyöket fog eredményezni a munkahelyi közösség számára is. Az intézkedések bevezetése lehetővé teszi nagyobb potenciális munkavállalói csoport elérését a toborzás során, sokszínű munkavállalói kör kialakítását, a hátrányos helyzetű munkavállalók megkülönböztetésének csökkentését, a lojális, céghez hűséges munkavállalói csoport kialakítását, ezáltal a fluktuáció minimalizálását. Emellett kialakul egy olyan eljárásrend, amely hosszútávon biztosítja az esélyegyenlőségi szempontok és az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülését.

Az esélyegyenlőségi terv vagy foglalkoztatási projekt részeként érdemes kijelölni azokat az időpontokat, időintervallumokat, amelyek elteltével a folyamatért felelős elvégzi a monitoring feladatokat, vagyis áttekinti a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatásának viszonyait, kihívásait, illetve eredményeit is. A releváns célcsoportok foglalkoztatásának sikere akkor várható, ha az őket alkalmazni kívánó szervezetek alaposan tervezik, előkészítik, utánkövetik és célzottan támogatják a foglalkoztatásukat.

Az esélyegyenlőségi terv megvalósításával kapcsolatban felmerülő befogadó munkahelyi szemlélet és az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM), ami a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek humán erőforrás gazdálkodási sajátosságaival foglalkozik, Dajnoki – Kun (2015): Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe c. jegyzetben részletesen ismertetésre került.

5.2 Kutatási eredmények a munkahelyi esélyegyenlőségről

Az mtd Tanácsadói Közösség 2008 óta készít kétévente országos benchmark-kutatást a munkahelyi esélyegyenlőségről és sokszínűségről. A továbbiakban az mtd Tanácsadói Közösség által végzett kutatási eredményeket ismertetjük az esélyegyenlőségi stratégiára, illetve az esélyegyenlőségi terv tartalmára fókuszálva, rávilágítva ezzel a szervezetek gyakorlatára, szemléletére.

Az életkor és esélyegyenlőség kutatás végső mintájába 155 szervezet adatai kerültek be (*Tardos, 2017*). A válaszadó szervezetek több mint negyedénél (28,4 %) szervezeti szinten még nem jellemző a munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése. Ugyanakkor mindössze 3,2 %-a nyilatkozott úgy, hogy a jövőben sem kíván ezzel a területtel foglalkozni.

A szervezetek által megjelölt leggyakoribb esélyegyenlőségi indítékok leginkább a munkaerő megtartásával és összetételével, valamint etikai és szervezeti értékekkel kapcsolatosak. A legfontosabb szempontnak az életkor szerinti sokszínű összetétel bizonyult. A válaszadók 57,4%-a nyilatkozott úgy, hogy a pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van a szervezetben (57,4 százalék), míg a második legfontosabb szempont a tehetséges munkavállalók megtartása volt (56,8 %). A válaszadók 54,8%-a etikai szempontból tartotta fontosnak az esélyegyenlőséget, de a nagyobb arányban említett indokok között szerepeltek még az alábbiak is: a sokszínűség a vállalati kultúra része (53,5 %), sok kisgyermekes dolgozik nálunk (49,7%), illetve, hogy lojálisabb munkaerőt szeretnének (43,2%).

Az eredmények alapján különbségek tapasztalhatók a magyar, a külföldi és vegyes tulajdonú szervezetek között esélyegyenlőségi indokai mentén. A magyar szervezetek átlagosan kevesebb indítékot jelöltek meg a külföldi és vegyes tulajdonú cégekhez képest. Az esélyegyenlőségi törekvések közül a legjelentősebb különbség a nők vezetésben való részvételének megítélésénél tapasztalható. Míg a magyar tulajdonban lévő szervezetek mindössze 3,1%-a választotta a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének indokaként, hogy több nőt szeretnének a menedzsmentben látni, addig a külföldi tulajdonú szervezeteknél ez a szervezetek egyharmadára jellemző volt (31,9 %). A külföldi szervezetekre szignifikánsan jellemzőbb volt, hogy stratégiaileg közelítettek az esélyegyenlőséghez és sokszínűséghez, és az üzleti stratégia megvalósítása érdekében is foglalkoztak a témával (17,2 és 34,1%), illetve hogy törekedtek az üzleti előnyök kiaknázására a toborzás könnyítésével (14,1 és 26,4%). Emellett a külföldi szervezetek inkább törekednek tudatosan az Egyenlő

Bánásmód Törvény szerint eljárni (17,2 és 33%), valamint az Európai Unió gyakorlatát követni (6,3 és 24,2%).

A kutatás eredményei szerint a válaszadó szervezetek több mint fele legalább egy éve foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőség kérdésével (54,6%) és rendelkezik olyan etikai kódexszel, amelyben található a munkahelyi sokszínűsége, az esélyegyenlőségre és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelvet (56,8 %).

A szervezetek több mint egyharmada (36,8%) rendelkezett 2014-ben esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervvel. Nagyobb arányban jellemző a gyakorlatban a magántulajdonban lévő külföldi és vegyes tulajdonú szervezeteknél (41,8 %), míg a magyar magáncégek közül minden negyedik (24,5%) rendelkezett 2014-ben esélyegyenlőségi tervvel. A szervezetek több mint egyharmada (36,8%) nevezett ki esélyegyenlőségért felelős referenst.

A vizsgálatok a szervezeti méret szerinti elemzésekre is kitértek. Megállapítható, hogy a kisméretű szervezetek több mint egyharmadánál legalább már szempontként kezd felmerülni a munkahelyi esélyegyenlőség. Ezzel szemben a nagyvállalatoknál 10-ből 9 foglalkozik legalább egy éve szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőséggel és háromnegyedik az etikai kódexében is kitér erre a területre. Az eredmények alapján a nagyvállalatok több, mint kétötödük rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel. Egyharmaduk már megfogalmazta esélyegyenlőségi stratégiáját, több mint fele rendelkezik célzott belső szabályzatokkal, esélyegyenlőségi referenssel és kétötödük társadalmi díjakra is pályázik, monitorozza az esélyegyenlőségi politikáját.

Az esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok kutatás végső mintájába 185 szervezet adatai kerültek be (*Tardos, 2014*). A legnagyobb arányban a nők, pályakezdők, 45 év feletti és kisgyermekes munkavállalók foglalkoztatása jellemző, 10 szervezetből 4 foglalkoztat kistérségben élő vagy megváltozott munkaképességű személyeket (4. táblázat).

Az mtd Tanácsadói Közösség kutatási eredményei alapján összességében a szervezetek többsége csak a demográfiai sokszínűséget valósítja meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek.

4. táblázat: **Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (%)**

Hátrányos helyzetű csoportok	Foglalkoztató szervezetek aránya
Nők	78,9
Pályakezdők	68,1
45 év feletti munkavállalók	67,6
Két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők	66,5
Gyermekeiket egyedül nevelők	61,6
Kistérségben élők	40,0
Megváltozott munkaképességű személyek	38,4
Romák	30,8
Más nemzetiségűek, migránsok	30,3
Fogyatékos személyek (fizikai, értelmi) ¹	29,2
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	28,6
Egyéb etnikai kisebbségek	22,7
Eltérő szexuális orientációjúak	21,6
Egyéb (pl. GYES-ről visszatérők, nagyon alacsony képzettségűek)	4,9

Forrás: Tardos (2014)

A kutatási eredmények kitértek a szervezeti méret, tulajdonos és szektor szerinti eltérésekre is (Tardos, 2014). Megállapítható, hogy a pályakezdők foglalkoztatása a közepes és nagyméretű szervezetek gyakorlatában jellemző, illetve felülreprezentáltak a külföldi és vegyes tulajdonosú szervezeteknél. Az adatok alapján az ipari szervezetek nyitottabbak a pályakezdők foglalkoztatására a szolgáltató szektorral szemben. A 45 év feletti foglalkoztatása is inkább a közepes és nagyméretű szervezetek, illetve a külföldi tulajdonban lévő cégek gyakorlatában jellemző. A kisméretű szervezetek nem szívesen alkalmaznak két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelő munkavállalókat, tulajdonostól függetlenül. Érdekes eredményt mutat a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása, ugyanis az általános tendenciákkal ellentétben a nagyobb arányban fordul elő a magyar szervezetek gyakorlatában, szemben a külföldi tulajdonban lévőkkel. Ennek hátterében az állhat, hogy a magyar szervezetek költség érzékenyebbek, mint a hasonló méretű külföldiek, ezért a rehabilitációs hozzájárulás radikális emelésére gyorsabban reagáltak. A roma munkavállalók foglalkoztatása a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok gyakorlatában jellemző (73%), amit a magyar tulajdonban lévő nagyvállalatok követnek (54%). A szektorokat tekintve az iparban nagyobb eséllyel

helyezkednek el (53%), mint a szolgáltató területen működő szervezeteknél (27%). A fogyatékos személyek foglalkoztatására legnagyobb arányban az 500 fő feletti nagyvállalatoknál jelenik meg. Leggyakrabban a külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő nagyvállalat foglalkoztat fogyatékos munkavállalókat (35 %).

Az esélyegyenlőség témakörének jelentőségét mutatja, hogy számos díj kapcsolódik az esélyegyenlőséghez, sőt Esélyegyenlőségi Fesztivált is rendeznek. Az esélyegyenlőségi stratégia esetében is él az általános mondás, miszerint „minden stratégiai elképzelés annyit ér, amennyi abból megvalósul”, így a stratégia és a terv jelentősége azon múlik, hogy a szervezetek ne csak elkészítsék, hanem a benne foglaltakat meg is valósítsák.

Kulcsszavak:

esélyegyenlőség, esélyegyenlőségi stratégia, esélyegyenlőségi terv, kutatási eredmények

6. A MUNKÁLTATÓI MÁRKA (EMPLOYER BRANDING) KIALAKÍTÁSA, MENEDZSELÉSE

Az „employer branding”, azaz munkáltatói márka jelentősége hazánkban az elmúlt évtizedben nőtt meg. Bár a szervezeteknél korábban is megjelentek a munkáltató márka kialakításához kapcsolódó elemek, tevékenységek, fontossága a munkaerő piaci viszonyok változásához köthető. A „jó bornak is kell a cégér”, azaz hírverés nélkül nehéz érvényesülni. Ez szervezeti szinten azt jelenti, hogy megfelelő márkázás, reklám nélkül, hiába működik jól a szervezetben az emberi erőforrás gazdálkodás, a megfelelő, motivált, jól képzett, tehetséges munkavállalók bevonása nehézségekbe ütközhet. Éppen ezért fontos, hogy egy munkaerő keresletes piacon tudatos munkáltatói márkaépítéssel bevonzza a szervezet a számára ideális munkavállalót és ez a tevékenység a stratégiai tervezés elengedhetetlen részévé váljon.

A munkáltatói márka nem új tevékenység, mivel az emberek természetes tulajdonsága a véleményalkotás, legyen szó másik személyről, vagy akár egy szervezetről. Az önálló HR funkcióként való megjelenés stratégiai jelentőségét az adja, hogy a szakemberek felismerték, hogy ezt a képet, az ún. „első benyomást” képesek vagyunk irányítani és befolyásolni, a kérdés csak az, hogy hogyan tudunk ezzel a gyakorlatban élni, és a különböző HR funkciók által nyújtotta előnyöket képesek vagyunk-e megfelelően kommunikálni.

6.1 A munkáltatói márka fogalma és jelentősége

A munkáltatói márka meghatározására számos definíció létezik, nincs egységes használat. Az elsőként megjelenő fogalom a munkaerő piaci változásokhoz köthető, miszerint a munkáltatói márka egy eszköz arra, mely segíthet a szervezetnek, ha krízisben van, munkaerőhiányban szenved (*Ambler – Barrow, 1996*). A Szerzők alapján a munkáltatói márka „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége”. A tradicionális vállalati márkához hasonlóan a munkáltatói márka is rendelkezik személyiséggel és pozicionálással.

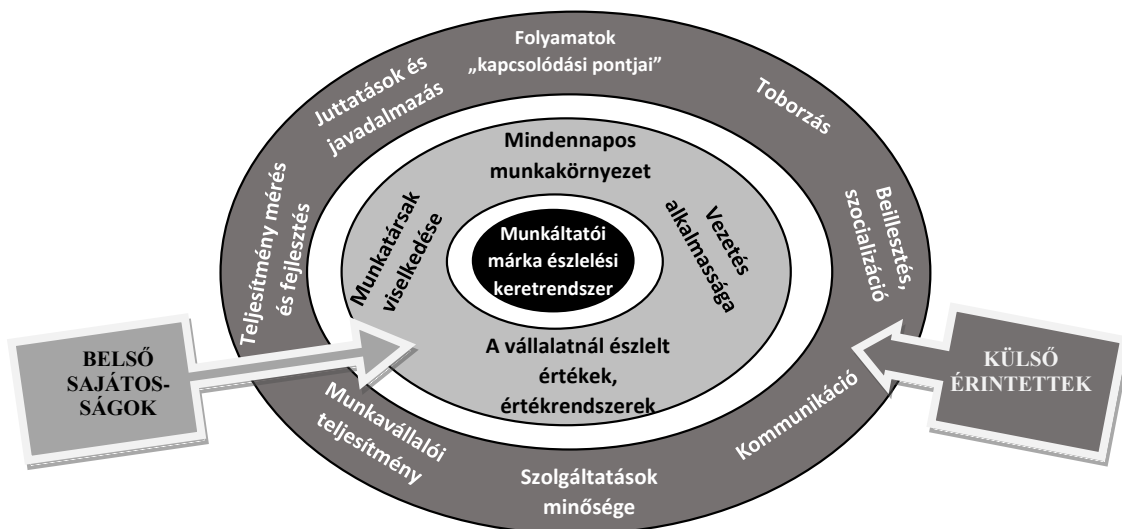
A munkáltató márka sajátossága az egyediség, ami alapján megkülönböztethető a többi szervezettől, a versenytársaitól és a saját tevékenységét, sajátosságait, identitását közvetítve vonzza be a számára megfelelő, potenciálisan alkalmas munkavállalókat. A munkáltatói márka célja tehát nem más, mint, hogy az adott

szervezet ne beolvadjon, hanem kitűnjön a tömegből, ez által bevonzva az ideális munkavállalót.

A meghatározásokat áttekintve három lényeges fókuszot különíthetünk el, melyek alapján a munkáltatói márkát lehet folyamatként, eszközként, vagy akár egyfajta ígéretként is értelmezni (Dajnoki – Héder-Rima, 2020), de akár egy hosszú távú stratégiaként is felfogható. Ennek háttérében az áll, hogy egy vonzó munkáltatói márkával nemcsak hatékonyabb a toborzás, hanem a meglévő alkalmazottak lojalitását és elkötelezettségét is növelheti, ezért a szervezetek számára elengedhetetlen, hogy stratégiai szinten kezeljék.

A munkáltatói márkáépítés célzott, hosszú távú stratégia, amely a munkavállalók, a jövőbeli munkavállalók és a vállalat egyéb érdekeltjeinek, az adott vállalattal kapcsolatos (márka)tudatát és észlelését befolyásolja. A megfelelő stratégia révén ugyanis támogathatóvá válnak a toborzással, a munkaerő megtartásával és a teljesítménnyel kapcsolatos vezetői erőfeszítések (Sullivan, 2004). Egy olyan hosszú távú stratégia, mely a munkáltatói márká folyamatának megvalósítása által elülteti a pozitív, kedvező képet egy emberek elméjében, gondolatában és ennek következménye, hogy magával ragad (Hollensen, 2007).

A munkaáltatói márká jelentőségével, hatásaival több szerzői is foglalkozott. Ezek közül kiemeljük Mosley (2007) munkáltatói márká átfogó észlelési keretrendszerét, amiben a munkáltatói márká elemeit két nagy részre osztotta, melyek a külső és belső körben kaptak helyet (23. ábra).



23. ábra: **Munkáltatói márkáépítés keretrendszere**

Forrás: Mosley (2007) in Héder-Rima – Dajnoki (2020)

A külső körben azok a tényezők szerepelnek, melyek a külső érintettek, azaz a szervezetek kívül tartózkodók szempontjából is jól értelmezhető tevékenységek. A belső körben pedig azok a tényezők kaptak helyet, melyek a szervezeti sajátosságokhoz köthetők, azaz a munkavállalókat közvetlenül érintő, a mindennapi munkavégzéssel kapcsolatos elemek, de a külső érintettek számára láthatatlanok.

Részletezve a külső körben szereplő elemeket megállapítható, hogy olyan tényezők jelennek meg, melyek a munkáltatói márkaépítés folyamatában érintettek. Ezen látható elemek alapján alkotnak képet a külső érintettek a szervezetről, illetve annak HR tevékenységéről. Ide sorolható a szervezet kommunikációja, annak hitelessége, egyedisége. Ezen felül alapvetően két nagyobb emberi erőforrás gazdálkodási funkció tevékenységei jelennek meg a külső körben. Az egyik a munkaerő ellátás, azaz a toborzás formái, a felvételi interjú stratégiái, légköre, illetve a beillesztés sajátosságai, a szocializációs folyamat. A másik funkció a teljesítménymenedzsmenthez köthető, illetve azzal összefüggésben lévő egyéb HR tevékenység elemekhez. Ide sorolható a teljesítmény mérése, a munkavállalók képzése, fejlesztése, a juttatási rendszer és a szolgáltatások minősége.

A belső körben szereplő elemek a munkavállalók mindennapi munkavégzéséhez, tapasztalatához köthetők, szoros összefüggésben azzal, hogy hogyan érzik magukat a szervezetben. A mindennapi munkakörnyezet mellett ide sorolható a vezetés alkalmassága, a kollégák viselkedése és a szervezet által képviselt értékek, normák.

Természetesen a két kör nem különül el élesen egymástól, inkább a strukturális értelmezést segíti. Ez azt jelenti, hogy az egyes elemekkel külső és belső érintettnek is lehet kapcsolata, a modell annak hangsúlyozásában segít, hogy kire hat közvetlenebbül (*Héder-Rima – Dajnoki, 2020*).

A munkáltatói márka kialakítása a felsővezetők támogatásával valósítható meg, a HR osztály és a Marketing osztály együttműködésével. A gyakorlatban nincs arról megegyezés, hogy melyik terület képviselői foglalkozzanak kizárólagosan a munkáltatói márka kérdésével (*Davies, 2008*), nem véletlen, hogy a piac reagált a dilemmára és kialakult egy új munkakör, a „HR brander”. A munkakör sajátossága, hogy olyan szakembereket alkalmaznak, akik több terület szemléletét is magukénak tudhatják (*Héder et al., 2018*). HR szakemberek, akik közgazdasági és marketing érdeklődéssel is rendelkeznek, marketingesek, akik átérzik a HR terület problémáinak súlyát. Tulajdonképpen a munkáltatói márkaépítés egyfajta hidat képez a HR és a marketing között.

A munkáltatói márka összeköti, összehangolja a HR és a marketing területét, azáltal, hogy fókuszba helyez egy korábban mindkét szakterület által sokszor csak a saját szemszögéből vizsgált kérdéskört. A HR alapvetően kifelé irányuló felfogása sem lehet mentes a marketing szemléletmódjától, ugyanakkor a belső marketinggel foglalkozó szakembernek is képesnek kell lennie a szélesebb spektrumban való gondolkodásra (*Kajos és Bálint, 2014*).

6.2 A munkáltatói márka építés folyamata

Ahogy a szervezeti identitásnak, úgy a munkáltatói márkának is figyelembe kell vennie, hogy a vállalat az nem csak a csomagolásból áll, hanem annak belseje is van, ami összetartja belülről. Ez nem csak egy tábla, ami az épület homlokzatára megy, hanem az is, ami, és ahogyan az épületben zajlik (*Balmer – Greyer, 2003*). A munkáltatói márka építése tehát nem azzal kezdődik, hogy elkezdem hirdetni magamról „nálunk igazán jó dolgozni”. Először el kell érni, hogy a szervezeti tagok jól érezzék magukat és hosszú távon elkötelezettek maradjanak. *Sivertzen et al. (2013)* alapján a potenciális munkavállalók összehasonlítják a szervezet arculatát a saját igényeikkel, értékeikkel. Ha a szervezeti belső elégedettség felmérések alapján a munkavállalók elégedettek valamelyik tevékenységgel a szervezetben, akkor arra hitelesen lehet építeni.

A pénz a legtöbb esetben már nem elég ahhoz, hogy valakit a vállalatunkhoz csábítsunk. „a motiváció már nem csak pénz kérdése.... az emberek érzelmi kapcsolódását a munkaadójukhoz az befolyásolja, hogy milyen értékeket származtatnak a munkatapasztalatukból, a saját feladataikkal járó elégedettség, a kollégák megbecsülésének mértéke és a hit az általuk képviselt szervezet minőségében, céljaiban és értékeiben” (*Barrow – Mosley, 2005*).

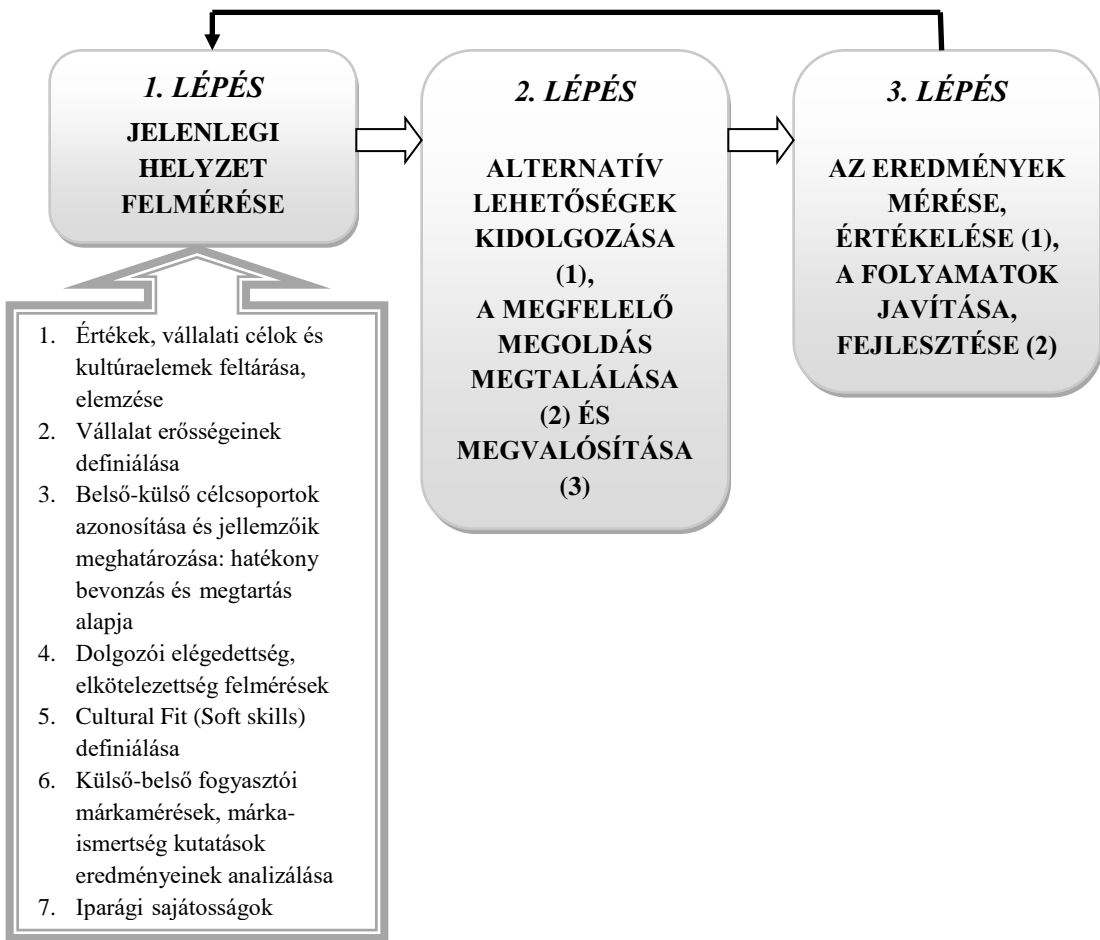
Olyan helyet érdemes kialakítani, amelyben a munkavállaló otthon érzi magát, hiszen életének jelentős hányadát ott fogja tölteni. Fontos szerep jut a munkahelyi légkörnek és az emberi kapcsolatoknak, hisz nem mindegy, kivel kell együtt dolgozni. A belső kommunikáció mellett kiemelt szerepe van a külső kommunikációnak, a vonzásnak, ami hiteles HR tevékenységekre és értékekre, kultúrára épül. Ez részben a munkavállaló megbecsülése is, mivel nem érezheti azt az új belépő, hogy átverték. Ez alapján egy szakmailag jól felépített, megfogalmazott, illetve hiteles munkáltatói márka üzenetnek kiemelt szerepe van. Egy rosszul megfogalmazott, hiteltelen, valótlan üzenet egyértelműen árthat.

A munkáltatói márka kapcsán tehát nem érdemes hangzatos üzeneteket kitalálni anélkül, hogy előbb szétnéznénk a szervezet háza táján. „A munkáltatói márka ígéreteinek nem az a lényege, hogy újabb értékészletet állítson elő, hanem hogy segítsen biztosítani, hogy a már meglévő célok és értékek releváns üzenetté vannak formálva a munkavállalók számára, és összhangban vannak azokkal az értékekkel, amiket a szervezet kifele szeretne kommunikálni.” (Barrow – Mosley, 2005).

A munkáltatói márkaépítés folyamatáról, illetve annak időtartamáról eltérő nézetek vannak. Egy teljes folyamat időtartama lehet 1-3 év (Kádár és Takács, 2016), míg a vállalat nagyságát és az iparág komplexitását figyelembe véve akár 5-10 évig is eltarthat (Csermely, 2011). Érdemes tehát a szervezeteknek minél hamarabb felismernie és elismerni a munkaadói márkaépítés jelentőségét, különben komoly versenyhátrányba kerülhetnek azokkal a konkurens vállalatokkal szemben, akik már elkezdtek foglalkozni a jelenlegi helyzetük felmérésével, vagy akár már a stratégiájuk kialakításánál tartanak (Kovács, 2017).

A munkáltatói márka sikeres bevezetése, alkalmazása és menedzselése tervezést, és stratégia kialakítást igényel, ugyanúgy, mint bármely más nagyjelentőségű üzleti lépés. A munkáltatói márka felépítésének folyamata kapcsán két szemléletet ismertetünk. Kovács (2017) 3 fő lépésre osztotta az „employer branding” folyamatát melyben a helyzetfelmérés hét fő terület elemzésére fókuszál (24. ábra).

Megvizsgálva az egyes lépések tartalmát tulajdonképpen a második lépés is három fő tevékenységterületet foglal magába, melyek a stratégiai tervezés gondolkodásmódját követve az alábbiak tervezés (1), a megfelelő alternatíva kiválasztása (2) és kivitelezése (3). A folyamatba érdemes beépíteni a visszacsatolást is, mivel az eredmények értékelése, a folyamatok javítása érdekében tett fejlesztési javaslatok megfogalmazása ad majd alapot a munkáltatói márkaépítés újbóli helyzetfelmérésére, amire a változó környezeti tényezők, illetve munkavállalói preferenciák miatt van szükség.



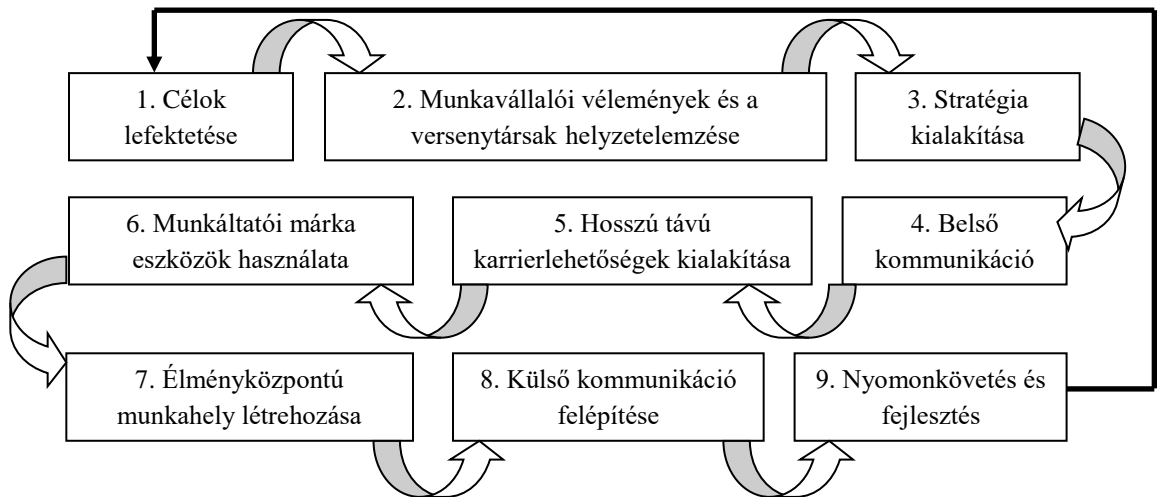
24. ábra: A munkáltatói márka felépítésének 3 lépéses folyamata

Forrás: Saját szerkesztés Kovács (2017) alapján kiegészítve

Az előbbi gondolkodásmóddal szemben a *teamlab.hu* (2019) folyamatalapú megközelítése kissé eltérő, akik kilenc egymásra épülő lépést azonosítottak (25. ábra). A szemléletmód és a lépések ez esetben is a stratégiai tervezés koncepcióját követik, melynek első lépése a munkáltatói márka céljainak azonosítása (1), meghatározása, mely a szervezet missziójára és víziójára, valamint az eddig meghatározott üzleti célkitűzésekre alapoz. A célok kommunikálása először szervezeti szinten történik meg, amit a külső kommunikáció követ.

Ahhoz, hogy a szervezet a kitűzött célokat megvalósíthassa, fel kell tárnia a jelenlegi helyzetet, vagyis meg kell ismernie a belső környezetet, azaz a munkavállalók véleményét és a versenytársak helyzetét (2). A munkavállalói vélemények megismerésének eszköze lehet kérdőív vagy személyes interjú. A

külső piac vizsgálata során fontos szerepet kap a versenytársaknál alkalmazott toborzási folyamatok, a munkakörnyezet feltérképezése, valamint a fogyasztói visszajelzések és a jelenlegi piaci trendek megismerése.



25. ábra: **A munkáltatói márka stratégia 9 lépésű folyamata**

Forrás: Saját szerkesztés teamlab (2019) alapján

A helyzetelemzés alapján kerül meghatározásra, hogy a szervezetnek milyen irányú változtatásokra lesz szüksége és kerülhet sor a munkáltatói márka stratégia kialakítására (3) közép vagy hosszútávra. A munkáltatói márka kialakítással szoros összefüggésben van a szervezeti kultúra, melynek alakítása, megváltoztatása időigényes. A tervezett technikákat, módszereket fokozatosan célszerű alkalmazni. A megfelelő stratégia a munkáltatói márkaépítés kritikus pontja, mert egyes stratégiák nem egyszerűen felfrissítik, hanem lerombolják, majd újjáépítik a munkáltatói márkát (rebranding), ezért alaposan mérlegelni kell a vezetésének, hogy milyen irányt választ.

A tudatos márkaépítés újításokkal jár a szervezeten belül, a változtatások pedig bizonytalanságot okozhatnak a munkavállalók körében, ezért kiemelt szerepet kap a tervek belső kommunikációja (4) Tulajdonképpen ez első olyan lépés, amikor a szervezet közvetlenül bevonja a folyamatba az összes munkavállalót, és a közös gondolkodás által az egész folyamat hatékonyabbá válik, a bevezetése is könnyebben kivitelezhető.

A munkáltatói márkaépítés folyamatában önálló elemként jelenik meg a hosszútávú karrierlehetőségek kialakítása (5), ami a megtartás-menedzsment

eszközeként is megjelenhet a szervezetben. A munkáltatói márkaépítés eszközei (6) közé sorolható valamennyi elem, amivel az érintettek találkoznak, melyek bevezetésére és fejlesztésére nagy hangsúlyt kell fektetni az eredményesség érdekében. Ilyenek lehetnek például a szervezet honlapja, karrier oldala, a toborzási folyamat sajátossága, a jelentkezési élmény, a közösségi média jelenlét, egyéb hirdetések, munkavállalói kommunikáció, valamint az esélyegyenlőségi és CSR tevékenység.

Napjainkban fontos szerepe és egyre nagyobb jelentősége van a munkahelyi élményeknek, így nem véletlen, hogy a márkaépítés folyamatában önálló elemként jelenik meg az élményközpontú munkahely létrehozása (7). Ez azt jelenti, hogy már a toborzásnak is élményszámba kell mennie, amit fenn kell tartani a szervezeten belüli munka során is.

A munkáltatói márka eszközeinek meghatározását, elfogadását és belső kommunikációját követően elkezdődhet a külső kommunikáció felépítése (8), mely által a szervezet átláthatóvá, transzparenssé válhat. Ebben fontos szerepet kap a szervezet hitelessége és az ígéretek szervezeten belüli következetes betartása.

A márkaépítés utolsó lépcsője a nyomonkövetés és fejlesztés (9). Ahogy valamennyi HR folyamat, természetesen a munkáltatói márkaépítés sem statikus, fontos szerepet töltenek be a visszacsatolások, az új trendek követése és azok beépítése az érintett területeken.

6.3 A tudatos munkáltatói márka építés hatásai

A fogyasztói márkák reklámozásához hasonlóan a munkáltatói márka befektetés-arányos megtérülését (*angolul: return on investment, rövidítve: ROI*) is nehéz pontos megmérni. A ROI nem más, mint a nettó nyereség költségekhez viszonyított aránya. Általában ez a legfontosabb adat a hirdetőik számára, mert alapját a meghatározott hirdetési célok jelentik, és megmutatja azt a tényleges hatást, amelyet a hirdetések gyakorolnak a vállalkozásukra.

Számos szervezet számára gondot okoz annak a megállapítása, hogy a munkáltatói márka eszközökbe való befektetés mennyire térül meg (pl. szervezeti kultúrát bemutató videó, fejlett karrieroldal, tehetségképzési csatornák kialakítása). *Ansari (2018)* alapján a legegyszerűbb módszer az, ha a fluktuációt, az érdeklődő jelentkezők számát, az üres pozíciók betöltési idejét, illetve a toborzási költségeket mérjük a munkáltatói márka bevezetése előtti és utáni időszakban. Ha a bevezetése után nő az érdeklődők és a jelentkezők

száma, csökken a fluktuáció, az adott pozíciók betöltésének ideje és közben nagyobb mértékben csökkennek a toborzási költségek, mint az amennyit a vállalat a munkáltatói márkaépítésre költött, akkor lehet a befektetés megtérüléséről beszélni.

A hatékony munkáltatói márkaépítés előnyei számos területre kiterjednek. Költséghatékonyságot eredményez azáltal, hogy vonzóvá válik a potenciális munkavállalók körében, melynek hatására egy adott ponton túl a szervezetnek már nem a jelentkezők számának növelése lesz a fő feladata, hanem a tehetséges, kiváló személyek kiválasztása.

A munkáltatói márka nem csak a jelenlegi és jövőbeli dolgozókra hathat, hanem erősítheti a termékmárkát is, mivel ha a munkavállalók felismerik a márkát a saját munkájuk során, sokkal valószínűbb, hogy megtesztelik a márka értékeit az ügyfelekkel folytatott kapcsolataikban, ezzel olyan szintű fogyasztói hűséget elérve, amiért minden marketinges dolgozik (*Barrow – Mosley, 2005*) Egyértelműen az előnyök közé sorolhatjuk az alacsonyabb fluktuációt. A LinkedIn 2250 vállalatot vizsgált meg a munkáltatói márka hatásait keresve és megállapították, hogy a fluktuációs ráta 28%-kal alacsonyabb azoknál a szervezeteknél, akik erős és tudatos márkával rendelkeznek, szemben vetélytársaikkal, ahol nem fektettek erre hangsúlyt (*Guletkin, 2011*).

Összességében megállapítható, hogy az „employer branding” kulcsfontosságú szerepet tölt be mind a toborzási folyamatok optimalizálásában, mind pedig munkavállalók megtartásában. Emellett javítja a vállalatok hatékonyságát, teljesítményét és eredményességét, valamint a vállalat hírnevének növelését és átláthatóvá válását is segíti. Ennek teljesüléséhez azonban szükség van a munkáltatói márka tudatos és következetes építésére, amelynek megvalósítására a cégeknek időt, energiát és pénzt kell szánniuk. Ez a jövőben megkerülhetetlen lesz, mivel csak azok a vállalatok fogják tudni sikeresen leküzdeni a munkaerő és a fogyasztói termékek piacán fellépő kihívásokat, akik képesek lesznek sikeresen felépíteni és fenntartani a munkáltatói márkájukat.

Kulcsszavak:

munkáltatói márka, keretrendszer, HR brander, munkáltatói márka folyamat modelljei, munkáltatói márka hatása

7. MUNKAVÉGZÉSI RENDSZEREK MENEDZSMENTJE

Az ezredforduló után a menedzsment szemléletben a specializálódás és a funkcionális munkamegosztás volt az uralkodó irány. A globalizáció és a szervezeti változások ütemének felgyorsulásával azonban egyre gyakoribbá vált a szervezetek rendszerszemléletű átalakítása. A komplex, egymással összefüggő feladatok menedzselése során egyre fokozódó igény mutatkozik a meglévő tevékenységek hatékony ellátására, az új megoldások folyamatos mérlegelésére és bevezetésére. A funkcionális területek fejlődése többek között azt eredményezte, hogy az SEEM területén elkülöníthetővé váltak bizonyos általános jellegű folyamatok, amelyeket *Gelei (1999)* alapján a következőképpen csoportosíthatunk:

- munkavégzési rendszerek (Work Systems)
- emberi erőforrás-áramlás (Human Flow)
- teljesítménymenedzsment (Performance Management)
- kompenzáció és javadalmazás (Compensation and Rewards)
- emberi erőforrás-fejlesztés (Training and Development)

A jegyzet egyes részeiben bővebben kifejtésre kerültek/kerülnek az említett területek, ezért jelen fejezetben csak a munkavégzési rendszereket tárgyaljuk részletesebben.

7.1 A munkavégzési rendszerek elmélete

Armstrong–Taylor (2014) megközelítése alapján három olyan általános EEM stratégia különíthető el, amelyek leírják a teljes rendszer működését és összefoglalják azokat a kiegészítő EEM gyakorlatokat, amelyek bevezetésre javasoltak a szervezeti teljesítmény javítása érdekében. Ezen csoportok egyikébe sorolható be a munkavégzési rendszerek elmélete is. A három általános EEM stratégia a következő:

Magas-teljesítményt célzó menedzsment (High-performance management): A magas teljesítményre irányuló menedzsment célja, hogy a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek (gyakorlat-csomagok) révén javítsák az alkalmazottak teljesítményét, növeljék az elkötelezettségüket, illetve motivációjukat és hozzájáruljanak a készségfejlesztésükhöz. Ezáltal igyekszik elérni, hogy a szervezetek olyan területeire legyenek hatással, mint a termelékenység-növelés, a minőségfejlesztés, a megfelelő ügyfélszolgálat, a növekedés és a profitnövelés. A nagy teljesítményű munkamódszerek magukba

foglalják a toborzási és kiválasztási eljárásokat, a kiterjedt és releváns képzési- és menedzsment-fejlesztési tevékenységeket, az ösztönző fizetési rendszereket és a teljesítmény-menedzsment folyamatokat. A cél itt tehát a rendszer olyan kialakítása, amelyen az ember jobban teljesít (a fókusz a rendszereken s nem az emberen van).

Magas elköteleződést célzó menedzsment (High-commitment management): A EEM egyik meghatározó jellemzője, hogy hangsúlyozza a kölcsönös elkötelezettség fokozásának fontosságát. *Wood (1996)* úgy fogalmazott, hogy a nagy elkötelezettségű vezetést a következőképpen írható le: „A vezetés olyan formája, amelynek célja az elkötelezettség kiváltása, hogy a magatartást elsősorban önmaguk az érintettek szabályozzák, és ne az egyéneken kívüli szankciók és nyomások irányítsák, továbbá a szervezeten belüli kapcsolatok magas szintű bizalomra kell, hogy alapuljanak”. Fő elvei:

- Elköteleződés és bevonás a bürokratikus kontroll helyett.
- Munkavállalók, mint partnerek. Lehetőség a munka megértésére, átlátására és kontrolljára.
- Kommunikáció a kölcsönös megértésért.

Magas bevonódást célzó menedzsment (High-involvement management): *Benson et al. (2006)* meghatározása szerint: „A magas bevonódást megvalósító munkamódszerek olyan EEM gyakorlatok meghatározott összességei, amelyek a munkavállalók döntéshozatalára, a hatalomra, az információkhoz való hozzáférésre, a képzésre és az ösztönzőkre összpontosítanak.” *Camps és Luna Arocas (2009)* megjegyezte, hogy: „A magas szintű részvételű munkamódszerek célja, hogy az alkalmazottak számára lehetőséget, készségeket és motivációt biztosítsanak a szervezeti sikerhez való hozzájáruláshoz olyan környezetben, ahol nagyobb az elkötelezettség és a bevonás szintje.” A „magas szintű bevonás” kifejezést *Lawler (1986)* használta az elkötelezettségen és bevonáson alapuló irányítási rendszerek leírására, szemben a régi, kontrollon alapuló bürokratikus modellel. E modellben a szervezeten belüli kapcsolatok alapja a (kölcsönös) bizalom. Megközelítések az elköteleződés megteremtésére:

- Karrierutak kialakítása, hangsúly a képezhetőségen
- Funkcionális rugalmasság, lehetőség a karrierút-váltásra
- Hierarchia csökkentése, státuszkülönbségek leépítése
- Hit a csapatokban: disszemináció, munka strukturálása, problémamegoldás
- Belső elégedettség a munkakörtervezésen keresztül

- Permanens foglalkoztatás biztosítása a mag-munkavállalóknak, amelyet az ideiglenes munkavállalókkal való alkalmazkodás kialakítása tesz lehetővé
- Teljesítmény jutalmazása nyereségrészesedéssel (ami közvetlenül összeköti a munkavállalót a szervezeti szintű teljesítménnyel)
- Bevonás a minőségbiztosítás kialakításába

Láthatóan jelentős az átfedés a magas bevonódást és a magas elköteleződést célzó menedzsment közt. Valóban, a bevonódás elköteleződéshez vezet(het), az elköteleződés egyik kialakítási módszere pedig a bevonás. A különbség itt a hangsúlyon van: melyik az elsődleges, és melyik származékos cél.

Általánosan elmondható, hogy a munkavégzési rendszerek olyan HR gyakorlatok összessége, amelyek megkönnyítik az alkalmazottak bevonását, a készségfejlesztést és a motivációt. Olyan kiegészítő gyakorlatok kidolgozásával és megvalósításával foglalkoznak, amelyek integrált egészként sokkal erőteljesebben befolyásolják a teljesítményt, mintha különálló egységként kezelnék őket (*Armstrong – Taylor, 2014*).

A szakirodalomban számos megközelítés és értelmezés létezik a hatékony munkavégzési rendszerek kialakításával kapcsolatosan. A meghatározási probléma ellenére *Shih et al. (2005)* a következőképpen határozták meg egy munkavégzési rendszer alapkomponenseit:

- Munkahelyi infrastruktúra: olyan munkahelyi megoldások, amelyek megfelelő képességekkel ruházzák fel a munkavállalókat munkájuk elvégzésére, biztosítják számukra a munkájuk elvégzéséhez szükséges eszközöket és motiválják őket munkájuk elvégzésére. Ezeket a gyakorlatokat kombinálni kell a megfelelő hatások elérése érdekében.
- Képzési programok a munkavállalói készségek fejlesztésére: befektetés a munkavállalói készségek, ismeretek és képességek növelésébe.
- Információ-megosztási és munkavállalók bevonására irányuló mechanizmusok: az elérhető alternatívák megértése és helyes döntések meghozatala.
- Motivációt nyújtó jutalmazási és előléptetési lehetőségek: a képzett alkalmazottak ösztönzése arra, hogy vegyenek részt a hatékony szabad belátás szerinti döntéshozatalban, különféle környezeti események esetén.

7.2. Munkavégzési rendszerek kezelése modern technológiai feltételek mellett

A technológiai fejlődés hatására azt tapasztaljuk, hogy bizonyos szakmák, a hozzájuk kapcsolódó munkakörök és tevékenységek teljes egészében eltűnnek, vagy jelentős módon átalakulnak. Gondolhatunk itt többek között a telefonközpontos alkalmazottakra (akiknek a fő feladata a beérkező telefonhívások esetén adott csatlakozó egyik lyukból a másikba való áthelyezése volt), vagy az emberi ébresztőórákra (akik személyes megjelenés és zajkeltés mellett jelezték a munkába igyekvőknek, hogy fel kell kelniük), akiknek a munkájára igazak az előzőekben leírt ismérvek (*Kastély, 2019*). Ezzel párhuzamosan azonban olyan új szakmák és munkakörök is kialakultak, amelyekre néhány évvel ezelőtt nem feltétlenül gondoltunk (például kiberbiztonsági vezetők, GDPR szakértők, drónkezelők stb.). A változó környezet és a fejlesztések által nyújtott hatékonyságnövelési potenciál számos új feladattal látja el az emberi erőforrás menedzsment területen dolgozókat is. A Dendra System elnevezésű cég például arra vállalkozik, hogy 500 milliárd fát legyen képes elültetni 2060-ig drónok és a mesterséges intelligencia segítségével (*Whiting, 2019*). Becsléseik szerint 800 drónkezelő és 4000 drón segítségével évente 10 milliárd fát tudnának elültetni (ami 150-szer gyorsabb, mint a kézimunka és tizedannyiba kerül). Utóbbi eset is jól szemlélteti, hogy mekkora hatékonyságnövelés érhető el az ember-gépi együttműködésnek és a megfelelő munkaszervezésnek köszönhetően.

Nem jelenthető ki egyértelműen, hogy iparági szinten bármely szektor hosszú távon védve lenne a technológiai fejlődés (munkaszervezést is érintő) hatásaitól. Míg a 2010-es évek elején a menedzser- és pénzügyi területen alkalmazott munkavállalókról *Frey és Osborne (2013)* azt a megállapítást tette, hogy ezen állások automatizálási kitétsége alacsony szinten van, addig egy 2019-es kutatás már a mesterséges intelligencia által kiváltott, alacsonyabb munkaerő-igényre hívja fel a figyelmet az említett területeken (*McKinsey, 2019*). A mesterséges intelligencia 2019-ben még a pénzügyi állások több, mint egy harmadára (37%-ára) nem, vagy csak kis mértékben volt hatással. Ezen kívül az iparágon belül csupán 13%-ban volt negatív (3-10%-kal visszaeső) munkaerő-igény tapasztalható a mesterséges intelligenciának köszönhetően. Ez az arány az előrejelzések alapján 2020-2023 között már a pénzügyi szolgáltatások 14%-ában egy jelentős (10% feletti) és 25%-ában egy mérsékelt (3-10% közötti) munkaerő-igény visszaesést fog mutatni. Az ilyen jellegű előrejelzések azonban

olyan következményekkel is járhatnak, hogy a meglévő munkaerőt egy korábban nem létező munkakörbe sikerül átszervezni. Hasonló folyamatnak voltunk szemtanúi, amikor az ATM-ek kezdtek el terjedni. Ezen gépi megoldásnak is olyan potenciált tulajdonítottak, hogy majd folyamatosan szükségtelenné teszi a banki ügyintézők jelentős részét. Viszont ez nem így történt. Az ATM-ek száma az Amerikai Egyesült Államokban 1985 és 2002 között nagyjából a hatszorosára nőtt, és ezzel párhuzamosan a bankpénztárosok száma is gyarapodást mutatott, 8,7%-os értékben (*The Economist*, 2011). A jelenségre magyarázatul szolgál *James Bessen (2015) Learning by doing* című könyve, amelyben kifejti, hogy a korábban jellemző nagy létszámú bankfiókok helyett elterjedtebbé váltak a vidéki területen nyíló, kevesebb alkalmazottat foglalkoztató egységek (ezáltal a korábbi átlag 20 fő / bankfióki foglalkoztatotti szám 13 fő / bankfiókra redukálódott). Ezen felül pedig egyre személyre szabottabb szolgáltatást biztosító munkakörök jelentek meg, mint például a mobilbankárok.

A kiragadott esetek is jól szemléltetik, hogy milyen megváltozott (és folyamatosan változó) körülmények között kell a SEEM-nek válaszokkal szolgálni. A következő alfejezet egy négy lépéses keretrendszert fog bemutatni, felhasználva *Boros (2020)* banki- és pénzügyi példáit és a *Dajnoki és Héder (2017)* által ismertetett hagyományos EEM funkciók közül a munkaerő-tervezést és a munkakörök kialakítását fogja érinteni.

7.3. Egy négy lépéses keretrendszer a munkavégzési rendszerekhez

A következő alfejezet fókuszában az információtechnológia és a különböző modern technikai megoldások (például robotizált folyamat-automatizáció, mesterséges intelligencia, gépi tanulás, szociális robotok stb.) alkalmazási lehetőségére szolgáló keretrendszer kerül bemutatásra. A négy lépésből álló keretrendszer folyamata a tevékenységeket magába foglaló különböző munkakörök részekre bontásával („dekonstruálásával”) és a tevékenységek tulajdonságainak (ismétlődő vagy változó, embertől függetleníthető vagy interaktív, fizikai vagy szellemi) feltérképezésével kezdődik. Ezt követően megnézzük, hogy a munka teljesítménye mennyire van összhangban a stratégiában megfogalmazott értékekkel, mekkora ROIP (ROIP – Return of Improved Performace, „fejlesztett teljesítmények megtérülése”) rendelhető hozzájuk. Harmadik lépésben mérlegelésre kerülnek a rendelkezésre álló és potenciálisan alkalmazható technológiai megoldások. A folyamat utolsó fázisában értékeljük, hogy mely tevékenységek egészíthetők-, vagy válthatók ki

a modern technológiák által és a fennmaradó (részben) emberi tevékenységeket újraszervezzük és kialakítjuk a szükséges munkaköröket (*Jesuthasan – Boudreau, 2018*). A keretrendszer gyakorlati alkalmazhatóságára banki- és pénzügyi példákat fogunk ismertetni *Boros (2020)* eredményei alapján.

1. lépés - Dekonstruálás

A folyamatot azzal kell kezdenünk (mint ahogy azt tesszük egy munkakörelemzés esetén is), hogy a különböző munkaköröket tevékenységekre, a legkisebb alkotórészekre bontjuk szét. Ennek ellátáshoz a megfelelő részletességű és igényesen elkészített munkaköri leírások tökéletesen alkalmasak. Fontos, hogy az összes feladatot lássuk, mert csak ennek tudatában lehetséges megfelelő módon értékelni azokat. Az értékeléshez háromféle szempontból kell megvizsgálnunk a tevékenységeket: ismétlődő vagy változó, (embertől) független vagy interaktív, illetve fizikai vagy szellemi. Ez a három dimenzió alapjaiban meghatározza a SEEM számára, hogy milyen beavatkozási lehetőségek adóttak. Az *5. táblázat* néhány alapvető banki ügyintézői tevékenységet tüntet fel, a három említett „munkaelem-dimenzió” alapján értékelve.

Általánosan elmondható, hogy a legegyszerűbben azon tevékenységek esetén lehet gépi kiegészítést, vagy helyettesítést alkalmazni, ahol ismétlődő-független-fizikai ismérveket látunk (*Jesuthasan – Boudreau, 2018*). A fenti táblázatban is láthatók ilyen tevékenységek (például a készpénz leszámolása és átadása az ügyfélnek), amelyek egyszerűen és gyorsan kivitelezhetők egy ATM-nél, emberi beavatkozás nélkül. Más feladatok esetén azonban elengedhetetlen a személyes emberi jelenlét és döntő befolyással bír az adott alkalmazott viselkedése (például az ügyfelek fogadása, barátságos üdvözlése esetén), vagy olyan szenzitív szituációkban, amelyben lényeges a beosztottak szenzitív érzéke (például, ha valakivel közölni kell, hogy a számláján nincs megfelelő fedezet). A változó tevékenységek tipikusan nehezen modellezhetők. Ilyen szituációkban is fontos az emberi rátermettség. Viszont az egyre kifinomultabb adatelemző, big data-ra épülő gépi tanulási megoldások belátható időn belül képesek lehetnek az ilyen helyzetekre is reagálni és tanáccsal szolgálni az emberek számára.

5. táblázat: A munkaelemek csoportosítása azok dimenziói alapján

A banki ügyintézők által ellátandó feladatok / munkaelemek	A munkaelemek dimenziói		
	Ismétlődő vagy változó	Független vagy interaktív	Fizikai vagy szellemi
<i>Az ügyfelek fogadása, barátságos üdvözlése</i>	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél készpénzfelvételi igényének fogadása</i>	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi
<i>Annak ellenőrzése, hogy az ügyfél számlaegyenlege tartalmaz-e elegendő pénzt</i>	Ismétlődő	Független	Szellemi
<i>A visszavonás feldolgozása az ügyfél számlájának megterhelésére</i>	Ismétlődő	Független	Szellemi
<i>Készpénz leszámlálása és átadása az ügyfélnek</i>	Ismétlődő	Független	Fizikai
<i>Ügyfelek tanácsadása, ha a számlaegyenleg nem elegendő a tranzakció lebonyolításához</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél bevonása a beszélgetésekbe</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfél hajlandóságának felmérése a további banki szolgáltatások iránt</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>További banki szolgáltatások ajánlása és ismertetése</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>Az ügyfelek átirányítása más banki alkalmazotthoz</i>	Változó	Interaktív	Szellemi
<i>A visszajelzések alapján együttműködés a banki folyamatok, termékek és szolgáltatások tervezőivel a fejlesztések érdekében</i>	Változó	Interaktív	Szellemi

Forrás: Boros (2020)

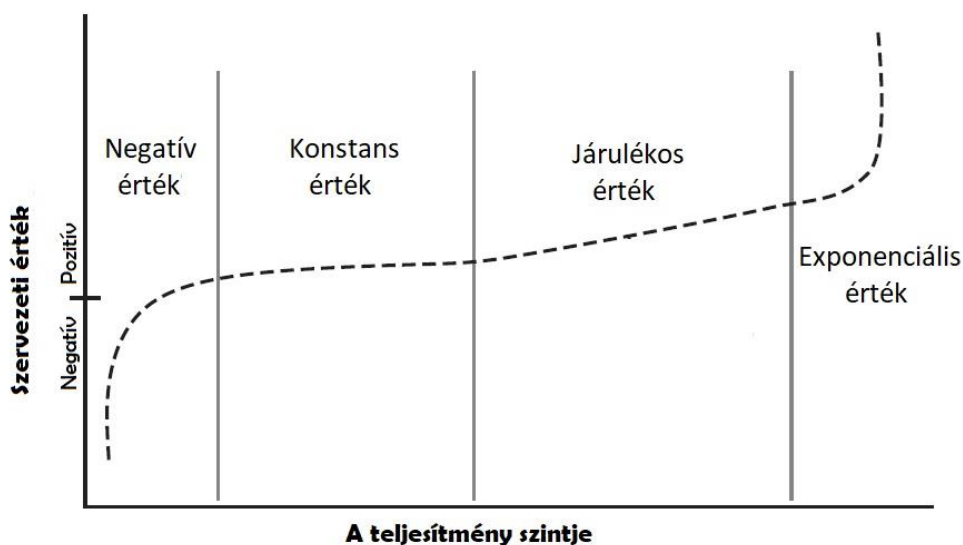
Az előző sorokban ismertetett elemek olyan mintázatok feltárására alkalmasak, amelyek alapul szolgálnak a SEEM akciókhoz és hozzájárulnak ahhoz, hogy az összetett munkafolyamatokat újra lehessen értelmezni és szükség szerint újra lehessen szervezni.

2. A munkateljesítmény és a stratégiai érték összehasonlítása

A második lépés során az adott feladatok ellátásával realizálható teljesítményértéket kell összevetnünk azzal, hogy mekkora értéket jelent a stratégiai célokban megfogalmazottak szerint. Az SEEM, mint funkcionális emberi erőforrás terület saját stratégiával rendelkezik, amelyet összhangban kell kezelni a vállalati stratégiával. Ahogyan azt Boudreau és Ramstad (2007) is kiemeli, hogy a különböző módon kialakított és teljesített munkakörök eltérő módon járulnak hozzá a vállalati stratégia teljesítéséhez. Értékelni szükséges, hogy az eszközöndő fejlesztések mekkora hozzáadott értéket képesek realizálni a szervezet működésében.

Bizonyos fejlesztésekkel csökkenthetők a gyakran fellépő hibák, míg más esetekben redukálni lehet a kockázatot. További fejlesztési eredmények lehetnek, amikkel fokozatos minőségnevekedés érhető el, illetve lehetnek olyan esetek, amikkel a feladatok változékonysága csökkenthető (így egyszerűbb lesz őket kezelni, vagy automatizálni).

Függetlenül az elérendő cél típusától mérni érdemes a beruházások megtérülését is. Egy alternatív megoldás a ROIP (Return of Improved Performace), azaz a „fejlesztett teljesítmények megtérülése”. Ennek a mérési eszköznek négy külön szakasza értelmezhető, ahogyan azt a 26. ábra is illusztrálja.



26. ábra: A ROIP potenciális megjelenése a munkateljesítmények teljes skáláján

Forrás: Boros (2020)

Negatív érték szakasza: az első negyedben található megvalósított tevékenységek csak bizonyos alapelvárásoknak igyekeznek eleget tenni, azonban összességében nem fognak pozitív értéket jelenteni a szervezet számára. Amennyiben egy elvégzendő feladat során csak a határidőt tartjuk be, azonban ez elvégzett tevékenység hiányos, vagy rossz, akkor a szervezetnek plusz teendőt jelent ezek pótlása, vagy korrigálása. Az ilyen jellegű esetekben a kivitelezendő beruházások és fejlesztések célja a hibalehetőségek csökkentése.

Konstans érték szakasza: ebben az esetben megfelelünk a tevékenységgel szemben támasztott elvárásoknak (például betartjuk a határidőn túl a formai és a tartalmi elvárásokat is) és ezen felül valamilyen plusz dolgot is végzünk. Viszont ennek az önként vállalt plusz teljesítésnek nincs pozitív értéke a szervezetre nézve. Tegyük fel, hogy egy jelentést ezerforintos pontossággal kell elkészíteni és mi ennél pontosabb (forint pontosságú) kimutatást készítünk. Ebben az esetben hiába végzünk több munkát ez a főnök szemében nem jelent nagyobb értéket. A konstans érték szakaszában eszközölt fejlesztések fókuszában a folyamat-változatosság csökkentése áll, cél az elvégzendő tevékenységek minél egyszerűbb és könnyen standardizálható megvalósíthatóságának kialakítása.

Járulékos érték szakasza: a konstans érték szakaszától annyiban tapasztalható eltérés, hogy az elvégzett többletmunka a szervezet számára többletértéket fog jelenteni. Ha a korábban említett kimutatásban például kiemeléseket, ábrákat és egyéb értelmezést segítő illusztrációt szerepeltetünk és az adatok forrását is csatoljuk, akkor ez felesleges egyeztetésektől tudja megkímélni a szervezetben érintett személyeket.

Exponenciális érték szakasza: más néven áttörést jelentő teljesítmények szakaszának is nevezhető, amelynek során olyan megoldást sikerül találni a meglévő, vagy kialakítandó tevékenységi körökre, amelyek szignifikáns értéknövekedést fognak jelenteni.

3. Automatizációs alternatívák azonosítása

Azt követően, hogy megismertük a szervezeten és az adott munkakörökön belül lévő tevékenységeket, értékeltük azokat különböző dimenziók szerint és megvizsgáltuk, hogy a stratégiai célokban mekkora hozzáadott értéket jelentenek, harmadik lépésként a potenciális technológia fejlesztési alternatívákat kell felkutatnunk és az egyes területeken való alkalmazhatóságukat beazonosítanunk. A *Willis Tower Watson (2017)* gyűjtése alapján a következő automatizációs megoldások emelendők ki: robotizált folyamatautomatizálás, kognitív automatizálás és szociális robotok. A

6. táblázatban szerepel, hogy ezek jelenleg milyen fejlettségi szinten léteznek, mennyire elterjedtek és a megfelelő alkalmazásuk során milyen mértékű hatékonyságnövelés érhető el.

6. táblázat: **Lehetséges automatizálási megoldások**

	Robotizált folyamatautomatizálás	Kognitív automatizálás: MI és gépi tanulás	Szociális robotok
Feladatok	Rutinszerű, nagy volumenű	Nem rutinszerű, kreatív	Rutinszerű, interaktív
Automatizációs érettség	Magas	Növekvő	Közepes
Potenciális hatás	Közepes	Magas	Magas

Forrás: Willis Tower Watson (2017)

Robotizált folyamatautomatizálás (Robotic Process Automation – RPA): a napjainkra legelterjedtebb megoldásnak tekinthető a feltüntetettek közül. Alapvetően a nagy mennyiségű, kevésbé komplex és rutinszerű feladatokat vagyunk képesek ezzel a lehetőséggel automatizálni. Az RPA banki környezetben is többféle feladatra alkalmazható: bankszámlanyitás, ügyfélinformációk frissítése, pénzügyi események monitorozása, adattisztítás és adategyeztetés, pénzügyi kimutatások konszolidációja, bejövő és kimenő fizetések feldolgozása, kölcsön-adminisztráció (Kanakov – Prokhorov, 2020).

Kognitív automatizálás: A kognitív automatizálás egy összesítő kategória, ami tartalmazza mind a mesterséges intelligenciát (MI) és a gépi tanulást, amelyeket általánosan az emberi teljesítőképesség növelésére vagy helyettesítésére alkalmazzák, elsősorban nem rutinszerű, komplexebb feladatok esetén. A gyakorlatban már számos helyen találkozhatunk chatbotokkal, akik kvázi egy előzetes szűrést végeznek, mielőtt egy szakértőhöz kapcsolnák a megkeresést, vagy akár már maguk is képesek az egyszerűbb feladatokat önállóan megoldani. Szociális robotok: a legfejlettebb automatizálási kategóriának tekinthetők. Mind amellet, hogy egységesítik a kognitív automatizálásnál és RPA megoldásoknál tapasztalt szoftveres előnyöket, már egy fizikailag megjelenő eszközt kapunk. Tipikus példa a szociális robotokra az önvezető autó, vagy a bankfiókokban és vendéglátó egységekben megjelenő, több nyelven kommunikálni képes (sokszor emberszabású) robotok.

4. A lehetséges munkakörök automatizálása

A keretrendszer utolsó lépéseként összesítenünk kell azt, hogy a különböző munkakörökből milyen tevékenységeket tudunk érdemben gépi megoldásokkal kiegészíteni, hatékonyabbá- és gyorsabbá tenni, vagy esetleg teljesen kiváltani. Az összesítést követően egy, a 7. táblázathoz hasonló áttekintést kaphatunk. Mérlegelve az ehhez szükséges beruházások és fejlesztések megtérülését (mind anyagi, mind stratégiai hozzáadott érték szempontjából) döntenünk kell arról, hogy milyen tevékenységeket, milyen munkaköröket tartunk meg változatlan formában és mik lesznek azok, amelyeket részben, vagy egészben át kell szerveznünk. Amennyiben ezt egy-egy adott részlegen, vagy szervezeti szinten képesek vagyunk elvégezni, akkor sikeresen kiszűrhetjük az adott körülmények között nem hatékony és túlzott erőforrást (akár emberi, akár idő szempontból) igénylő tevékenységeket.

Egy ilyen jellegű, munkaszervezési rendszer keretében elvégzett folyamattal iparágtól függetlenül rámutathatunk olyan munkaszervezési alternatívákra, amelyek időt, pénzt és teljesítmény kiesést spórolhatnak a szervezet számára. Nem utolsó szempont az sem, hogy az alkalmazottak felszabaduló idejükben más, változatos, kreatív és nagyobb hozzáadott értéket jelentő feladatot végezhetnek.

<p><i>Kulcsszavak:</i> munkavégzési rendszerek, magas teljesítményt célzó menedzsment, magas bevonódást célzó menedzsment, magas elköteleződést célzó menedzsment</p>
--

7. táblázat: A banki ügyintézői munkakör automatizálhatósága a négy lépéses keretrendszer alapján

A banki ügyintézők által ellátandó feladatok / munkaelemek	A munkaelemek dimenziói			ROIP	Automatizálhatóság típusa
	Ismétlődő vagy változó	Független vagy interaktív	Fizikai vagy szellemi		
Az ügyfelek fogadása, barátságos üdvözlése	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél készpénzfelvételi igényének fogadása	Ismétlődő	Interaktív	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Annak ellenőrzése, hogy az ügyfél számlaegyenlege tartalmaz-e elegendő pénzt	Ismétlődő	Független	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
A visszavonás feldolgozása az ügyfél számlájának megterhelésére	Ismétlődő	Független	Szellemi	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Készpénz leszámlálása és átadása az ügyfélnek	Ismétlődő	Független	Fizikai	Hibák elkerülése	Robotizált folyamatautomatizálás
Ügyfelek tanácsadása, ha a számlaegyenleg nem elegendő a tranzakció lebonyolításához	Változó	Interaktív	Szellemi	Hibák elkerülése, nagyon magas szintű teljesítés megmenthet potenciálisan elvesztett ügyfeleket	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél bevonása a beszélgetésekbe	Változó	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfél hajlandóságának felmérése a további banki szolgáltatások iránt	Változó	Interaktív	Szellemi	A jobb teljesítmény fokozatosan nagyobb értéket teremt	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
További banki szolgáltatások ajánlása és ismertetése	Változó	Interaktív	Szellemi	A jobb teljesítmény fokozatosan nagyobb értéket teremt	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
Az ügyfelek átirányítása más banki alkalmazotthoz	Változó	Interaktív	Szellemi	Számos eltérő módon, azonos értéken	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)
A visszajelzések alapján együttműködés a banki folyamatok, termékek és szolgáltatások tervezőivel a fejlesztések érdekében	Változó	Interaktív	Szellemi	Csökkenti az alacsony teljesítményből származó károsodást, mérsékeli a közepes teljesítmény értékét, magas értéket rendel a példászerű találékonysághoz	Kognitív automatizálás (MI, gépi tanulás)

Forrás: Boros (2020)

8. EMBERI TŐKE MENEDZSMENT

Az emberi tőke menedzsment (human capital management, röviden HCM) az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó felfogások kemény irányzatai közé tartozik. *Armstrong (2011)* megfogalmazásában: adatok megszerzésével, elemzésével, valamint ezekből jelentések készítésével foglalkozik, amelyek az értéknövelő emberierőforrás-gazdálkodás számára nyújtanak információt. Kiszolgálja továbbá a stratégiai, beruházási és tevékenységekhez kapcsolódó döntéshozatalt mind vállalati, mind operatív szinten. Meghatározó jellemzője a mérés. Mérési eredményekkel és adatokkal irányítja a HR gazdálkodást, az embereket eszközként fogja fel, és a stratégiai verseny előnyt az ezen eszközökbe való beruházáson keresztül akarja elérni (elköteleződés, megtartás, karriermenedzsment, fejlesztés stb.).

Az emberi tőke menedzsment céljai meghatározni az emberi erőforrások hozzájárulását a vállalat termelékenységéhez, sikerességéhez. Fontos az is, hogy az emberi tőke menedzsment a kvantitatív, pénzügyi szemléletű gondolkodás számára is érthető módon számszerűsíti az emberi erőforrások értékét, és képes megfelelő információval, adatokkal ellátni a tervezést (mind a HR funkcióban, mint üzleti szinten).

Az emberi tőke menedzsmentjének van egy jelentős közgazdasági és egy hasonlóan jelentős controlling oldala, forrása. A közgazdaságtani elmélet oldaláról Theodore W. *Schultz (1961)* és Gary S. *Becker (1964)* 1979-ben Schultz meg is kapta az emberi tőke beruházások gazdasági fejlődésben játszott szerepének elemzéséért a „Svéd Bank Közgazdaságtudományi Díja Alfred Nobel emlékére” elismerést, azaz a Nobel-díj közgazdasági megfelelőjét. Az emberi tőke egyébiránt az a terület, ahol a közgazdaságtan és menedzsment nem válik el egymástól élesen, eredményeik viszonylag gyorsan átterjednek a másik területre. Az emberi tőke fogalma szintetizáltan a következőképp adható meg (*Kun, 2009* alapján, kis módosítással):

Az egyén mindazon belső, személyétől elválaszthatatlan tulajdonságainak, képességeinek összessége, melyre beruházási folyamat révén tesz szert, és amely tartósan (hosszú távon) növeli az egyén munkatermelékenységét, ezáltal nagyobb életkeresetnek juttatja a jövőben (várhatóan megtérítve a beruházás költségeit és azon felül még a normál profitot, mindent jelenértéken számítva). Amennyiben szervezetekről vagy közösségről van szó, úgy az emberi tőke a tagok valamilyen alkalmas módon összesített egyéni emberi tőkéjével lesz egyenlő. Meghatározó jellemzői, hogy az egyéntől elválaszthatatlan, beruházással növelhető, növeli az egyén belső (munka)termelékenységét, megnövekedett életkeresetben/életjövödelemben térül meg.

A fenti definíció munkaadói szempontból egyértelműen a stratégiai tényezők közé emeli az emberi tőkét, hiszen az hosszú távú, a szervezetek termelékenységét alapvetően meghatározó erőforrás. Bár azt nem tartalmazza a definíció, de a *Schultz (1961)* és *Blaug (1976)* megfogalmazta emberitőke-beruházási lehetőségek egyértelműen mutatják, hogy létrehozása tipikusan időigényes. Az említett beruházási területek összegezve (*Kun, 2009*):

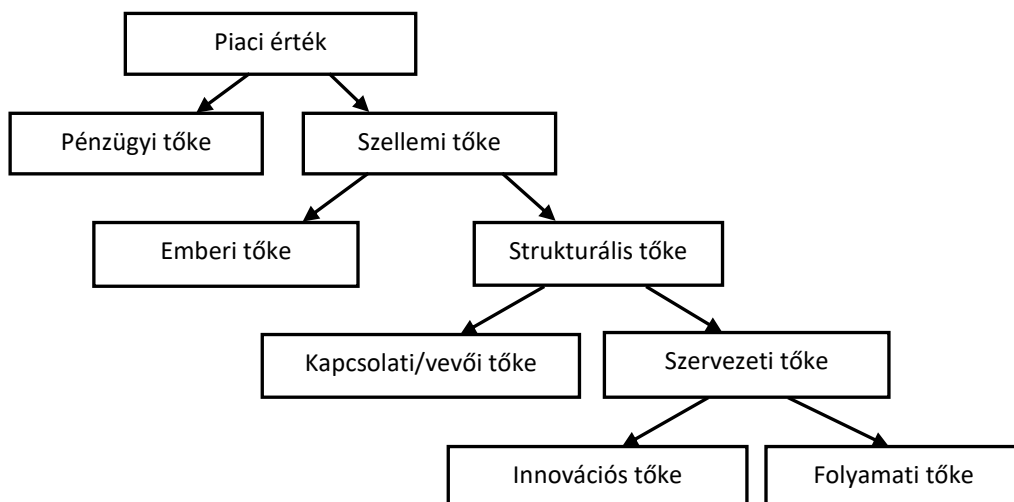
- egészségügyi beruházások;
- formális, vagyis iskolarendszerű oktatás;
- nem formális, nem munka közben tanulás (pl. tanfolyamok)
- munkatapasztalat, munka közbeni tanulás;
- információszerzés, ami információs oldalról segíti a jobb allokáció kialakulását;
- migráció, mobilitás (az allokáció térbeli javítását szolgálja);
- tanulási képességek, készségek fejlesztése.

A menedzsment szempontjából releváns megfogalmazás természetesen ettől jóval tömörebb (*Armstrong, 2011; Merriman 2017*): a szervezet tagjainak mindazon készségei, képességei, tudása, amely hozzá képes járulni a szervezeti célok eléréséhez. Az emberi tőke egyben meg is különbözteti a szervezetet a többitől, így hozzájárul a differenciáláshoz is. Ezen keresztül lesz továbbá képes a szervezet tanulni, változni, kreativitásra, és ezen keresztül a szervezet hosszú távú túlélését biztosítani (*Argote, 2013*).

A másik megközelítés a controlling oldaláról közelít, és a szervezeti értékhez való hozzájárulásból indul ki. Alapja az a felismerés, hogy szervezetek piaci értéke és a számviteli módszerekkel kimutatható pénzügyi értéke közt olykor igen jelentős különbség van, aminek az okát keresve többek közt az emberi tőke is felmerült, később pedig határozottan polgárjogot nyert a menedzsment irodalomban (*Boda, 2008*). *Bontis (1998)* úgy definiálja ezt a megfoghatatlan tőkét, mint azon faktorok, amelyek nem pénzügyiek, nem is fizikaiak, de hozzájárulnak a szervezet értékteremtő folyamataihoz, és a szervezet kontrollja alatt állnak.

A Skandia modell (*Edvinsson–Malone, 1997*) mutatja be (27. ábra) az emberi tőke és a vállalati érték közti kapcsolatot.

Itt rögtön meg is kell említeni, hogy természetesen az, hogy mi nem szerepel „a könyvekben” az állandóan változik, ahogy a számvitel és a controlling tudományterülete folyamatosan igyekszik felzárkózni az üzleti élet kihívásaihoz (*Tóth, 2009*).



27. ábra: A Skandia piaci érték sémája

Forrás: Boda (2008) saját fordítás

Edvisson és Malone (1997) csoportosításában a szellemi tőke mindaz, ami értékteremtő erővel bír, de nem fedi a szervezet könyvekben szereplő, számvitelileg kimutatható éréket. Ebből az emberi tőkéhez tartozik a munkavállalók együttes tudásán, jártasságán, innovativitásán és képességein kívül, a vállalat értékei, kultúrája és filozófiája is. mindaz, ami az emberekhez kapcsolódik. Ez a vállalat nem képes tulajdonolni.

A strukturális tőke pedig a könyvekben nem szereplő értékteremtő eszközök, erőforrások vállalat által tulajdonolható részét tartalmazza. Ezt aztán tovább lehet bontani a vevői/kapcsolati tőkére, amely nem a szervezetben, hanem annak kapcsolati hálójában „tárolódik”, jelenik meg, és a szervezeti tőkére, ami már kizárólag valóban a szervezethez (és nem annak alkalmazottaihoz sem pedig üzleti partnereihez) köthető.

A vevői/kapcsolati tőkénél szót érdemel, hogy az tőke a társadalmi tőke vállalati megjelenése, de az emberi erőforrás menedzsment területén egyáltalán nem ritka, hogy – talán a Skandia modelltől valamivel eltérő tartalommal, de jelentős átfedésben – akár tankönyvek is társadalmi tőkeként (social capital) hivatkoznak rá (lásd többek közt *Armstrong, 2011*). A társadalmi tőke sem rendelkezik egyetlen általánosan elfogadott definícióval. A számos definíció közül a vevői tőkéhez talán a Coleman-i áll legközelebb, amely azt hangsúlyozza, hogy az emberek (vagy bármely más gazdasági faktorok, akár szervezetek vagy szervezeti egységek) közti kapcsolat létrehozásába, minőségébe, fenntartásába érdemes beruházni, mert azon keresztül erőforrások, más tőkeformák áramlása valósítható meg (*Kun, 2010*). az előbb hivatkozott *Armstrong (2011)* viszont Putnam definíciójához áll közelebb, és kifejezetten az emberek (munkavállalók) közti kapcsolatok figyelembevételé miatt említi. Eszerint azon tudást tömöríti, amely a cégen belüli és kívüli kapcsolati hálókból származik.

Bármely definíciót vesszük is alapul, meghatározható egy olyan előny, amely ebből az emberi tőkéből származik (Human capital advantage): ez olyan fenntartható versenyelőny, amely kizárólag az emberi tőke hozzáadott értéke.

A HCM által felvetett emberi erőforrás menedzsment kérdések (*Armstrong, 2011*):

- Melyek azok a (mérhető) kulcs teljesítmény-faktorok, amelyek értéket teremtenek?
- Milyen (mérhető) készségekkel rendelkezik a szervezet?
- Milyen (mérhető) készségekre van szükségünk most és a jövőben, hogy elérjük stratégiai céljainkat?
- Hogyan fogjuk ezeket a készségeket a szervezethez vonzani, fejleszteni és megtartani?
- Hogyan fejleszthetünk ki olyan (mérhető) kultúrát és környezetet, amelyben a létrejövő szervezeti és egyéni tanulás találkozik a szervezet és a munkavállalók igényeivel is.
- Hogyan biztosíthatjuk, hogy a szervezet tacit és explicit tudása elsajátításra, rögzítésre és hatékony felhasználásra kerüljön?

Armstrong (2011) az alábbi indokokat vonultatja fel az emberi tőke mérésének, menedzselésének szükségessége mellett.

- Az emberi tőke a vállalat piaci értékének jelentős elemét adja (egy 2003-as CFO felmérés szerint egy tipikus vállalatnál kb. az árbevétel 36%-a).
- Alapot biztosít az emberi erőforrás tervezésnek és az emberi erőforrás politikák és gyakorlat(ok) hatékonyságának ellenőrzéséhez, monitoringához (folyamatos figyelemmel kísérés).
- A szervezet és a menedzsment figyelmét ráirányítja, hogy mit kell tenni az emberi tőke megszerzéséhez, megtartásához, fejlesztéséhez és leghatékonyabb kihasználásához. Ez segíti az integrált gazdálkodást.
- Használható az előrehaladás mérésére a stratégiai HR célok elérésében, de a HR gyakorlat általános értékelésében.
- És mint a közszájon is forgó bölcsesség mondja: „Mérés nélkül nem lehet gazdálkodni” (menedzselni), illetve „Amit nem mérünk, azt nem is végzik el”

A mérés során a legfontosabb adat típusok a munkaerőre (demográfiai adatok, hiányzások, fegyelmi ügyek stb.), az üzleti/pénzügyi/piaci teljesítményre, az emberi erőforrásokra és azok fejlődésére vonatkozó teljesítményadatok (potenciál, kvalifikáció, tréningek adatai stb.), szubjektív észlelések (véleményekre) adatai.

Számos mérési megközelítés létezik, amivel a kutatók és a szervezetek mérni igyekeznek saját emberi tőkéjüket, mint az várható is olyan helyzetekben,

amikor a mérés tárgya ilyen rosszul definiált és szervezetenként ilyen különböző lehet. Az emberi tőke egyetlen mutatóval (egyetlen számértékként) való kifejezése természetes igény, hiszen nagyban megkönnyítené a menedzserek, tulajdonosok, befektetők dolgát. Az emberi erőforrások folyamatainak és jellemzőinek gyenge mérhetősége, komplexitása azonban ezt praktikusán lehetetlenné teszik.

Armstrong (2011) hármát említ, mi ezt további példával egészítjük ki.

- Az emberitőke-index (human capital index)
- A szervezeti teljesítmény modellje
- Az emberitőke monitor (human capital monitor)
- A Saarbrückeni formula (die Saarbrücker Formel)

Human capital index: a *Watson Wyatt* (2002) négy fő kategóriát azonosított a HR gyakorlatban, amelyek kapcsolhatóak a részvényesi érték létrehozásához:

- összes javadalmazás és elszámoltathatóság 16.5 %
- kollegiális, flexibilis munkaerő 9.0 %
- toborzás és megtartás kiválósága 7.9 %
- egységes kommunikáció 7.1 %

A szervezeti teljesítmény modellje:

- A szervezet egyedisége: Az emberek, a munkafolyamatok, a menedzsment-struktúra, információ, tudás, döntéshozatal és javadalmazás mind másképpen érvényesül az egyedi szervezeti kontextusban.
- Integrált kidolgozás: Ha a fentiek külön-külön kerülnek kidolgozásra, akkor hibásan illeszkedhetnek, ami megakadályozhatja, hogy a HC optimális legyen.
- Belső munkaerőpiac elemzése: a munkavállalók és a munkaerőpiac folyamatos adatai alapján elemzi a munkavállalók aktuális tapasztaltságát. Így kimutathatja a „munkaerő-réseket” (az üzleti célok kívánalmi és a valós helyzet közti eltéréseket).

Az emberi tőke monitor célja, hogy azonosítsa a vállalkozás úgynevezett „emberi eszköz értékét”, ami az alkalmazási költségek és az egyéni eszköz multiplikátor szorzata.

- Egyéni eszköz multiplikátor (individual asset multiplier): súlyozott átlaggal történő becslés a képességekre, növekedési potenciálra, személyes teljesítményre (hozzájárulásra) és a szervezet értékei iránti elkötelezettségre, a munkakörnyezet kontextusában
- Nem az abszolút szám a lényeges, hanem az, hogy megmutatja elegendő-e és növekszik-e az emberi tőke, illetve rávilágít azon területekre, melyekkel foglalkozni kell.

- Az emberi tőke értékének legkritikusabb indikátora az egyes szervezeti kulcskompetenciákhoz tartozó birtokolt szakértelem szintje.

A saarbrückeni képlet (die Saarbrücker Formel) (*Stein 2007*): a német mutató célja, hogy egyetlen egy számban tömörítse (azt itt most be nem mutatott bonyolult képlet alapján) a vállalatnál alkalmazott munkaerő létszámát, munkaidejét (FTE – Full Time Equivalent alapján, azaz teljes munkaidős munkavállalókra átszámítva), a foglalkozásuk alapján megbecsült piaci értékét, motivációját és a fejlesztésükre fordított erőforrásokat. Ezzel becsülve meg a cég munkaerejének értékét. természetesen itt is igaz, hogy alkalmasabb a változások leírására, mintsem adott időpontban értékelni a vállalatot. Aki több vagy részletesebb információra vágyik e képlettel kapcsolatban, az meglátogathatja az alkotók által neki dedikált oldalt: <https://1v.com/saarbruecker-formel/>².

<i>Kulcsszavak:</i> emberi tőke, humán-controlling

² A Debreceni Egyetemen is született a képletre támaszkodó diplomamunka (*Maksa, 2011*), ami igazolta annak alkalmazhatóságát. Bár az alanyul szolgáló ATOMKI (A Magyar Tudományos Akadémia Atommagkutató Intézete) nem profitorientált szervezet, ezért némi átdolgozásra, adaptálásra volt szükség.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A HR kulcsfeladatainak változása 2017-2020	15
2. táblázat: David Guest modellje	25
3. táblázat: Külső toborzási módszerek összehasonlítása	57
4. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (%)	105
5. táblázat: A munkaelemek csoportosítása azok dimenziói alapján	122
6. táblázat: Lehetséges automatizálási megoldások	125
7. táblázat: A banki ügyintézői munkakör automatizálhatósága a négy lépéses keretrendszer alapján	127

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment közvetlen és közvetett hatásai	7
2. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment funkció fejlődési szakaszai	10
3. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment szemléletmódja	12
4. ábra: A humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak fejlődése	13
5. ábra: A Michigani megközelítés	23
6. ábra: A Harvard keretrendszer	24
7. ábra: Warwick modell	26
8. ábra: A SEEM modellje Bokor alapján	29
9. ábra: Az egyes automatizációs kategóriákhoz tartozó foglalkozások aránya a FEOR-ban nyilvántartott foglalkozás főcsoportok szerint	42
10. ábra: Emberi erőforrás tervezés folyamatábrája	46
11. ábra: Az emberi erőforrás ellátási folyamat egy lehetséges folyamatábrája	49
12. ábra: A teljesítménymenedzsment elemei	79
13. ábra: A teljesítményprizma modellje – Értékteremtés az érintettek számára	82
14. ábra: A Hoshin menedzsment szemlélet	84
15. ábra: Az ösztönzésmenedzsment modellje	86
16. ábra: Az ösztönzésmenedzsment program lépései	87
17. ábra: Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelmet befolyásoló tényezők	91
18. ábra: A képzés stratégiai kihatásának és az előkészítési idejének kapcsolata	93
19. ábra: A vállalati személyzetfejlesztés modellje	94
20. ábra: Clarc ISD modellje	95
21. ábra: Az Addie- modell	96
22. ábra: A stratégiai emberi erőforrás fejlesztés (SHRD) gyakorlatok kerete a szervezeti tanulásban	97
23. ábra: Munkáltatói márkaépítés keretrendszere	108
24. ábra: A munkáltatói márka felépítésének 3 lépéses folyamata	112
25. ábra: A munkáltatói márka stratégia 9 lépcsős folyamata	113
26. ábra: A ROIP potenciális megjelenése a munkateljesítmények teljes skáláján	123
27. ábra: A Skandia piaci érték sémája	130

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- ACEMOGLU, Daron, RESTREPO, Pascual: *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*. NBER Working Paper 23285. szám, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (NBER). 2017
- AKAO, Yoji: *Hoshin Kanri, Policy Deployment for Successful TQM*. New York: Productivity Press. 1991, ISBN 1-563273-11-X
- AMBLER, Tim – BARROW, Simon: *The employer brand*. Journal of Brand Management, pp.185–190. 1996
- ARGOTE, Linda: *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Boston, MA: Springer, 2013, ISBN 9781461452515.
- ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page. 2006, ISBN 07494 46315
- ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. London, UK: Kogan Page, 2011, ISBN 9780749463946.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014, ISBN 9780749469641.
- BAKACSI, Gyula, BOKOR, Attila, CSÁSZÁR, Csaba, GELEI, András, SZÖTSKOVÁTS, Klaudia, TAKÁCS, Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999
- BALATON, Károly, HORTOVÁNYI, Lilla, INCZE, Emma, LACZKÓ, Márk, SZABÓ, Zsolt Roland, TARI, Ernő: *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2017, ISBN 9789630594745.
- BALMER, John M.T. – GREYSER, Stephen A.: *Revealing the Corporation Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, London: Routledge 2003
- BALOGH Gábor – KAROLINY Mártonné: *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek* pp. 203-241 In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (Szerk. Karoliny M.-né– Poór J.) WoltersKluwer Kft., Budapest, 2017 610. p. ISBN 978 963 295 648 0
- BARROW, Simon – MOSLEY, Richard: *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 2005
- BEARDWELL, Ian – HOLDEN, Len: *An Introduction to Human Resource Management*, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, 1994, p. 4-10.
- BECHET, Thomas P: *Strategic staffing: a comprehensive system for effective workforce planning*. New York, NY: American Management Association, 2008, ISBN 9780814412824.
- BECKER, Gary S: *Human Capital*. New York, NY: National Bureau of Economic Research, 1964, ISBN 9780870140808
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., MILLS, D. Q., WALTON, R. E. (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press, New York, 209. p. ISBN: 978-0029023907

- BENSON, George S., YOUNG, Susan M. and LAWLER, Edward E. (2006): High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance, *Human Resource Management*, 45 (4), pp 519–27
- BERÉNYI A. – KOLLÁR CS. (2009) *Szervezeti ismeretek – A munka világába való visszatérés – Az esélyegyenlőségi stratégia alapjai* In: Székelyné K. E. – Szabó, G. (szerk.) *Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában - HR.*, Fogycékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, pp.54-70.
- BERKI, Erzsébet (2016): *Hogyan rendezzük munkaügyi vitáinkat?*. In: *Opus et Educatio*. III. évf., 3. szám, pp. 277–286.
- BESSEN, James: *Learning by Doing: The Real Connection between Innovation, Wages, and Wealth*. New Haven, CT: Yale University Press. 2015. ISBN 9780300195668.
- BLAUG, Mark: *The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey*. *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, No. 3. 1976. pp. 827-855.
- BODA, Gy.: *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*. Információ Társadalomért Alapítvány, Budapest, 2008. ISBN 9789638778802
- BOKOR, Attila: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. pp. 43-80. In: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (szerk.) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 357 p. ISBN 963 05 8339 9
- BOKOR Attila, SZÓTS-KOVÁTS Klaudia, CSILLAG Sára, BÁCSI Katalin, SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*, Aula, Budapest, 2007, 411p.
- BONTIS, N, DRAGONETTI, N C, JACOBSEN, K and ROOS, G.: *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, *European Management Journal*, Vol. 17. N. 4. 1999 pp 391–402
- BOROS, József: *A technológiai fejlődés lehetséges munkahelyteremtő-, és romboló hatásai*. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. No. 1. 2020a. pp. 53-61.
- BOROS, József: *Az átalakuló munkakörök menedzselése banki példán keresztül*. Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020, 2020b. Megjelenés alatt
- BOXALL, Peter, PURCELL, John: *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Ltd, 2011. ISBN 9780230579354.
- BRADT, G. B. – VONNEGUT, M. (2009): *Onboarding: how to get your new employees up to speed*. John Wiley & Spns Inc. New Jersey
- BRYNJOLFSSON, Erik and MCAFEE, Andrew: *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: WW Norton and Co. 2014. 336 p. ISBN: 9780393350647
- CSERMELY Marina: *Vállalati alkalmazkodás a változó munkavállalói karrierpreferenciákhoz és motivációkhoz* (TDK dolgozat). 2011.
- CSIGÁS Zoltán: *Öt gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*. 2008. <http://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>
- CSILLAG Sára: *Teljesítménymenedzsment* pp. 240-275 In: *Emberi Erőforrás Menedzsment* (Szerk. Temesi J.) Aula Kiadó, Budapest, 2007. 411p. ISBN 978 963 969 826 0

- DAJNOKI Krisztina: *A humán erőforrás gazdálkodás gyakorlata*. In: Dajnoki K. (szerk.): *Munkaerőpiaci és HR ismeretek*, Debreceni Egyetem, Debrecen, elektronikus változat, 2015. pp.42-99. ISSN 2416-1969 ISBN 978-615-80290-1-8
- DAJNOKI Krisztina – HÉDER Mária: „Új szelek fújnak Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata* 27: (E-szám) 2017, pp. 84-93.
- DAJNOKI Krisztina – HÉDER-RIMA Mária: *A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, XV. évf. 3. 2020, (megjelenés alatt)
- DAJNOKI, Krisztina, KUN, András István (szerk.): *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2020.
- DATTA, Deepak K., GUTHRIE, James P., BASUIL, Dynah, and PANDEY, Alankrita: *Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 36, 2010. pp. 281–348.
- DAVIES, Gary: *Employer branding and its influence on managers*, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Issue: 5/6, 2008, pp.667-681
- DESLER, Gary: „*Human Resource Management*” Pearson Education, Prentice Hall, 2013, 692.p.
- EAGLEBARGER, Sue: *The business of HR*. *Strategic HR Review*. Vol. 15. Issue 5., 2016. pp. 233-235.
- EDVINSSON, L., MALONE, M. S.: *Intellectual Capital*. Harper Collins, New York, 1997.
- EHRENBERG, Ronald G, SMITH, Robert S: *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. New York, NY: Routledge, 2017. ISBN 9781351595278.
- FÁBIÁN Endre: *A motiváció és az ösztönzésmenedzsment*. *Magyar Grafika*, 2008/4. pp.77-79.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. M., and DEVANNA, M. A. (eds.): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons, New York, 1984. 520 p. ISBN: 9780471810797
- FONYÓ, Istvánné: *Az Amazon egy csomó feladatot nem bízna rá a robotokra*. *Tudományos és műszaki tájékoztatás*, 66. évf. 5. szám, 2019, pp. 301-302.
- FREEMAN, Sarah J. and CAMERON, Kim S.: *Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework*. *Organization Science*, 4, 1993, pp. 10–29.
- FREY, Carl Benedikt and OSBORNE, Michael A.: *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114. No. 48., 2013, pp. 254–280.
- GARAJ Erika: *Emberi erőforrás menedzsment*. Edutus Főiskola, 2011.
- GARAVAN, Thomas N.: *A Strategic Perspective on Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources* 9(1):11-30, 2007. DOI: 10.1177/1523422306294492
- GARAVAN, Thomas N. – CARBERY, Ronan: *Strategic Human Resource Development* In: *International Human Resource Development*, 2012. pp. 23-44.
- GELEI András: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: BAKACSI, Gyula, BOKOR, Attila, CSÁSZÁR, Csaba, GELEI, András, SZÓTS-KOVÁTS, Klaudia, TAKÁCS, Sándor (szerk.): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999.

- GRIEVES, Jum: *Strategic Human Resource Development*. SAGE Publications, London, 2003. 219.p. ISBN 0 7619 4934 7
- GRIFFET, Rodger W. and HOM, Peter, W.: *Retaining Valued Employees*. SAGE Publications, Inc. 2001. 288 p.
- GUEST, D. E.: *Human Resource Management and Industrial Relations*. Journal of Management Studies, Vol. 24. No. 5. 1987. pp. 503 21.
- GUEST, D. E.: *Human resource management and performance: review and research agenda*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 8. No. 3, 1997, 263-276, DOI: 10.1080/095851997341630
- GULETKIN, Eda: *What's the Value of Your Employment Brand? LinkedIn - Talent Solutions*, 2011. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>
- GYÖKÉR Irén: *Egyéni teljesítményértékelés* pp. 94-112. In: Emberierőforrás-menedzsment Oktatási Segédanyag (Szerk. Finna H. – Gyökér I.) Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2015. 220. p.
- GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta: *Teljesítménymenedzsment*. Budapesti Műszaki Egyetem, oktatási segédanyag, Budapest, 2008.
- HAMLIN, Bob – STEWART, Jim: *What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain*, Journal of European Industrial Training, 35 (3), 2011. pp 199–220.
- HANSON, Fay: *The Turnover Myth*. Workforce Management, June 2005, 2005. pp. 34–40.
- HÉDER-RIMA Mária – DAJNOKI Krisztina: *Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata*. Marketing & Menedzsment. 54:2, 2020, pp. 5-15.
- HÉDER, Mária – SZABÓ, Szilvia – DAJNOKI, Krisztina: *Effect of Labour Market Changes on HR Functions*. Anali Ekonomski Fakulteta u Subotici / The Annals of The Faculty of Economics Subotica 54:39, 2018. pp. 123-138.
- HEMPEL, Paul S.: *Preparing the HR profession for technology and information work*. Human Resource Management, Issue2-3, 2004, pp. 163-177.
- HENDRY, C., PETTIGREW, A. M.: *Human Resource Management: an Agenda for the 1990s*. International Journal of Human Resources Management, Vol. 1. No. 1, 1990, pp. 17-43.
- HOLLENSSEN, Svend: *Global Marketing*. Edinburgh: Pearson Education Limited. 2007.
- HUGHES, Claretha – BYRD, Marilyn Y.: *Managing Human Resource Development Programs. Current Issues and Evolving Trends*. Palgrave Macmillan, New York. 2015. ISBN 978-1-137-49219-7
- IVANCEVICH, John M., and DONNELLY, James H.: *Job Offer Acceptance Behavior and Reinforcement*. Journal of Applied Psychology, 55, 1971. pp. 119–122.
- JESUTHASAN, Ravin – BOUDREAU, John W.: *Reinventing jobs. A 4-step approach for applying automation to work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018 ASIN: B078V9RWX7
- JUHÁSZ Csilla: *Ösztönzés-menedzsment*. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, (4) 4. 2012. pp. 139-147.

- JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: *Esélyegyenlőség a munka világában*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás (szerk.: Juhász I. – Matiscsákné Lizák M.) Eszterházy Károly Főiskola, 2014.
- JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ LIZÁK Mariann: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2013.
- KAJOS Attila – BÁLINT Brigitta: *A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányjai*, Vezetéstudomány, 45., 2014.
- KANAKOV, Fedor and PROKHOROV, Igor: *Research and development of software robots for automating business processes of a commercial bank*. Procedia Computer Science, Vol. 169. 2020, pp. 337–341.
- KAROLINY Mártonné: *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek*. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások. (Szerk. Karoliny M.-né – Poór J.). Complex Kiadó, Budapest, 2010. 642.p. ISBN: 978-963-295-108-9
- KAROLINY Mártonné: *Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről*. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk. Poór J.). Complex Kiadó, Budapest, 2016. 642.p. ISBN: 978-963-295-108-9
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary: *Principles of marketing*. Harlow, UK: Pearson, ISBN 9781292220178.
- KOVÁCS Kata: *Az Employer Branding helyzete Magyarországon*. LIX. Georgikon Napok, Keszthely, pp. 282-292. 2017.
- KOZÁK Anita: *A beillesztési folyamat tartalma és szabályozása*. Munkaügyi Szemle 2015/6, 2015
- KÖMÍVES, Péter Miklós – Dajnoki Krisztina: *Élethosszig tartó tanulás: híd a munkaerő-piac és a felsőoktatás között*. TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, Szeged. 8. (4.), 2016. pp. 86-94.
- KÖVÁRI, György: *Stratégiai szemléletű emberierőforrás-menedzsment (Első rész)*. Kézirat, Budapest, 2003. 84 p.
- KUN, András István: *Az oktatási sorting elmélet és empirikus tesztelésének problémái*. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen, 2009.
- KUN, András István: *A társadalmi tőke elméletei és szerepe a gazdasági folyamatokban*. In: Polónyi, István; Kotsis, Ágnes (szerk.) Innováció és felsőoktatás. Debreceni Egyetem, Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2010, pp. 158-171.
- LÁSZLÓ Gyula – POÓR József: *Az ösztönzési rendszerek* In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások. (Szerk. Karoliny M.-né – Poór J.). Complex Kiadó, Budapest, 2010. 642.p. ISBN: 978-963-295-108-9
- LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Ösztönzés-menedzselés a közszolgálatban*. In: Karoliny M.-né, Lévai Z., Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv. Szókratész, Budapest, 2005. 141.p.
- LÉVAI Zoltán – BAUER János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata Országos HR Benchmark felmérés*, 2007. <http://www.hrbenchmark.hu> In: Orientáció a HR-ben - a beillesztés szerepe a munkaerő megtartásában,

- <https://www.hrportal.hu/hr/orientacio-a-hr-ben-a-beillesztes-szerepe-a-munkaero-megtartasaban-20070514.html>
- LÉVAI Zoltán – BAUER János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2009, 60.p.
- MAKSA, Renáta: *A Magyar Tudományos Akadémia Atommagkutató Intézetének humán erőforrás elemzése a saarbrückeni formulával*. Diplomamunka, Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2011.
- MATHIS, Robert L. – JACKSON, John H.: *Human Resource Management*. Twelfth Edition. Cengage Learning. 2006. pp. 10-14. ISBN-13: 978-0324543032
- MATHIS, Robert L. – JACKSON, John H.: *Human Resource Management*. Thomson South-Western, 2008. 326.p. In: Karoliny M-né Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások. (Szerk. Karoliny M.-né – Poór J.). Complex Kiadó, Budapest, 2010. 642.p. ISBN: 978-963-295-108-9
- MERRIMAN, K. K.: *Valuation of Human Capital*. Palgrave, Cham. 2017, 104. p.
- MOSLEY, Richard: *Employer Brand Management*. Practical Lessons from the World's Leading Employers, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2014.
- NEELY, Andy – ADAMS, Chris – KENNERLEY, Mike: *Teljesítményprizma Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest, 2004. 448.p. ISBN 963-86306-8-3
- O'NEIL, Harold F., DRILLINGS, Michael: *Motivation: Theory and Research*. Routledge, New York and London, 2009, 324. p
- PHILLIPS, Jean M. and GULLY, Stan M.: *Strategic Staffing*. Pearson Education Limited, Harlow, 448 p. 2014. ISBN: 9780133571769
- POÓR József: *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest. 2006. 279.p.
- POÓR József: *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest, 2009. 683. p. ISBN 978 963 224 975 9
- POÓR József – BENCSIK Andrea – SZRETYKÓ György – TERNOVSZKY Ferenc: *Személyzetfejlesztési rendszer*. In: In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások. (Szerk. Karoliny M.-né – Poór J.). Complex Kiadó, Budapest, 2010. 642.p. ISBN: 978-963-295-108-9
- RÉPÁCZKI Réka: *Az új dolgozó hatékony beillesztésének praktikái*. Lex HR-Munkajog. CompLex Kiadó 2011/4.
- ROÓZ József: *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest. 2006. pp. 123-130
- SCHMUCK, Roland: *Szolgáltatásminőség a menedzsment tanácsadásban*. Közép-Európai Közlemények, (11) 2. 2018. pp. 160-169.
- SCHULTZ, Theodore W: *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, The American Economic Review, Vol. 51, No. 1. March, 1961. pp. 1-17.
- SHIH, Hsi-An, CHIANG, Yun Hwa and HSU, Chu Chun: *Can high performance work systems really lead to better performance?*, Academy of Management Conference Paper, 2005, pp 1–6
- SIVERTZEN, Anne-Mette – RAGNHILD NILSEN, Ety – OLAFSEN, Anja H.: *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 22 Issue: 7, 2013, pp.473-483

- SNELL, Scott A., STUEBER, Donna and LEPAK, David P.: Virtual HR Departments: Getting out of the middle. In R. L. Heneman and D. B. Greenberger (Eds.), Human resource management in virtual organizations. CT: Information Age Publishing, 2002, pp 81-101
- SOÓS-NÉ GÖBÖLY Ildikó: *Humántőke menedzsment II.* Eszterházy Károly Főiskola, Eger. 2013.
- STEIN, Volker: *Human Capital Management: The German Way.* In: German Journal of Human Resource Research, Vol. 21, No. 3, 2007, pp. 295-321.
- STOREY, John (ed.): *New Perspectives on Human Resource Management.* Routledge, London, 224. p. ISBN: 978-1861525086.
- SULLIVAN, John: *The 8 elements of a successful employment brand.* 2004. <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- SZŐTS-KOVÁTS Katalin: Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38. évf. 1. sz. 2006., pp. 46-55.
- TAKÁCS Sándor: *A teljesítményértékelési rendszer* pp. 181-238. In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szerk. Budaházy Á.) Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 357.p. ISBN 936 05 8339 9
- TARDOS Katalin: *Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok.* A munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás III. országos benchmark felmérésének összefoglaló tanulmányai. Budapest, 2014. 167.p.
- TARDOS Katalin: *Életkor és esélyegyenlőség. Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében.* mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, Budapest – Szeged, 2017. 165.p. ISBN 978-963-12-7568-1 [print] ISBN 978-615-00-0544-7 [online PDF]
- THOMAN, Daniel – LLOYD, Robert: *A Review of the Literature on Human Resource Development: Leveraging HR as Strategic Partner in the High Performance Organization.* Journal of International & Interdisciplinary Business Research. Vol. 5. Article 9. 2018. pp. 156-157.
- TÓTH, Kornél: *A valós értékelés szerepe és kihívásai a pénzügyi kimutatásokban.* Közgazdász Fórum / Forum on Economics and Business Vol. 12., No. 7. pp. 5-17. 2009.
- TRIPATHI, Kaushiki – AGRAWAL, Manisha: *Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review.* Global Journal of Finance and Management. Vol. 6. No. 4, 2014. pp. 349-356.
- TSENG, Chien-Chi – MCLEAN, Gary N.: *Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning,* Institute of Educational Sciences, 2007. 8.p.
- UJHELYI Mária: *Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint szervezetfejlesztés kapcsolata.* Doktori Értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2001., 180.p.
- VERESNÉ SOMOSI Mariann: *Teljesítményalapú szervezetalkítás elmélete és módszertana.* Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2013. 250.p. ISBN 978-963-358-049-3
- VERESNÉ SOMOSI Mariann – HOGYA Orsolya: *Teljesítménymenedzsment.* Nemzeti Tankönyvkiadó 2011. ISBN 978-963-19-7241-2
- Vivarelli, Marco: *Innovation and Employment.* IZA World of Labour 154. szám, 1-10. 2015.

- WIMMER Ágnes: *Teljesítménymérés: az üzlet kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje*. 50. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, 2004. 19.p. HU ISSN 1786-3031
- WOOD, Stephen: *High commitment management and organization in the UK*. The International Journal of Human Resource Management, 7 (1), 1996, pp 41–58

Internetes hivatkozások:

- AGNVALL, Elizabeth (2006): Exit with the Click of a Mouse: Exit Interviews Go High-Tech. Society for Human Resource Management <https://info.4imprint.com/wp-content/uploads/1P-05-0312-March-BP-Exit-Interviews.pdf>
- ANSARI Karim (2018): *How to Measure the ROI of Your Employer Brand*. <https://theundercoverrecruiter.com/measure-roi-employer-brand/>
- CLIFFORD, Stephanie (2013): *U.S. textile plants return, with floors largely empty of people*. The New York Times, 2013.09.12. <https://www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html>
- hrportal (2007) Hazai ösztönzési trendek <https://www.hrportal.hu/jelentese/hazai-osztonzesi-trendek.html>
- hrportal (2017) Mi lesz a HR kulcsfeladata idén? <https://www.hrportal.hu/hr/mi-lesz-a-hr-kulcsfeladata-iden-20170106.html>
- hrportal (2018) A megtartás lesz a HR 2018-as kulcsfeladata. <https://www.hrportal.hu/hr/a-megtartas-lesz-a-hr-2018-as-kulcsfeladata-20180115.html>
- hrportal (2019) 2019-ben is a megtartás a HR legfontosabb feladata. <https://www.hrportal.hu/hr/2019-ben-is-a-megtartas-a-hr-legfontosabb-feladata-20190118.html>
- hrportal (2020) 2020-ban is a megtartás a HR legfontosabb feladata. <https://www.hrportal.hu/hr/2020-ban-is-a-megtartas-a-hr-legfontosabb-feladata-20200121.html>
- KÁDÁR Balázs – TAKÁCS Szabolcs (2016): *1-3 év egy munkáltatói márka kiépítése - Employer Branding kalauz az útvesszők világában* <http://www.hrportal.hu/hr/1-3-ev-egy-munkaltatoi-marka-kiepitese-employer-branding-kalauz-az-utveszto-k-vilagaban-20160427.html>
- KASTÉLY, Máté (2019): Top10 munkakör, ami eltűnt a történelem süllyesztőjében – mi lesz a következő? http://hrpwr.hu/fejlodes/cikk/top10_munkakor__ami_eltunt_a_tortenelem_sullyeszto_jeben__mi_lesz_a_kovetkezo
- LEE, David (2005): *How to Avoid the Four Deadliest Onboarding Mistakes* <https://www.ere.net/how-to-avoid-the-four-deadliest-onboarding-mistakes/>
- MCKINSEY (2019): *Global AI Survey: AI proves its worth, but few scale impact*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact>
- Megtartó Vezető: Munkatárs beillesztése, onboarding, 2019. <https://megtartovezeto.hu/2019/04/22/munkatars-beillesztese-onboarding/>
- NÁBELEK, Fruzsina – STURCZ, Anikó – TÓTH, István János (2016): *Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai: Járási munkaerő-piacok automatizációs kitettsége becslése*. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.

- https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/gvi_-_a_munka_jovoje_2016_elemzes_161023_2-1.pdf
- NÁBELEK, Fruzsina – VÁGI, Eszter (2019): *A szakmák automatizálhatósága és az automatizáció lehetséges munkaerőpiaci hatásai Magyarországon*. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. <https://gvi.hu/kutatas/587/a-szakmak-automatizalhatosaga-es-az-automatizacio-lehetseges-munkaeropiaci-hatasai-magyarorszagon>
- NATIONAL PERFORMANCE REVIEW (1997): *Serving the American Public: Best Practices in Downsizing*. <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/downsize.html>
- NIAZ, Asma (2020): Impact of Information Technology on Human Resource Management. <https://www.profilesasiapacific.com/2020/01/21/information-technology-hrm/>
- Teamlab: Employer branding 2020-ban: jelentése, folyamata, 9 lépéses stratégia 2019. <https://teamlab.hu/blog/employer-branding/>
- THE ECONOMIST (2011): *Are ATM's Stealing Jobs?* <https://www.economist.com/democracy-in-america/2011/06/15/are-atms-stealing-jobs>
- THE GUARDIAN (2020): *A robot wrote this entire article. Are you scared yet, human?* <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/sep/08/robot-wrote-this-article-gpt-3>
- UNDERWOOD, Corinna (2018): *Automated Journalism –AI Applications at New York Times, Reuters, and Other Media Giants*. <https://emerj.com/ai-sector-overviews/automated-journalism-applications/>
- Valamis (2020) Employee performance / Incentive management <https://www.valamis.com/hub/incentive-management>
- WATSON WYATT WORLDWIDE (2007): *Aligning Rewards with the Changing Employment Deal: 2006/2007 Strategic Rewards Report*. <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/aligning-rewards.pdf>
- WHITING, Kate (2019): *This tech company is aiming to plant 500 billion trees by 2060 – using drones*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/technology-artificial-intelligence-ai-drone-trees-deforestation/>
- WILLIS TOWERS WATSON (2017): *Global Future of Work Survey*. <https://www.willistowerswatson.com/en-AU/insights/2018/02/the-future-of-work-debunking-myths-and-navigating-new-realities>