

Stratégiai emberierőforrás- ellátás

Miért lényeges?

- ▶ Az ellátás kimenetei határozzák meg,
 - ki fog a cégnél dolgozni,
 - ki fogja a céget reprezentálni,
 - mire lesznek képesek a dolgozók és
 - mire lesznek motiválva.
- ▶ Befolyásolja a képzések sikerességét, a teljesítmény-menedzsmentet, a kompenzációs programokat és az üzleti stratégia végrehajtását

Definíciója

- ▶ *Emberierőforrás-ellátási folyamat, mely jövőorientált és célvezérelt, és amely támogatja az üzleti stratégiát és javítja a szervezeti eredményességet.*
- ▶ Felöleli az emberek szervezetekbe és szervezetekből ki irányuló, valamint a szervezeten belüli (azon keresztüli) „áramlását/áramoltatását”.

▶ **Hagyományos** ee ellátás:

- Stratégiához lazán kapcsolódik
- Reaktívabb, általában a megüresedés után lép akcióba
- Hiányzik a folyamatos fejlesztésre törekvés

▶ **Stratégiai szemléletű** ee ellátás:

- Hosszú távú tervezés
- Összehangolt
 - az üzleti stratégiával
 - az egyéb HR területekkel
 - a munkaerőpiaccal
- Célzott toborzás
- A kiválasztás során a munkaköri sikerességre és a hosszú távú lehetőségekre (potenciál) koncentrálnak
- Az ellátás értékelése előzetesen megfogalmazott célok alapján történik

Az ellátási folyamat

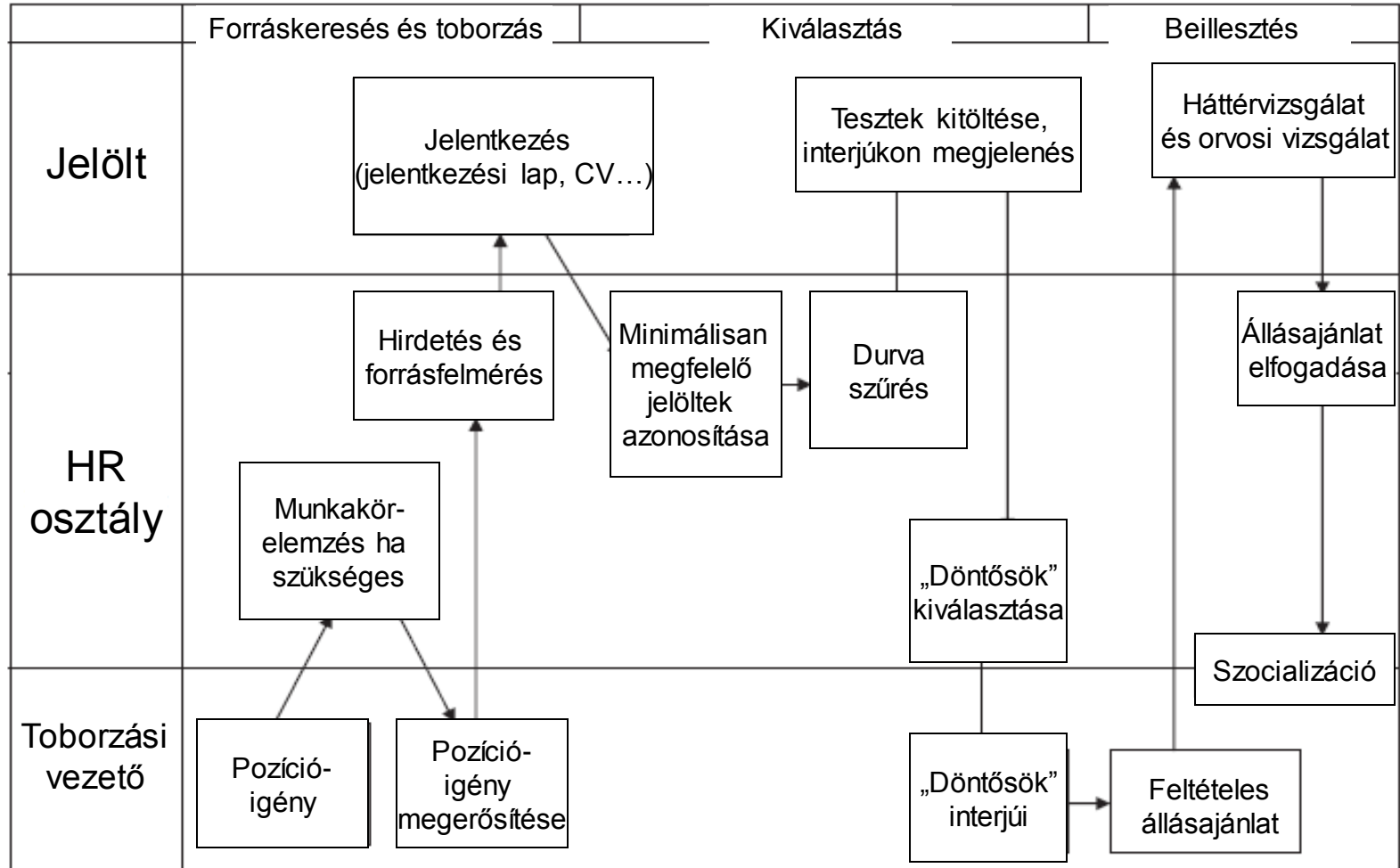


FIGURE 1-1 A Flowchart of the Staffing Process

A stratégiai ee ellátás 7 összetevője

- ▶ Munkaerő **tervezés**, stratégiai időtávon és szemléletben
- ▶ **Forráselemzés**: azonosítani a toborzás forrásait
- ▶ **Toborzás**
- ▶ **Kiválasztás** (jogi kötöttségek)
- ▶ **Megszerzés/felvétel**: összehozni az ajánlatot és a kiválasztott jelöltet, meggyőzés (tárgyalás), szerződés
- ▶ **Elhelyezés**: munkavállaló munkához és szerephez rendelése (karriermenedzsment, utánpótlás-tervezés)
- ▶ **Szocializáció**
- ▶ **Megtartás** (karriermenedzsment, utánpótlás-tervezés, trade-off: megtartás vagy megszerzés)

Kompetitív előny létrehozása az ee ellátáson keresztül

- ▶ Kompetitív előny: jobban és különbözőképp; sikeresség és túlélés
- ▶ A kompetitív előny létrehozása, fejlesztése és érvényesítése a munkaerőn keresztül történik

Megfeleltetési folyamat

- ▶ **A toborzás és kiválasztás független, kétoldalú folyamatok**, melyek során mind a munkaadó mind a munkakereső megpróbálja magát vonzóvá tenni, miközben felméri potenciális megfelelőségüket, összeállításukat.
- ▶ **Kölcsönös választás.**
- ▶ **A toborzás folytatódik** a kiválasztás és a megszerzés során is. A toborzás „folytatása” a felvett alkalmazottaknál: belső marketing. Cél a megtartás.

Az ellátási folyamat céljai

▶ Folyamat jellegű célok

- Megfelelő számú és minőségű alkalmazott szervezethez vonzása
- Megfelelni a jogi és szervezeti politikai céloknak
- Teljesíthető és megszerzést elősegítő ígérek
- Határidők
- Hatékonyság

Integráció más HR területekkel

- ▶ Képzés
- ▶ Teljesítmény-menedzsment
- ▶ Kompenzáció
- ▶ Utánpótlás-tervezés
- ▶ Karrierfejlesztés
- ▶ A toborzás hat a kiválasztásra

Stratégiai szemléletű ellátás és az üzleti stratégia

A vállalat erőforrás-alapú felfogása

- ▶ A vállalat erőforrásai és kompetenciái fenntartható versenyelőnyt állíthatnak elő fogyasztói érték teremtésén keresztül. Ezt azáltal tehetik, hogy:
 - Csökkentik a termékek és szolgáltatások költségeit
 - Egyedi értéket kínálnak
 - A kettő kombinációja révén

A vállalat erőforrás-alapú felfogása

- ▶ Fókusz a munkaerő készségeinek (*skills*) és a motiváló vállalati klímának a minőségi jellemzőin.
 - Az EEM nem csak megvalósítja a versenyelőnyt biztosító tervet, de stratégiai alkalmasságot, kompetenciákat is létrehoz.
 - Az ee ellátáson keresztül intelligensebb és rugalmasabb szervezetek hozhatók létre. Növelhető a kooperációs képesség és a tevékenységek hatékonysága.

A versenyelőny 5 kritériuma

- ▶ Az erőforrás legyen **értékes**: lehetőségek kihasználása, veszélyek semlegesítése
- ▶ Legyen **ritka**: a versenytársak nehezen jussanak hozzá
- ▶ Legyen **nehezen másolható**, utánozható
- ▶ Legyen **nehezen helyettesíthető** és nehezen elhagyható/megkerülhető
- ▶ *A vállalat* legyen úgy szervezve, hogy **kihasználhassa** erőforrásait

Üzleti stratégia

- ▶ *Hogyan versenyez a vállalat a piacon.*
- ▶ *Kompetitív előny: ami előnyösebb helyzetbe hoz a versenytársakkal szemben.*
- ▶ *Versenyelőny akkor érhető el, ha a vállalat képes magasabb értéket nyújtani fogyasztóinak (és/vagy vevőinek).*

Versenyelőny lehetséges forrásai (teljesség nélkül)

- ▶ Innováció
- ▶ Költség
- ▶ Kiegészítő szolgáltatás
- ▶ Minőség
- ▶ Márka, imázs
- ▶ Disztribúció, „csatornapolitika”
- ▶ Gyorsaság
- ▶ Kényelem
- ▶ Első piacra lépés

Versenyelőny források és ee ellátási kihívások

SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE	DESCRIPTION	STAFFING IMPLICATIONS
<i>Operational Excellence (Low Cost)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Focus is on the efficient production and delivery of products and/or services • Objective is to lead industry in both price and convenience 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency focus • Adaptable • Trainable • Willing to follow standardized procedures
<i>Product Leadership (Innovation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Provide a continuous stream of new cutting-edge products and services • Objective is the fast commercialization of new ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Top research talent • Entrepreneurial mind-set • Creativity • High tolerance for ambiguity • Interested in and motivated by learning and discovery
<i>Customer Intimacy (Customization)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tailor and shape products and services to fit each customer's needs • Objective is long-term customer loyalty and long-term customer profitability 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptable • Learning oriented • Networking skills • Customer relations skills • Emotional resilience
<i>Growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expand the company to either increase the firm's sales or allow the company to achieve economies of scale 	<ul style="list-style-type: none"> • Fit with company culture • Future oriented • Flexible (willing to assume multiple roles) • Willing to take controlled risks

Növekedési stratégia

- ▶ *A vállalat belső forrásból (organikusan), egyesülések révén és/vagy felvásárlások útján növekszik.*
 - ▶ A sikeresség kritériuma az új emberi erőforrás, és az ellátási folyamat.
 - ▶ Beruházási igény organikus növekedés esetén: toborzás kiválasztás, képzés.
 - ▶ Az egyesülések és felvásárlások akár eszközei is lehetnek a képességek és kapacitások megszerzésének.

Az ee ellátási stratégia származtatása

- ▶ Az átfogó HR stratégiából származik és azt kell támogatnia.
- ▶ Minden HR részstratégiának az átfogó stratégia szolgálatában kell állnia.
- ▶ A részstratégiák egymás kiegészítői kell legyenek (komplementerei) és illeszkedniük kell az átfogó stratégiába.

Szervezeti életriklus és stratégiaválasztás

- ▶ Életriklus szakaszok
- ▶ A növekedési szakasz:
 - Az induló és növekedő cégek gyakran választják az innovációt és a megkülönböztetést (differenciálás).
 - Mivel kevésbé stabilak, magas kockázatú munkaadóknak számítanak, így költségesebb számukra a megfelelő erőforrások megszerzése.
 - Hiányzik a belső emberi erőforrás bázis, így jobban a külső forrásokra hagyatkoznak a növekedés során.

Szervezeti élelciklus és stratégiaválasztás

- ▶ Az érettség szakaszában kialakultak a termékek és a piaci részesedés stabil:
 - A fókusz a költségvetető stratégia felé mozdul el és folyamatmenedzsment, a hatékonyság növelése irányába.
 - Nagyobb a belső emberi erőforrás, ezért a cég egyre inkább ezekre épít.

Szervezeti élelciklus és stratégiaválasztás

- ▶ Hanyatlási szakasz: a piacok szűkülnek és az üzleti teljesítmény csökken.
 - Folytatható költségvető stratégia amíg a piaccsökkenés el nem tünteti a profitot.
 - Fókusz a költségcsökkentésen, köztük a munkaerő-költségek csökkentésén.
 - Megpróbálható a termék újraélesztése, megújítása.
 - Specializációs vagy differenciáló stratégia.
 - Megváltozik a szükséges kompetencia-mix.

Emberi erőforrás filozófia

- ▶ Hiedelmek rendszerre arról, hogyan kell kezelni a munkavállalókat:
 - Akarjuk-e hogy a munkavállalók hosszú távon járuljanak hozzá a vállalat sikeréhez, vagy rövid távra fókuszálunk?
 - Értékeljük-e ötleteket, perspektívákat és azok sokféleségét?
 - Menedzselendő eszközöknek vagy olyan befektetőknek tekintjük az alkalmazottakat, akik eldöntik hol fektetik be idejüket és erőfeszítéseiket?
 - Milyenek az etikai alapelveink alkalmazottainkkal kapcsolatban?

HR és ee ellátási stratégia

- ▶ *HR stratégia*: kapcsolatot teremt az üzleti stratégia és a teljes HR funkció közt.
- ▶ *Emberierőforrás-ellátási stratégia*: prioritások, politikák és magatartás olyan összessége amelyet a munkaerő áramlásának (be, át és ki) menedzselésére használ a szervezet. Céljai dinamikusak (flow jellegűek).

Stratégiák

TABLE 2-5 How a Firm's Talent Philosophy Affects Its Human Resource Strategy and Staffing Strategy

Talent Philosophy	Human Resource Strategy	Staffing Strategy
Wants employees to contribute to the firm over long-term careers	Acquires, develops, and retains talent able to contribute to the firm over time	<p><i>Hiring:</i> Recruits and hires talent able to perform now and in future jobs</p> <p><i>Deploying:</i> Uses succession planning, career planning, and career development to take advantage of employees' potential over time</p> <p><i>Retaining:</i> Retains top performers and high-potential employees</p>
Values the ideas and contributions of people with diverse ideas and perspectives	Acquires and retains a diverse workforce; creates and maintains a culture of inclusion and respect to leverage diversity	<p><i>Hiring:</i> Recruits and hires diverse people</p> <p><i>Deploying:</i> Creates mentoring programs</p> <p><i>Retaining:</i> Rewards and promotes diversity "champions"</p>
Views applicants and employees as investors of their time and effort	Develops mutually beneficial relationships with its employees; respects applicants and employees	<p><i>Hiring:</i> Attracts and hires employees who fit the firm's culture and values; responds quickly to applicant inquiries</p> <p><i>Deploying:</i> Puts employees in jobs that match their interests and abilities</p> <p><i>Retaining:</i> Allows flexible work arrangements to meet employees' needs</p>
Has high ethical standards regarding the treatment of its applicants and employees	Treats applicants and employees with fairness, honesty, and integrity	<p><i>Hiring:</i> Explains the hiring decision-making process and the uses of all assessment methods; hires based on merit; complies with laws</p> <p><i>Deploying:</i> Gives honest performance feedback</p> <p><i>Retaining:</i> Promotes based on merit</p>

Az ee ellátási stratégia 9 kérdése

1. Állandó (rendes) vagy rugalmas (flexibilis) munkaerő?
2. Belső vagy külső forrásból történő felvételek?
3. A hiányzó tudást felvétellel vagy képzés/fejlesztéssel szerezzük meg?
4. Helyettesítjük vagy megtartjuk a munkaerőt?
5. Milyen tudásra, hol és milyen szinten van szükségünk?
6. *Proaktív* vagy *reaktív* ee ellátás?
7. Mely munkakörökre fókuszálunk?
8. A munkaerő megszerzésének ráfordításait befektetésnek vagy költségnek fogjuk fel?
9. Centralizált vagy decentralizált az ee ellátás?

Kompetitív ee előny

- ▶ *Emberi erőforrás előny:*
olyan emberi erőforrás állomány megszerzése, amely kompetitív előnyt teremt.
 - Kiemelkedő tehetségek felvétele és megtartása.
- ▶ *Emberierőforrás-folyamatokra épülő előny:*
olyan kimagasló munkafolyamatok, melyek kompetitív előnyhöz vezetnek.

Köszönöm a figyelmet!

