

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

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

### Bevezetés

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

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

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

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

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

---

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

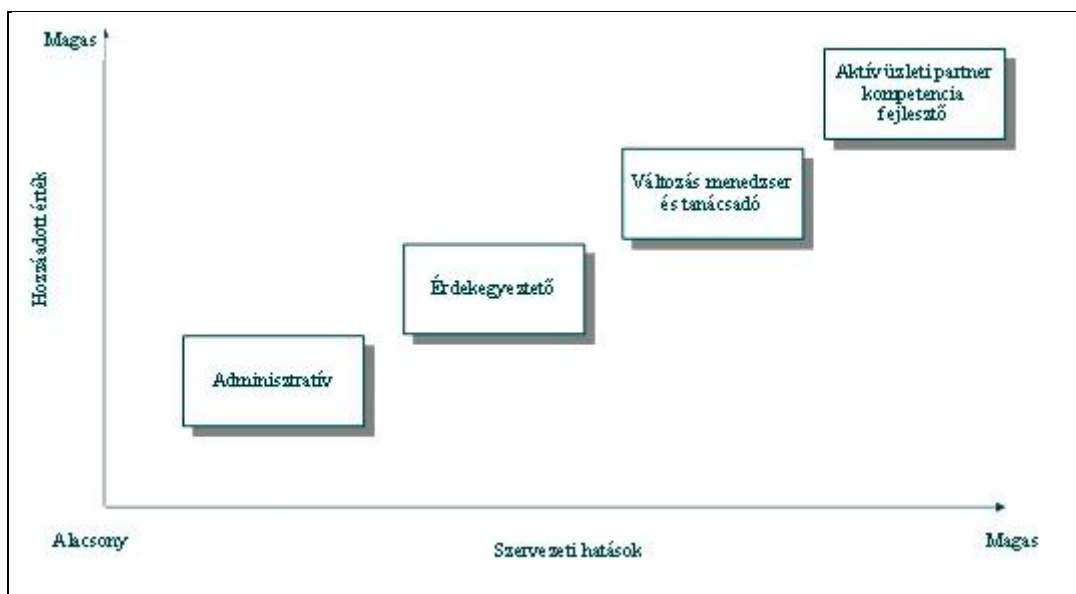
Schottner Krisztina oktatási rektorhelyettes, Milton Friedman Egyetem.

Frajna Piller Annamária HR tanácsadó, a kutató csoport vezetője.

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

Kiss-Kálmán Dániel, rendszerigazgató, Milton Friedman Egyetem.

1. ÁBRA: A HR SZEREPÉNEK ÁTALAKULÁSA ÉS VÁLTOZÁSA



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

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

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

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

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

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

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

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

## A felmérés

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

## A minta

Összesen 259 vállalat és intézmény HR szakembere (57%), vezetője és dolgozója (43%) jelentkezett a felhívásunk nyomán a kérdőív kitöltésére. Felmérésünkben a hazai és európai besorolás szerint<sup>6</sup> a válaszadók közel egyenlő mértékben képviselik a mikro- és kisvállalatokat (40%) és a

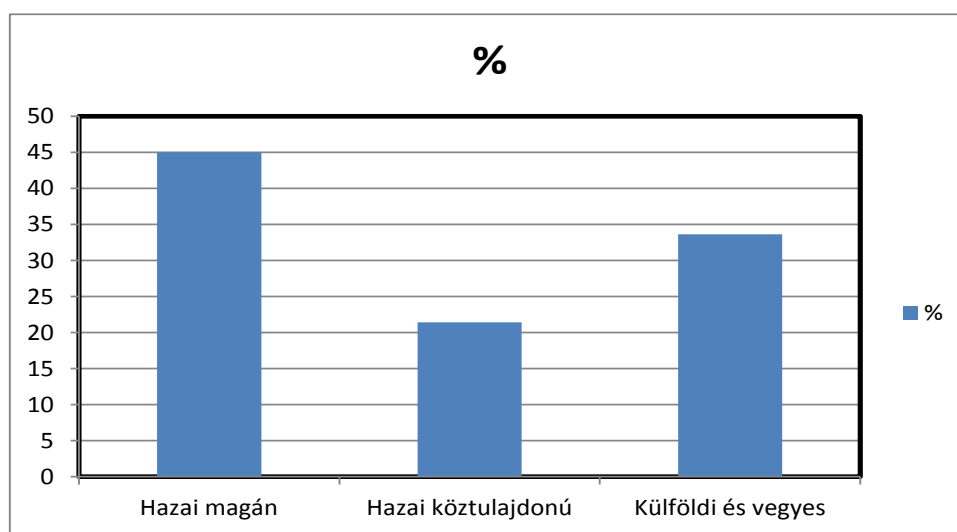
<sup>6</sup> Magyarország 2004. évi XXXVI. törvény és 2003/361/EK ajánlás alapján.

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

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

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

2. ÁBRA: A RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK TULAJDONFORMÁJA



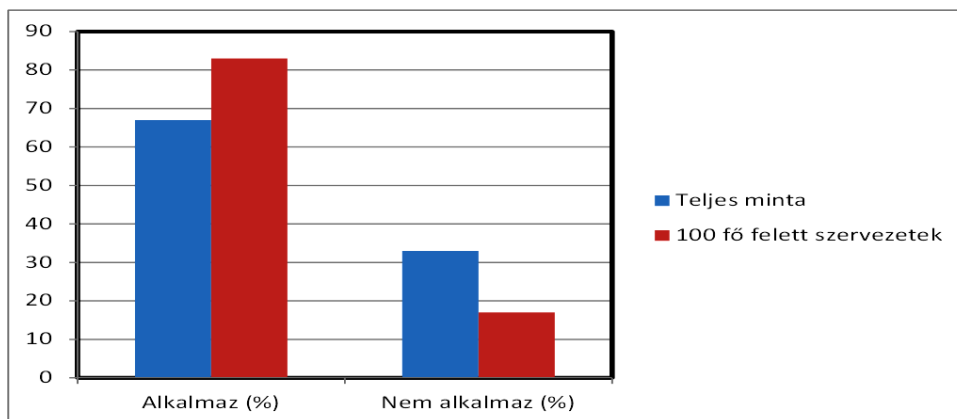
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

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

### Digitalizáció alkalmazása és hatásai

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

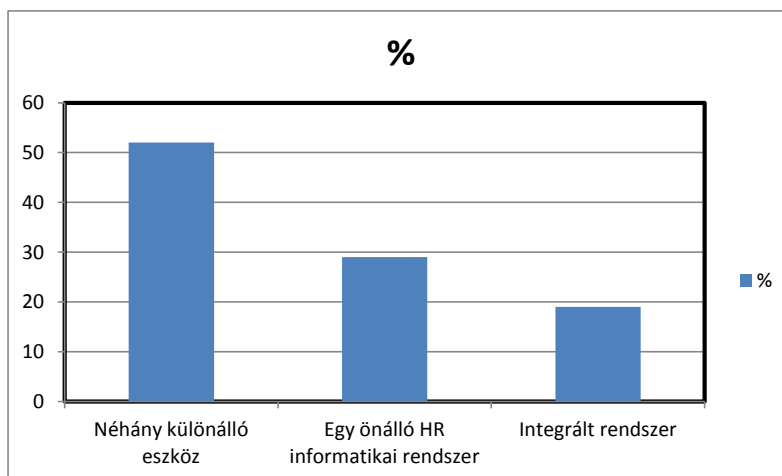
3. ÁBRA: INFORMATIKAI ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

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

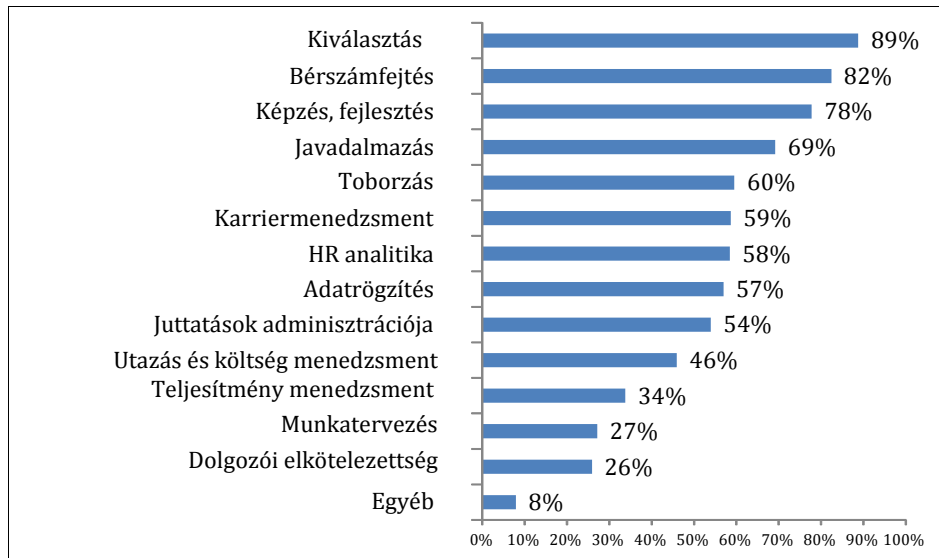
4. ÁBRA: ALKALMAZOTT INFORMATIKAI ESZKÖZ VAGY RENDSZER



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

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

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

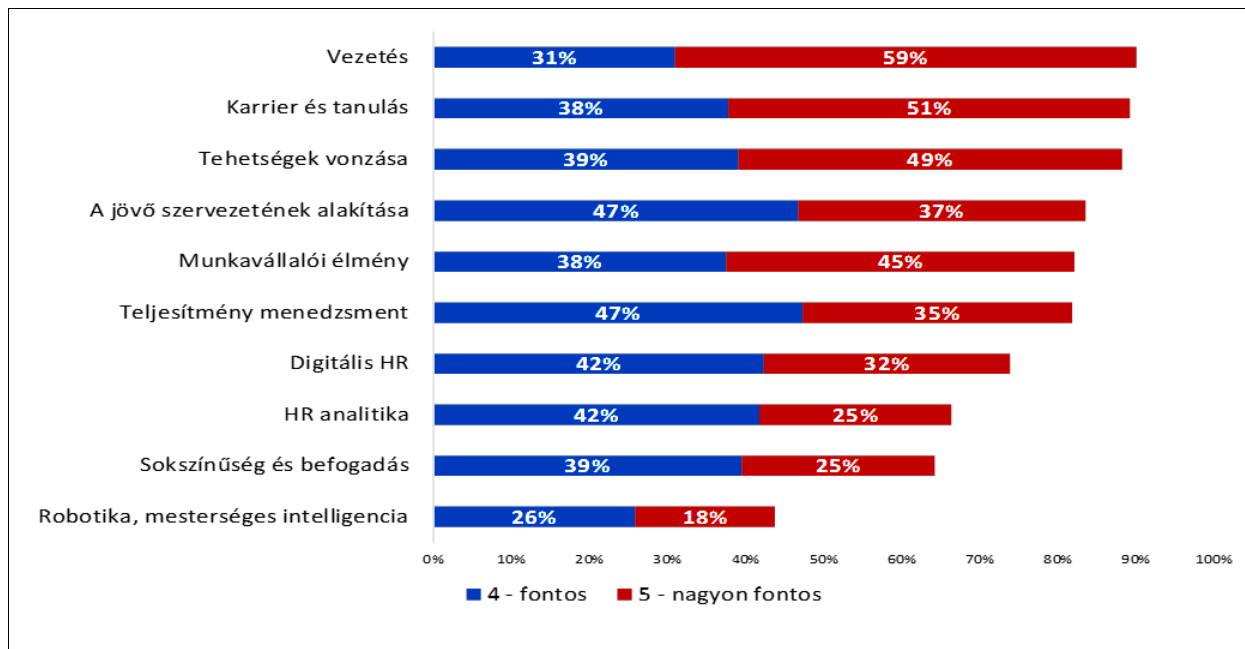


\*Magyarázat: Egyéb alkalmazások: Munkaidő nyilvántartás; Személyi anyagok digitális tárolása; Dolgozói innovációs rendszer; CRM  
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## A HR szakma átalakulása és innovációja

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

6. ÁBRA: LEGFONTOSABB HR TRENDEK



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

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

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

## Konklúziók

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

## Irodalomjegyzék:

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