



VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

HR-INNOVÁCIÓ KUTATÁSI PROJEKT

BUDAPEST, 2005. FEBRUÁR 8.

HR-INNOVÁCIÓ KUTATÁSI PROJEKT

Készítette:

Bokor Attila
Bíró Kata
Fertetics Mandy
Frisch Anita
Kovács Gergely
Radácsi László
Szabadi Henrietta
Szabó Zsófia

1. BEVEZETÉS

1.1.A KUTATÁS HÁTTERE - CÉLKITŰZÉSEI

Az Európai Humán Erőforrás Fejlesztéséért Alapítvány felkérte a Budapesti Corvinus Egyetemet és az OD Partner tanácsadó céget, hogy tanulmányt készítsen a HR terület működését befolyásoló nemzetközi trendekről és a sikeres HR gyakorlatokról, innovációkról.¹

Az egyetem munkatársai és a tanácsadók közös munkája lehetővé tette, hogy az elmélet és a gyakorlat találkozzon. Ezt egyfelől az elvégzendő munka jellege is megkövetelte – kutatások, tanulmányok feldolgozása mellett élenjáró gyakorlatok elemzése, illetve hazai feltáró jellegű empirikus kutatás –, másfelől pedig hiszünk abban, hogy ilyen módon lehetséges az akadémiai, módszertani standardokra alapozott, de praktikus szemléletű, a gyakorló szakemberek nyelvén íródott és számukra is felhasználható kutatási anyag elkészítése.

Maga a vizsgált témakör rendkívül kiterjedt, a rendelkezésünkre álló idő pedig rendkívül rövid, mindössze két-három hónap volt –, ezért tudatosan fókuszáltunk olyan témákra, amelyek úgy véljük kitüntetett fontossággal bírnak a jelen, vagy a közeljövő hazai körülményei között. A kutatás jelenlegi, induló fázisa a nemzetközi trendek és élenjáró gyakorlatok feltárásával az előkészítést jelenti egy nagyobb volumenű, a hazai élenjáró megoldásokat széles körben felmérő kutatásnak. A következő kutatási lépcsőben az első szakaszban elkészített hazai feltáró jellegű kutatási eredményekre alapozva lehetséges további esettanulmányok készítése, illetve szélesebb körű kérdőíves, esetleg interjú alapú kutatás.

Reményeink szerint a kutatás eredményei közvetve és közvetlenül is alkalmazhatók a hazai vállalatvezetési gyakorlatban:

- Közvetlenül a megfelelő adaptációval: a HR eszközöket, élenjáró gyakorlatokat bemutató és elemző publikációk, valamint a kutatási eredményeket visszacsatoló, feldolgozó workshopok révén.
- Közvetve: az eredmények a felső szintű vezetői és HR jellegű képzések, oktatások tananyagába beépülve támogatják a HR terület tudatosabb stratégiai szerepvállalását és szakmai fejlesztését.

1.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

A fentebb leírt általános célkitűzések elérését a következő konkrét kérdések vizsgálatával kívántuk elérni:

- Melyek a HR fejlődését befolyásoló általános társadalmi és üzleti trendek?
- Melyek a HR-területtel szembeni legfontosabb üzleti kihívások, és melyek a jelenlegi élenjáró gyakorlatok?
- Melyek a nagyvállalatok HR-jellegű innovációinak nemzetközi gyakorlati tapasztalatai, élenjáró megoldásai?

¹ A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki az Európai Humán Erőforrás Fejlesztéséért Alapítványnak, valamint az empirikus kutatásban interjúalanyként közreműködő HR vezetőknek.

- A HR milyen belső szervezeti felépítése és működése szükséges az élenjáró eredmények eléréséhez?
- Milyen módon lehetséges megjeleníteni a jól működő HR-terület hasznát, hozzájárulását egy vállalat számára?

A fenti kérdések megválaszolását alapvetően két módszertan segítségével végeztük el.

IRODALOM FELDOLGOZÁS: A nemzetközi trendek és élenjáró gyakorlatok elemzését könyvek, tudományos publikációk, szakértői tanulmányok, benchmarking felmérések és best-practice tanulmányok elemzésével végeztük el.

INTERJÚ-ALAPÚ EMPIRIKUS KUTATÁS: A hazai HR innovációs trendek feltárását 28 HR szempontból élenjárónak tekinthető cég HR vezetőjének megkérdezésére építettük.

1.3. AZ ELKÉSZÜLT ANYAG SZERKEZETE

A kutatási jelentés a következő szerkezeti elemekből áll:

1. **A HR-TERÜLET FEJLŐDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK:** Azok a társadalmi és üzleti trendeket és hatóerőket, amelyek nemcsak a jelen, de a hosszabb távú jövő dilemmáit is **meghatározzák** a HR vezetők számára: demográfia, társadalmi értékek, szabályozási környezet, globalizáció, technológia, szervezeti struktúra.
2. **A HR SZERVEZET ÜGYFÉLORIENTÁLT, HATÉKONY MŰKÖDÉSÉT TÁMOGATÓ GYAKORLATOK:** e-HR, belső szolgáltató központok, kiszervezés, mérés/értékelés, HR a multinacionális cégeknél.
3. **INNOVÁCIÓK A HR-RENDSZEREKBE, TEVÉKENYSÉGBEN:**
 - A) Már ismert HR tevékenységek újszerű megközelítése: utódlásmenedzsment, kompenzáció, vezetőfejlesztés.
 - B) Utóbbi időben bevezetett HR-gyakorlatok: e-learning, diverzitás-menedzsment, munka és magánélet egyen-súlyának támogatása, távmunka.
4. **HAZAI HR INNOVÁCIÓS TRENDKET, PRIORITÁSOKAT FELTÁRÓ KUTATÁS:**
 - Milyen tényezők készítetik a megkeresett cégeket innovációra?
 - Melyek a HR terület fejlesztésére vonatkozó prioritások?
 - A HR-esek milyen forrásokból szerzik meg az új ismereteket?

A részletes kutatási jelentés minden fejezete a következő logikára és belső struktúrára épül fel:

1. **TÉMAKÖR DEFINIÁLÁSA:** Melyek a témakör keretei és alapfogalmai?
2. **A TÉMA AKTUALITÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK:** Milyen tényezők, trendek, üzleti kényszerek vagy lehetőségek vezettek a témakör előtérbe kerüléséhez?

3. HR GYAKORLAT AZ ADOTT TÉMAKÖRBEN: Milyen általánosan sikeresnek tekinthető alapelveket, eljárásokat, eszközöket alkalmaznak a témakörben élenjáró cégek?
4. ÉLENJÁRÓ GYAKORLATOK, MINIESET(EK): Milyen speciális, egyedi eszközök, folyamatok azonosíthatók?
5. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK AZ ADOTT TÉMAKÖRBEN: Nagy mintaszámú felmérések, kutatások tanulságai, a témakörhöz tartozó eszközök elterjedtsége, sikeressége, jellemző problémák.
6. ÖSSZEFOGLALÁS, TANULSÁGOK: Milyen következtetések vonhatók le, melyek a még meg nem oldott dilemmák, a még előttünk álló kihívások?
7. MINTAESET(EK): Elenjáró cégek gyakorlatainak részletesebb bemutatása és elemzése az adott témakörben.
8. MELLÉKLETEK: Konkrét folyamatleírások, grafikonok, benchmark adatok.

Természetesen minden témakörhöz részletes irodalomjegyzék és hivatkozás kapcsolódik. (Formai okok miatt ettől a vezetői összefoglalóban eltekintünk.)

Jelen Vezetői Összefoglalóban minden fejezet kapcsán a megvizsgált kérdések bemutatására, valamint néhány érdekesebb eredmény, valamint mintaeset bemutatására térünk ki. A teljes kutatási anyag jelentős terjedelme – több mint 400 oldal – miatt csak átfogó képet adhatunk az eredményekről.

1.4. KUTATÓI CSAPAT

Az eredmények megvalósítását egy olyan kutatói csapat együttműködése biztosította, amely lehetőséget nyújtott az

elméleti felkészültség és a gyakorlati tapasztalatok és jártasság ötvözésére. A csoport résztvevői egyfelől a témakörben kiemelkedő oktatói és kutatási tapasztalattal rendelkező Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központjának és Vezetéstudományi Intézetének munkatársai, másfelől pedig a jelentős szervezetfejlesztési és HR szakértői tanácsadói tapasztalattal rendelkező OD Partner Kft. tanácsadói. A kutatási folyamat előrehaladásával az egyes témák kapcsán további gyakorlati szakértők kerültek bevonásra.

A kutató csapat:

BOKOR ATTILA, Ph.D, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központ, illetve szervezetfejlesztő tanácsadó, OD Partner Kft. (a kutatás vezetője)

BÍRÓ KATA, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék

FERTETICS MANDY, V. évfolyamos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

FRISCH ANITA, szervezetfejlesztő tanácsadó, OD Partner Kft.

KOVÁTS GERGELY, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Szervezés Tanszék

RADÁCSI LÁSZLÓ, Ph.D, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központ

SZABADI HENRIETTA, HR menedzser, Lay's Magyarország

SZABÓ ZSÓFIA, tanácsadó, Szinergia Kft.

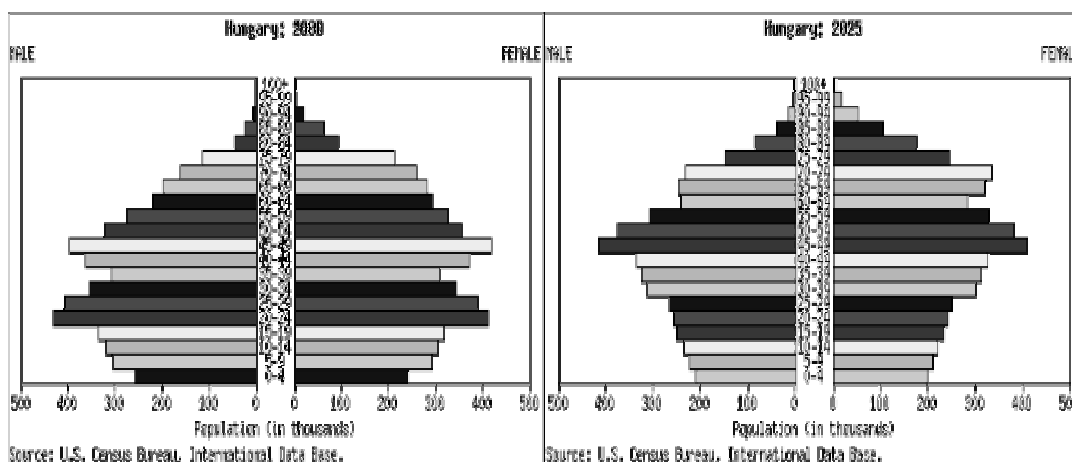
2. A TÁRSADALMI ÉS ÜZLETI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSAI

2.1. DEMOGRÁFIA

A tanulmányban a következő, a fejlett országokban a HR-re ható demográfiai trendeket elemeztük:

- A korszerkezet átalakulása, ami a munkaerőpiacon jelenlévők jelentős elöregedését eredményezi. (A hazai arányokat szemlélteti a következő ábra)
- A képzettség folyamatos növekedése, a felsőfokú diploma általánossá válása.
- A népesség, és egyben a munkaerő diverzitásának, -etnikai, nemi és életkorbeli sokszínűségének – az erősödése.

- A munkaidő, valamint az élet munkával töltött életszakaszának növekedése.
- Az atipikus jellegű munkavállalás preferálása egyre nagyobb arányban: részmunkaidő, munkakörmegosztás, távmunka, határozott munkaidejű munkavállalás stb.
- A hagyományos családmodell átalakulása, az egyedülálló, illetve gyereket egyedül nevelők arányának növekedése, a gyerekvállalás időpontjának későbbre kerül



A korfa változása Magyarországon (2000-2025)

A fenti trendek eredményeként átalakuló munkavállalói bázis jelentős fejlesztési igényt jelent szinte mindegyik HR-tervekenység számára. Csak néhány dilemma: az idősödő munkaerő felértékeli a csekélyebb számú fiatal tehetségek megszerzésének és megtartásának a szerepét, és egyben újszerű munkavégzési és ösztönzési rendszereket igényel az idősebbek számára. Alternatív munkavégzési formákat kell biztosítani a gyermeküket egyedül nevelők számára, valamint

kezelni kell azt a problémát, hogy a gyerekvállalás és kisgyereknevelés ideje egyre többeknél egybe esik a karriercsúcs elérésnek idejével. Reagálni kell a felső fokú végzettségűek magas fejlődési igényeire és a szakmunkások területén jelentkező hiányokra.

Egy mintapélda a skandináv országokban már aktuális probléma kezelésére:

*A Forenings Sparbanken svéd vállalat a következő 55+ programot indította el 2003-ban:
Heti egy óra torna a munkavállaló által megválasztott időpontban.*

Az 55 év felettieknek évi egyszeri egészségügyi kivizsgálás, beleértve egy korra jellemző szűrővizsgálatot, mint pl. a férfiak esetében a prosztata rákszűrést, illetve nők esetén a csontsűrűség mérést.

Az idősebb munkavállalóknak egyéni tréning és fejlesztési tervek kidolgozása annak érdekében, hogy az üzletmenettel kapcsolatos készségeik tovább fejlődjenek.

A menedzsereknek és a felső vezetőknek speciális tréningek elvégzése, mely az idős munkavállalók vezetéséről szól.

Minden 58 év feletti munkavállalónak plusz 3 szabadnap/év, amennyiben továbbra is teljes munkaidőben dolgozik.

„Lazítsunk” terv minden olyan 58 év felettinek, akik szeretnék több szabadidőt: a teljes munkaidőnek 80%-át kell ledolgozni, a fizetés 90%-áért, a nyugdíj 100%-val kiegészítve.

2.2. A TÁRSADALMI ÉRTÉKEK VÁLTOZÁSA

A vállalatok megváltozott fogyasztói és egyéb stakeholder-környezetben működnek. A HR felelősége, hogy a rendszerek, folyamatok tervezésénél és azok megvalósítása során ezekre a változó értékekre figyelemmel legyen. Az értékrend-váltásnak a legfontosabb megjelenései a vállalatok felelős társadalmi működését számon kérő mozgalmak, és az ezen mozgalmak hatására megvalósult szabályozási nyomások.

A tekintélyes brit HR-szakmai szervezet, a CIPD szerint a HR-funkciónak a következő okok miatt kell rendkívül komolyan venni a társadalmilag felelős vállalati működést (CSR):

- Sok olyan rendszerért és folyamatért, amely a tetteket meghatározza, a HR a felelős (kiválasztás, képzés, kommunikáció);
- A HR-eseknél vannak meg azok a tudások és készségek, amelyek például a szervezeti tanulásához és a kultúraváltáshoz szükségesek;
- A CSR lehetőséget ad a HR-közösség számára, hogy megmutassa stratégiai irányultságát.

Az egyéni értékrendek megváltozásából fakadó követelmény, hogy a munkavállalók számára leginkább motiváló HR-rendszerek fejlesztésénél figyelembe kell venni az elmúlt évtizedekben felerősödött autonómia-igényt, a munka és magánélet jobb egyensúlyára való törekvést, a karrierrel kapcsolatos megváltozott elvárásokat.

A Világ Érték Felmérés (World Values Survey) szerint:

- A hagyományos társadalmakat jellemző értékrend (az abortusszal, a válásokkal, a homoszexualitással, a nők

egyenjóságával kapcsolatos intolerancia, a szülői és vallási tekintély elfogadása és materializmus) a gazdagabb országokban az elmúlt évtizedekben egyre inkább átadja a helyét a posztmaterialista értékrendnek (az előzőek ellentétei).

- A vallási hagyományok hatásánál erősebbek a nemzeti történelemből és hagyományból eredő, hatásukat hosszabb távon kifejtő értékek.
- A kulturális modernizáció élenjáró országa nem az Egyesült Államok, hanem a skandináv államok.
- A szocializmus hatása a mai napig kimutatható: a volt szocialista országok a legtöbb vizsgált változó tekintetében „együtt mozognak”, ez a közös történelem erősebbnek bizonyul minden egyéb történelmi és kulturális eltérésnél.
- A különböző életkori kohorszok értékrendje között annál nagyobb különbség van, minél hosszabb egy adott országban a várható élettartam. Tehát a legnagyobb érték-konfliktusok a leggazdagabb országokban mérhetők.
- A valamely istenbe vetett hit szubjektív fontossága ugyan jelentősen csökkent a gazdagabb országokban, de világviszonylatban erősödött. A szélesebb értelemben vett spiritualitás pedig még a gazdagabb országokban is erősödött.

Az európai értékrend jellemzői a fokozódó individualizmus, az egyre nagyobb fokú tradícióvesztés és a tolerancia terjedése.

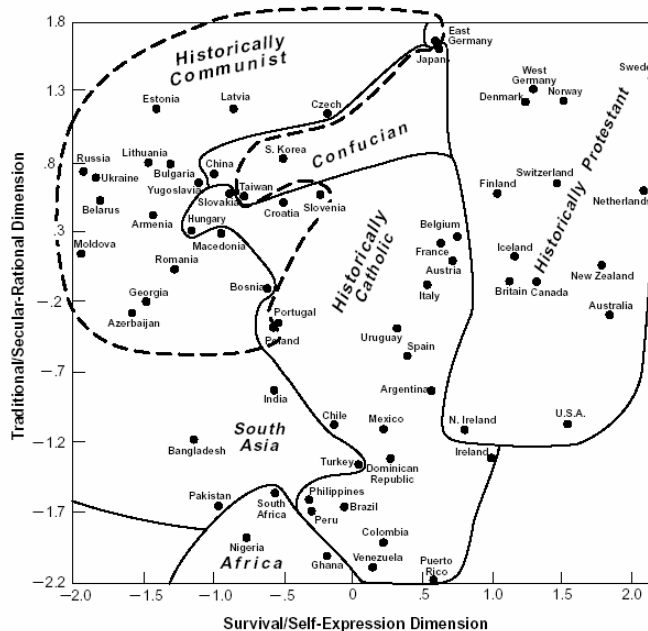


Figure 3. Historically Protestant, Historically Catholic, and Historically Communist Cultural Zones in Relation to Two Dimensions of Cross-Cultural Variation

A kulturális örökség és az értékek

Magyarországra vonatkozó eredmények:

- Az 1978 és 1993 közötti időszakban az etikai és hedonisztikus értékek változatlanok maradtak, az autonóm emberi értékek jelentősége tovább csökkent.
- Nőtt az intellektuális értékek jelentősége.
- A személyek közti kapcsolatok, a szociabilitás vagy a közösségi élet értékei csökkentek.

- Szintén csökkent a szerepe a munka hasznosságával, az öntudattal-önbecsüléssel a társadalmi elismeréssel, a tisztelettel összefüggő értékeknek.
- Két további érték jelentősége csökkent véglegesen már 1990 végére: az egyenlőség és az engedelmesség, kötelességtudás. Szintén a társadalmi változáshoz kötődő jelenség, hogy nőtt a biztonságos, kényelmes élet, a jómód, a bőség és a boldogság értékeinek szerepe.

2.3. A SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSA

A szabályozási környezet változása az elmúlt évtizedekben a HR tevékenységek egyre nagyobb részét érintette, ami jellemzően a munkavállalók érdekeinek folyamatosan szigorodó védelmét jelentette. A jogszabályoknak való esetleges nem megfelelés egyre nagyobb pénzügyi kockázatot jelent, és a vállalati hírnévre is közvetlenül hat. Az alapvető jogi kompetenciák megszerzése, a HR-t érintő jogszabályok ismerete, azok értelmezése konkrét esetekre, a kockázatok elkerülése érdekében kialakított rendszerek megtervezése olyan feladatok, amelyek egyrészt tudatos vállalati tervezést és képzést, másrészt viszont a HR-esek önfejlesztését igénylik.

Az Európai Unióban hatályos foglalkoztatás- és szociálpolitikai irányelvek legfontosabb témakörei: a munkajog, a szociális párbeszéd, a nők és férfiak esélyegyenlősége, a rasszizmus elleni küzdelem, a foglalkoztatás-politika, az Európai Szociális Alap, a társadalmi kirekesztettség elleni fellépés, a fogyatékosokkal élőkről való gondoskodás, a népegészségügy, valamint a munkahelyi egészség és biztonság.

A jogszabályoknak való megfelelés kényszere olyan húzóerőt jelenthetnek, amely első lépésben a HR-esek tudatosságára

hat, de közvetetten nyilván a munkavállalók jogérzékenységét is érinti. (Példa erre a magánszféra védelme és az esélyegyenlőség kapcsán megszületett törvényi szabályozások hatása.)

A hatékony HR jogi megfelelési program néhány fontos alkotóeleme:

- Önképzés: a jogszabályok folyamatosan változnak, képesnek kell lenni azokat iránymutatásokká lefordítani és kommunikálni.
- Folyamatosan aktualizált HR kézikönyv: a bevezetés előtt mindig át kell nézetni egy jogással.
- A menedzserek oktatása: meg kell győződni arról, hogy a vezetők ismerik és értik a kézikönyvben foglaltakat, valamint hogy képesek legyenek szerepmódként működni.
- Dokumentálás: minden fontos döntést, valamint a szabályokat írásba kell foglalni. Ezeket minden érintettnek el kell juttatni, alá kell velük íratni, a fontosabb kommunikációt rögzíteni kell és a feljegyzéseket meg kell őrizni.

A Chartered Institute of Personnel and Development brit HR-szakmai szervezet 2002-es felmérésének eredményei: A válaszolók fele szerint a jog gátja az üzleti és HR-stratégiák érvényesítésének. 39% szerint a jog segíti céljaik elérését, 15% szerint a jognak nincs hatása.

74% számára gondot okoz a jogszabályok homályossága. (A kisebb szervezetekben ez az arány még nagyobb.)

A jogi kérdésekkel való foglalkozás mára gyakran a HR-esek munkaidejének több mint 20%-át foglalja le.

A HR-esek a jogi kérdésekben való eligazodáshoz leginkább a HR-es folyóiratokat (37%), valamint a külső szakértőket (20%) használják.

A válaszadók kétharmadánál a képzés-fejlesztési költségvetés kevesebb, mint 5%-át költik a munkavállalók jogi kérdésekről való tájékoztatására, de a szervezetek 23%-ánál ez az arány 6 és 10% között van.

A jogszabályok befolyásolására a válaszadók 48%-a tesz kísérletet, elsősorban a munkaadók szervezetein és a HR-szakmai szervezeteken keresztül.

A legnehezebben kezelhető munkajogi kérdések a munkaidővel, az adatvédelemmel és a fogyatékosokkal foglalkozó törvények kapcsán merültek fel.

2.4. GLOBALIZÁCIÓ

A gyors ütemben globalizálódó világgazdaság minden üzleti szereplője kénytelen működési folyamatait a globálisan értelmezett hatékonyság szempontjainak alávetni. Ez a kihívás részben szervezési (sokszor kiszervezési) probléma, más esetekben viszont a belső hatékonyságjavítás lehetőségeinek felkutatását jelenti. A HR kettős szerepben érintett a globalizációban. Egyrészt támogatnia kell a vállalatok globális stratégiáját (képzés, vezetőfejlesztés stb.), másrészt magának a HR-funkciónak is részt kell vállalnia a költségcsökkentési erőfeszítésekből.

A globalizációt alapvetően a vállalatok mozgatják. Alapja a technológiai fejlődés (különösen az információs és kommunikációs technológiák), a piaci liberalizáció ill. a tőke és más termelési tényezők mobilitása. A globalizációnak mára három alapvető útja alakult ki: a nemzetközi kereskedelem, a közvetlen külföldi befektetések (foreign direct investment, FDI), valamint a nemzetközi szövetségek és együttműködések változatos formái.

A globálisnak nevezett világkereskedelem gyors ütemű növekedésének eredményeként 2002-ben 63.834 multinacionális vállalat működött 866.119 külföldi leányvállalattal. Ezek a vállalatok kb. 53 millió embert foglalkoztattak (ez a szám 1990-ben még csak 24 millió volt).

Az FDI értéke 651 milliárd USD-t tett ki, ez a világszerte befektetett tőke 10%-a, szemben a két évtizeddel azelőtti 2%-kal. Az FDI értéke 1990 és 2002 között évente 10%-kal nőtt, a leányvállalatok eszközeinek értéke 13%-kal, értékesítésük 10%-kal, exportjuk pedig 6,7%-kal.

A világ GDP-jének gazdasági régiók közötti megoszlása lehangoló képet mutat a régiók közötti egyenlőtlenségekről. A 2001-es adatok szerint a vásárlóerő-paritáson mért 45,2 billió dolláros GDP-ből a világ összlagosságának 23%-át kitevő fejlett országok/ régiók (USA, Kanada, EU, Ázsia fejlett régiói) 62%-kal részesedtek.

Az üzleti folyamatok offshoring-ja érezhetően nem az aktuális üzleti ciklushoz igazodó divat, hanem alapvető strukturális változás. Több vállalat intézményesítette is ilyen irányú erőfeszítéseit és létrehozta globális beszerzésért/ kiszervezésért (global sourcing) felelős szervezeti egységét. A globális offshoring értékét a McKinsey and Co. 2001-ben mintegy 32 milliárd dollárra becsülte.

A globalizáció folyamatának a HR-funkciót leginkább érintő következményei az alábbiak:

- A nemzeti munkaerőpiacok védelmére irányuló szabályozási beavatkozások lehetősége szűkül. Az alkalmazotti jogok adott szintjének fenntartása – az olcsóbb munkaerővel való helyettesíthetőség miatt – nehézségekbe ütközhet.
- A globalizációval együtt járó költségsökkentési erőfeszítések a HR-t sem kímélik: a kiszervezés lehetősége ezen a területen is valós választási lehetőség.
- A globalizáció következtében megvalósuló nagyobb munkaerő mobilitás a HR-szervezettől és a HR-folyamatoktól is nagyobb rugalmasságot követel meg. Az egységes vállalati folyamatok fenntartása a

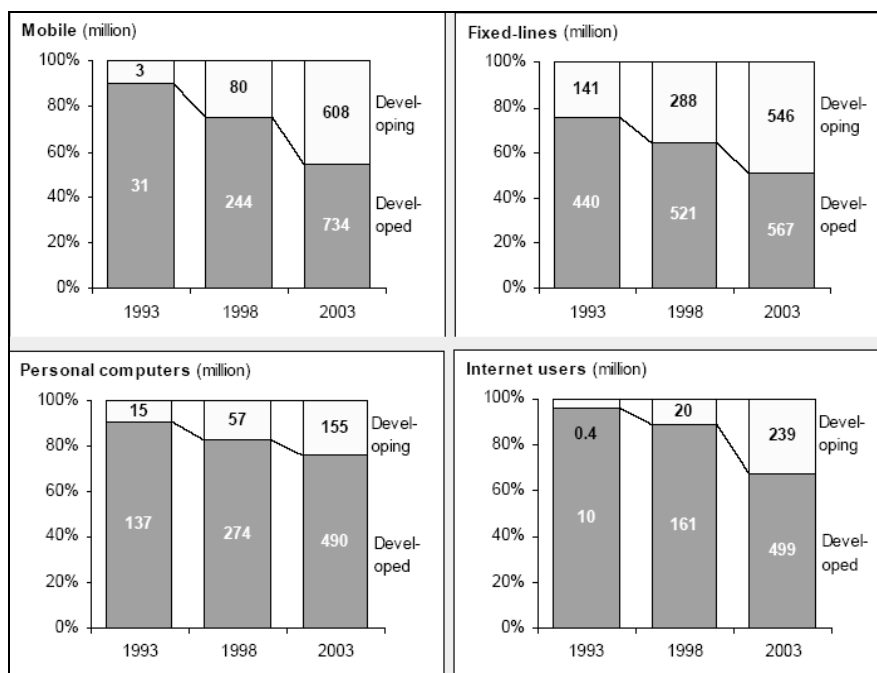
különböző helyi nyomások eredményeképp nehezen fenntartható.

- Az eltérő kultúrákból fakadóan a munkavállalók eltérő elvárásokkal élnek a munkaadóktól elvárt juttatásokkal kapcsolatban, ezért nehéz globális kompenzációs stratégiát működtetni.
- A képzési igények megváltozása kihívásokat támaszt mind a nemzeti oktatáspolitikákkal, mind a szervezeti képzésekkel szemben.
- A munkahelyek adott országba vonzása érdekében meghozott állami intézkedések (köztük a munkavégzést meghatározó szabályozási környezet) alapvetően befolyásolják a beruházások megtérülését.

2.5. TECHNOLÓGIAI TRENDEK

A világot gyökeresen megváltoztató technológiai fejlesztések hatnak az emberek mindennapjaira, a vállalatok mindennapi

tevékenységére és a HR működésére. Minden felgyorsul, hatékonyabbá válik, eltűnnek a földrajzi határok. Néhány alapvető eszköz gyorsuló terjedési ütemét mutatja a következő ábra.



A fejlett és fejlődő országok százalékos megoszlása a vezetékes telefon, mobiltelefon, PC-k és Internet felhasználók esetében, millió főben is kifejezve; 1993, 1998 és 2003

A HR terület tevékenységét a következő lehetőségeken keresztül befolyásolja a technológia fejlődése:

- **ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉS** Az ügyfél irodájában, utazás közben vagy otthon biztosít munkavégzési lehetőséget a laptop, a mobiltelefon, a PDA, a GPRS, a WIFI, és az Extranet.
- **VIRTUÁLIS TEAMEK** Akár úgy is elvégezhetnek az emberek egy projektet, hogy egyszer sem találkoznak személyesen, csak virtuális team-ként működnek (A HR számára a kihívás itt a személytelenség leküzdése vagy a munkaidőn túli rendelkezésre állás kezelése).
- **INNOVATÍV KÉPZÉSEK, E-LEARNING** A képzések is lebonyolíthatók rugalmasan, az egyén időbeosztásához illesztve, e-learning formájában, vagy pedig különböző képzési módszerek kombinációjával. Nagyméretű szervezetek úgynevezett tudás/képzési portálokat hoznak létre, a képzések tervezése, lebonyolítása és nyomon követése érdekében.
- **WEB ALAPÚ TOBORZÁS** A toborzás történhet a vállalati weboldal segítségével, akár egy-két kört elvégezhetünk a felvételi eljárásból anélkül, hogy

személyesen találkoznánk a jelentkezővel, vagy szükség lenne akár a HR közreműködésére is.

- **E-HR, IHRM** Olyan információs rendszerek vásárolhatók vagy fejleszthetők, melyek teljes körű tranzakció feldolgozást és adattárolást, valamint (ön)kiszolgálást nyújtanak a HR valamennyi területén. A naprakész adatok kimutathatóságán túl lehetőség van trendeket elemezni, méréseket végezni, összehasonlítani, kalkulálni is.
- **INTRANET ALAPÚ BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ** A vállalati Intranet a – horizontális és vertikális - belső kommunikáció egyik leggyakrabban használt csatornája, itt jelenhetnek meg hírlevelek, aktualitások, véleményt megosztó fórumok stb. Emellett a HR tudásmenedzsment támogatója is lehet az Intranet.

2.6. A SZERVEZETI STRUKTÚRÁK VÁLTOZÁSA

A szervezeti formák és a szervezetközi együttműködések elmúlt évtizedekben megfigyelhető gyors változása mögött olyan üzleti trendek (hatékonyságjavítás, globális működés stb.) húzódnak meg, amelyek az elkövetkező időszakban tovább erősödnek. A szervezeti megoldások bizonyos esetekben időleges, vagy tartós versenyelőny forrásai lehetnek. A szervezeti átalakítások során figyelembe kell venni, hogy a költségsökkentési célú fejlesztések sok esetben káros hatással vannak a munkaerő lojalitására, ezen tényezők közötti egyensúly megtalálása a vezetői tervező munka számára a legnagyobb kihívás.

A szervezeti teljesítmény szempontjából fontos dimenziók folyamatos változása mára a szervezési erőfeszítések fókuszába állított néhány, a hagyományos teljesítménykritériumok között nem szereplő problémát is. Ilyen, elsősorban a fogyasztók elvárásainak növekedéséből eredő, a vállalatokra a verseny piac megváltozásán keresztül ható változás:

- Előtérbe kerültek a minőség fejlesztésével kapcsolatos folyamatok.
- Rendszerbe kell szervezni a szervezeten belüli és szervezetközi tudásmegosztás folyamatait.

- A külső környezet gyors változására adott szervezeti válaszok kényszere (pl. gyors és a piacot alapvetően megváltoztatni képes innovációk) felértékelte a rugalmasság és reagáló képesség szempontjából fontos szervezeti kompetenciákat (innováció, csapatmunka, változásmenedzsment, partnerség stb.).

A változások háttérben az üzleti világot alapvetően érintő három jelentős fejlemény húzódik meg:

1. Divizionizáció (a szervezet felbontása kvázi-önálló szervezeti egységekre, a stratégiai és az operatív menedzsment szétválasztása, az operatív menedzsment felelőségek átadása az egyes önálló szervezeti egységeknek).
2. Az erőforrásokért való felelősség megosztása (költség-, profit- és befektetési központok).
3. Piacosítás (a tevékenységek alvállalkozásba adása, kiszervezése; belső piacok kialakítása).

A szervezeti/szervezési formák változása több dimenzióban is érinti a HR-funkciót:

- Alapvető trend a specializált HR-funkció „megosztása” a központoktól a divíziók felé, a specialista HR-

szakemberektől a vonalbeli vezetők irányába. Ennek a folyamatnak az ideális eredménye az, hogy a HR-ügyekért való helyi felelősség megnő.

- A rugalmas szervezet célja az, hogy a munkaerőköltségek alacsonyan tartásával lehetővé teszi a hatékonysági elvárásoknak való megfelelést. A rugalmas szervezetek kialakítására tett kísérletek egyik eredménye az ún. mag- (core) és a periférikus munkavállalók megkülönböztetése, és a kétféle csoport számára eltérő HR-gyakorlatok kialakítása.
- A „karcsú” (lean) szervezet kialakítását célzó projektek kulcsszavai a felesleges tevékenységek megszüntetése, a folyamat-alapú újraszervezés, valamint a folyamatos fejlesztés beépítése. A HR számára a legnagyobb kihívás ebben a változásban az, hogy a mindenk feletti költségcsökkentés vágya egyrészt ne vezessen a munka intenzitásának vállalhatatlan mértékéhez, másrészt az átszervezések ne veszélyeztessék a munkavállalói lojalitást. Olyan trade-off-okról van szó, amelyeket az ilyen átszervezésekben élenjáró vállalatok sokszor túl későn észleltek/észlelnek.

3. INNOVÁCIÓK A HR SZERVEZETBEN

3.1. BELSŐ SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK

A fejezetben a következő kérdéseket vizsgáltuk meg:

- Melyek a nagyméretű szervezetek leggyakoribb HR szervezeti/működési megoldásai?
- Melyek a belső szolgáltató központok létrehozásának az előfeltételei?
- Melyek a belső szolgáltató központok kialakítási folyamatának a fő lépései?
- Milyen kérdésekre érdemes odafigyelni a belső szolgáltatási szerződések (SLA) megkötésekor?
- Milyen irányokban fejlődnek tovább a belső szolgáltató központok a jövőben?

Jelenleg kikezdetlenül sikeres és egyre inkább terjed a szolgáltató központok, illetve a helyi támogatók kombinációjára építő felépítés. Ebben a struktúrában a következő szerepeket azonosíthatjuk:

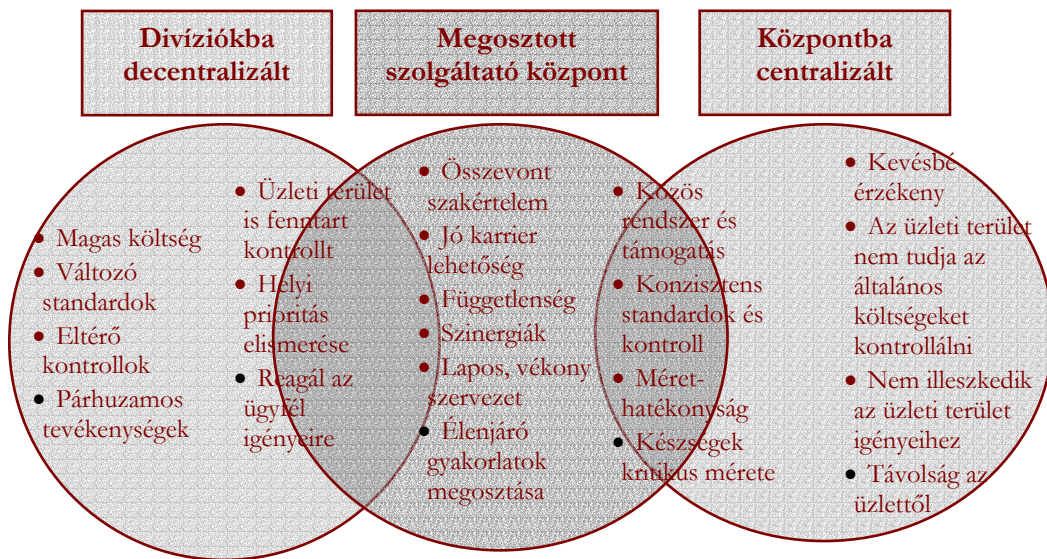
- **HR STRATÉGIA ÉS LEADERSHIP:** A stratégia fejlesztése; a teljes HR területtel való elégedettség biztosítása; a felső vezetők támogatása, coaching-ja.
- **SZAKÉRTŐ (KOMPETENCIA) KÖZPONTOK:** Rendszerek fejlesztése és működtetése; tudás elterjesztése a szervezeten belül; kielemezhető problémahelyzetekben gyors reagálás.
- **ADMINISZTRATÍV SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK:** Centralizált és egységesített, adminisztratív és tranzakcionális HR tevékenységek hatékony belső ellátása.
- **KISZERVEZETT TEVÉKENYSÉGEK:** Külső szolgáltatóktól igénybe vett, jellemzően adminisztratív és tranzakcionális szolgáltatások.

- **HR TÁMOGATÓK:** Az egykapus ügyszolgálati modellnek megfelelően az üzleti vezetők támogatása, tanácsadás, illetve az ügyek továbbítása a HR többi területe felé. A helyi szintű HR stratégia definiálása.
- **HELYI TANÁCSADÓK, SZAKÉRTŐK:** Amennyiben szükséges, a speciális – kulturális, üzleti, jogi - helyi viszonyokra való tekintettel szervezetfejlesztési és változásmenedzsment programok végrehajtása.
- **ÖNKISZOLGÁLÓ RENDSZER:** Közvetlen hozzáférés tranzakciókhoz, információkhoz a felhasználók számára.
- **TECHNOLÓGIAI PLATFORM:** Integrált HR informatikai rendszer.

A HR szervezet belső működését tekintve az elmúlt időszak egyik legfontosabb fejleménye a belső szolgáltató központok széles körű elterjedése. A Shared Services and Outsourcing Network felmérése szerint a Fortune 500 cégek több mint fele alkalmazza a HR területen ezt a szervezeti megoldást. A gyakorlat ráadásul egyértelműen sikeresnek tűnik, hiszen a Deloitte tanácsadó cég 1999-es felmérése szerint a

szolgáltató központok kialakításába fektetett összegek 27%-os hasznot, és 26%-os létszámcsökkentést eredményeztek.

A szolgáltató központ koncepció sikerének okait a következő ábra szemlélteti:



A tapasztalatok alapján a következő típusú HR tevékenységeket érdemes a szolgáltató központokba centralizálni.

Információszolgáltatás a következőkről	Tranzakciók feldolgozása	Szolgáltatások nyújtása
Általános HR elvek, szabályozások)	Munkavállalói adatok kezelése	Áthelyezés
Bérszámfejtés	Bérszámfejtés	Expatrióták támogatása
Juttatások	Tréning regisztráció	Munkavállalói elégedettség felmérések
Kompenzáció	Képzési költségterítés	Kompenzáció adminisztrációja
	Újfelvételek/elbocsátások intézése	Az ösztönző fizetési programok kommunikációja
	A juttatások intézése	Általános belső kommunikáció
		Alkalmi rendkívüli riportok, elemzése készítése

A szolgáltató központok létrehozásának egyik alapfeltétele, hogy tisztában legyünk az adott tevékenységek költségeivel – adott egységekre, tranzakciókra vetítve – és rendelkezünk külső összehasonlítási alapokkal, amelyek révén megítélhetjük a tevékenység belső működtetésének hatékonyságát. A tapasztalatok szerint legalább 2-3 ezer fős munkavállalói létszám mellett jelentkeznek olyan nagyságrendű – 20-30%-os – költségmegtakarítási lehetőségek, amelyek miatt érdemes belevágni a feltehetően egyébként komoly szervezeti ellenállást kiváltó centralizációs folyamatba. Ráadásul a személyek mozgatásával és az infrastrukturális feltételek biztosításával jelentős kezdeti költség is együttjár.

A szolgáltató központok hatékony működésének alapját képező jó szolgáltatási szerződések (SLA-k) egyszerűek –

nem haladják meg a két oldalt –, de testre szabottak. Érdemes kitérni a következőkre:

- az igénybevett szolgáltatások teljes leírása;
- szolgáltatás nyújtásának a módja;
- igénybevevői kör;
- a szolgáltatás nyújtásának az átfutási ideje;
- a szolgáltatás igénybevételének becsült nagysága;
- a szolgáltatási elemek egységára;
- a szolgáltatások adott időszakra vonatkozó összesített értéke;
- az szolgáltatást biztosítók létszáma;
- a kapcsolattartó személy.

A fejezetben a következő kérdések tárgyalására térünk ki:

- Milyen indokok állnak a HR tevékenységek mind gyakoribb kiszervezése mögött?
- Milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a kiszervezési döntés meghozatala során?
- Hogyan kell menedzselni a kiszervezett tevékenységeket?
- Milyen problémákra lehet számítani a kiszervezett tevékenységekkel kapcsolatban?
- Melyek a HR tevékenységek kiszervezését jellemző trendek, mutatók?

A kiszervezés (outsourcing) alatt azt értjük, ha egy szervezet ezután külső partnerektől, beszállítóktól vásárol meg olyan tevékenységeket, amelyeket eddig maga látott el. Az észak-amerikai és nyugat-európai felmérések azt mutatják, hogy jelenleg a szervezetek 60-75%-a szervezi ki részben, vagy egészben HR-tevékenységeit. Az elmúlt két évben megduplázódott a kiszervezési piac nagysága, amely már 2000-ben is 21,7 milliárd USD nagyságú volt, a 2005-re várható érték pedig 58,5 milliárd USD. Eközben két év alatt, 2004-re 23%-ról 9%-ra csökkent azon szervezetek száma is, amelyek egyáltalán nem tervezik a kiszervezés igénybevételét HR-területen.

A HR azért tekinthető vonzó kiszervezési piacnak, mert itt elsősorban a folyamatra vonatkozó szakértelem a kritikus és ezért az ügyfelek különböző iparágban nagyon hasonló módon szolgálhatók ki.

A HR-tevékenységek növekvő arányú kiszervezését a következő külső körülmények támogatják:

- Jellemző vezetői felfogás, hogy az adminisztratív tevékenységeket kívülre helyezik, és csak azokra az alaptévékenységekre koncentrálnak, amelyek a valódi hozzáadott értéket termelik.
- Sokszor egyszerűen a sikeres, vagy nagyméretű szervezetek gyakorlatainak a másolása, a benchmarking térhódítása, illetve divat áll a jelenség hátterében.
- Az elmúlt időszak gazdasági visszaesése megnövelte a szervezetek költségérzékenységét, elsősorban az általános, adminisztratív költségek csökkentésének az igényét.

- A technológia fejlődése lehetővé tette, hogy távoli helyszínekről is elvégezhető legyenek bizonyos tevékenységek.

Ugyanakkor a HR-en belüli szempontok is támogatják a kiszervezések igénybevételét:

- A 90-es években a HR-terület általában kimaradt azokból a technológiai innovációkból, amelyek a vállalati erőforrás tervezés hullámán terjedtek tova. Így most a HR-vezetők ezen az alternatív a módon is próbálják a technológiai lemaradásaikat pótolni.
- Megnőtt az igény a HR-terület stratégiai szerepvállalására, ami hatékonyabb időkihasználást igényel.
- A HR-vezetőknek több tevékenységet kell ellátniuk kevesebb erőforrással. A kiszervezés számukra a hatékonyságnövelés egyik lehetősége.
- A különböző törvények, szabályozások szempontjából egyre érzékenyebb a HR-tevékenység, aminek terhet megpróbálják legalább részben külső félre hárítani.
- A HR ügyfélorientált felfogásával növekvő prioritássá vált a munkavállalók nyújtott szolgáltatások magasabb színvonalra, ami az egyes témákra specializálódott külső szakértőkkel jobban elérhető.
- A HR szolgáltatások területén még jelentős színvonal javításra van lehetőség, a mérési és értékelési rendszerek azonban még nem kellően definiáltak. A kiszervezés egyfajta kiutat kínál az üzletszerűbb működés irányába.

1999-ben a British Petrol az addigi legnagyobb HR-kiszervezési üzlet keretében, hét évre átadta teljes HR-tevékenységét az Exult cégnek. A BP sorozatos felvásárlások révén 100.000 fő méretűre növekedett, és számos, egymással inkompatibilis HR-tevékenységgel és -rendszerrel rendelkezett. Fontos cél volt, hogy a HR-területet minél inkább változó jellegű költségtényezővé alakítsák át, amelyért az egyes üzleti egységek fognak fizetni.

A jelentős kölcsönös függés miatt nem a szokásos megközelítést választották, amikor a megbízó jelez egy belső költségvetést, és ajánlatot kér egy annál hatékonyabb működési módra. Itt a „nyitott könyv” elvét alkalmazva a részletes költségelemzést együtt végezték el, hogy megtalálhassák a fejlesztési pontokat. Az egyik legfontosabb szempont a döntésnél a Web-es technológia fejlettsége volt, erre alapozva intranet-alapú önkiszolgáló rendszereket alakítottak ki, ahol a munkavállalók maguk intézhetik jó pár HR adminisztratív ügyet. Közös fejlesztésként globális szintű belső munkaerőpiacot is kialakítottak, így a Web-en jelentek meg a belső álláslehetőségek.

Mivel csak kevés BP-s HR-alkalmazott került át a szolgáltatóhoz, ezért az alacsony szinteken a két szervezet közötti tudástransfer nem igazán valósult meg. Így a hiányzó dokumentációk és az eddigi egyedi módokon áthidalt hibák a kezdeti időszakban jelentős problémát okoztak. Két évvel az üzlet megkötése után mindkét fél elégedett volt. Növekedett a szolgáltatások pontossága, egységessége és új rendszereket fejlesztettek ki.

A Center of Effective Organization felmérése alapján a szervezetek a kiszervezések kapcsán leginkább a következő problémákat élik át:

1. A szolgáltatás színvonala nem éri el az ígértet (60%).
2. A vártól többet kell foglalkozni a kapcsolat menedzselésével (52%).
3. A költségek nagyobbak a vártnál (60%).

4. A külső vállalkozó nem ismeri eléggé a szervezetet (53%).
5. A külső vállalkozó nem elég felkészült (40%).
6. Nehéz megvalósítani a külső vállalkozók közötti váltást (41%).
7. A HR-területen dolgozók negatív viszonyulása (30%).

3.3. MÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS A HR-BEN

A fejezetben a következő témákról szólnunk:

- Milyen tényezők állnak a mérés/értékelés mind kiemeltebb prioritása mögött?
- A HR mérés/értékelés különböző megközelítéseinek az értelmezése: mutatószámok, benchmarking, balance scorecard.
- Hogyan lehetséges bevezetni és alkalmazni a mutatószámrendszereket?
- Melyek a gyakorlatban használt leggyakoribb mutatószámok?

Elgondolkodtató, hogy a szervezetek bevételeik átlagosan 36%-át költik a humán tőkével kapcsolatos kiadásokra, mégis csupán 16%-uk gondolta úgy, hogy megbízható módon tudják mérni az e tőkére jutó befektetéseik hozamát. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek nem képesek pénzügyi szempontból kezelni az egyik leglényegesebb költségtényezőjüket, ami egyben azt is mutatja, hogy nem világos az egyik legfontosabb üzleti teljesítményező hatásmechanismusa.

A tapasztalatok alapján több HR-jellegű mérés jogosultságát is ki lehet mutatni. A hiányzások figyelemmel követése csökkenti a költségeket, a kompenzációs rendszerhez kapcsolódó benchmarking kiszűri a túlfizetett, nem megfelelően teljesítő pozíciókat, a diverzitás mérése költséges perektől mentheti meg a szervezetet, egyben támogatja a tehetségek előrelépését. A toborzáshoz

kapcsolódó mutatószámok elősegíthetik a gyorsabb felvételt, valamint azt, hogy a felvettek minél hamarabb teljesítsék az elvárásokat.

A létező HR mérési-értékelési rendszerekkel kapcsolatban azonban meglehetősen magas az elégedetlenség. A Deloitte felmérése szerint, gyakorlatilag csak a fluktuáció mérését tekintik megbízhatónak a cégek, az összes többi mérési terület – munkaerő tervezés, munkavállalói és vezetői képességek, az emberi tőke megtérülése – megbízhatóságát nagyon alacsonyra teszik. Mára világossá vált, hogy a tradicionális, aggregált HR mutatószámok nem igazán használhatóak a döntéshozók számára. Nem szolgálnak információval a jövőre vonatkozóan, és nem képesek az akciótervezés számára megfelelő alapul szolgálni. A mérések megbízhatósága mellett komoly problémát jelent még a vonalbeli vezetők „távolságtartása”, nehéz bevonhatósága az adatok gyűjtésébe, illetve felhasználásába.

A CLC Metrics felmérése alapján a leggyakrabban alkalmazott HR jellegű kulcsmutatószámok:

A szervezetek legalább 60%-a alkalmazza:	fluktuációs ráta; felvételi ráták (vezetői szintek, etnikum stb. szerint);
A szervezetek legalább 40%-a alkalmazza:	a vezetői csapat erőssége; bevételek/teljes munkaidős létszám; HR költségek/teljes munkaidős létszám; a fluktuáció költsége; munkavállalók elkötelezettsége;
A szervezetek legalább 25%-a alkalmazza:	elégedettség a HR szolgáltatásaival; teljesítményalapú fizetések szórása; a képzés megtérülése; egy munkavállalóra jutó képzési költség; üzemi eredmény/ teljes munkaidős létszám; HR működési költség aránya; vezetői teljesítmények; felvételhez szükséges idő; az újonnan felvettek beválási aránya; működési költségek/ teljes munkaidős létszám; felvételi költség/felvettek száma; munkavállalói elégedettség; azonnali előléptethetők aránya; HR létszám aránya; munkavállalói vonzerő mértéke; a jelenlegi és a szükséges munkavállalói képességek közötti különbség.

A Merix cégnél nem csupán a felvételhez szükséges időt mérik, hanem az egy felvételre eső költséget is. Ez a hatékonyság nyomon követése mellett a következő éves büdzsé kialakításánál is segítséget nyújt. A fluktuáció előrejelzéséhez az elégedettségi felmérést, valamint hiányzási és baleseti mutatókat használják fel. Az egy főre eső felvételi költség, valamint a fluktuáció előrejelzésével, kiemelkedő pontossággal tudják a következő éves kiválasztási/felvételi büdzsét előretervezni.

A jelen legfontosabb kihívásai:

- Megtalálni az adott cég számára releváns, kisszámú kulcs teljesítménymutatót, amelyek megjelenítik a stratégiai HR prioritásokat.
- Az egyes kulcs teljesítmény-mutatószámok (KPI-ok) lebontása a szervezeti struktúrához illeszkedve, működő jelentési rendszerrel, és releváns mérési pontokkal.
- Az eddigi aggregált helyett részletes, szegmentált külső benchmark mutatók keresése.
- Az adatgyűjtés automatizálásának a növelése.
- A kvantitatív és a kvalitatív adatok értelmes és hasznos integrálása.
- A mutatószámok rendszeréből működő riportolási rendszer felépítése.
- A humán tőke mutatók integrálása más jellegű üzleti mutatószámokkal és információkkal.
- A mutatószámok olyan formában való elterjesztése a vonalbeli vezetők között, hogy ők a számukra lényeges információkat kapják meg, és ne legyenek elárasztva felesleges adatokkal.
- A HR-szakértők fejlesztése annak érdekében, hogy a rendelkezésükre álló adatokat hatékonyabban tudják értelmezni a szakmai és az üzleti döntések előkészítése érdekében.
- Túllépni az egyszerű leíró jellegű mutatószámok közlésén, a valóban fontos eredmények és elemzések továbbadásával.

A témakör kapcsán a következő kérdésekkel foglalkozunk:

- Hogyan foglalhatók össze a korai e-HR bevezetések tapasztalatai?
- Melyek a ma leggyakrabban alkalmazott e-HR megoldások?
- Melyek az e-HR stratégiai legfontosabb elemei?

Az e-HR definíciója mind a két felhasználói kör, a HR és a vezetők, munkavállalók nézőpontjából is származtatható:

1. HR-re szabott információs rendszer, amely növeli az adminisztrációs munka hatékonyságát, illetve HR döntéseket támogat;
2. Intranet alapú, valós idejű és információs-alapú, esetenként önkiszolgáló, interaktív megoldásokat, tágabb értelemben pedig interaktív környezetet nyújt a vezetőknek és a munkavállalóknak.

Az e-HR hozzájárulhat ahhoz, hogy a mostani HR funkció stratégiai partnerré nője ki magát, hiszen alkalmazásával jelentősen csökkenthető a tranzakcionális és adminisztratív

tevékenységekkel töltött idő. Az eddig sokszor elszigetelt HR funkció tevékenységeinek jelentős részét visszacsatornázza a szervezet tagjai és üzleti partnerei részére és egyben más funkciókkal össze is köti, például a pénzügyvel, az ellátási láncsal, az ügyfélszolgálattal.

Az e-HR alkalmazásokat terjedésének másik fontos indoka, hogy hosszú távú használatával látványos költségcsökkentés érhető el, ráadásul a szolgáltatási színvonal növelésével és felgyorsításával együtt.

A következő táblázat azt mutatja be, hogy milyen HR területen alkalmaztak 2002-ben, illetve 2003-ban Intranetet. Látható, hogy az alkalmazások száma nő, illetve újabb területre terjednek ki:

HR alkalmazások az Intraneten	2002	2003
Kiválasztási szolgáltatás	53%	70%
Tréningnyilvántartás	48%	53%
Munkavállalók fejlesztése	24%	48%
Kompenzáció	20%	38%
Készség-/ Kompetencia menedzsment	20%	20%
Utánpótlás menedzsment	9%	11%
Munkaerő elemzések	0%	10%
Munkaerő tervezés	7%	8%

Cedar 2003 Workforce Technologies Survey: Intranet HR-es alkalmazásának területei 2002-ben és 2003-ban

Az e-HR megoldások több lehetőséget is kínálnak a HR terület számára:

- ERP (Enterprise Resource Planning) rendszerek jelentik az alapját HR adatok tárolásának és tranzakciók lefolytatásának (PeopleSoft, Oracle, SAP, Lawson HRMS).
- A Portálok a vállalatról történő kommunikáció egyik legjelentősebb helyszínei, ugyanakkor, egyben munka platformok is. E platformon találkoznak ugyanis a vállalat érintettjei, az erőforrások és a hozzáférési módok.
- A vállalati „karrier” weboldal, amely az első kapcsolatot jelenti a vállalat és a potenciális munkavállalók között; egy on-line kiválasztási rendszert is tartalmazhat.

- Az Intranet már meglehetősen elterjedt kommunikációs és tudástárolási és megosztási eszköz.

Az e-HR megoldások korai bevezetésének tanulságai mostanra fogalmazódtak meg igazán, így az azokkal szemben támasztott elvárások (kommunikáció a HR-től, illetve a HR felé, információáramlás, kiválasztás, kompenzációs csomag stb.) és alkalmazásuk feltételei (e-HR stratégia, „üzleti indoklás”, hasznossági szemlélet, titoktartás, biztonság stb.) is tisztultak napjainkra.

Fontos tapasztalat, hogy az e-HR megoldások következtében a munkavállalók és a vezetők csak akkor érzik magukat felhatalmazva a HR tranzakciók elvégzésére, ha élvezni tudják majd az ebből származó előnyöket, illetve több előnnyel jár, majd, mint teherrel. Számukra a biztonság (adatok titkossága stb.) kérdése állandóan szem előtt lesz.

3.5. HR A MULTINACIONÁLIS CÉGEKNÉL

A tanulmányban a következő részkérdéseket tárgyaltuk a témakör kapcsán:

- A vállalati központi és a helyi HR szervezetek kapcsolata
- Az anyaország gyakorlatainak az átvihetősége más országokba
- Nemzetközi személyzeti politika, az expatrióták kezelése
- A nők nemzetközi karrierje
- Alternatív karrier utak biztosítása

A multinacionális cégek HR gyakorlata más, mint a pusztán hazai piacon működőké. Ennek oka, hogy a multinacionális vállalatoknak egyszerre kell a világszinten összehangolt működés (a globális megfelelés) és a sokszínű munkaerő és fogyasztói piachoz való alkalmazkodás (azaz a lokális megfelelés) szempontjait figyelembe vennie. A magyar gazdaság nyitottsága miatt a globalizálódás és a nemzetköziesedés a hazai vállalatokat is fokozottan érinti. Egy részük a regionális terjeszkedése révén központként szembesül a fenti problémákkal, többségük külföldi multinacionális cégek leányvállalataként működnek a hazai piacon.

A vállalati konzisztencia kialakítása érdekében a központi HR egyrészt közös rendszereket és politikákat dolgoz ki a vállalat egésze számára, ugyanakkor ezek megvalósítása, a gyakorlatba való átültetése és a helyi viszonyokra való adaptálása a leányvállalatok feladata: A központi HR tevékenységének fókuszában a következő folyamatok állnak:

- Egységes emberi erőforrás tervezés, amely biztosítja, hogy a kritikus erőforrások (menedzserek, kutatók, fejlesztők stb.) rendelkezésre álljanak. Ezen belül:
 - a sikeres nemzetközi vezetők kulcskompetenciáinak megállapítása.
 - a menedzserek vezetési potenciáljának minél korábbi felmérése.
 - a nemzetközi karrierre készülő elkötelezettségének fenntartása.
 - az üzleti és globális, illetve regionális HR stratégiák összekapcsolása.
- Személyzeti politika és karriertervezés, amely a belső munkaerőpiac megteremtésével a kulcsforrások áramlását szabályozza.

- Teljesítményértékelési és kompenzációs rendszerek, amelyek biztosítják, hogy az értékelés és ösztönzés a globális stratégiának megfelelő dimenziók mentén történjen.
- Képzés és fejlesztés, amely a szervezeten belüli munkaerő-áramlást is figyelembe véve támogatja a dolgozókat, hogy változatos kulturális környezetben is jó teljesítményt nyújtsanak.

A multinacionális cégek esetében általánossá vált a kétszintű munkamegosztás kialakulása:

1. A helyi munkaerő felvétele, képzése, kezelése domináns módon a helyi HR feladata, bár a szakszervezetekkel és a munkavállalói szövetségekkel való tárgyalás sokszor konfliktusforrás a központi HR és a leányvállalat között.
2. A kulcsszereplők kezelése megoszlik a leányvállalat és a központ HR szervezete között. Az egységes szabályozás alá vont területek közé tartozik többnyire a nemzetközi munkaerő-áramlás és a képzés. A teljesítményértékelésre és javadalmazásra vonatkozóan a központ szintén gyakran fogalmaz meg egységes irányelveket, ezeknek a helyi szintre való átültetése azonban gyakran a helyi HR hatáskörébe tartozik.

A fentiekből világossá válik, hogy a központ feladata nem pusztán a leányvállalati funkciók vállalati szintre történő leképezése, hanem a vállalati egységek közötti kapcsolat megteremtése például belső munkaerőpiac létrehozásával és működtetésével.

A belső áramlás korábban főleg a központból kiküldött menedzserek gyakorlatára épült (expatriálás). Ennek a folyamata mára alternatív technikákkal gazdagodott: repatriálás, ingázó menedzserek, a leányvállalatoktól a központba hozott menedzserek (inpatriálás), virtuális megoldások, határok nélküli karrierek, SWAT-teamek.

4. INNOVÁCIÓK A HR RENDSZEREKBE ÉS TEVÉKENYSÉGEKBE

4.1. DIVERZITÁS

A fejezetben a következő kérdéseket vizsgáljuk meg:

- Melyek a diverzitás menedzsment különböző megközelítési lehetőségei?
- Milyen üzleti előnyök érhetők el a diverzitás menedzsment révén?
- Melyek az integrált diverzitás menedzsment alkotóelemei, eszközei?
- Milyen tapasztalatokat, problémákat tártak fel a diverzitási programokat indító cégeknél?

A DIVERZITÁS MENEDZSMENT az emberek közötti különbözőségekből fakadó értékteremtés lehetőségét hangsúlyozza, a sokszínűségekből való hatás megértése, valamint olyan magatartásminták, munkavégzési gyakorlatok és elvek elterjesztése révén, amelyek hatékony reagálást tesznek lehetővé. A diverzitás menedzsment a korábbi – a méltányos kezelést előtérbe helyező – megközelítésen túllépve nem a munkavállalók egyforma/egyenlősítő kezelését tűzi ki célul. Ezzel szemben éppen elismeri a munkavállalók különbözőségét, és azt megtartva, gazdagítva értékteremtő forrásként akarja kezelni.

A szervezetek a következő üzleti célokat definiálják kezdeményezéseik során:

1. Márkateremtés – Új vevői szegmensek célozhatók meg, ha a cég arculatának része lesz a sokszínű munkavállalói háttér.
2. Egyéni motiváció erősítése – Ha az egyének úgy érzik, hogy megbecsülik és elismerik őket, az kihat az elkötelezettségükre, motivációjukra.
3. Törvényi kötelezettségek – A legtöbb vállalat esetében ez tekinthető a kulcsfontosságú motívumnak.
4. Piaci lehetőségek – A sokszínű munkaerő révén jobban meg lehet érteni a különböző részpiacok és fogyasztói csoportok szükségleteit.
5. Felvásárlások és összeolvadások – E folyamatok során kulcskérdés a kulturális szempontból érzékeny ügyek megfelelő kezelése.

6. Toborzás/kiválasztás – A különböző demográfiai változások miatt a cégeknek követniük kell a munkaerőpiacot.
7. Megtartás – A jobb együttműködés, a belső konfliktusok csökkentése miatt kevesebben hagyják el a szervezetet.

Európában a téma kapcsán a következő sajátosságok figyelhetők meg:

- A programokkal kapcsolatban nagyobb az ellenérzés, mert az amerikai szempontok túlhangsúlyozását, az ő erőfőlényüket élik meg a diverzitás programoknak az egyesült államokbeli központból történő „erőltetése” kapcsán.
- A fő hangsúly itt a nők és férfiak közötti egyenlőség kérdésén van. (Miközben a politikai életben erősödött az etnikai kisebbségek problémáinak való megjelölése, különösen a skandináv országokban.)
- A 90-es években előtérbe került a „mainstreaming” alapú, amely az Európai Unió különböző, a témát érintő dokumentumaiban is hangsúlyos szerepet kap. Ez a megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a sokszínűséget, illetve az egyenlő bánásmódot nem érdemes elkülönült, önálló szervezeti témaként, vagy projektként kezelni. Ehelyett a diszkriminációt szemléletmód integrálása szükséges az üzleti és szervezeti gyakorlatokba, minden különösebb érintett csoportra való fókuszálás nélkül.

Az integrált diverzitás menedzsment programok alkotóelemei:

Leadership (pl.: vezetőik személyes részvétele, kommunikációs stratégia)

Mérés és elemzés (pl.: előzetes diagnózis, benchmarking, monitorálás)

Képzés (pl.: belső szakértők fejlesztése, futó tréningek módosítása, a tanulási folyamat mindhárom lépésjére hatni, orientáció, beillesztés)

Teljesítménymenedzsment (pl.: kompenzáció és juttatások, előléptetések illesztése)

Utókövetés (pl.: folyamatos fejlesztés, az eredmények riportolási folyamata)

A diverzitás menedzsment programok tipikus problémái:

- rossz a kiindulási pont: nem csupán létszamarányokról, vagy az egyének érzékenységének növelése kérdés, hanem az egész szervezeti kultúra változtatására van szükség.
- csak az inputokon akarnak változtatni az egész rendszer átgondolása helyett: kisebbségi egyének felvétele, vezetői pozíciókba kinevezése, projektekkel megbízása. Tipikus példa: csak a toborzás változik, ahol tudatosan preferálják a kisebbséget. Ennek a következménye csupán a

növekvő fluktuáció illetve a belső konfliktusok növekedése lesz.

- a tanulási görbe félreértése: az érzékenység erősítése nem elegendő, képességfejlesztésre is szükség van, ami pedig hosszabb távú befektetést igényel.
- kiemelkedően fontos a vezetők csoportvezetői képességeinek a fejlesztése, hogy a diverzitásból származó előnyöket ki lehessen használni, ennek elhanyagolása, vagy kampányszerűsége esetén a programok csak kényszerű és felszíni elköteleződést eredményeznek.

4.2. UTÓDLÁSMENEDZSMENT

A téma kapcsán a következő kérdéseket elemeztük:

- Milyen lényegi különbségek mutathatók ki az újszerű utódlásmenedzsment programokban a hagyományos megközelítéshez képest?
- Hogyan biztosítható a felső vezetők bevonása és a kényes szervezeti politikai kérdések kezelése?
- Milyen kiválasztási és értékelési rendszereket alkalmaznak a tehetségek azonosítására?
- Hogyan érdemes kommunikálni a tehetségként való azonosítást?
- Mi a szerepe a kompetenciáknak az utódlásmenedzsmentben?
- Hogyan lehetséges mérni és értékelné a programok sikerességét?

Az UTÓDLÁSTERVEZÉS, illetve UTÓDLÁSMENEDZSMENT folyamata a megszokott értelmezés szerint a vezetői pozíciók betöltőinek szisztematikus azonosítását és fejlesztését jelenti. Ezt a felfogást árnyalja tovább a következő két modernebb felfogású definíció:

- Az utódlásmenedzsment tevékenység célja a vezetői team értékének a növelése, a kiváló teljesítményű felső vezetők „ellátásának” a biztosítása. Ez egyfajta „fejlesztési vonal” (pipeline) kiépítését teszi szükségessé.
- Tudatos és rendszeres tevékenység, melynek eredményeként biztosítható a vezetői folyamatosság, a tudás tőke megtartása és fejlesztése, valamint az egyén is ösztönzést kap a fejlődésre és előrelépésre.

Azok a szervezetek, ahol e tevékenységnek kiemelt prioritást biztosítanak, tudatában vannak annak, hogy a vezetői csapat minősége nem eleve adott, konstans tényező. Ehelyett fontos gazdasági erőforrásként, eszközként fogják fel, amelyet mérni, menedzselni és fejleszteni kell.

Több tényező is közrejátszik abban, hogy a téma kiemelt fontosságú nem csak a HR, hanem általában az üzleti vezetők szemében.

- A gyors környezeti változások miatt szükséges már karrierjük korai fázisában a tehetségek azonosítása és fejlesztése.
- Szűkülő vezetői kínálat: a korosztályi jellemzők miatt 2000-2015 között 15% kisebb lesz az USA-ban a 35-44 évesek aránya.
- Az Internet elterjedése révén a kisebb cégek is jobban elérik a tehetségeket, és esetleg több felelősséget tudnak kínálni, mint a nagyobb vetélytársaik. Ez elszívó erőként jelentkezik a munkaerő piacon.
- A munkaerő piacon jelenleg legnagyobb súlyt kitevő X generációnak alacsonyabb lojalitása a munkaadók iránt.

(Jelenleg egy átlagos felsővezető már 5 cégben dolgozott, ez a szám 2010-re 7-re fog emelkedni.) Ez a generáció ugyanakkor magasabbra értékeli a munka és a magánélet egyensúlyát.

- A munkaadó és munkavállalók közötti pszichológiai szerződések az esetek többségében lojalitás alapúról teljesítmény alapúra változtak. Ezen alapelv működtetéséhez persze átláthatóvá és értékelhetővé kell tenni az egyéni teljesítményt.
- A tudásmunkások növekvő arányával, valamint a vezetői tehetség szűkösségével a cégek kiszolgáltatottabbá váltak a tehetségek elvándorlásának.
- Különböző terrorcselekmények (lásd a World Trade Center esetét), illetve a politikai kockázatok növekedése is felhívta a figyelmet az utódlásmenedzsment fontosságára.

A fenti problémákra jelentek választ a tehetség és utódlásmenedzsment újszerűbb megközelítései, mint például:

- A cél nem csupán a megüresedett pozíciók betöltése, hanem hangsúly kerül a tehetségek megtartására is.
- Nagyobb hangsúly a fejlesztésen, illetve a fejlesztés és az utódlástervezés integrálásán.
- A múltbeli teljesítmény mellett a potenciál értékelése is inputot jelent a tervezés, illetve a kinevezési döntés során.
- A formális képzések mellett nagyobb hangsúly kerül a feladatokon keresztüli fejlesztésre.
- A névlisták helyett folyamatosan menedzsel „tehetségtárak” (pool-ok) jelentik a rendszer alapját.
- A rendszer nem HR szakkompetencia, hanem a felső vezetés tartja kézben.

- Az érintettek bevonása, személyes karriervágyaik, elvárásaik feltárása. A rendszer legalább részleges nyitottsága, világosabb kommunikációja.
 - A jelenleg élenjárónak tekinthető rendszerek általános jellemzői a következőkben összegezhetők:
 - egyszerűek, könnyen hozzáférhetőek;
 - fejlesztésorientáltak;
 - az egyén helyett a vezetői csapatokat állítják a fókuszukba;
 - világossá teszik, hogy a tehetségek megtalálása és fejlesztése minden vezető folyamatos feladata;
 - a legfelsőbb vezetők is aktív részesei a működtetésnek;
 - képesek előre jelezni a jövőbeni problémákat, illetve beazonosítják a szervezeti szempontból kulcsszereplőket, akik intenzív figyelmet és elismerést kapnak;
 - rendszeres ellenőrzés és monitorálás van beépítve;
 - folyamatos fejlesztés, megújítás alatt állnak.
- Az utódlás tervezés hagyományos gyakorlata szerint nem volt szokás a potenciális jelöltekkel közölni jelölésüket. Ez a gyakorlat azonban a tehetségmenedzsment újszerű felfogásának köszönhetően változóban van. (A „TOP 20 Company for Leadership” felmérés cégeinek a 73%-a - köztük az IBM, a Dell, a GE, a Microsoft – közli a jelöltekkel a tehetségként történő kezelésüket.)

A Dow Chemical a kulcspozíciók betöltésénél hibának értékeli, ha kívülről kell felvenni embert. Méri, hogy az előléptetéseknél mekkora százalékban lépnek elő a különböző tehetségbankokból az emberek. (80% elvárt). E cégnél az átlagos fluktuáció 5%, míg a vezetői tehetségbankból csak 1,5%.

4.3. MUNKA ÉS MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA: WORK-LIFE BALANCE

A fejezetben a következő kérdéseket vizsgáljuk meg:

- Milyen üzleti előnyök érhetőek el a WLB programok révén?
- Milyen változások vezettek a WLB programok előtérbe kerüléséhez?
- Milyen HR eszköztár áll rendelkezésre a WLB célok elérése érdekében?
- Milyen problémákkal szembesülnek a HR vezetők a WLB programok beindítása és működtetése kapcsán?

A WLB „azon politikák, programok és attitűdök rendszere egy vállalati kultúrán belül, melyek lehetővé teszik a munkavállalóknak, hogy azok maximálisan hozzájáruljanak a cég eredményeihez, de közben teljességgel éljék munkán kívüli életüket is.”

A családbarát munkahelyé válás a munkapiaci márka megteremtéséhez és az üzleti eredményesség növeléséhez is hozzájárul. Amerikában egyértelműen a versenyhelyzet ösztönzi a vállalatokat a családbarát eszközök alkalmazására, Európában viszont a külső nyomás, a vállalatok társadalmi felelősségének hangsúlyozása is hozzájárul a WLB terjedéséhez.

WLB-eszközök	
<p><u>Munkaidővel kapcsolatos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rugalmas kezdési-befejezési időpontok Rugalmas munkaidő „V-idő” Rövidített munkahét Rövidített munkaidő Túlmunka csökkentése Részmunkaidő Iskolaévvél megegyező munkaév A munkaidő önkéntes beosztása (self rostering) <p><u>Szabadságolási eljárások:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Szülési szabadság meghosszabbítása Szülés utáni szabadság (apáknak) Szülői szabadság Fizetés nélküli szabadság bővítése Családi szabadság Karrier-szünet Kutatói szabadság (sabbatical) 	<p><u>Munkavégzéssel kapcsolatos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Otthonról végezhető munka Munkakörmegosztás Alkalmi, időszakos munka Táv munka Több műszakos munka, műszakcserék <p><u>Juttatások, szolgáltatások:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Terhes nők számára szolgáltatások Gyermekfelügyelet Egyéb eltartottak juttatásai Oktatás támogatása Fórum, tanácsadás Házon belüli vásárlási lehetőségek, ruhatisztítási szolgáltatás Sportlehetőségek „Magánéleti személyes asszisztens” Támogatási programok Orvosi ellátás „Bizalmi szoba” Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége

A WLB-eszközök alkalmazása elérhető közvetlen és közvetett hasznok, lehetőségek:

Megtartás

Megnő a kulcsszereplők, értékes munkaerő megtartási aránya

Nő a képzések megtérülése

Toborzás, kiválasztás, felvétel

Vonzóbbá válik a munkahely a jobb képességű munkaerő számára

Elérhetővé válik az olyan potenciális munkaerő, amely nem képes vagy hajlandó teljes munkaidőben dolgozni (fiatal szülők, diákok, korlátozott képességűek, nők)

Csökkennek a toborzási és felvételi költségek

Költségcsökkenések, negatív hatások kompenzálása

Csökkennek az (indokolatlan) hiányzások, igénybevett betegszabadságok

Csökken a fluktuáció

Alacsonyabb munkahelyi stressz

Növekvő eredmény, közvetett előnyök

Növekvő termelékenység, hatékonyság, gazdasági teljesítmény

Nő a vállalat iránti elkötelezettség, a munkavállalói elégedettség, erősödik a vállalati kultúra

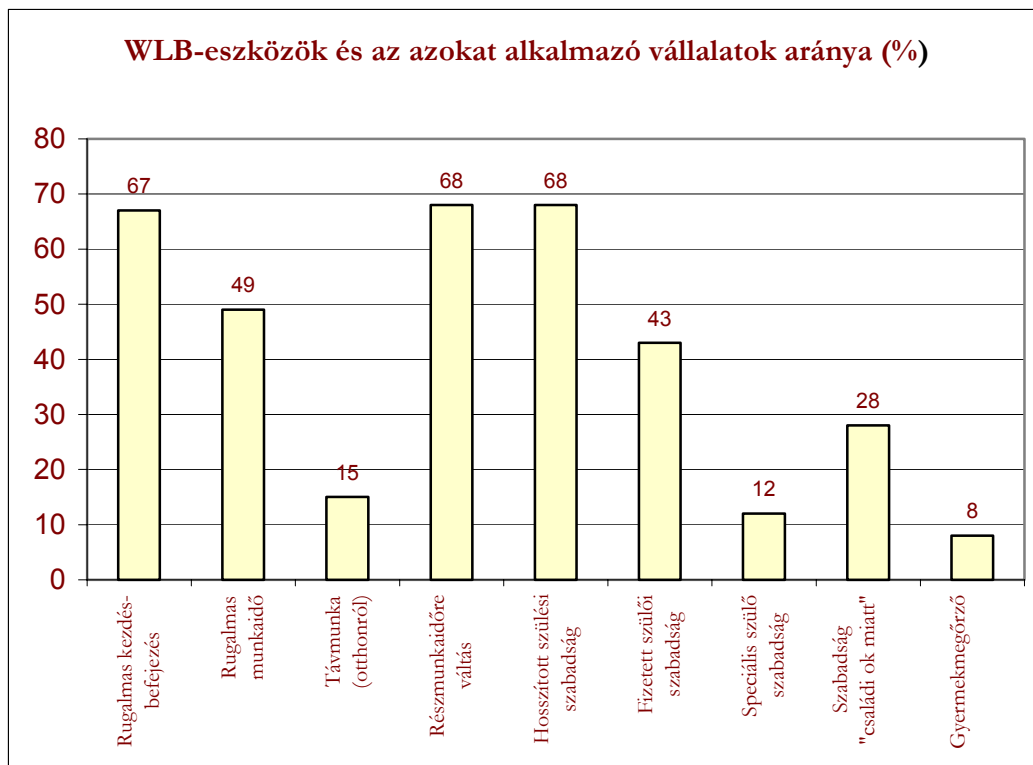
Nő a vállalat imázsa, a hatóságok és társadalom felőli elismertsége

A WLB eszközökre egyre nagyobb hangsúly kerül a jövőben, mivel egyre élesebb a szakadék a munkavállalók elképzelt, ideális életmódja, és a valói, a munkahelyi elvárások által kialakított életstílus között. Ausztrália egy nemzetközi összehasonlító kutatás során vizsgálta az összmunkaidőre vonatkozó preferenciákat, a rugalmasságra, részmunkaidőre való lehetőségeket.

	USA		Ny-Európa	
	Kívánt	Jelenlegi	Kívánt	Jelenlegi
Nők	30,6	41,4	≈30	≈36
Férfiak	38,8	50,9	≈37	≈43

Az eszközök széles skálája segít abban, hogy a vállalat megtalálja azt a megoldást, ami mind az üzleti célnak, mind a dolgozó személyes céljának megfelel, és mindkét fél számára előnyöket eredményez. A munkavállalók akkor élnek a

lehetőségekkel, ha azok egyértelműen le voltak írva, formálisan szerepeltek valahol a vállalat dokumentációjában, eljárásaiban. A vállalatok által leggyakrabban használt módszerek gyakoriságát mutatja a következő ábra.



Az alkalmazott eszközöket természetesen az adott vállalat munkaerő jellemzőihez és kultúrájához kell igazítani. A

fejezetben több mini és nagyobb vállalati esetet is bemutatunk, ízelítőül egy lehetőség:

Az amerikai Qualcomm vezeték nélküli üzleti megoldások fejlesztője 6 csomagon keresztül próbálja meg segíteni dolgozóit az egyensúly megtalálásában:

- *Társadalmi élet: a helyi közösségi életben, sporteseményekben részt vesznek szponzorálás útján illetve rendszeres véradást szerveznek*
- *Családi élet: oktatásokat, képzéseket szerveznek, örökbefogadási támogatást nyújtanak, gondozottak ellátásához ápolókat küldenek ki*
- *Egészséges élet: a fitness termék látogatásán kívül oktatásokat szerveznek (pl. elsősegély), on-line oktatások is igénybe vehetők, bizonyos orvosi ellátást is biztosítanak (oltások, utazással kapcsolatos ellátások)*
- *Szabadidő: közös időtöltések, mint motorozás, rajzolás, kirándulás is lehetséges a cégnél*
- *Az élet erőforrásai: egy kedvezményes kereskedelmi weboldal révén jobb lehetőségekhez juthatnak a dolgozók, kényelmesen elérve a helyi kereskedőket*
- *Csoportélet: munkacsoportok számára tapasztalatszerét szerveznek, közös programot támogatnak részükre (sételés, kirándulás, mozilátogatás, kirándulások (pl. borkóstolás) stb.)*

Egy 2003-as kutatás során mutatták ki, hogy a WLB-politikák bevezetésének és szélesítésének milyen korlátai vannak:

- Legtöbbször a munkáltató és munkavállaló is meg van győződve róla, hogy munkája nem végezhető el többletmunka, túlóra nélkül.
- Hiányzó elköteleződés illetve hit a WLB-ben.
- Ha külső nyomásra kényszerül a vállalat hasonló politikák bevezetésére, és nem önkéntesen teszi meg.
- Bizonyos megoldások nem illeszkednek adott munkakörökhöz.
- Hiányzó kreativitás és innovativitás a megoldások alkalmazásában.

A már létező WLB gyakorlatokkal kapcsolatban a következő problémákat emelték ki:

- A bevezetett eszközök bizonyos feltételek mellett kötelezőnek írják elő.
- Növekvő bürokrácia.
- Méltánytalanság, igazságtalanság a módszerek igényelhetőségével kapcsolatban.
- Hiányzó bevonás illetve kommunikáció a munkáltató és munkavállaló között.
- A vezetők rossz példamutatása, amikor sokat túlóráznak ők maguk.

4.4. TÁVMUNKA

A fejezetben vizsgált kérdések:

- **Melyek a távmunka bevezetésének szervezeti feltételei?**
- **Milyen munkakörök alkalmasak távmunkára?**
- **Milyen munkavállalók alkalmasak távmunkára?**
- **Milyen változtatásokat igényel a vezetőktől a távmunkásokkal való kapcsolattartás?**
- **Milyen megtakarítások érhetők el a távmunka alkalmazásával?**

Távmunka esetén a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi napi munkáját, melynek eredményét kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához. Egy korszerű üzemszervezési módszernek tekinthető, időben és térben flexibilis atipikus munkaforma, melynek mozgatórugója a hatékonyság növelése iránti igény.

Az utóbbi időben bekövetkezett nagyarányú növekedést elsősorban a szélessávú adatközlési - elsősorban az (a)dsl - technikák elterjedése támogatta. (Az USA-ban 2003-ban 84%-kal nőtt meg a szélessávú technológiák otthoni használata.) A kutatások távmunka további növekedését vetítik előre, mely tendencia mögött a következő hajtóerők azonosíthatók:

- Technológiai támogatás gyors fejlődése és olcsóbbá válása.
 - A nagyvárosi közlekedés kilátástalansága.
 - A természeti, illetve ember okozta katasztrófák veszélye megköveteli, hogy ilyen körülmények között is rugalmasan folytatható legyen az üzleti tevékenység.
 - A nagyméretű szervezetekben az ingatlan költségek jelentős megtakarítása érhető el.
- Az Eurobarometer felméréséből két fontos következtetés vonható le:
- Egyfelől látható, hogy nagyon nagy a távmunka elterjedtségének a szórása a kontinensünkön. Kiugróan magas a skandináv országokban és az angol nyelvterületeken, míg a mediterrán vidékeken még

éppen, hogy csak megjelent és elenyésző arányú a távmunka.

- Másfelől az is látható, hogy minden országban messze az átlag feletti a vezetői pozícióban távmunkát végzőt

aránya. Ez arra utal, hogy nem szociális jellegű intézményként működtetik a távmunkát, hanem az irodai munkavégzést kiegészítve, annak rugalmasságát és folyamatosságát szándékoznak növelni.

ERNST&YOUNG

Minden tanácsadónak van laptopja, hozzáférése a céges intranethez, valamint egész napos technikai támogatása. A munkavállalók 30%-a távmunkázik rendszeresen, további 20%-a pedig alkalmanként. A rendszeresen távmunkázók számára a cég biztosít egy nyomtató/másoló/fax/scanner gépet a plusz telefonvonal mellett.

2003-ban összesen 2300 fő dolgozott távmunkában is, köztük egyre növekvő arányban férfiak is. Így a tavalyi 13%-hoz képest, már 21% a távmunkázó férfiak aránya.

A céges „Rugalmas Munkaformák Adatbázis” az ilyen keretek között dolgozók történeteit tartalmazza, jelenleg 600-at.

Egy „Gyakori Mítoszok” rész külön foglalkozik többek között a problémákkal, jogosultsággal, előléptetési lehetőségekkel, fizetési kérdésekkel, csapatmunkával, kommunikációval és az ellenőrzéssel.

A távmunkások vezetésének egyik legfontosabb alapeleme a folyamatos kommunikáció. E témakörben a következő gyakorlatokat érdemes figyelembe venni.

- A kommunikációs alapformák kereteinek tisztázása még a távmunka megkezdése előtt: milyen napokon riportol a munkavállaló, mikor lesz telefonon is elérhető, milyen rendszeresen ellenőrzi az emailjét,
- A távmunkázó felelősségének tisztázása a kommunikáció fenntartása érdekében. Például elvárás, hogy minden csoporttagjával találkozzon legalább egyszer egy héten. A telefonos és e-mailes megkeresésekre milyen határidőn belül kell válaszolnia, proaktívnak kell lennie az információk begyűjtésében.
- A vezető tudatosan használja ki a technológiai lehetőségeket: például konferencia-hívások szervezése legalább egyszer egy héten a távmunkában dolgozók csoportjával.
- Az informális szervezeti találkozók, ünneplések tudatos kihasználhatók a távmunkában dolgozók bevonására, szervezeti kötődésének, valamint informális networkjének erősítésére.

Az egyik legfontosabb és ezért természetesen folyamatosan vizsgált kérdés a távmunkának a vállalati költségekre gyakorolt hatása:

- Egy felmérés azt mutatta ki, hogy távmunkásonként átlagosan körülbelül 3000 USD/per év megtakarítással számolhatunk. A megtakarítás a HR (alacsonyabb fluktuáció, növekvő munkaerő hatékonyság), illetve az Ingatlan Üzemeletetés (alacsonyabb bérleti költségek) területéről származik. Az évenkénti megtakarítás fenti összegét úgy kapjuk eredményül, hogy az tartalmazza az IT jellegű költségek növekedését.
- A The Dieringer Research Group felmérése munkavállalónként 5000 USD várható megtakarítást mutatott ki.

4.5. KOMPENZÁCIÓ

A fejezetben megvizsgált kérdéskörök a következők:

- **Hogyan változik a fizetésmenedzsment eszköztára?**
- **A teljesítményalapú fizetés alkalmazásának melyek az újszerű megközelítései?**
- **Milyen irányokban változik a vezetői javadalmazás?**
- **Milyen alternatív kompenzációs technikák terjedése figyelhető meg?**

A tendencia egyértelműen a változó bér felé való eltolódás a teljes kompenzáción belül. Egy, az SHRM által 2003-ban elvégzett kutatás szerint a vállalatok többsége egyéni teljesítményalapú kompenzációt alkalmaz, míg csupán néhány vállalat díjazza a csoport/vállalat teljesítményét olyan eszközökön keresztül, mint például a nyereségrészesedés. Egyéni ösztönző rendszert a vizsgált vállalatok 67%-a, csoportos ösztönzőt 30%-a, készpénzben juttatott profitrészesedést 19%-a, és vállalati nyereségrészesedést 6%-a kínál a vállalatoknak.

A vezetői ösztönző rendszernek számos célja lehet, az adott vállalat jellemzőinek megfelelően. Az alábbi rendszerek ma sikeresen működő vezetői ösztönző programok.

- **Célbónusz a vállalat pénzügyi értéke alapján.** A vállalati érték számos módon mérhető. A piaci kapitalizáció, az egy részvényre jutó jövedelem és a nettó jövedelem a legelterjedtebb mérőszámok. Amikor az ösztönző rendszert a vállalati értékhez kötik, a kifizetésnek közvetlen kapcsolata van a vállalat nyereségességével, és a bónusz kifizetése elismert díjazása a vállalati eredménynek.
- **Összvállalati teljesítmény hangsúlyozása.** Amíg a vállalat hosszú távú eredményessége szempontjából

fontosak az egyéni és üzleti egységek teljesítményei, természetesen a részvényesek az összvállalati eredmény növekedését várják. Számos vállalat az alapján fizeti ki a vezetői bónuszt, hogy a teljes vállalat elért-e a kitűzött célokat.

- **A vállalati értékek elismerése.** Amíg a vállalat pénzügyi eredményei életbevágóak, néhány vállalat szerint az értékeik és az azok mentén való működés nem kevésbé fontosak. A vállalat pénzügyi eredményeinek ösztönzése nyilvánvalóan kívánatos, ám egyre többen szövik bele az ösztönző rendszerbe a vállalati értékek mentén való munka és működés elismerését. A Hay Management tanácsadók és a Fortune magazin által végzett felmérés szerint a „A világ legkívánatosabb vállalatai”-nál kétszer akkora valószínűséggel alkalmazzák ezt az elemet is az ösztönző rendszerben, mint a többi nagyvállalat. Ilyen, nem pénzügyi tényezők lehetnek: az emberi tőke építése, a vásárlói hűség építése, a felelős vállalati működéséhez való hozzájárulás, a dolgozók megtartásának növelése, az elégedettség növelése és a fejlesztés.

A Cisonál az ösztönzési rendszer is összhangban van a vállalat stratégiájával és értékeivel. A részvényopciókat nagyvonalúan osztják szét, a Cisco részvényeinek a 40 %-a a nem vezető beosztású dolgozók kezében van. Egy átlagos munkavállaló, aki legalább egy éve a vállalatnál dolgozik több mint 125,000 \$ profitot realizálhatott a részvényopcióiból. Mivel minden felvásárlásnál a felvásárolt cég részvényeit automatikusan Cisco részvényekre váltják, ez nagy erővel bír, különösen annak a fényében, hogy a részvények értéke 1996 óta megduplázódott. De a felsővezető fizetések csak az ágazati piaci átlag 25%-a. A vezetői fizetések az ágazati piaci átlag 65%-a körül mozognak. Minden vezető kompenzációját az ügyfél-elégedettséghez kötik.

Az egyéni hozzájárulást nagymértékben elismerik a teljes vállalaton belül. Például a vezető engedélyével bárki adhat bárkinek kisebb „díjakat”, egészen az ingyenes vacsorától akár 5,000 \$ értékű egyéb juttatásig. Az ehhez hasonló díjazás megerősítése érdekében az éves teljesítményértékelési áttekintés során értékelik azt is, hogy a vezetők mennyire éltek ezzel a lehetőséggel, és elköltötték-e az ilyen díjakra szánt költségkeretüket.

A fejezetben megvizsgált kérdések:

- Melyek a korai e-learning alkalmazások tanulságai?
- Melyek a jelenleg élenjárónak tekinthető alkalmazások jellemzői?
- Hogyan integrálhatóak az e-learning alkalmazások a vállalati képzési és fejlesztési tevékenységbe?

E-learning címszó alatt olyan oktatást értünk, amelyet információs technológia eszköz támogat. Ide sorolhatók a számítógéppel segített, Internetes alapú, illetve távoktatással működő e-learning módszerek. Az e-learning megoldások esetében a tananyagba beépíthető a tanulási folyamat, a szervezeti jellemzők és a tanuló jellemzői.

Az e-learning élet-ciklusa túl van az újdonság miatti felfutást követő mélyponton, ami az átgondolatlan, divatból történő beruházásokból adódó csalódottságon alapult. A beruházások most már következetesebbek: specifikus elvárásokat fogalmaznak meg mind a tanulásra, tanulóra, mind a beruházás megtérülésére vonatkozóan.

A jelenlegi fejlesztéseket a következő alapelvek befolyásolják leginkább:

- A tartalom hordozhatósága, rugalmas változtathatósága, vagyis vége a beszállítóktól készen kapott, konzerv tananyagok korszakának.
- A különálló e-learning kurzusok helyett a fejlesztők egyre inkább integrált tanulási portálokban, illetve

„learning management” rendszerekben gondolkodnak.

- A hallgató a személyes fejlesztési tervükre alapozott tanulási E-portfolio-val, illetve tanulási térképpel rendelkezik, ami megmutatja jelenlegi helyzetüket, illetve a fejlesztésük lehetséges útjait.
- E-learning és tudásmenedzsment közeledése figyelhető meg, hiszen a tanulási portálok a tudástárolás és megosztás eszközeivé is válnak, adott esetben a hallgatók tapasztalataikkal is bővíthetik a közös tudástárat.
- Jellemző a képzési módszerek kombinációja, vagyis az e-learning kurzusokat tapasztalati tanúlással és tantermi gyakorlással egészítik ki.
- Túl a vezetői fókuszon: az e-learning a minden munkavállaló számára nyitott, különösen gyakran használják például az újonnan belépők esetében.
- Az alkalmazások erősödő kompatibilitása, standardok kialakulása figyelhető meg, hiszen célszerű a képzési rendszereket a teljesítményértékelési, illetve a különböző erőforrás tervezési rendszerekhez igazítani.

Az AmeriCredit cégnél a kurzus megkezdése előtt a résztvevők kitöltenek egy tanulási stílusukra vonatkozó – öt perces - kérdőívet.

Az e-learning képzési modulok logikája a következő elemekből épül fel:

- Stimuláció/cselekvés: Dönteni cselekvés közben. Ezt a lépést az akcióorientáltak kedvelik.

- Folyamat/tervezés: Reflektálás, hogy miként befolyásolja munkájukat az adott feladat vagy tapasztalat. Ezt a lépést a folyamat- és logikaorientáltak kedvelik.

- Elemzés/gondolkodás: Megvizsgálni, hogy a tanultak hogyan illeszkednek az eddigi tudásukhoz. Ezt a lépést a hipotetikus elemzők kedvelik.

- Innováció/alkalmazás: Végiggondolni, milyen változásokat kíván magatartásukban az új információ. Ezt a lépést a kapcsolati innovátorok kedvelik.

A program a hallgató tanulási stílus preferenciájának megfelelően súlyozza az egyes elemeket, lehetőség van különböző kiegészítő elemek megtekintésére. Például az akcióorientáltak sokkal több apró feladatot kapnak, az információt röviden, pontokba foglalva mutatja nekik a rendszer. A hipotetikus elemzőknek sokkal több szöveget mutatnak.

A kurzusoknak része az interaktív felület is, ennek tartalma folyamatosan bővül, itt megjegyzéseket, saját példákat hoznak be a résztvevők.

Eredmény: Az új koncepciónak köszönhető, hogy a jelentkezők 70%-a végzi el a tanfolyamokat, a korábbi 30% helyett.

4.7. VEZETŐFEJLESZTÉS

A fejezet célja bemutatni a vezetőfejlesztési trendeket és legjobb gyakorlatokat. Ezen belül négy fő kérdésre keressük a választ:

- **Miért fontos a vezetőfejlesztés, melyek a téma aktualitását befolyásoló trendek?**
- **Mire irányul a vezetőfejlesztés? Mit tekintünk kritikus vezetői készségeknek, képességeknek?**
- **Hogyan fejlesztik a vezetőket? Milyen vezetőfejlesztési módszereket alkalmaznak a vállalatok?**
- **Hogyan mérik a vezetőfejlesztés hatékonyságát?**

A vezetőfejlesztés a HR-en belüli legfontosabb prioritások egyike lett. A Training által végzett felmérés szerint a vállalatok 45%-ánál több vezető vesz részt vezetőfejlesztési programban, mint 5 évvel korábban és csak 8% százalékuknál kapnak kevesebb fejlesztést a vezetők. A másik fontos trend a vezetők felé irányuló elvárások növekedése. A DDI felmérése szerint az elmúlt 4 évben a vezetők 74% állítja azt, hogy nagyobb teljesítményt várnak el tőlük, 64% százalékuk pedig úgy érzi, szigorúbban értéklik őket, mint korábban.

A 360 fokos visszajelzés a leggyakrabban használt kompetencia-felmérési, illetve visszajelzési mód, népszerűsége ráadásul folyamatosan nő. A sikeres 360 fokos visszajelzések:

- Fejlesztési és nem értékelési céllal készülnek.
- Formális célkitűzési folyamat részeit képezik.
- Rendszeresen megtörténnek, nem csak egyszer.
- Gondoskodnak arról, hogy az értékelők csak azon kritériumok mentén adjanak visszajelzést, amelyről megfelelő tapasztalatuk van.
- Gondosan felkészítik a résztvevőket és az értékelőket a folyamatra.

- A résztvevőket támogatják az eredmények feldolgozásában.

Nem új trend, de egyre inkább igaz, hogy az élenjáró vállalatoknál a vezetőfejlesztési beavatkozások nem egy-egy elszigetelt tréninget vagy alkalmat jelentenek. A vezetőfejlesztés ma már a HR-esek és a vezetők számára is jellemzően több lépcsőből álló folyamat vagy program formájában ölt testet. A programokon belül a trendek kifejezetten a visszajelzésen, a fejlesztő kapcsolatokon (coaching/mentorálás) és a tapasztalati tanuláson (pl. fejlesztő céllal létrehozott kereszt-funkcionális projektek) alapuló módszerek gyakoribb alkalmazása felé mutatnak, a hagyományos tréningek rovására. Ugyanakkor a hosszabb (legalább fél éves) fejlesztési programok leggyakrabban mind három fenti csoportból választott különböző módszertanokat használnak.

Egy felmérés szerint a vezetőfejlesztési programokon a következők a leggyakrabban használt eszközök: (A tanulmányban részletesebben vizsgáljuk a coaching, a mentoring és a tapasztalatokon alapuló fejlesztési eszközök alkalmazását.)

Preferencia sorrend	Fejlődési lehetőségek	Alkalmazható vezetőfejlesztési módszertan besorolása
1.	Felelősség és hatáskör növelése	Tapasztalaton alapuló
2.	Egyéni fejlesztési terv	Visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló
3.	Kollégákkal/vezetőkkel való interakció	Visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló
4.	Coaching	Visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló
5.	Mentorálás	Visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló
6.	Visszajelzés	Visszajelzésen és kapcsolatokon alapuló
7.	Nehéz helyzetben lévő üzleti egység vezetése	Tapasztalaton alapuló
8.	Készségfejlesztés: emberek vezetése (people skills)	Oktatási és tréning módszer
9.	Tapasztalatszerzés más funkcionális területen	Tapasztalaton alapuló
10.	Tapasztalatszerzés külföldön	Tapasztalaton alapuló

A coaching mára az egyik legelterjedtebb vezetőfejlesztési módszerré nőtte ki magát és népszerűsége tovább nő. A Hewitt 2002-es felmérésben résztvevő vállalatok 50%-a indított el új coaching lehetőségeket vezetői számára a

felmérést megelőző 18 hónapban. Egyes vélemények szerint a coaching elterjedése arra vezethető vissza, hogy a vállalatok még mindig képtelenek megoldani néhány, az emberek vezetésével kapcsolatos problémát, mint például az

objektív értékelés és az őszinte visszajelzés hiányát. A vezetők tisztában vannak azzal, hogy az értékelés és a visszajelzés segíti beosztottjuk fejlődését, az őszinteség által generált érzelmektől tartva mégis kevesen teszik ezt meg. Az érzelmek jelenlétének elfogadása és a beosztottak teljes

emberként kezelése nem jellemző a vezetői működésre, ez pedig hiányérzetet okoz az emberekben. Ezt a hiányt tölti be a coaching, miközben a bizalmi kapcsolat és a vezető elfogadása eredményeképpen jelentős fejlődést lehet elérni.

5. MINTAESETEK JEGYZÉKE

A fent bemutatott témák tárgyalása során bemutattunk olyan rövid – 1-2 oldalas – vállalati eseteket, amelyek célja a témához kapcsolódó élenjáró gyakorlatok és

azok bevezetési körülményeinek a bemutatása, értelmezése volt. Jelen Vezetői Összefoglalóban felsoroljuk a bemutatott eseteket.

Demográfia	Deutsche Bank 55+ Program Svédországban
Belső szolgáltató központok	General Motors Keyspan Wellis Fargo
HR-kiszervezés	Kellog A BP és az Exult Infineon Technologies
Mérés és értékelés	First Tennessee National Dow Chemical
e-HR	Nokia
HR a multinacionális cégeknél	Deloitte & Touche
Diverzitás	Telco
Utódlásmenedzsment	Colgate Palmolive
Munka és magánélet egyensúlya	CIBC Bank
Táv munka	Hewlett Packard Europe
Kompenzáció	PSS World Medical SAS
e-Learning	Americredit NCR
Vezetőfejlesztés	Boeing Mediaone Group Coca Cola

6. INNOVÁCIÓS TRENDEK A HAZAI HR GYAKORLATBAN

6.1. BEVEZETÉS

Jelen kutatási jelentés a nemzetközi HR innovációs trendek vizsgálatához kapcsolódik. A hazai empirikus kutatásnak ezen első fázisban csak megalapozó, kiegészítő szerepet szántunk. A cél az volt, egy viszonylag kiselemű, ám méret és iparág szempontjából sokszínű mintán felmérjük: mi foglalkoztatja jelenleg a HR vezetőket, melyek a „forró” témák, milyen dilemmákra keresik a választ. E cél érdekében 28 HR szempontból élenjárónak nevezhető vállalatot kerestünk fel. Az átfogó témán belül a következő alkérdéseket vizsgáltuk meg az interjúk során:

- Milyen külső és belső tényezők készítenek a HR területet változásra?

- Mi a HR-en belül a fejlődés motorja és melyek a fejlődést gátló tényezők?
- Milyen területekre fókuszálják a fejlesztési erőforrásaikat, hol vannak a prioritásaik?
- Milyen módon fejlesztik magukat és embereiket, hogy képesek legyenek az innovációk megvalósítására?

Terveink szerint a kutatás következő körében a hazai viszonyok között releváns HR-fejlesztéseket és inovációkat részletesebben, a konkrét élenjáró gyakorlatok azonosítására és elemzésére is lehetőséget adó módon vizsgáljuk meg.

A legfontosabb eredményeket a tanulmány struktúrájának megfelelően mutatjuk be.

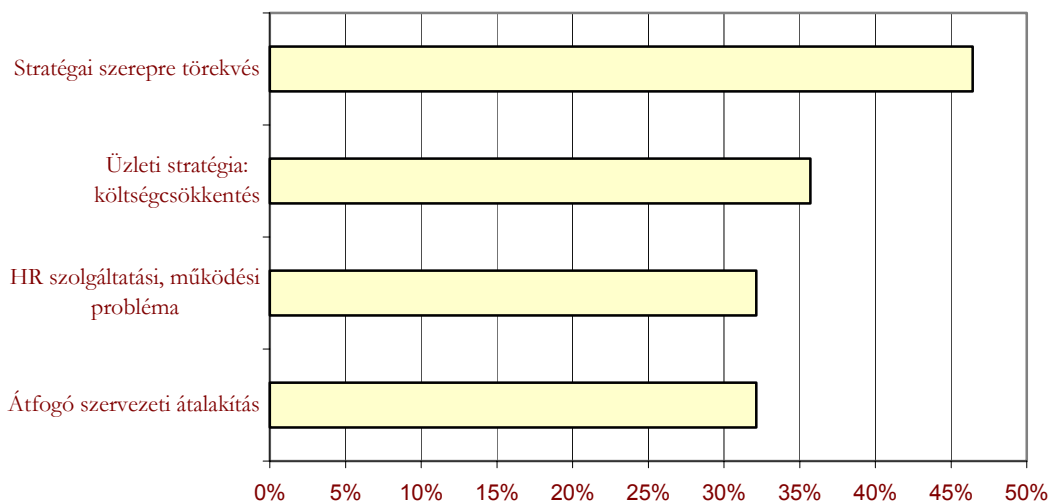
1. Melyek a legfontosabb befolyásoló tényezők a HR prioritások kialakítása során?
2. Melyek a HR szervezet belső működése kapcsán megfogalmazott prioritások?
3. Melyek a HR rendszerek fejlesztése kapcsán megfogalmazott prioritások?
4. Milyen képzési/fejlesztési lehetőségekből tanulnak a HR-esek?

6.2. MELYEK A LEGFONTOSABB BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A HR PRIORITÁSOK KIALAKÍTÁSA SORÁN?

A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan a megkérdezett HR vezetők legnagyobb arányban az üzleti prioritásokból, illetve az ügyfélorientált belső szolgáltató szerepükből vezették le a fejlesztési

céljait. Korlátként leginkább a vonalbeli vezetők szemléletmódja, támogatóként pedig a felső vezetők elkötelezettsége jelent meg.

A HR fejlesztési prioritásokat befolyásolja:



- A megkérdezett vezetők döntő többsége stratégiai, üzleti prioritások alapján határozta meg az előtte

álló, HR-jellegű fejlesztési feladatokat. Mindez a HR vezetők erősödő stratégiai partnerségéről

tanúskodik. (Több helyen is a tehetségmenedzsmenten, valamint a képzési és fejlesztési tevékenységen keresztül szándékozzák a HR vezetők támogatni a szervezet üzleti céljainak elérését.) Az interjúkban azonban nem említettek olyan esetet, amikor a HR kezdeményezőként lépett volna fel a szervezet stratégiáját illetően.

- Az üzleti prioritásokból származó HR akciók jelentős része a költséghatékonyság növelését helyezi előtérbe (részben a HR terület működésére, de nagyobb arányban a teljes munkaerőköltséghez kapcsolódóan), illetve a nagyobb szervezeti átalakulásokhoz – összeolvadások, felvásárlások – kapcsolódó egységesítésre, integrálásra fókuszál.
- A megkérdezettek harmada tekinti a fejlesztések kiindulópontjának a HR kevésbé hatékony, illetve nem eléggé ügyfélorientált működéséből fakadó

problémákat. Ez esetben többen a munkavállalói, illetve vezetői „ügyfél” elégedettségi felmérésre, megkérdezésre alapozták akcióikat.

- Találtunk 4 esetben példát arra is, hogy bizonyos HR fejlesztések háttérében elsősorban a HR vezető, illetve munkatársainak a szakmai kíváncsisága, fejlődési vágya állt.
- A fejlesztési prioritások megvalósítását elsősorban a vonalbeli vezetők ellenállása, meg nem értése gátolja, és csak ezután következett a megfelelő erőforrások hiányának az említése.
- A fejlesztésekhez a támogatást leginkább a felső vezető(k)től, illetve a multinacionális cégek esetében az összvállalati, vagy regionális központból kapják a HR vezetők.

6.3. MELYEK A HR SZERVEZET BELSŐ MŰKÖDÉSE KAPCSÁN MEGFOGALMAZOTT FEJLESZTÉSI PRIORITÁSOK?

A nemzetközi tendenciákhoz illeszkedve az interjúk során is azt tapasztaltuk, hogy a HR belső működését,

szervezeti felépítését három kulcsfontosságú prioritás hatja át:

INTEGRÁLTSAÉG

HATÉKONYSÁG

ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ

A szervezeti méretnek, az iparági sajátosságoknak, valamint a szervezeti életciklus szakaszának megfelelően a fenti prioritások eltérő súllyal, illetve formában jelentkeznek. A konkrétan megnevezett témák is szorosan kapcsolódtak a fenti prioritásokhoz:

- A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan magas említést kapott a mérés és értékelés fejlesztése. A konkrét probléma azonban a jelenleg alkalmazott gyakorlat fejlettségéhez igazodva nagyon eltérő volt. Ez jelenthette a mérőszámok kidolgozását, azoknak egy tervezési/riportolási rendbe való beillesztését, riportok akciótervekbe való átfordítását, vagy az üzleti eredményekre gyakorolt hatás kimutatását is.
- Az e-HR jellegű fejlesztések – integrált HR informatikai rendszer bevezetése, önkiszolgáló rendszerek működtetése, egyes HR rendszerek

teljes elektronizálása – elsősorban a nagy méretű szervezetben voltak jellemzők.

- A közepes méretű szervezetekben ezzel a szemben a generalista/specialista szerepekre alapozott működés különböző lehetséges módjai, illetve az azok közötti változtatás jelentette a fő kérdést. Gyakorlatilag az összes lehetséges felépítéssel találkoztunk.
- A nagy méretű szervezetekben a tervezett fejlesztések másik fókuszja az egységesítés, ami több esetben is a belső szolgáltató központ (shared service center) létrehozását jelenti.
- A HR outsourcing, kiszervezés témája csak kevés interjúban bukkant fel. Van, ahol már mindennapos gyakorlat, máshol pedig inkább a távolabbi jövő egyik lehetősége.

6.4. MELYEK A HR RENDSZEREK FEJLESZTÉSE KAPCSÁN MEGFOGALMAZOTT PRIORITÁSOK?

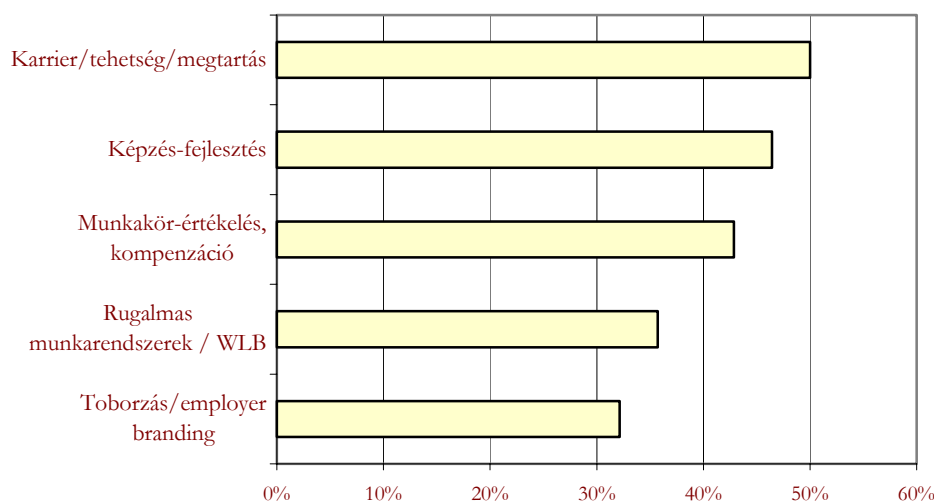
A vizsgált nagyvállalatoknál, illetve a multinacionális háttérű közép vállalatoknál az alapvető HR rendszereket már jó ideje bevezették, a jellemző inkább az, hogy:

- a rendszereket finomítják, fejlesztik,
- a létező rendszereket egymáshoz kapcsolják, integrálják (esetenként különböző divíziók, területek rendszereit egységesítik),

- illetve a létező, de nem működő rendszereket próbálják felhasználóbaráttá, a vezetők számára értékteremtővé tenni.

A nemzetközi felmérésekkel megegyezően a karrier- és utódlásmenedzsment, utána pedig a képzés-fejlesztés áll leginkább fókuszban. A nemzetközi tapasztalatokhoz képes alacsonyabb prioritást kapott a diverzitás és az e-learning.

Fókuszban álló HR tevékenységek



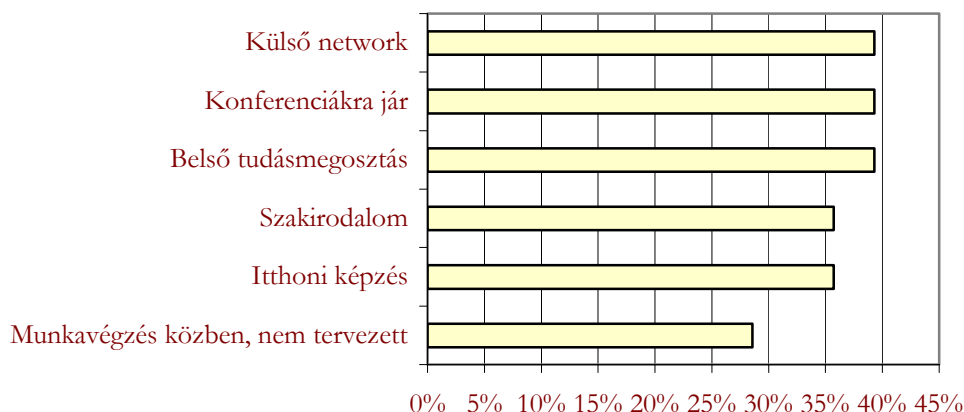
1. A tehetség- és karriermenedzsment leginkább a megtartás céljával kerül fókuszba. A nemzetközi tapasztalatokhoz képest sokkal ritkábban jelentkezik problémaként az utódlás, inkább a vezetői pozíciók szükségessége okoz gondot. Az azonos pozícióban kihívóbb feladatok biztosítása, illetve a rotáció a HR vezetők szerint Magyarországon nem sokat segít a megtartásban.
2. A képzés-fejlesztés területe a közepesen fejlett HR rendszerű vállalatokra jellemző fókusz: eddig is voltak képzések, de most vált szükségessé a fejlesztési akciók rendszerbe foglalása, tudatosabb tervezése és alkalmazása.
3. A kompenzáció is előkelő helyet szerzett a prioritások rangsorában, ugyanakkor a HR vezetők jellemzően nem innovációval, új megoldásokkal foglalkoznak, hanem ez a terület folyamatos figyelmet igényel.
4. A work-life balance hiányát komoly problémának tartják a HR vezetők, de olyan gyakorlattal nem találkozunk, ahol az ebből fakadó problémákra valódi megoldást sikerült volna találni
5. A rugalmas munkaidő-rendszerek és a távmunka legerősebben egy csoport esetében mutatkozik: a kismamák, a GYES-ről visszatérő anyukák munkamagánéletének egyensúlyát fenntartandó. komoly erőfeszítések történnek az employer branding kialakítására is.
6. A toborzás-kiválasztás területén a toborzás élvez prioritást: a HR vezetők érzékelése szerint nehéz megfelelő munkatársakat találni. Néhány vállalatnál

6.5. MILYEN KÉPZÉSI/FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEKBŐL TANULNAK A HR-ESEK?

A megkérdezett HR-esek mindegyike több csatornát is felhasználna az új ismeretek megszerzésére, illetve személyes fejlesztésére. E területen a gyengeség leginkább a tudatosság, az előre tervezettség hiánya, valamint az, hogy a tanulás fókuszában elsősorban a

HR szakmai ismeretek állnak, és csak kevés példát találtunk az üzleti jellegű ismeretek és készségek fejlesztésére.

Leggyakoribb tanulási források



Az új ismereteket leginkább a külső network-ökből, konferenciákról, valamint saját munkavégzés közbeni tanulásból szerzik meg interjúalanyaink. Örvedetesen

gyakorikak, és módszereit tekintve sokszínűek a HR területen belüli, tudatos belső tudásmegosztást segítő akciók.

6.6. MÓDSZERTAN

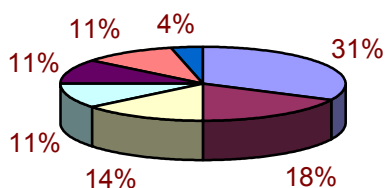
A kutatás feltáró jellege miatt nem törekedtünk reprezentatív minta kialakítására, illetve részletes kérdőívre, vagy mélyinterjúra alapozott módszertan felhasználásra. A HR-gyakorlat, vagy vezetés szempontjából a mi szubjektív megítélésünk alapján élenjárónak tekinthető cégeket kerestünk meg, és célunk a minél színesebb iparági és méret jellemzőkkel leírható minta kialakítása volt.

A fentieknek megfelelően a kutatást 28 HR vezetővel, valamint két szakértővel lefolytatott személyes interjúkra alapoztuk. (A tanulmányban bemutatott

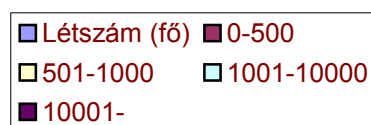
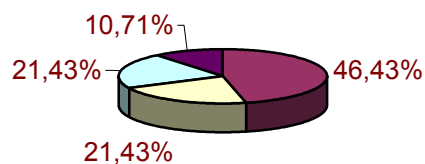
gyakoriságok és eloszlások a kvalitatív kutatások sajátosságainak megfelelően kvázi statisztikaként értelmezendők.) Az interjúkon a bevezetőben említett kérdéseket tettük fel, a szakértők esetében kiegészítve a saját területükre – e-learning, e-HR, illetve toborzás és kiválasztás – vonatkozó szempontokkal.

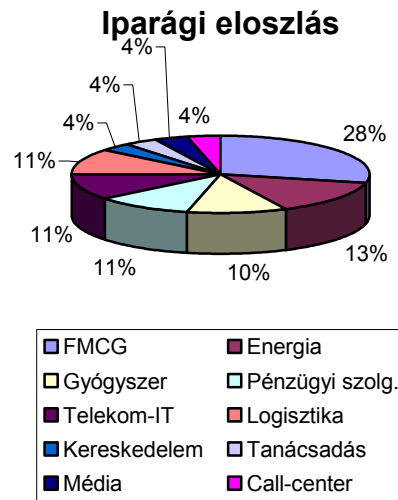
A cégek listáját a tanulmány végén közöljük, a minta legfontosabb jellemzőire vonatkozó eloszlásokat pedig a következő diagrammok mutatják.

Tulajdonos nemzetisége



Cégméret





A felmérésben résztvevő cégek listája:

ATEL	Lilly Hungária
Avon	Magyar Posta
B.A.T.	Matáv
Budapest Bank	Magyar Nemzeti Bank
Deloitte & Touche	MOL
DHL	Nokia Hungary
Diageo	Oracle Hungary
Dreher	Pepsi Americas
E.ON Hungária	Procter and Gamble
Exel	Sanoffi-Chinoin
GE Consumer & Industrial	Sanoma
GlaxoSmithKline	Sykes
ING	Tesco
Johnson & Johnson	TetraPack