

TALENTUM ROVAT

Az Új Munkaügyi Szemle szerkesztőbizottsága kiemelt figyelmet fordít a tehetséges hallgatók és fiatal kutatók támogatására. E filozófia mentén folyóiratunk a Talentum rovatban rendszeres megjelenési lehetőséget biztosít a felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás-menedzsment témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK- vagy diplomadolgozatot alkottak. Jelen számunkban, mint különszámban olyan kiváló írásokat teszünk közzé, amelyek szerzői 2023 nyarán védték meg kiemelkedő diplomamunkájukat a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó MSc szak záróvizsgáján. A szerzők mind tapasztalt és elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, színvonalas diplomamunkájukban olyan előremutató és innovatív témákat dolgoztak fel, amelyet a HR szakma iránt érdeklődők számára is elérhetővé kívánunk tenni. Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és azt, hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

A Budapesti Metropolitan Egyetem friss diplomás emberi erőforrás tanácsadója vagyok. Lean szolgáltatásfejlesztőként dolgozom, és eredeti szándékom szerint azért jelentkeztem a mesterszakra, mert rájöttem: a folyamat- és működésfejlesztés valójában inkább szervezetfejlesztés. Jelenlegi munkahelyemen az emberi erőforrás szakterülettel közösen fejlesztettünk workflow-kat, ezért a tanulmányaim alatt érdeklődésem a humáninformatikára irányult.

Amikor a szakdolgozati témaválasztásra került sor, abban a szerencsés helyzetben találtam magam, hogy nem csak a humáninformatika részben ismerős terepén mozoghattam, de – mint utóbb kiderült – kifejezetten hálás témát sikerült találnom. A két szakterület ismereteit igyekeztem ötvözni annak érdekében, hogy e területen azt a kissé talán újszerű szemléletet erősítsem, miszerint a HR belső szolgáltató, és mint ilyen, hatékony és eredményes, ráadásul a munkatársi igények kiszolgálását is figyelembe vevő informatikai megoldások kidolgozása is a feladata.

Hálás vagyok a METU-nak, hogy szakmailag felkészült és inspiráló oktatói az alkotó egyetem szellemiségében segítették a munkámat, és bízom benne, hogy az általam vizsgált téma többek érdeklődését felkelti. Hiszem, hogy a digitalizáció az egyetlen út, amely a jövőbe vezet, és amelyen az emberi erőforrás szakembereknek is haladnia kell.

Bodródi Miklós

BODRÓDI MIKLÓS

VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI ÖNKISZOLGÁLÓ RENDSZEREK SZEREPE AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT, MINT SZERVEZETI FUNKCIÓ MEGÚJULÁSÁBAN

Témavezető: Török Attila

Dolgozatomban az önkiszolgáló technológiai megoldásokat az emberierőforrás-menedzsment, mint szervezeti funkció szempontjából vizsgálom. Meggyőződésem, hogy az önkiszolgáló rendszerek hatékony és eredményes támogató eszközök, amelyek szerepe a munka változó világában is felértékelődik. A koronavírus járvány a szervezeti digitalizációra is ráirányította a figyelmet. A digitális átalakulás folyamatában elért eredmények alapvetően határozták meg egy-egy szervezet alkalmazkodóképességét a pandémiához. A már megkezdődött folyamatok felgyorsultak, és egyértelművé vált, hogy a digitális transzformáció az egyetlen járható út, amely a jövőbe vezet. Másrészt a világjárvány az emberierőforrás-menedzsment részlegek szervezetekben betöltött szerepét, a humán szakemberek kompetenciáinak fontosságát is átértékelte. A fenti szálak a humáninformatikai területén összeérnek: a vezetői és dolgozói önkiszolgáló portálok egyszerre informatikai, digitalizációs eszközök, ezért a műszaki/technológiai felkészültséget is megkövetelik, másfelől a humán menedzsment rendszerei, ezért ezirányú szakmai tartalmuk is releváns.

Bevezetés

Jelen gazdasági és társadalmi környezetet a digitalizáció jellemzi, amelyben a szolgáltatásnyújtás egyre inkább az online térbe helyeződik át. Azon szervezetek, amelyek nem akarnak lemaradni a versenyben, a digitális transzformáció útjára lépnek. A változási folyamatban a külső digitális szolgáltatásnyújtás nagymértékben a hatékony és eredményes belső digitalizáción múlik. Szakmai álláspontom szerint a szervezet általános stratégiája mellett a digitális stratégia kidolgozásában az emberierőforrás-menedzsment (a továbbiakban EEM) munkatársaknak is részt kell venniük, megvalósításába pedig indokolt aktívan bekapcsolódniuk. E stratégiák megvalósítása során a belső – így az EEM – folyamatokat sem kerüli el a digitalizáció.

A digitalizáció nagy hatású erőként formálja át a munka világát, az automatizáció és robotizáció révén az emberi munkavégzés szerepét átalakítja – a szellemi és fizikai munkavégzés területén egyaránt. Az átalakulás a nemzetközi és a hazai tendenciákban is megjelenik. Az Európai Unió, valamint hazai központi törekvésekre alapozott szakmai véleményem szerint a digitális önkiszolgáló technológiák széleskörű térnyerése elkerülhetetlen.

Az élet szinte minden területére kiterjedő digitalizáció miatt, és mivel szinte mindenkinek a zsebében ott lapul egy okos eszköz, a jelenség egyre kiterjedtebbé válik. Komoly lehetőséget látok az EEM önkiszolgáló rendszerekben, és azt vallom, hogy a technológia előtt még komoly „kifutás” áll.

Ami a téma relevanciáját illeti, a legismertebb hazai EEM-szoftver szolgáltatókat megszólító legfrissebb kutatás alapján elmondható, hogy az önkiszolgálás és ticketing funkcionalitás megkerülhetetlenné vált. A toborzás és onboarding területét a válaszadók 24%-a, az EEM adatok elemzése, riportálása és analitikája témakört, valamint az önkiszolgálással kapcsolatos fejlesztési igények szükségességét egyaránt 15%-a jelölte meg. Ezzel holtversenyben a második leginkább „kelendő” EEM fejlesztési területet jelenti (Deloitte Magyarország, 2022).

A fentiek alapján az alábbi kutatási kérdések fogalmazódtak meg bennem:

- Mennyire terjedtek el jelenleg az önkiszolgáló EEM-rendszerek?
- Valóban növelik a hatékonyságot és tehermentesítik az EEM munkatársait?
- Milyen előnyöket, hátrányokat tapasztalnak a felhasználók?
- Hozzájárulnak a munkatársi élmény növeléséhez?

A témában alapos szakirodalom-kutatást végeztem, különösen az EEM önkiszolgáló rendszerekre fókuszálva. Kifejezetten azt vizsgáltam, hogyan jelennek meg az egyébként is változó és megújuló EEM-ben, hogyan kapcsolódnak a munkatársak, a vezetők és az EEM-szakemberek munkájához. Emellett saját kutatást végeztem, hogy a kutatási kérdéseimet megválaszolhassam, valamint minél szélesebb rálátást szerezzek a digitalizált önkiszolgáló technológiák szerepére és működésére. Kvantitatív kutatásomat – a lehetőségek miatt nem reprezentatív, de az empirikus információk összegyűjtésére alkalmas – kérdőíves kutatással, kvalitatív kutatásomat pedig félig strukturált szakértői interjúkkal végeztem.

Digitalizáció

Digitális transzformáció

A digitális átalakulás során jelentős változások állnak be az adott szervezet működésében, és felső szinten a gazdasági és társadalmi folyamatokban. Az átalakulás a magánéletünkben fogyasztóként, a szervezetekben pedig munkavállalóként tapasztalható meg. A digitalizáció alapja az IKT technológiák szinte robbanásszerű és folyamatos fejlődése, versenyelőnyé azonban akkor alakítható, ha a szervezetek digitális stratégia mentén valósítják meg, amelyet a téma kutatói magával az információs, informatikai, kommunikációs és hálózati technológiák felhasználásával történő értékteremtéssel azonosítanak (Bharadwaj et al., 2013).

A szervezetek digitális szolgáltatási platformjai azok a felületek – weboldalak, mobil applikációk –, amelyeken keresztül a fogyasztókat eléri, szolgáltatásaikat nyújtják, értékajánlatukat megteszik és az értéket közvetítik számukra. Álláspontom szerint a magas színvonalú digitális értékteremtésnek alapja a szervezet magas fokú belső digitalizáltsága, és annak minőségi működése.

Az értékközpontú megközelítésben a támogató-kiszolgáló folyamatok – gyakorlatban a szervezet belső működése – egyenrangúak az ezeken alapuló, kifelé nyújtott szolgáltatásokkal, és működési hatékonyságuk összekapcsolódik a szervezeti értékteremtés minőségével. A szervezet belső működésének és működtetésének pedig kulcsterülete az EEM, amely így kapcsolódik a digitális átalakulás átfogó rendszeréhez.

A digitalizáció jövője – trendek és irányok

„A világjárvány rávilágított arra, hogy a digitális technológiák és készségek milyen kulcsfontosságúak a munkához, a tanuláshoz és a szerepvállaláshoz [...]. Ezt a digitális évtizedet most Európa digitális évtizedévé kell tennünk, hogy minden polgár és vállalkozás a lehető legjobb digitális világhoz férhessen hozzá.” (Európa digitális évtizede, 2021)

Az Európai Bizottság a fenti felismerés nyomán rögzítette „A digitális évtizedhez vezető út” („Path to the Digital Decade”) elnevezésű szakpolitikai programot. A 2030-ra elérendő célok közül kiemelendő, hogy a vállalkozások, elsősorban a KKV-k 90%-a érje el a legalább alapszintű digitális intenzitást, a közszolgáltatások vonatkozásában pedig a vállalkozások és állampolgárok számára az összes kulcsfontosságú közszolgáltatásnak elérhetőnek kell lennie online (Európa digitális évtizede, 2021).

Magyarországon – összhangban az EU célkitűzéseivel – a magánszemélyek és vállalatok ügyintézési, adminisztrációs tevékenységei egyre szélesebb körűen terelődnek át digitális felületekre. A Nemzeti Digitális Állampolgárság Program (NDÁP) megvalósulása esetén az „állampolgárok 2026-ra szinte minden ügyüket digitálisan, elsősorban mobil-alkalmazások segítségével intézhetik. [...] A mobilalkalmazás lehetővé teszi, hogy a felhasználók egyetlen felületen láthassák adataikat, dokumentumaikat, kezelhessék többek között családpolitikai, vagy éppen adózási ügyeiket.” (Digitális Magyarország Úgynökség, 2022, p. 13).

Önkiszolgáló rendszerek

Önkiszolgáló rendszerek és értékteremtés

Az önkiszolgáló rendszerek olyan „*technikai felületek, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy egy szolgáltatást függetlenül és közvetlen munkavállalói részvétel nélkül vegyenek igénybe*” (Meuter et al., 2000, p. 50). Szakmailag indokolt annak értelmezése, hogy az önkiszolgáló platformok milyen szinteken épülnek be a szervezeti értékteremtésbe.

„Az egyszerű meghatározás szerint érték az, amiért a vevő fizet.” (Dévai et al., 2020, p. 25)

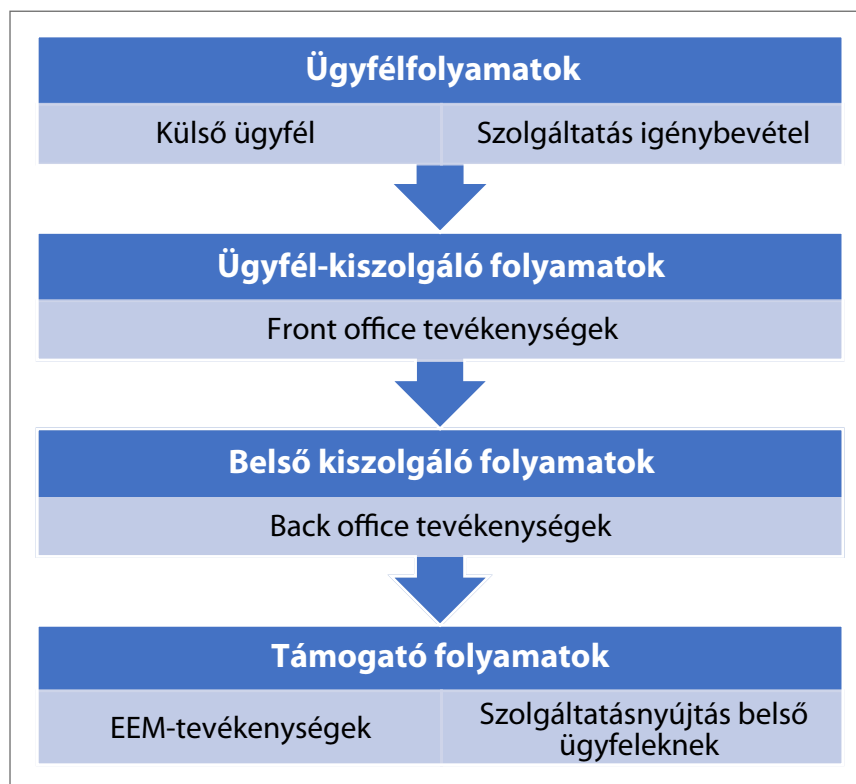
Nagyon leegyszerűsítve, a gazdaság dinamikáját az adja, hogy adottak a vevők, akik az előállított értékért tudnak és hajlandók is fizetni. A szervezetek ebből a szempontból különféle erőforrásokat és kompetenciákat integráló rendszerek, amelyek az értékteremtés érdekében jönnek létre.

A vevő egy termék vásárlóját jelenti, a digitális gazdaságban azonban a szolgáltatások dominálnak, amelyeknek vevői az ügyfelek vagy felhasználók. Ezt definiálva „*kijelenthető, hogy egy adott szolgáltatás ügyfelének számít mindazon személy, másik vállalat, vagy akár egy másik (ugyanazon vállalaton belüli) folyamat is, amelynek az adott folyamat végeredménye értéket jelent, és ezért fizet, vagy adott esetben akár hajlandó is fizetni.*” (Dévai et al., 2020, p. 97).

A külső ügyfél számára történő értékteremtést a szervezet számos belső szolgáltató folyamata támogatja. Az e feladatokat ellátó szervezeti egységeket funkcionális, adminisztratív vagy kiszolgáló területként határozzák meg. Szakmai álláspontom szerint az értékteremtés végeredményét tekintve a belső ügyfél számára nyújtott belső szolgáltatás ugyanolyan fontos, mint a külső ügyfél által igénybe vett szolgáltatások.

Minél nagyobb egy szervezet, belső munkamegosztása annál magasabb szintű, a szervezeti egységek pedig adott kompetenciákkal járulnak hozzá a szervezeti értékteremtéshez. A téma szempontjából az EEM folyamatok relevánsak, amelyek a fentiek alapján a belső ügyfelek – vezetők és dolgozók – számára nyújtott belső szolgáltatásként értelmezhetők. A szervezeti értékteremtés, a kifelé történő szolgáltatásnyújtás és az EEM támogató tevékenységének egymásra épülését az 1. számú ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI ÉS EEM FUNKCIÓ KAPCSOLÓDÁSA AZ ÉRTÉKTEREMTÉS RENDSZERÉHEZ



Forrás: saját szerkesztés, Dévai et al., 2020 alapján

Elfogadva, hogy az EEM-funkció belső szolgáltatásokat nyújt a szervezet számára, indokoltá válik interakciós felületeinek tudatos vizsgálata.

Az EEM értékteremtés és az önkiszolgálás kapcsolata

Az értékteremtést középpontba helyező szemlélet alapvetése, hogy a szervezeti funkciók, így az EEM outputjai hozzá kell hogy járuljanak az üzleti érték növeléséhez. Ennek alappillérei: a végrehajtó jellegű feladatok hatékonyságának növelése és költségeinek csökkentése, valamint a transzformációs tevékenységekre fordítható kapacitás növelése.

Az EEM értékteremtő vagy értéket nem teremtő, de – pl. jogi szabályozás miatt – szükséges tevékenységeinek hatékonysága fokozható szolgáltató központhoz telepítéssel, technológizálással, illetve kiszervezéssel. A technológizálás csökkenti a tranzakciós tevékenységekre fordított kapacitást, a hatékonyság érdekében pedig a digitalizáció összefonódott a munkatársi önállóságra építéssel. Az EEM oldaláról ezek az okok vezettek az olyan portálok implementálásához, ahol „a munkatársak és a vezetők önkiszolgáló (*Employee Self Service, Management Self Service*) módon juthatnak hozzá a személyzeti információkhoz, szolgáltatásokhoz” (Karoliny, 2009, p. 17).

A digitális önkiszolgálás és a felhasználói-munkatársi élmény

Megítélésem szerint releváns annak szakmai megközelítése, hogy az önkiszolgáló technológia hogyan kapcsolódik a felhasználókhöz, jelen esetben a munkatársakhoz. Az önkiszolgálás kiszervezést jelent: a gyakorlatban a felhasználó az áhított kontroll mellé elvégzendő feladatot is kap. Az implementált megoldásnak lehetőséget kell biztosítania a feladat hatékony és eredményes elvégzésére, valamint támogatást kell nyújtania a kezeléshez. A dolgozók és a vezetők számára ezen interakciós felületek egyé válnak az EEM-részleggel, ezáltal annak – sőt, akár a szervezet egészének – megítélését befolyásolják.

Az önkiszolgáló EEM-rendszerek sajátossága, hogy felhasználói a szervezet dolgozói és vezetői, így a felhasználói élmény egyúttal a munkatársi élmény egyik elemévé válik. A munkatársi élmény több tényezőt összesítő fogalom. Kutatások rámutattak, hogy ide sorolható maga a technológia, a folyamatok jó működése, továbbá a felhasználói felületek és azok egyszerű használhatósága (Holloway, & Armstrong, 2020).

Önkiszolgáló rendszerek a megújuló emberierőforrás-menedzsmentben

Vezetői önkiszolgálás

A vezetői portálok vagy rendszerek abban nyújtanak segítséget, hogy egységes keretbe foglalják az információkat. Egységes információáramlást kialakítva könnyítik meg a munkafolyamatok végrehajtását. Támogatják az általános helyzet megismerését, a részletesebb működési adatok elemzését, a problémamegoldást, az eseménykezelést, a tervezés, szervezés és irányítás funkciókat (Papp et al., 2020).

A vezetői önkiszolgáló (Management Self-Service, MSS) portálok az önkiszolgáló rendszerek specifikált változatai. A vezetők számára biztosítják, hogy a dolgozókról átfogó információkhoz jussanak, emellett számos adminisztratív feladat elektronikus úton történő végrehajtását támogatják (Kavanagh, & Johnson, 2018).

Ami pedig az EEM-el kapcsolatos döntéshozást illeti, azok „a vezetők, akik a HR-t fontosnak tartják céljaik elérésében, nem hagynak minden HR-feladatot a HR-esekre. Mivel ők viselik a felelősséget működési területük minden erőforrásának hasznosításáért, ők a végső döntéshozók – HR-ügyekben is. Elvárják ugyan, hogy a HR-szakemberektől megfelelő áttekintést és releváns javaslatokat kapjanak, de a felelősségviselésről nem mondhatnak le.” (Karoliny, 2009, p. 21).

Dolgozói önkiszolgálás

A dolgozói önkiszolgáló (Employee Self-Service, ESS) portálok a szervezet munkavállalói számára biztosítanak hozzáférést bizonyos EEM-szolgáltatások és -információk elérése érdekében. Fő funkciójuk szerint a dolgozók egyénileg végezhetnek tranzakciókat a saját személyes adataikkal kapcsolatban (Kavanagh, & Johnson, 2018).

Bár a szakirodalomban gyakran külön említik az MSS és az ESS portálokat, ezek technikailag nem válnak szét szükségszerűen. Ennek megfelelően a dolgozói önkiszolgáló rendszerek alapműködése egyezik a vezetőivel, a végrehajtható műveletek – lekérdezések és tranzakciók – is azonosak. Az adatokhoz való hozzáférést és az elvégezhető műveleteket pedig felhasználói fiókok és a hozzájuk rendelt szerepkörök jogosultsági beállításai vezérlik.

A távmunka támogatása

A járvány során a digitalizáció tette lehetővé, hogy a korábbi időszakban megszokott gazdasági és társadalmi tevékenységek egy része helyváltoztatás nélkül, a személyes találkozások mellőzésével is megvalósíthatók legyenek. Az otthoni munkavégzés a fejlett országokban gyorsan elterjedt – az emberek közötti közvetlen interakciókat nélkülöző megoldások átalakították a korábbi munkavégzési normákat (Zádori et al., 2020).

Amint azt sokan megtapasztaltuk, a távmunka elterjedése komoly lendületet kapott, és az új normalitássá váló távoli munkavégzés kapcsán az EEM szolgáltatásnyújtás egyik kulcsmegoldása az önkiszolgáló rendszerek implementálása.

Önkiszolgáló rendszerek és EEM tevékenységek

Az EEM munkatársai szintén aktív felhasználói az önkiszolgáló rendszereknek, elsősorban az összetettebb lekérdezések vagy komplexebb jelenségek és folyamatok vizsgálata során.

Az EEM önkiszolgáló rendszerrel történő támogatás egyik kulcskérdése a tehermentesítés. A pandémia hatásaival kapcsolatban készített kutatás is megerősíti, hogy a „*HR hatékonyságával kapcsolatos növekvő elvárásokkal párhuzamosan a feladatok mennyisége is érdemben növekedett az első, második és harmadik hullám alatt: a válaszadók több mint fele szerint a HR részlegre nagyobb feladatmennyiség hárult, mint a vírusválság előtt*” (Poór et al., 2021, p. 55).

„Táv EEM” – az elérhetőség kérdése

A távmunka és a hibrid munkavégzés térnyerése ráirányítja a figyelmet a téma egyik fontos jelenségére. Hagyományos keretek között az EEM munkatársak egyszerűen nem érhetők el mindig, mindenkor minden dolgozó számára.

A távmunkásoktól, otthon munkát végzőktől nem várható el, hogy személyesen jelenjenek meg a szervezet telephelyén, kifejezetten EEM ügyintézés érdekében. Ugyanez igaz azon munkatársakra, akik rendszeresen a telephelyen kívül dolgoznak (pl. áruszállítók), illetve több telephely esetén azokra, akik nem a centralizált EEM részleggel azonos helyszínen tartózkodnak. Elsősorban a kékgalléros munkavállalók szembesülhetnek továbbá azzal, hogy pl. éjszakai vagy hétvégi műszakokban nem érhetők el az EEM részleg szolgáltatásai. Másrészt, amennyiben a szervezeti kultúra szerves részévé válik a munkahelytől eltérő helyszínen történő munkavégzés lehetősége, akkor ez a lehetőség az EEM munkatársaktól sem vonható meg.

Véleményem szerint a digitalizáció megadja a lehetőséget arra, hogy az EEM szervezet online platformokon folyamatosan biztosítani tudja belső szolgáltatásnyújtását ügyfelei számára. A fizikai kapcsolatok átalakulása miatti a távoli elérés, mint szükséglet pedig kiköveteli, hogy a szervezetek éljenek e lehetőségükkel.

Kutatási eredmények

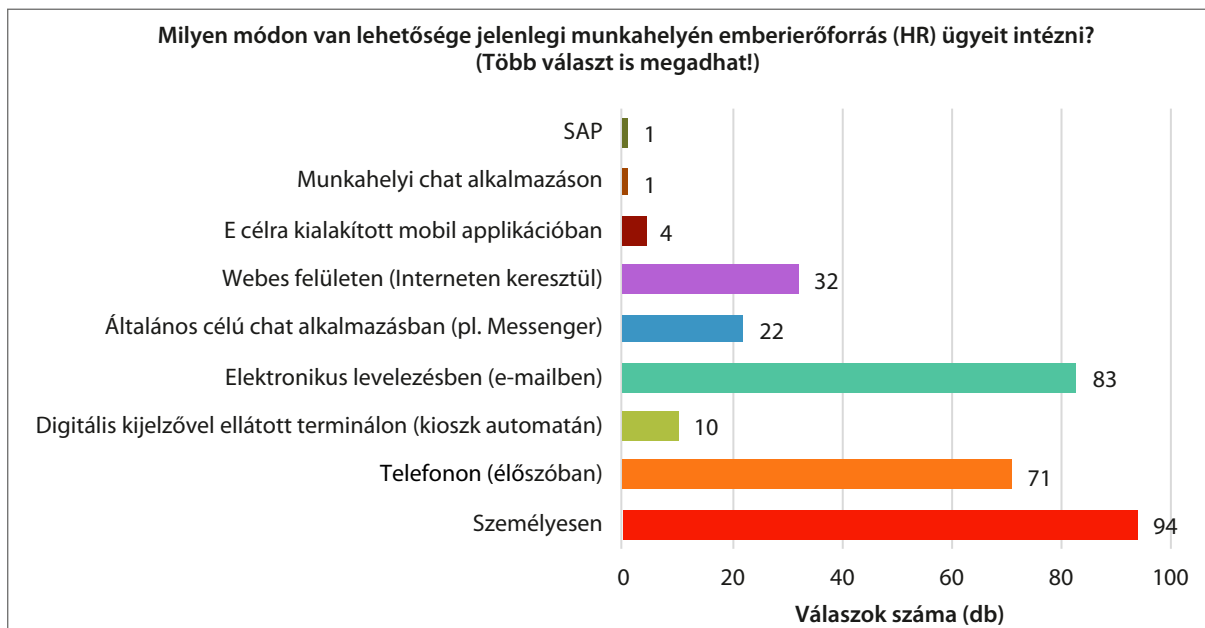
Emberierőforrás-menedzsment (HR-ügyintézés) a szervezetben

Kérdőívemmel – többek között – azt vizsgáltam, hogy a válaszadóknak milyen módon van lehetősége a jelenlegi munkahelyén emberi erőforrás ügyeit intézni. Külön is rákérdeztem, hogy melyek a kitöltők által leginkább preferált ügyintézési módok. A két kérdés adatainak összevetésével azt kívánom bemutatni, hogy az egyébként elérhető szolgáltatási formák mennyire vannak összhangban az igényekkel.

Hagyományos személyes ügyintézési módra szinte mindenhol van lehetőség (83,2%), és a megadottak közül ezt a lehetőséget részesítik előnyben a legtöbben. Ezt követi az elektronikus levelezés, mely a válaszadók 73,5%-nak áll rendelkezésére, és ez egyben a második legkedveltebb ügyintézési forma.

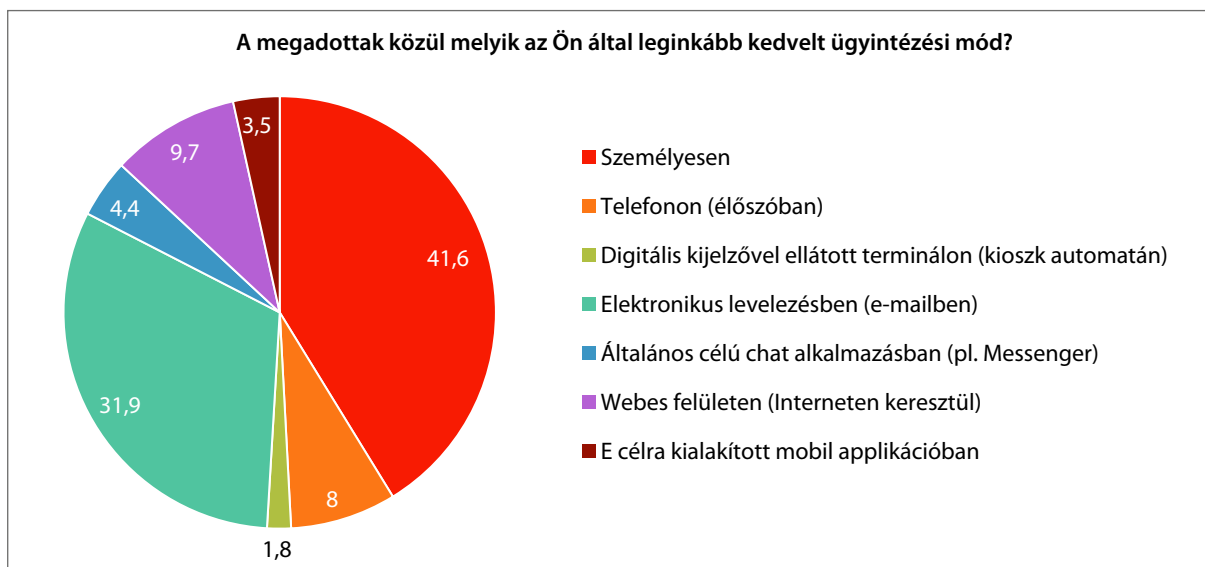
A további adatokban eltérés látszik az *adott* lehetőségek és az *igényelt* megoldások között. Élőszavas telefonos megkeresésre a válaszadók 62,8%-ának van lehetősége, azonban tizedük sem (8%) jelölte, hogy ez lenne a preferált ügyintézési lehetőség. Webes felületen elérhető EEM szolgáltatásokat a válaszadók közel harmadának (28,3%) van lehetősége igénybe venni, 9,7%-uk számára ez egyben a legkedveltebb ügyintézési felület.

2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK HR-ÜGYINTÉZÉS LEHETŐSÉGEI



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK PREFERÁLT HR-ÜGYINTÉZÉS MÓDJAINAK MEGOSZLÁSA



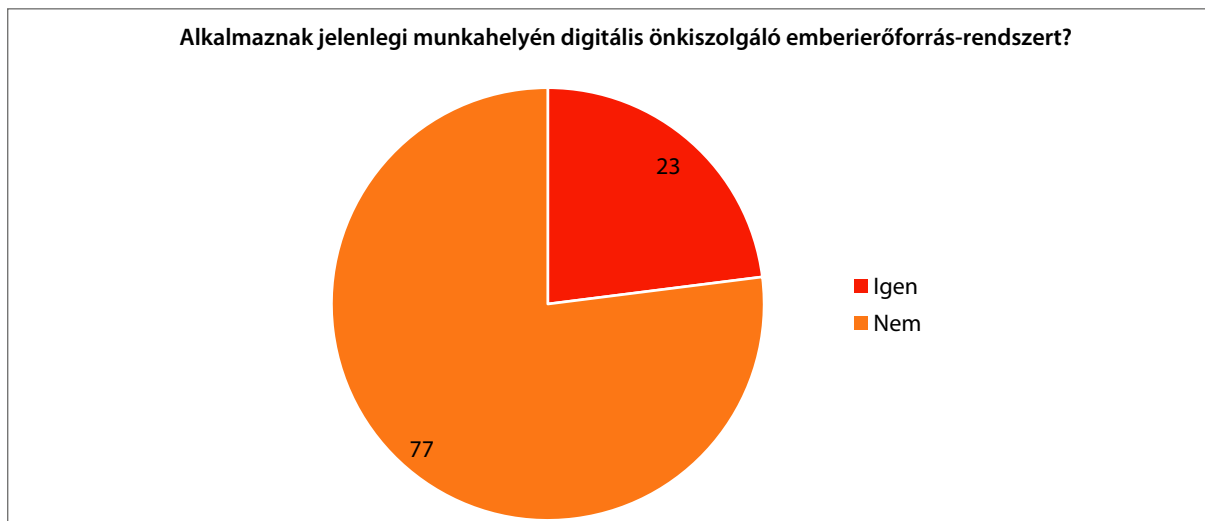
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

Általános célú chatalkalmazást a válaszadók közel ötöde (19,5%) használ, azonban csupán 4,4% részesíti előnyben. Kioszk automatán – digitális kijelzővel ellátott terminálon – keresztül a kérdőívet kitöltők 8,8%-a ér el EEM szolgáltatásokat. Ez a legkevésbé preferált ügyintézési mód: a válaszadók 1,8%-a részesíti csupán előnyben.

Nagyon beszédesek a dedikált mobil applikáció használatával kapcsolatos adatok. Kifejezetten alacsony arányban van lehetősége a válaszadóknak igénybe venni: csupán 3,5%-nak van erre lehetősége. Ugyanakkor számszerűen nézve majdnem ugyanannyian válaszolták, hogy ez a legkedveltebb ügyintézési forma. Az adatok arra mutatnak rá, hogy a mobilos EEM szolgáltatásnyújtási forma számára adott a komoly fejlődési potenciál, alacsony elterjedtségű, azonban ahol lehetőség van a használatukra, ott a felhasználók kedvencévé válhat.

Ami kifejezetten az önkiszolgáló rendszereket illeti, a technológia kisebb részben elterjedt. A ki-töltők közel negyede (23%-a) használ ilyen rendszert a munkahelyén. Saját eredményeim részben egybevágnak a Deloitte kutatásával, amely azt jelzi, hogy az „*analitikák, funkcionalitás és hozzáférés (önkiszolgáló felületek, egyszerűen és gyorsan elérhető adatok, stb.) azonban jelentősebben el-maradnak [...], így könnyen kerülhetnek a jövőbeli fejlesztések fókuszába.*” (Deloitte Magyarország, 2021, p. 7).

4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZER HASZNÁLATA SZERINT



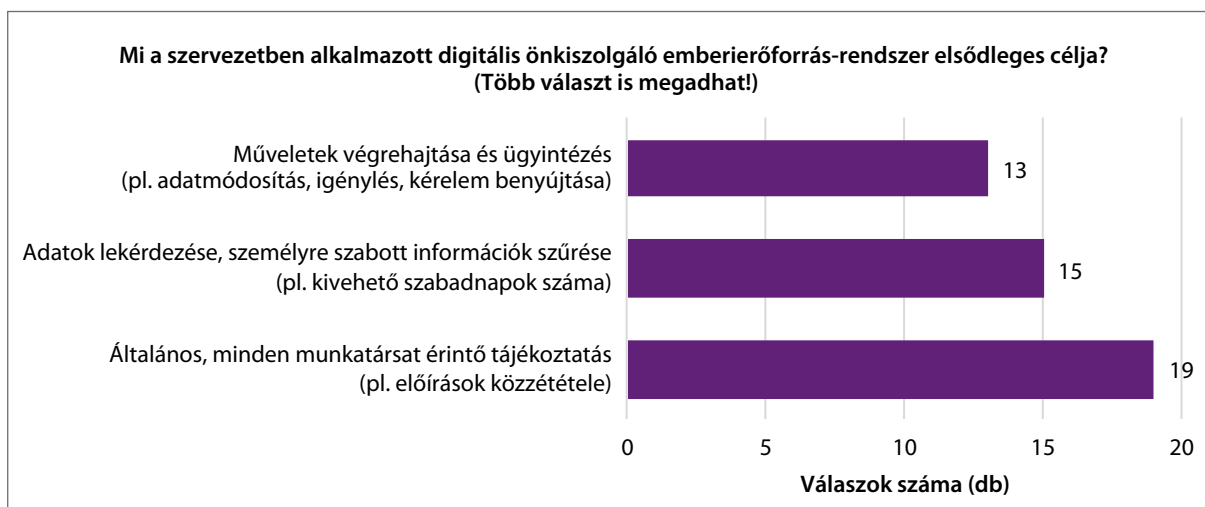
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

Digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek a szervezetekben

A kérdőíven jeleztem, hogy az önkiszolgáló rendszerekre vonatkozó kérdések egy esetlegesen ko-rábban már bevezetett rendszer teljesen új moduljainak, funkcióinak implementálására is érten-dők.

Az elérhető megoldás célját illetően több válasz megadására is lehetőség volt.

5. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK FUNKCIÓINAK ELTERJEDÉSE A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



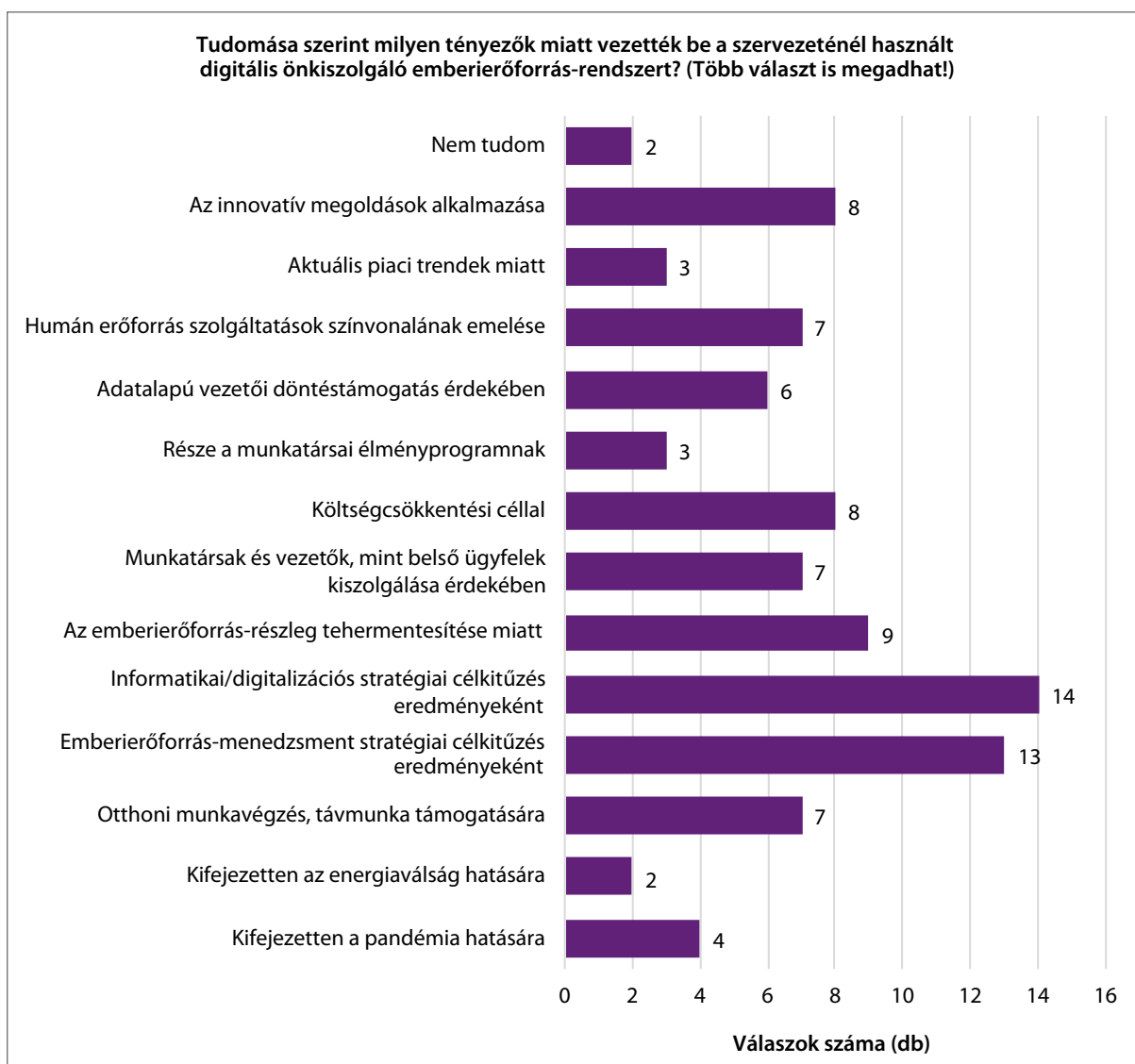
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A legtöbben az általános, minden munkatársat érintő tájékoztatási funkciót jelölték meg (76%). Már a korai informatikai megoldások – pl. Intranet felületek – egyik alapvető képessége is a tájékoztatás volt, relevanciájából az eltelt időben sem veszített. A „köteget tájékoztatás” ugyan fontos tehermentesítési megoldás az EEM oldaláról, a személyre szabottság azonban az egyéni információkhoz való hozzáféréssel kezdődik. Erre a válaszadók 60%-ának van lehetősége. Kiábrándító információ, hogy csupán a kitöltők alig több mint felének (52%) van lehetősége valós tranzakciókra – a kérdés megfogalmazásában műveletek végrehajtására és ügyintézésre – is.

Véleményem szerint ez utóbbi az önkiszolgálás legmagasabb szintje. Legnagyobb haszna éppen az (lenne), hogy a tranzakciós felületként szolgáljon, ezzel akár teljes körűen kiváltva a más formában történő ügyintézését. Tekintve, hogy a megoldás aszinkron kommunikáción alapul, alkalmazásukkal az EEM tevékenységek ütemezésében és végrehajtásában nagyfokú hatékonyságnövelést lehet elérni.

Azt is vizsgáltam, hogy milyen tényezők hatására kezdték alkalmazni a szervezetben az önkiszolgáló EEM technológiát.

6. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK BEVEZETÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A legnagyobb arányban (53,8%) az informatikai/digitalizációs, illetve az EEM stratégiai célkitűzés eredményeként történő bevezetést jelölték meg, utóbbit 50%-ban. Ezek az adatok jól jelzik, hogy a humán erőforrás saját szakterületi stratégiájában legalább annyira helye van a digitalizációnak, mint a digitalizációs stratégiában az EEM funkció informatikai támogatásának. A digitalizáció mindenre kiterjedő hatásaira az EEM szakembereknek indokolt felkészülnie, mivel azok a szervezet életében előbb-utóbb jelentkezni fognak. Ez úgy tehető meg leghatékonyabban, ha az EEM szakterület eleve részese a digitalizációs stratégia kidolgozásának. Másrészt saját fejlesztési irányai között helyet kell kapnia a digitalizációnak, amely számos kérdésre, célkitűzésre tud megoldást szállítani, akár éppen egy önkiszolgáló rendszer formájában.

A kitöltők viszonylag magas arányban (34,6%) jelölték meg továbbá az önkiszolgáló rendszer bevezetésének egyik indokaként az EEM részleg tehermentesítését, ami szintén öröndetes adat.

Szintén a „középmezőnyben” végzett két egymáshoz kapcsolódó tényező: egyaránt 26,9%-ot ért el a humán erőforrás szolgáltatások színvonalának emelése, illetve a munkatársak és vezetők, mint belső ügyfelek kiszolgálása érdekében történt bevezetés. Az adat részben alátámasztja azt az álláspontomat, miszerint az EEM funkció működése lényegét tekintve belső ügyfelek számára történő szolgáltatásnyújtás.

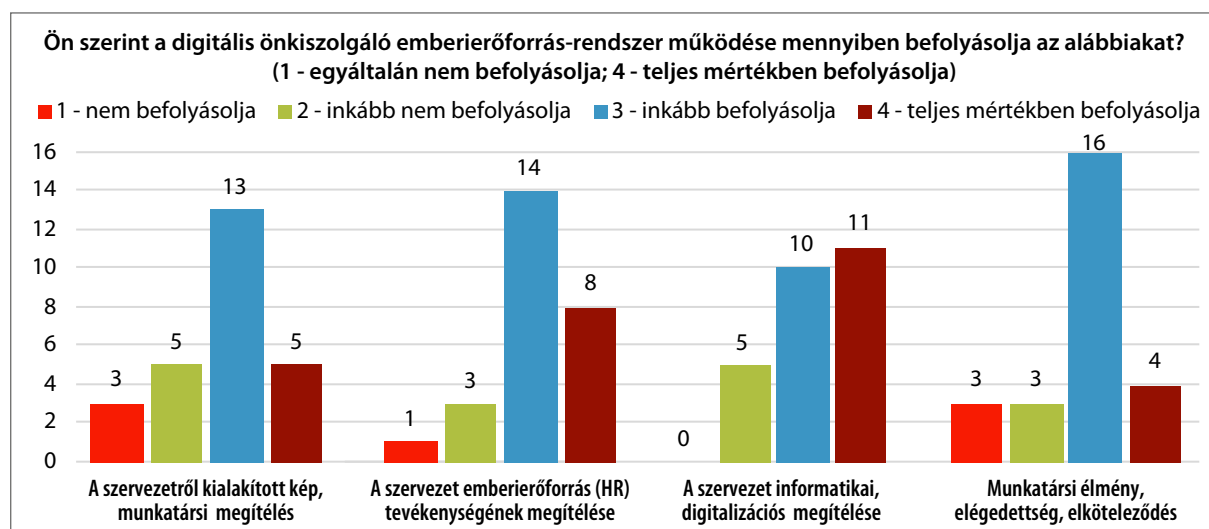
Az előzetes feltételezéseimet részben igazolta, hogy az otthoni munkavégzés, illetve a távmunka támogatása hatással volt e rendszerek bevezetésére, funkcióinak bővítésére. Ezt az opciót szintén a válaszadók 26,9%-a jelölte meg.

A válaszadók közel negyede, 23,1%-a válaszolt úgy, hogy az adatalapú döntéstámogatás állt a bevezetés háttérében. Ez kiábrándító, azonban nem meglepő adat. Bár a digitalizáció korában minden az adatok körül forog, azok gyakorlati felhasználását illetően általánosan kedvezőtlenebbek a tapasztalatok.

A várakozásaimmal ellentétben alacsony, 11,5%-os arányban kaptam azt a választ, hogy az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszert vagy annak új funkcióját a munkatársi élményprogrammal összefüggésben vezették be. A nemzetközi kutatások alapján a dolgozók körében az élmény alapú megközelítés dominanciája látszik, amelynek egyik eleme azok a felületek, amelyek a belső működés csatornáit jelentik. Az általam elért minta válaszai ezt a jelenséget nem támasztják alá.

Arra is irányult kérdés, hogy a válaszadók szerint a digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek működése mennyiben befolyásolja bizonyos területek megítélését.

7. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK HATÁSAI EGYES TERÜLETEKRE



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A szervezetről kialakított képet a válaszadók kétharmada szerint inkább befolyásolja vagy teljes mértékben befolyásolja. Ez részben megerősíti azt a feltételezésemet, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és felületek a munkatársak szemében a cég arcává válnak.

Ami kifejezetten az EEM részleg tevékenységének megítélését illeti, a válaszadók döntő többsége szerint az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése inkább befolyásolja vagy teljes mértékben befolyásolja azt. Ezen a területen még inkább igaz, hogy ezek a felületek működése összeforr az EEM megítélésével.

A szervezet informatikai, digitalizációs tevékenységének megítélésére nagymértékben hatással van az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése. Saját tapasztalatom szerint ennek hátterében az áll, hogy szervezeti, így EEM ügyintézési szükséglete előbb-utóbb minden munkatársnak lesz. Ennek kapcsán pedig azok a dolgozók is találkoznak a szervezeti digitalizációval, akik korábban ezzel összefüggésben semmilyen tapasztalatot nem szerezhettek. Az eredmények szintén alátámasztják, hogy az EEM és a szervezeti digitalizáció szoros kapcsolatban áll egymással.

A munkatársi élményre, elégedettségre és elköteleződésre gyakorolt befolyást a válaszok részben megerősítették. Csupán a válaszadók negyede szerint egyáltalán nem vagy inkább nem befolyásolja ezt az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése.

Funkcionalitás összesítése

A kérdőíves kutatásomban azt is igyekeztem feltárni, hogy a kitöltők milyen konkrét támogatott funkciókkal találkoznak, milyen területeken nyújtanak segítséget számukra az önkiszolgáló rendszerek. Az adatok összesítése arra mutatott rá, hogy elsősorban a képzés, fejlesztésigénylés, e-learning-rendszer, továbbá a statikus tájékoztatás, valamint toborzás, kiválasztás funkciói a legelterjedtebb.

Saját adataimat a pandémiát megelőzően a tárgyban végzett kutatással is összevettem. Abban a kiválasztás végzett az élen – megjegyzendő, hogy a toborzás önálló kategóriaként jelent meg –, a képzés, fejlesztés pedig harmadik helyen szerepelt. A legnagyobb különbség a bérszámfejtés kapcsán fedezhető fel, amely ott a második helyen, saját kutatásomban azonban jóval kedvezőtlenebb pozícióban zárt, továbbá a tájékoztatás funkció e kutatás külön nem említette (Milton Friedman Egyetem, 2018).

Szintén a második helyre került a bérszámfejtés a legelterjedtebb EEM informatikai megoldások között a legfrissebb hazai kutatásban. Az első és harmadik helyen kifejezetten adminisztratív tevékenységek találhatók meg – munkaidő- és távollét nyilvántartás, illetve munkavállalói adatok kezelése, munkaügy –, a toborzás csupán a negyedik a sorban. Ezt viszont az online munkavállalói kommunikáció, kommunikációs platform követi, amely részben megfelel az általam is vizsgált tájékoztatói funkcióval (Deloitte Magyarország, 2021).

A fenti, jelentős eltérések oka ismert, a párhuzamosságok is beszédesek. A saját kutatásom kifejezetten az önkiszolgáló rendszerekre irányult, ez magyarázza, hogy maga a bérszámfejtés nem, csupán outputjainak elérése szerepelt a kérdéseim között, amely azonban jóval hátrébb sorolódott. A Deloitte kutatása a pandémia után készült, ez magyarázza, hogy a kommunikációs funkció felértékelődött, tekintve, hogy a pandémia alatt megnövekedett a dolgozók információszükséglete. Feltehetően ez a trend jelenik meg a saját eredményeimben is.

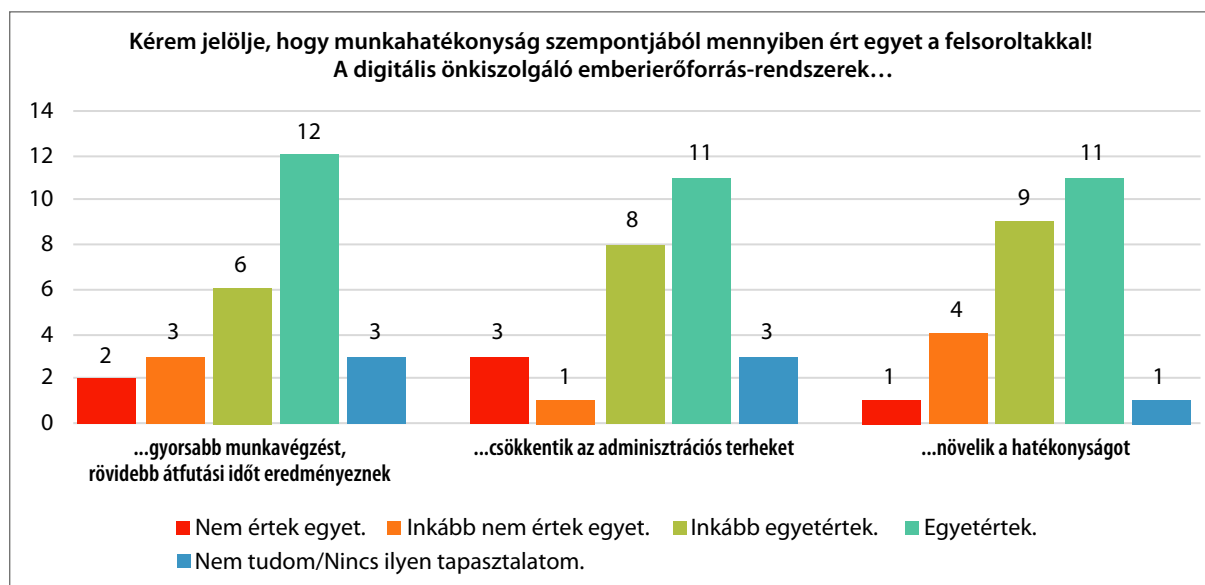
A Deloitte kutatás rögzíti, hogy az *„adminisztratív HR tevékenységek terén, mint bérszámfejtés, munkavállalói adatok kezelése, munkaügy, munkaidő- és távollét nyilvántartás a legjellemzőbb a technológiai támogató megoldások jelenléte.”* (Deloitte Magyarország, 2021, p. 11). Ezt azonban a saját adataim csak részlegesen igazolják, amely eredmény számomra is zavarba ejtő.

Saját eredményeim alapján legkevésbé elterjedt a végzettség, képzettség, tanúsítványok nyilvántartása, a kompetencia térkép/tár/kataszter, valamint a tehetséggondozás funkciók, amelyek – ki-terjesztetett, reprezentatív kutatással validálva szükségességüket – akár fejlesztési irányokat is jelenthetnek. Ezzel kapcsolatban a 2021-es kutatás adatai nyújtanak további támpontot, megerősítve, hogy az utánpótlás és tehetségmenedzsment az utolsó helyek egyikén szerepelt (Deloitte Magyarország, 2021).

Digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek – előnyök, hátrányok

Az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek néhány előnyös és hátrányos tulajdonságát a felhasználói tapasztalatok alapján igyekeztem megvizsgálni.

8. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSAI MUNKAHATÉKONYSÁGI SZEMPONTBÓL A VÁLASZADÓK SZERINT



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

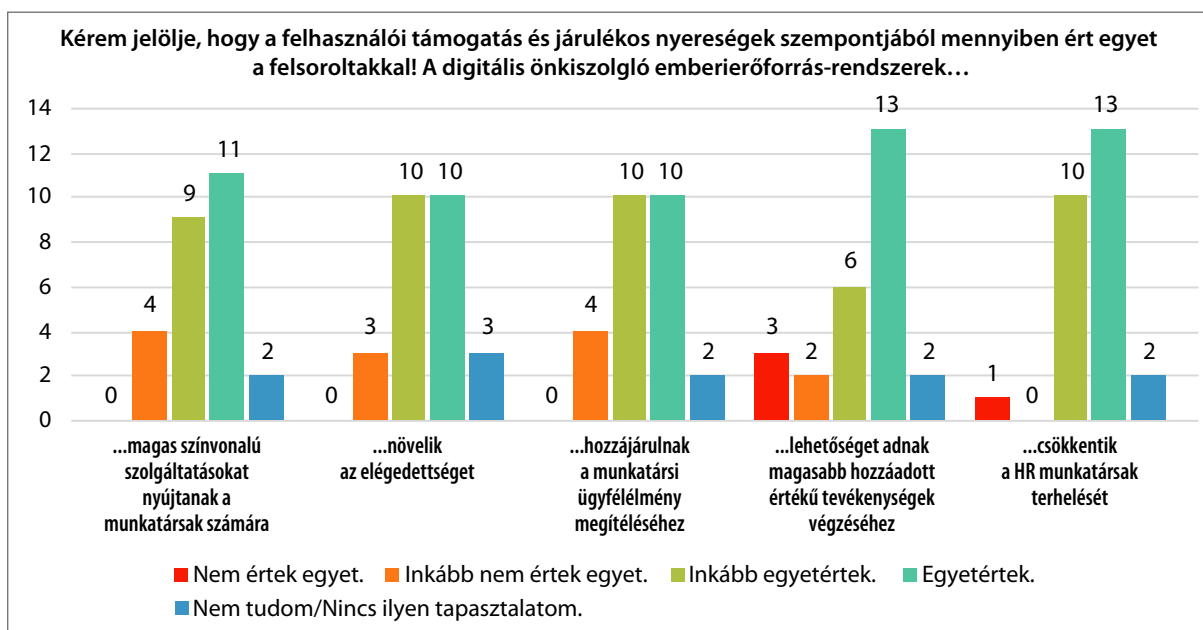
A kérdésre válaszolók kétharmada egyetért vagy inkább egyetért, hogy e rendszerek használata gyorsabb munkavégzést és rövidebb átfutási időt eredményez – ez a szakirodalommal összhangban az egyik elsődleges előnyös tulajdonság. Nem hanyagolható el azonban, hogy a felhasználók ötöde inkább nem vagy nem ért egyet ezzel.

Az adminisztrációs terhek csökkentésével kapcsolatos válaszok megoszlása erős hasonlóságot mutat a fenti kérdéssel. Ez szintén gyakran hivatkozott előnyös tulajdonság a téma szakirodalmában, egyúttal explicit elvárás a felhasználói oldalról. Ez esetben is javasolt figyelmet fordítani arra, hogy az adott munkahelyen alkalmazott konkrét digitális megoldás milyen hiányosságok – pl. automatizált műveletek implementációjának vagy az adatbázisok közötti adatkapcsolatok hiánya – miatt nem tudja megfelelően támogatni az adminisztratív terhek csökkentését.

A fenti két témakör kapcsán kapott válaszokból szinte egyenes következik, hogy a hatékonyság növelésével kapcsolatos visszajelzések is nagyon hasonlóan alakultak – ez az adat lényegében alátámasztja az önkiszolgáló rendszerek létjogosultságát. Hazai kutatások szerint a humáninformatikai rendszerek legnagyobb előnye – vállalati mérettől függetlenül – éppen a hatékony szervezeti működés elősegítése (Deloitte Magyarország, 2021).

Olyan tényezőket is vizsgáltam, amelyek túlmutatnak a munkahatékonyaságon, és a munkatársak szervezeti életével általánosabb kapcsolatban állnak.

9. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSAI SZERVEZETI SZEMPONTBÓL A VÁLASZADÓK SZERINT



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A válaszok eloszlása közel azonos az alábbi állításokkal kapcsolatban: az önkiszolgáló EEM-rendszerek magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtanak a munkatársaknak, növelik az elégedettséget, illetve hozzájárulnak az ügyfélélmény megítéléséhez – a többség, közel háromnegyedes arányban inkább vagy teljesen egyetért. Utóbbi esetben a válaszok megerősítik ugyan, hogy e rendszerek valamilyen módon kapcsolódnak az employee experience-hez, de az ebben betöltött szerepe nem kiemelkedően hangsúlyos.

Az ügyfélélménnyel kapcsolatos eredmények kifejezetten érdekesek. A Deloitte kutatásában is az látható, hogy a humáninformatikai rendszerek egyik előnye, hogy növelik a munkavállalói élményt, azonban a kiválasztási szempontok között csupán az utolsó előtti helyen található a munkavállalói élmény maximalizálásának aspektusa (Deloitte Magyarország, 2021).

Az EEM digitalizáció egyik sokat hangoztatott előnye, illetve az EEM munkatársak és a szervezetek részéről is egyfajta elvárás, hogy lehetőséget biztosít magasabb hozzáadott értékű tevékenységek végzésére. A válaszadók közel kétharmada inkább vagy teljesen egyetért ezzel a kijelentéssel, ugyanakkor a kitöltők közel ötöde inkább nem vagy egyáltalán nem ért egyet az állítással. A kérdés kiemelten fontos az EEM részlegek stratégiai szintű partnerré alakulásával kapcsolatban, ahogyan az EEM munkatársak terheltségének vizsgálata is. Kifejezetten magas volt azok száma, akik inkább vagy teljesen egyetértettek abban, hogy az önkiszolgálás funkció csökkenti a HR-munkatársak terheltségét. Ezzel kapcsolatban egybehangzók a vélemények, kevésbé egyetértő válasz nem, elutasító válasz csupán egy darab érkezett. Az eredmény azt is jelezheti, hogy ez a kívánatos hatás az eredmények alapján többnyire meg is valósul.

Összegzés

A digitalizáció egyre nagyobb mértékben formálja át a mindennapokat, megváltoztatja a magánéletünket és a munka világát, átalakítja a gazdasági és a társadalmi környezetünket. A nemzetközi célkitűzések és a hazai irányvonalak alapján a tématerületen belül az önkiszolgáló technológiák szerepe várhatóan egyre jelentősebbé válik. Másrészt a céges és magánszemélyek ügyintézésének online platformokra terelése – amely deklarált szándék – szinte elképzelhetetlen.

Kérdőíves kutatással azt elemeztem, hogy hol van e technológia helye és mi a szerepe a szervezetben, különösen az emberierőforrás-menedzsmentben. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy e megoldásokban rengeteg a fejlődési potenciál. Elterjedtségük a várakozásokon aluli, azonban a bevezetés indokait vizsgálva pozitív a kép: „tűzoltás” helyett a stratégiák – informatikai, digitalizációs, humánerőforrás-menedzsment – megvalósítása jellemző. A támogatott funkciók tekintetében a várakozásokkal ellentétben éppen az operatív ügyintézés területén észlelhető lemaradás. Ugyanakkor kritikus területeken – mint a toborzás-kiválasztás, a képzés-fejlesztés, továbbá tájékoztatás – ennél jóval kedvezőbb a kép. A válaszok alapján a hatékonyság növelésének gyakran hangoztatott célja teljesül, ahogyan az EEM tehermentesítésében betöltött szerep hangsúlyossága is egyértelmű.

Összességében fontosnak tartom, hogy a humánerőforrás szakemberek felismerjék az eszközben rejlő lehetőségeket, értsék, hogyan támogatja használata az EEM-stratégia megvalósítását, és miként kapcsolódik a szervezeti értékteremtés egészéhez. Ehhez olyan szakterületek szempontjait is indokolt megismerniük, mint az informatika és a szolgáltatásmenedzsment.

A magas színvonalú emberi erőforrás szolgáltatásnyújtás érdekében mindenképpen számolni érdemes az önkiszolgáló technológiákkal. Hatékony és eredményes felhasználásukhoz elengedhetetlen az a szemlélet is, amely a munkatársak – munkavállalók, vezetők és természetesen a humánerőforrás területének dolgozói – érdekeit tartja szem előtt. Akiknek a „*sikeres munkavégzés a joguk, nem a kötelességük*” (Ballé, & Ballé, 2015, p. 2).

Irodalomjegyzék

- Ballé, M., & Ballé, F. (2015). *A tisztelet ereje: regény a lean szemléletű vezetésről*. Lean Enterprise Institute Hungary.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Deloitte Magyarország (2021). *Deloitte Digitális HR kutatás 2021. Átfogó kép a HR technológia aktuális magyarországi érettségéről* [kutatási jelentés].
- Deloitte Magyarország (2022). *Deloitte Digitális HR kutatás 2022. Hazai rendszermegoldások és tapasztalatok testközelből* [kutatási jelentés].
- Dévai Z., Fésüs N., Kosztolányi J., Kóvári R., & Nika T. (2020). *Lean szolgáltatásfejlesztés 1*. Kaizen Pro Kft.
- Digitális Magyarország Ügynökség (2022). *Nemzeti Digitális Állampolgárság Program* [stratégiai dokumentum]. https://www.dmu.gov.hu/documents/prod/DMU_nemzeti_digitalis_allampolgarsag_program_2022.pdf Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Európa digitális évtizede: A Bizottság kijelöli a digitálisan felkészült Európa 2030-ig történő megvalósítása felé vezető utat. (2021. március 9.). Európai Bizottság. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_983 Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Holloway, N., & Armstrong, D. (2020). *The Experience Equation: How Happy Employees And Customers Accelerate Growth* [kutatási jelentés]. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2021/03/forbes-insight-experience-equation-final-report.pdf> Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Karoliny M. (2009). Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány*, 40(7-8.), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.07.02>
- Kavanagh, M., & Johnson, R. (szerk.) (2018). *Human resource information systems: basics, applications, and future*. SAGE.
- Kiss F. (2022). Az EX-től a CX-ig, és tovább – a bevételnövelés felé. *ITBUSINESS*, 20(6), 50-51.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. I. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>
- Milton Friedman Egyetem (2018). *Változások a humánerőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján* [kutatási zárójelentés]. http://www.hszosz.hu/members/kriszti/Digitalis_HR_kut_jel_Magyarorszag_2018_12_01.pdf Utolsó megtekintés: 2023.04.20.

- Papp D., Órsi B., & Csukonyi C. (2020). Digitális technológia a vezetésben. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 82-89.
- Poór J., Dajnoki K., Jarjabka Á., Pató G. S., Tóth A., Szabó S., & Szabó K. (szerk.) (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok. Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Zádori I., Nemeskéri Z., & Szabó S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 2-13.