

**A folyamatfejlesztés szerepe a 21. században - esettanulmány egy HR szervezet
transzformációjának elemzésén keresztül**

Griezer Fanni

Konzulensek: Dr. Süle Edit Phd., Bartucz Csilla

Kézirat lezárásának napja: 2023. április 11.

Tartalomjegyzék

Absztrakt	3
Bevezetés	4
Kutatási cél	7
Módszer	6
Szakirodalmi háttér	9
Fogalmi elhatárolás	8
A folyamatok újraszervezése	12
Vezetési tanácsadók szerepe	17
HR szervezetek transzformációja	22
Generációs különbségek	27
21. századi HR szervezet	29
Esettanulmány bemutatása	30
Az intézmény ötéves digitalizációs terve	32
A munkavállalói élmény fontossága	35
A Projekt 1. fázisa	35
A Projekt 2. fázisa	37
Folyamat átalakítási lehetőségek a vizsgált intézménynél - alacsonyan lógó gyümölcsök	39
HR Business Partner szervezet kialakítása	39
Összefoglalás	41
Felhasznált irodalom	43

Absztrakt

A folyamatmenedzsment és a különböző szervezeti stratégiák az 1990-es években történő megjelenését követően a vállalati igények és a menedzsment tudomány fejlődésének köszönhetően számtalan átalakuláson mentek keresztül. Mindazonáltal a folyamatok vizsgálatának, adott esetben megváltoztatásának az informatika térnyerésének világában még inkább felértékelődött a szerepe. Az elmúlt 20 évben nyilvánvalóvá vált, hogy a vállalat legfontosabb erőforrása maga a munkavállaló, akinek megszerzése, azaz felvétele, képzése és megtartása stratégiai cél a vállalatvezetők számára. A munkaerőpiacon megjelenő új generációk a korábbiaktól eltérő igényekkel további kihívások elé állították a vállalatokat, amelynek eredményeképpen a Humán Erőforrás Menedzsment (HR) osztályok átalakulása elengedhetlenné vált. Mára a HR szervezet és az általa megvalósított és nyújtott HR szolgáltatás az egyik tényezője lehet a vállalat sikerességének. Jelen dolgozat alapvető célja rávilágítani arra a tényre, hogy bár a folyamatmenedzsment és vele együtt az azzal összefüggő vállalati stratégiák folyamatosan fejlődtek az elmúlt negyedszázadban, a folyamatok átalakításának, akár újratervezésének napjainkban nagyobb lett a létjogosultsága a vállalatok életében, amelyet csak felerősített a digitalizáció rohamos fejlődése. Ennek érdekében a dolgozat egy magyar intézmény HR szervezetének transzformációját elemzi egy az intézménynél a közelmúltban elindított transzformációs és digitalizációs projekt feldolgozásán keresztül. A dolgozat hangsúlyt fektet a mai napig elengedhetetlen folyamatátalakítási tevékenységre, amelynek kiemelten fontos szerepe van a digitalizációs törekvések és a stratégiai átalakítások céljából bevonni kívánt és szükséges további informatikai rendszerek bevezetése során. Mivel a folyamatátalakítások jelentős részét tanácsadó cégek végzik el a vállalatok számára, ezért jelen dolgozat megvizsgálja a vezetési tanácsadók szerepét a vizsgált intézménynél elindított projekt elemzésével.

Bevezetés

Egy vállalat eredményes működtetése megkívánja a folyamatmenedzsment módszerek alkalmazását, mely a részfolyamatok összehangolásával, a folyamatok minőségfejlesztésével és a hatékonyság szintjének emelkedésével valósul meg. A folyamatmenedzsment a szervezet célkitűzéseire alkalmazkodva, a folyamatai segítségével az üzemeltetését tudatosan koordinálja, kontrollálja, méri és fejleszti (Solti, 2006). A vállalat a folyamatai kialakításában vagy újragondolásában támaszkodhat a vezetési tanácsadókra, akik üzleti szolgáltatást nyújtanak a cégek számára. Bevonásuk elsősorban a nemzetközi legjobb gyakorlat megvalósítása iránti igény, az esetlegesen rövid határidők, valamint a hatékonyság növelése érdekében történik. Az 1990-es években megkezdődött folyamatvizsgálati és átalakítási munkák elvégzésén túlmenően, idővel a tanácsadókat a szervezetátalakítási és stratégia alkotási tevékenységek ellátására is bevonták, így a külsős szakértők egyre inkább megjelentek a vállalatok stratégiai átalakításának megtervezésében, beleértve a HR szervezetek transzformációs törekvéseinek kialakítását is.

Az elmúlt száz év alatt a humán erőforrás-gazdálkodás jelentős változáson esett át, amit több tényező generált. A klasszikus vezetési iskola képviselőire (Taylor, Fayol, Weber) gondolva megállapítható, hogy már az 1900-as évek első felében beazonosíthatók hagyományos HR-funkciók, mint például a teljesítményértékelés (időnorma), a kiválasztás, a motiváció, a fejlesztés, vagy a megtartás, a lojalitás fontossága. A személyzet menedzsment definíciója jóval későbbre datálható, de a HR, az adminisztratív feladatok ellátásán túl egyre jobban teret nyert a szervezetekben és egyre inkább vált a vállalatvezetés stratégiai partnerévé. Több amerikai modell (Hard-modellje, Harvard-modell) készült a humán erőforrás-menedzsment területén, amit ma már stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásnak neveznek, ugyanis a munkavállalók, a szervezethez igazodó kompetenciákra különös hangsúly került. A cégek piaci értékének definiálásakor a humántőke jelentősége egyre növekedett, valamint a folyamatos képzés-fejlesztés, az egész életen át tartó tanulás a szervezetek mindennapi életének részévé vált (Dajnoki-Héder, 2017).

A mai digitalizációs korban a folyamatok és az internet világa gyakorlatilag eggyé vált. A HR osztály számára már nélkülözhetetlen a számítógép, maga az informatika, az azokon kezelt és irányított adatbázisok, na és persze az internet. A HR az interneten keresztül kommunikál a vállalaton kívüli, lehetséges új munkavállalókkal, és belső hálózaton keresztül pedig a belső munkavállalói állománnyal. A munkavállalói adatokat, beleértve a személyes és a munkavállaláshoz szükséges alapadatokat, ezen túlmenően a munkavállalóra jellemző, és a

vállalat számára fontos kiegészítő adatokat is a HR valamilyen adatbázisában tárolja. A szervezeteknek egyre nagyobb igénye mutatkozik a minél több adat nyilvántartására, amellyel egyidőben jelentősen megnövekedhet a HR adminisztrációs terhe, hiszen az adatokat rögzíteni kell a HR adatbázisában. Az adminisztratív terhek csökkentése érdekében sok vállalat vezetett be olyan funkciókat, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy adataik egy bizonyos részét önállóan menedzseljék. Ennek alapján a digitalizáció korában a munkavállalókkal szemben olyan elvárásokat támasztanak, hogy önkiszolgáló funkciókként könnyedén és önállóan kezeljék a HR adatbázis egy részét. A legfiatalabb, Z generációnak nincs is problémája a számítógépek, applikációk használatával, ugyanis ők a 21. század “digitális bennszülöttei”. Ugyanakkor az X és az Y generációnak lehetnek nehézségei az applikációk kezelésével. A generációk közötti eltérésekre a munkáltatóknak oda kell figyelnie a megfelelő munkaerő kiválasztása és megtartása során, ugyanis más eszközökkel kell az egyes korosztályok figyelmét felkelteni és igényeiket kielégíteni.

A stratégiai átalakítások, önkiszolgáló funkciók bevezetése, vagy egy új alkalmazás használatbavétele önmagában nem elegendő az elvárt változások és sikerek eléréséhez. Minden, a vállalat életében bekövetkezett változás alapját a folyamatok képezik. A stratégiai átalakítás során megszűnnek, létrejönnek vagy átalakulnak szervezeti egységek, ahol a korábban létező folyamatokat a változáshoz kell igazítani. Egy önkiszolgáló funkcióval rendelkező applikáció bevezetése gyökeresen megváltoztatja az adminisztrációnak a korábban ismert folyamatát, hiszen a folyamat jelentős része már nem papír alapon, a HR osztály adatrögzítése által kerül végrehajtásra, hanem a munkavállaló, mint egy aktív szereplője az új folyamatnak jelenik meg “adatrögzítőként”. A vállalat operációjában végrehajtott legkisebb változás is érinti a folyamatokat, hiszen maguk a folyamatok határozzák meg az elvégzendő feladat cselekvési lépéseinek láncolatát, a feladat felelősét, valamint jóváhagyóját. A 21. században, a digitalizáció korában a vállalatok egyre több informatikai támogatást vesznek igénybe akár a gyártás, a pénzügyi, logisztikai tevékenység, vagy akár a HR folyamatok támogatására. Az egyre növekvő mértékű informatikai rendszer bevonása az egyes szervezetek folyamatainak működtetésébe az adott szervezeti egység meglévő folyamatainak állandó monitorozását és szükség szerinti átalakítását igényli. Jóllehet a Business Process Reengineering (BPR) tevékenység az 1990-es években volt népszerűsége csúcán, a 21. században bekövetkezett változások újra divatba hozták a BPR, vagy egyszerűbben fogalmazva a folyamatok újragondolása iránti igényt.

A fentiek alapján jelen dolgozat felépítése a következő: a Szakirodalmi áttekintés 3 fő alfejezetre oszlik, ahol először a folyamatmenedzsment kialakulása és fejlődése, majd a

vezetési tanácsadás szerepe a vállalatok változásának életében, végezetül pedig a HR stratégiai funkcióvá válása kerül áttekintésre. A Kutatási cél fejezetben definiálásra kerül a dolgozat célkitűzése és a kiválasztott módszertan. Az Esettanulmány fejezet bemutatja az általam feldolgozott esettanulmányt, beleértve a vizsgált intézmény ismertetését és az intézmény által elindított projekt eddig elért eredményeit. Végezetül az Összegzés fejezetben kerül összefoglalásra a dolgozat által áttekintett téma, valamint az esettanulmány értékeléséből levont összefoglaló következtetések.

Kutatási cél

A kutatási céloom bemutatni, hogy a folyamatszeglélet alkalmazása a 21. században miért lehet eredményes az általam vizsgált szervezet működésében. A kutatásom primer része az esettanulmány feldolgozása, amelyhez már egy korábban összegyűjtött adathalmazt (a projekt során született dokumentumok) rendszereztem majd strukturáltam és a projektben résztvevő vezetési tanácsadóval készített interjúm eredménye, valamint végigkövettem a projekt lebonyolítását és a végső eredményét. A tudományos szakirodalmakban leírtakra támaszkodok és az alapján ítélem meg az esettanulmányt és vonom le következtetéseimet. A dolgozat szekunder részét az elméleti háttér feltárása adja, amely segítséget nyújtott a projektszerű folyamatmenedzsment és a szervezeti átalakítások megvalósításának megismerésében.

A dolgozat megírása során, az esettanulmány elemzésén túlmenően, szerettem volna választ kapni arra is, hogy a vállalatok miért vonnak be tanácsadót a folyamat fejlesztésekbe, stratégiai átalakításokba, valamint megérteni a vizsgált intézmény fejleszteni kívánt irányait. Az általam vizsgált szervezet egy régi stílusú vállalat, amely a megújulást és egyben a 21. századnak való megfelelést és egyben transzformációt tűzte ki célul. Ezt a folyamatot a HR terület transzformációjával kezd el, amelynek megfelelően dolgozatom a projekt elemzése során kizárólag a HR területre vonatkozó döntésekre korlátozódik.

Módszer

A kutatás során többnyire a folyamatmenedzsment, Business Process Reengineering, vezetési tanácsadás, üzleti tanácsadók kulcsszavas kereséseket hajtottam végre. Az adatbázisokat tekintve a Google Scholar és a ResearchGate eszközöket hívtam segítségül. Az esettanulmány feldolgozását egy ma is létező szervezeten keresztül végeztem, amelyet név szerint az üzleti titoktartás miatt nem kívánok megnevezni, továbbá a hazai kínálati oldali háttér összeállításához különböző tanulmányokat kutattam fel (lásd *Felhasznált irodalom*).

A kutatási probléma feltárása céljából és a téma bizalmi, valamint komplex jellegéből eredően feltáró esettanulmány módszert választottam. Ennek során a következő dokumentumok kerültek felhasználásra: projekt definíció, workshop prezentációk, workshop jegyzőkönyvek, az intézménytől a projekt vonatkozásában megkapott belső használatú anyagok, digitalizációs terv. Kiemelkedően fontosnak tartottam, hogy konkrét vállalati példa alapján tárjam fel a témát.

Szakirodalmi háttér

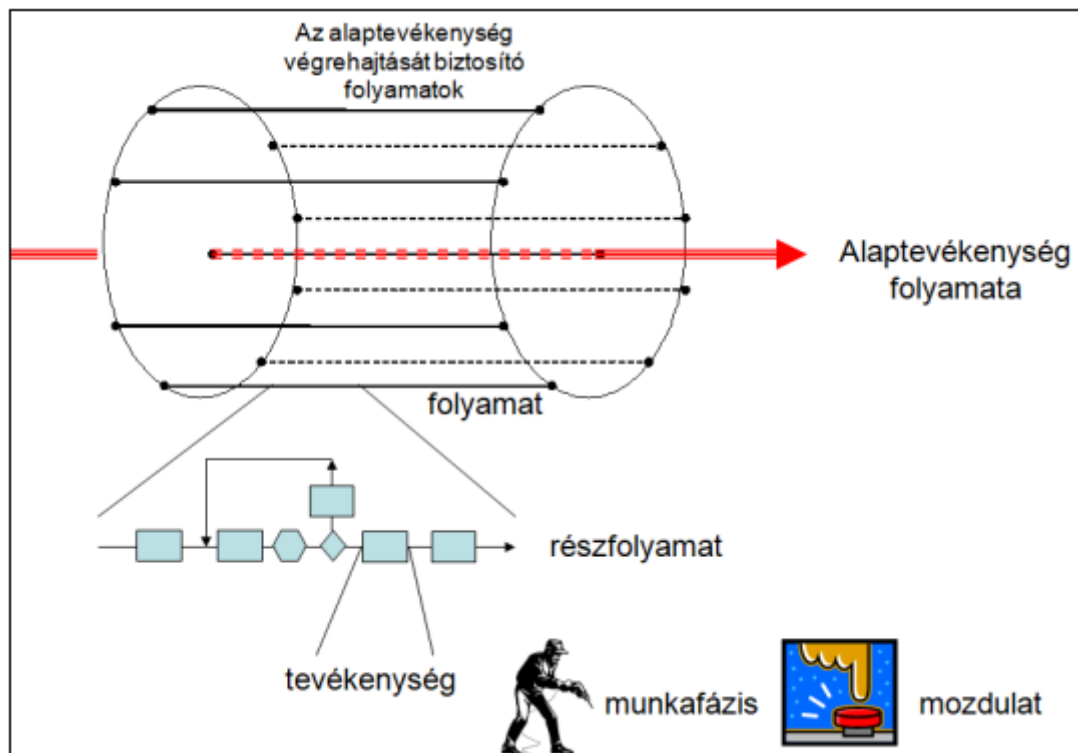
Fogalmi elhatárolás

Az életünket el sem tudjuk képzelni folyamatok nélkül, gondoljunk egy mosásra vagy egy bevásárlásra, de akár egy könyvtári könyv kikölcsönzését is vehetjük alapul. Amikor ezeknek a tevékenységnek a láncolatát végezzük egymás után, bele sem gondolunk, hogy ezek valójában folyamatok. Folyamatokról a 16. századtól kezdődően beszélhetünk, amikor III. Henrik idejében, a hajóépítés során a gálya építéséhez alkalmazták a folyamatos áramlás elvét, ami ma is a lean management egyik alaptétele. Két évszázaddal később Franciaországban Jean-Baptiste de Gribeauval fontosnak tartotta, hogy a katonai fegyverek cserélhető alkatrészekből álljanak, megkönnyítve ezáltal a javításokat, majd a 19. századi Angliában Brunel 22 gépet sorba állított, hogy azonos alkatrészeket gyárthasson és a tevékenységet hatékonyabban tudja ellátni. A 20. században az üzleti folyamatok a vállalat életében életbevágó fontosságúvá váltak. Az USA-ban Gilbreth megalkotta a folyamatfejlesztés elvét, azaz a munkafolyamat minden lépését állandóan meg kell kérdőjelezni és törekedni kell a folyamatos javításra. Mindemellett Gilbreth volt az a szakember, aki javasolta, hogy nővéreknek kell az orvosoknak asszisztálni, hogy az orvos hatékonyabban tudja ellátni feladatát. Szintén az Államokban alakult ki Henry Ford nevéhez köthetően a T-modell tömeggyártása. 30 évvel később Toyota kialakítja a Just in Time koncepciót. Japánban Ohno és a Toyota gyár létrehozta a Toyota Termelési Rendszert, amelyből kialakult a Lean módszer, amelynek lényege a veszteségforrások megszüntetése és a veszteség minimalizálása. Ez a megközelítés rugalmas, egyszerű eszközökkel dolgozik és úgy és azt gyárt, amire a vevő vágyik. Nevének eredete abban gyökerezik, hogy a termékfejlesztés fele annyi időbe telt. A humán erőforrás szükséglet felével fele akkora területen sikerült a termékgyártás, mint a nyugati tömegtermelési rendszernél (Budai I., Kocsi B., 2015). Ezzel a japánok jelentős versenyelőnyre tettek szert az autópárhban, pontosan azért, mert ők jóval hamarabb jöttek rá a folyamatok és a folyamatos javítás módszerének fontosságára. A század végén, 1990-ben Thomas Davenport megalkotja az új módszert, a Business Process Reengineering-t, amellyel jelen dolgozat is foglalkozik (Hammer-Champay, 1993, Bartucz, 2023).

A Cambridge értelmező szótár szerint folyamatnak nevezzük azt a tevékenység sorozatot, amelyet valamilyen cél elérése érdekében hajtunk végre (cambridge.org). A menedzsment szakirodalom azonban a definíciót a következőképpen pontosítja: A folyamat olyan tevékenységsorozat, amelyek egymásmellettiége a vevő számára értékteremtő

eredményt produkál (Hammer-Champy, 2000). Az ISO 9000 (2015) meghatározása is hasonló, olyan kölcsönös kapcsolatban álló tevékenységsorozatnak írja le, amely eredményekké transzformálja a bevitelt, vagyis az inputokat outputokká alakítja át.

A folyamat során több tevékenység, feladat, részfolyamat, folyamat is azonosítható, ezek fő alkotóelemeit Kiss Imre (1983) folyamathierarchiának (lásd 1. ábra) nevezte, melyek a következők: mozdulat, munkafázis, tevékenység, részfolyamat, folyamat és folyamatköteg.



1. ábra: Folyamatmenedzsment
Forrás: Bernáth, 2021

A mozdulat egy gyártás során az alaptevékenység végrehajtásához szükséges. A folyamathierarchia elemei egymásra épülnek. A főfolyamat a szervezet működési céljaként definiálható, a támogató folyamat pedig a főfolyamat közvetlen segítésére jött létre (Bernáth, 2021).

A 21. században elengedhetetlen, ha egy vállalat hosszú távra tervez, hogy rendelkezzen stratégiával, és legyen folyamatszeglélete. Az imént említett terveket operatív szintre emeljük, taktikai tervekké bontjuk, majd cselekvési tervekké alakítjuk. Ezek folyamatalapú tervek. Ma, ha egy vállalat eredményes szeretne lenni, folyamatmenedzsment módszereket alkalmaz. A folyamatmenedzsment célja, a részfolyamatok összeegyeztetése, koordinálása, a folyamatok

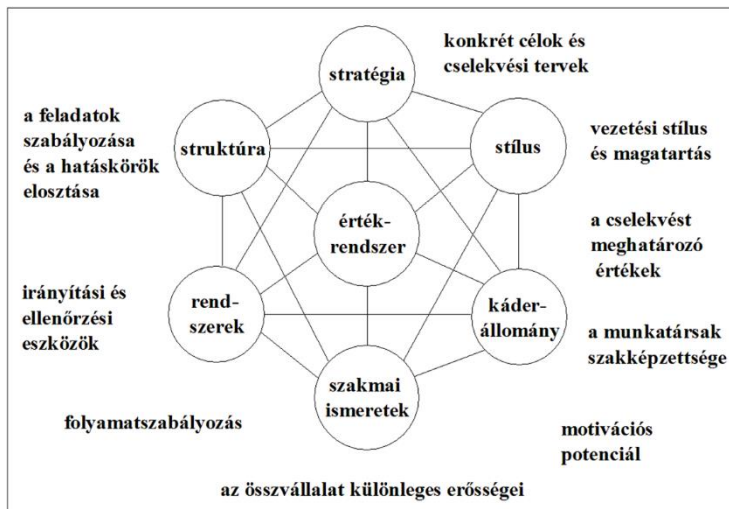
minőségfejlesztése és a költséghatékonyság növelése (Solti, 2006). A folyamatmenedzsment egyik közismert jelentése, hogy a szervezet a céljaihoz igazodva, tudatosan a folyamatain keresztül koordinálja, kontrollálja, méri és fejleszti a működését (Solti, 2006). Fenyves (2020) úgy vélekedett, hogy indokolt a menedzsment módszerek közül a folyamatmenedzsment alkalmazása, ugyanis a megfelelően kialakított és szabályozott folyamatok lehetőséget teremtenek a hatékonyabb működésre, amely segítségével szervezeti szintű fejlődés érhető el. Ehhez először a saját folyamatainak a beazonosítása szükséges, amihez a fő folyamatok egy megfelelő kiindulási alapot biztosítanak, amely segítségével kialakítható a saját folyamatrendszerük, rendszerezett keretet adva a működéshez.

Solti (2006) a folyamatmenedzsment fázisait fogalmazta meg a következő módon: felmérés a következő területekre fókuszálva, a fenti dimenziók elemzése és tervezése, fejlesztési terveink ellenőrzése és érvényesítése, a fejlesztések összefüggés vizsgálata, integráció kidolgozása, bevezetés és változáskezelés, mérés és ellenőrzés, folyamatos fejlesztés. A már fentebb említett Thomas Davenport, a Business Process Reengineering megalkotója úgy tekintett a rendszerére, ami áthidalja a termékcentrikusság problémáját az ügyfél és a vállalat között, mint egyfajta biztosíték a vállalat újrászervezett működésére (Brandmüller, 2000).

A folyamatok és a folyamatmenedzsment kizárólag a szervezet összességének figyelembevételével értelmezhetőek, azaz a kettő nem létezik egymás nélkül. A 21. század felé közeledve a McKinsey & Company, globális vezetési tanácsadó cég, a folyamatmodellezés kiegészítéseként megalkotta az általa 7S-nek nevezett modellt. A McKinsey-féle 7S modell (Heidrich et al., 2017) elsősorban a szervezeti kultúrával és az összetétellel foglalkozik, amelynek egyik eleme a folyamat. A 7S modell hét tényezőből épül fel, mely angol elnevezésének kezdőbetűiből ered (S=Strategy, S= Structure, S=Systems, S=Style, S=Staff, S=Skills, S=Shared value.). Heidrich és szerzőtársai (2017) két csoportra osztják ezt a 7 tényezőt az alábbiak szerint. Az első csoport a kemény tényezőket foglalja magába, amelyek számszerűsíthető modellekkel kidolgozhatók és kezelhetők, ilyenek például a stratégia (Strategy), a struktúra (Structure) és a rendszerek (Systems). Ezek megléte alapvető a cég számára, bár a versenybe való belépéshez kötelező, mégsem biztosít tényleges versenyelőnyt. A másik csoportot a lágy tényezők alkotják, melynek szerepe kiemelkedő a szervezeti kultúrában, ilyenek lehetnek a stílus (Style), a káderállomány (Staff), a képességek (Skills) és értékrend (Shared values). Ezek megléte differenciálhatja az adott szervezetet a versenytársaktól, egyediséget és versenyelőnyt biztosítva a kultúrának (Heidrich et al., 2017).

A 2. ábrán is jól látszik, hogy a szervezetfejlesztés egy probléma javításán alapszik, így

egyfajta egyoldalúságot hordoz. McKinsey pont azért alkotta meg ezt a szemléletet, hogy ezt az egyoldalúságot elkerülve, garantálja a szervezet szemléletének egyensúlyát (Fekete, 2011). A hatalomelvű vezetési módszer helyett a demokratikus irányítás, a mentori képességek érvényesítése, és a valódi csapatmunka előtérbe helyezésében látta a megoldást (Rónay, 2014).



2. ábra: McKinsey-féle 7S modell
Forrás: Heidrich et al., 2017

A modell egyszerűen ragadja meg egy szervezet működésének kritikus részeit, úgynevezett működési leírást kíván adni. Tényezői kölcsönösen hatnak egymásra, mindegyiknek nélkülözhetetlen szerepe van a működésben, és tartalmuk változik a szervezeti környezet változásával együtt. Közülük központi szerepet kap a „közös értékek” elnevezésű összetevő, amely nem más, mint a szervezeti kultúra, amelynek felértékelődése az utóbbi időkben fontos tapasztalat (Dinya, 2005). A közös értékeket helyezte a középpontba, ezalatt érthetjük a szervezeti kultúrát, mely a szervezeti stabilitást biztosítja. A folyamatszemplélet, a folyamat alapú vállalatirányítás eszköze, amely összefogja a vállalat feladatait, tevékenységeit, annak érdekében, hogy a vállalati működés célja a lehető leghatékonyabban valósuljon meg, amin a 7S modell is alapszik.

A folyamatok újraszervezése

Ahhoz, hogy a termelés transzformációja létrejöjjön a stratégiára is szükség van, például a megfelelő munkaerő biztosítására, az információáramlás rendjére és a termelés során felmerült akadályok elhárítására. Ezek csak pár elemei a végtelen számú

stratégiának, amire a termékek differenciálásában, azok alacsonyabb árakon való kínálásában, versenyelőny megtartásában, illetve megszerzésében, alacsonyabb költségszint elérésében, a termékminőség javításában és rugalmasság miatt van szükség (Bartucz, 2023).

A stratégiát külön értelmezem az operatív döntésektől, ugyanis ezek rövid távra szólnak, kisebb kockázattal járnak, jól definiálható problémát oldanak meg, általában valamilyen kvantitatív elemzés után (Veresné, 2004).

A globális gazdasági krízisek, az ellátási bizonytalanságok, a változó életmód és ezzel együtt az ügyfelek megváltozott igénye s magatartása, az Ipar 4.0 egyre erőteljesebb szerepe változásokat indítottak el a szervezetekben (lásd 3. Ábra). A hagyományos stratégiai megközelítést már elhanyagolják a cég versenyképességének megtartása érdekében. Nem csak az üzleti életben kell újraértelmezni a stratégiai eszközöket és koncepciókat, ugyanis ezek a paradigmaváltásra okot adó tényezők más területeken is változásokat, folyamatátalakításokat eredményeznek (Bencze, 2019).



3. ábra: A paradigmaváltásra irányuló nyomás összetevői

Forrás: Belső vállalati anyag

A folyamatfejlesztés a vállalatok életében fontos szerepet tölt be, ugyanis a stratégiai cél ezáltal valósítható meg. Erre azért van szükség, mert állandóan alkalmazkodni kell a változó külső és belső környezethez, ezzel egyidőben pedig a működésnek, azaz a folyamatoknak szolgálniuk kell az aktuális stratégiát a rendelkezésre álló, illetve a szükséges erőforrások hatékony kihasználásával.

Többféle módszer és irányzat létezik, de ezek közül a dolgozat, a CPI (folyamatos folyamatfejlesztés) megemlítésén túl, a BPR szemléletet vizsgálja. A CPI a meglévő folyamatokra, tevékenységekre koncentrál, melynek jellege az inkrementális, állandó folyamatfejlesztés. Vizsgálata egyes alfolyamatokra terjed ki, stabilitása viszonylagos, kontrollált változtatással. A CPI egy bottom-up, azaz alulról építkező folyamatfejlesztési módszer.

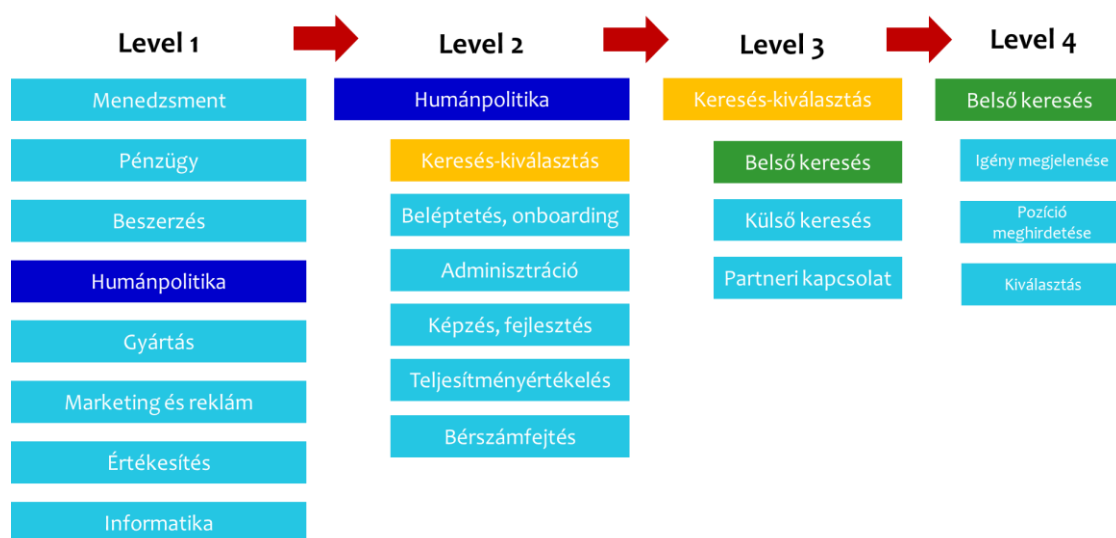
Az általam alkalmazott kutatómódszer a BPR (folyamatok újraszervezése) módszerre támaszkodik, ami Hammer nevéhez fűződik (1990). Ezalatt a folyamatok radikális, alapvető újragondolását és új folyamatok kialakítását értjük, amit az esetek jelentős részében a teljesítményjavítás vezérel (Hammer-Champay, 1993). Az újjáalakítás top-down módon megy végbe, és bármilyen átalakítással kapcsolatos döntést a vezetés hoz meg. A köztudatban a BPR tevékenység sajnos egyenlő a létszámleépítéssel. Jóllehet a vállalatok általában több erőforrást alkalmaznak a szükségesnél, a folyamatátalakítási tevékenység elsődleges célja a vezetők számára a hatékonyság növelése (költségcsökkentés), illetőleg valamilyen külső igénynek történő jobb megfelelés elérése. Jóllehet Hammer-Champay (1993) véleménye szerint a BPR elsődleges célja a szervezeten belüli létszámcsökkentés elérése, a vezetési tanácsadóként dolgozó interjúalanyom gyakorlati tapasztalata alapján árnyalta a szerzők a leépítéssel kapcsolatos kijelentését. Véleménye szerint a vállalatok inkább a hatékonyság növelése érdekében végeznek folyamatátalakítást, amelynek lehet kimenete a létszámcsökkentés, de általában a folyamat megváltozásának eredményeképpen "felszabaduló" erőforrásokat a szervezet más területeire történő áthelyezésével döntenek a megtartásuk és esetleges átképzésük mellett.

Az 1990-2000 években elindult kiszervezési hullámot is a vállalat érintett területének átvizsgálása, folyamatainak újragondolása és sztenderdizálása előzte meg. Bizonyos vállalatvezetők úgy vélekedtek ebben az időszakban, hogy ha a folyamatok sztenderdek és hatékonyak, akkor célszerűbb őket kiszervezni, hiszen ezzel is költséget tudnak megtakarítani.

A vállalatok a BPR projekt által tett megállapításokat arra használják, hogy

javaslatot tegyenek egy végrehajtási folyamatra, amelyet a szervezetek elfogadhatnak folyamataik hatékony újratervezése érdekében (Fasna-Gunatilake, 2019). Az átalakítás célja lehet a vevői igények maximális kiszolgálása a stabil versenyelőny biztosítása mellett, a sikeres növekedés, az alkalmazottak kompetenciáinak növelése, a költség és átfutási idő csökkentése és a feladatok hatékonyabb elvégzése. Az átalakítási folyamat során az érintett terület újjáépítése történik meg, ami a folyamat teljeskörű tevékenységsorozatának átalakítását jelenti, amely jelentős kockázattal párosul a szervezet életében (Varga, 2014). Deák (2000) véleménye szerint az „újjáalakítás lényege felismerni és elszakadni az idejétmúlt szabályoktól és feltételezésektől, amelyek a műveletek alapjai” (p30).

A BPR projekt során kialakul egy vállalati vagy szervezeti folyamatkatalógus (lásd 4. ábra), mely minimum 4 szintből áll: L1 a vállalati szint, azaz az L1 szint mindig a folyamathierarchia legmagasabb szintjét jelöli. Mivel ez a vállalat színje, ezért az L1 szinten találhatóak meg a vállalat legfőbb funkciói, amelyeket gyakran az osztályok testesítenek meg, mint pl: Pénzügy, Beszerzés, Humánpolitika, stb. A folyamathierarchia következő, eggyel mélyebbi szintje az L2. Amennyiben L1 szinten a Humánpolitika kerül kiválasztásra, akkor annak L2 szintje a Humánpolitika főbb területeit foglalja magába, mint pl: Keresés-kiválasztás, Beléptetés, Adminisztráció. A hierarchia további mélysége az L3 szinten jelenik meg, amikor az L2 szinten nevesített egyik funkció kerül tovább bontásra, mint pl. a Keresés-kiválasztás funkció mélyítése a Belső keresés, a Külső keresés és a Partneri kapcsolat. L4-es szinten az L3 szinten lévő funkció folyamatlépései kerülnek ábrázolásra, jelen esetben az Igény megjelenése, a Pozíció meghirdetése és a Kiválasztás.



4. ábra: Egy lehetséges folyamatkatalógus

Forrás: Bartucz Csilla előadásanyaga

Míg az L1-L3 szintek többnyire katalógus formájában kerülnek ábrázolásra, addig az L4 szint tartalmazza magának a folyamatnak az ábráját, amely az esetek túlnyomó részében Microsoft Visioban kerül megrajzolásra. A folyamatok legelterjedtebb ábrázolási módja az úszósáv (swimming lane) rajzolás, ahol az adott folyamat végrehajtásában résztvevő szerepek és a közöttük lévő kapcsolat, folyamatáramlás és input-outputok kerülnek feltüntetésre. Alapvetően a BPR esetében, nem gyakran, de az ügyfél kérhet egy még alacsonyabb szintű, L5 leírás elkészítését is, amikor az L4 szinten lévő Visioban ábrázolt folyamat leírásra kerül. A leírás azt jelenti, hogy pl. egy Excelben a folyamat egyes lépései megmagyarázásra kerülnek, továbbá a bemenet és a kimenet is az Excelben feltüntetésre kerül. Ez tehát magyarázat szintjén több, mint az L4, de ez egy igen aprólékos munka, amit ma már kevésbé alkalmaznak.

A téma aktualitása

Az 1990-es évektől kezdve tehát elindult egy folyamat feltérképezési, átvilágítási, átalakítási hullám a vállalatok életében. Ebben az időszakban már a BPR-on kívül más folyamat átalakítási módszerek is léteztek, és a vállalatok attól függően, hogy mely iparágba tartoztak (gyártás, szolgáltatás, stb.) vették igénybe a módszereket. A folyamatmodellezések és újragondolások lényege valóban a hatékonyságnövelés elérése, amelyet szinte kikényszerít az egyre növekvő piaci verseny. A vállalatok meg akarják őrizni piaci pozíciójukat, és természetesen reagálni szeretnének a versenytársak lépéseire is, amelynek eredményeképpen szinte folyamatos átalakulásban vannak. Az 1990-es években a folyamatmodellezések mellett egyre gyakoribbá váltak a nagy vállalatirányítási rendszerek bevezetései, illetőleg a vállalati folyamatok informatikai támogatásának megvalósítása. Bizonyos vállalatok felismerték az informatikai rendszerek és a folyamatok átalakításának kapcsolatát és a rendszerbevezetéseket összekapcsolták a folyamat átalakítási tevékenységgel. Az idő előrehaladtával egyre több informatikai alkalmazás támogatta a vállalat folyamatainak elemeit, így a vállalatok egy állandó folyamat átalakításba és ez által folyamatos hatékonyság növelésbe „kényszerültek”. Az 1990-es években megkezdődött hullám a 2010-es években csillapodásnak indult. Vannak olyan vállalatok, akik a mai napig aktívan használják a japán módszereket (Lean, Six Sigma, Kanban), de akadnak olyanok is, akik az informatikai rendszerek használatában élen járnak, ugyanakkor a folyamataikat nem igazították a modern kor kihívásaihoz és elvárásaihoz.

A piac nehezen ismerte fel a BPR fontosságát, nem kívántak (főleg anyagi) erőforrást elkülöníteni erre a célra. Sokszor a drága informatikai fejlesztéseket is e nélkül végezték, így elmaradt a tervezett hatékonyság növekedése. Valószínűleg a hazai és a nemzetközi, kevésbé pozitív tapasztalatoknak köszönhetően, mára a szervezetek jelentős része újra szükségesnek érzi üzleti folyamatainak újrászervezését (Solti, 2006).

Ma a vevők nem csak a termékeket és/vagy a szolgáltatásokat vásárolják meg, hanem indirekt módon azt a folyamatot is, amely az ő számukra előállítja az adott terméket, illetve szolgáltatást. Ebből az is következik, hogy a vevő alapvetően nem az egyes folyamat-szakasz, a különböző funkciókhoz (beszerzés, termelés, értékesítés stb.) köthető részfolyamatokat értékeli vásárlásával, hanem azok összességét, azt, hogy azok milyen módon kapcsolódnak össze, hiszen ő nem látja a folyamatot, csak a végeredményt. (Dobák, 1999). Ezért fejlődött ki a BPR (Business Process Reengineering - Üzleti folyamatok újjáalakítása) megközelítés, amely során egy előre megfogalmazott célhoz rendeljük hozzá az utat. A szükségletekhez legjobban illő módszer végig kell vezessen minket teljes és állandó válaszok alkotásán, amikor is a kérdés az éppen adott problémára irányul (Solti, 2006).

A sikeres módszernél figyelembe kell venni a nemzeti, regionális paramétereket, a kulturális diverzitást, a vásárlók igényeinek kielégítését, meg kell nevezni az üzleti folyamatokat és a vállalati célokat. A folyamatban résztvevők az újratervező csoport tagjai és vezetői, IT szakemberek, támogatók, partnerek és tanácsadók, akiknek szerepei és felelősségei kötöttek.

A technika fejlődésével folyamatokat modellező eszközöket kezdtek el használni a vállalatok. Ilyen modellező eszköz az ARIS (Integrált Informatikai Rendszerek Architektúrája), ami a modellek független analízisét biztosítja és a Visio, ami a megrajzolt folyamatábrák elkészítéséhez elengedhetetlen. A jó módszer nem konkrét válaszokat ad a kérdésekre, hanem azt mutatja meg, miként kell róluk gondolkodni: a lényegtelen korlátozások hogyan csökkenthetők, a lehetőségek hogyan növelhetők, a változtatás természete és jellege hogyan értelmezhető (Solti Á., 2006). A szerző a BPR-t egyszerűen egy térképnek és útmutatónak nevezte a sikerhez.

A szakirodalmi áttekintés rámutatott arra, hogy a témában kutatók mennyire eltérően csoportosították a tanácsadók funkcióit és hogyan értelmezték, majd foglalták azokat rendszerbe, ezért lényeges áttekinteni a vezetési tanácsadó funkcióját.

Az előző fejezetekben tárgyalt különböző folyamat menedzsment módszertanok alapján történő átalakítások általában egy szakértői csapat segítségével kerülnek végrehajtásra. A szakértő csapatot a szakirodalom, és maga az üzleti élet vezetési tanácsadónak, tanácsadónak nevezi.

A tanácsadás, mint üzleti szolgáltatás a második ipari forradalom idejére datálható az Amerikai Egyesült Államokban. A tanácsadó egy speciális szakértő, aki segítséget nyújt a saját és a szervezet módszereinek javításában hatékonyság és teljesítmény növelés céljából. Az első ilyen cégek voltak például a McKinsey and Co., a Booz and Co., a Boston Consulting Group. Európában Anglia, Franciaország és Németország voltak az elsők, ahol tanácsadó szervezetek alakultak, majd az 1990-es években a teljes üzleti életben megjelentek a tanácsadó cégek, hogy szakértői szolgáltatást nyújtsanak a pénzügyi, termelési, gyártási, oktatási és logisztikai területeken. 2020-ban a második legnagyobb tanácsadói piac az európai volt, amely 28 százalékát teszi ki a globális piacnak (Szeiner et al., 2020). A tanácsadó cégek portfóliója az elmúlt 25 évben diverzifikálódott, így a mai napig léteznek klasszikus stratégiai tanácsadással foglalkozó neves vállalatok (pl.: McKinsey, Boston Consulting, PwC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte & Touche), informatikai rendszerek bevezetésére (is) fókuszáló tanácsadó cégek (pl.: KPMG, Ernst & Young, SAP, PwC), és az idő előrehaladtával megalakultak kifejezetten szakterületekre fókuszáló szakértői csoportosulások, akik csak HR, pénzügy vagy gyártási stratégiával nyújtanak szolgáltatásokat az ügyfelek számára.

A vezetési tanácsadásra egyfajta megoldási javaslatként tekinthetünk, melyet feltételezett kompetenciájú szakértői csoport végez. Az üzleti probléma jellege szerint ritkán nevezhető meg egzakt módon, hogy a megegyezés során milyen együttműködés jön létre a megbízó és a megbízott között. A tanácsadás egy szolgáltatás, amely nagy hatással van a vevő üzleti sikerére, ezért ez egy magas kapcsolati komplexitással járó szolgáltatás, aminek velejárója a kölcsönösség és a bizalom. Ezek a szolgáltatók vállalati folyamatok vizsgálatával, azok várható hatásaival és olyan intervenciós stratégiával segítik az ügyfeleket, amelyek támogatják a szervezet változásait (Kubr, 2002).

Tokár-Szadai (2012) a tanácsadást két csoportba sorolja, mely szerint lehet speciális szakértői szolgáltatás, valamint segítségnyújtás céljából végzett tevékenység. Nikolova és Devinney szerzőpáros (2012) viszont három perspektíva szerint osztályozta: van funkcionista perspektíva (hierarchikus kapcsolat), társas tanulási perspektíva

(egyenrangú kapcsolat) és kritikai perspektíva (hierarchikus kapcsolat, erőfitogtatás) jellegű ügyfél-tanácsadó kapcsolat. A tanulmányírók azonban abban egyetértenek, hogy a tanácsadó egy hagyományos beszállító, míg az ügyfél a szolgáltatást beszerző fél ebben az alá- fölérendeltségi kapcsolatban (Maister, 1993). Az alá- fölérendeltség azt jelenti, hogy az ügyfél, azaz a megrendelő kér és irányít, míg a bevont tanácsadó alapvetően elvégzi azt a munkát, amelyet megbízója kér tőle. Mindazonáltal a vezetési tanácsadás, habár egy alá- fölérendeltségi kapcsolatban kerül megvásárlásra az ügyfelek által, egy olyan jellegű szolgáltatás, ahol a megbízó ügyfél, bár fölérendeltségi viszonyban van a tanácsadóval szemben, általában elfogadja és megfogadja a tanácsadó által javasoltakat.

Schein (1999) a hagyományos funkcionalista perspektíváról azt állítja, hogy a tudásközvetítés immateriális és nem lehet egyszerűen csak beemelni egy közösségbe, hanem a kölcsönhatás során erre közös kommunikációt fejlesztenek ki.

Egy másik szerzőpáros (Nees-Grenier, 1985) azonban ötféle vezetési tanácsadói funkciót határozott el: mentális felfedező, stratégiai navigátor, menedzsmentszakorvos, rendszermérnök és barátságos másodpilóta. Ezek a kategóriák, ha nem is azonosítják maximálisan a tanácsadókat, de rámutatnak a megoldásra váró üzleti probléma típusára, a tudásmegosztás szintjének nagyságára, a tanácsadási szolgáltatás nyújtásának stílusára és a tanácsadók értékteremtésének módszereire az ügyfél számára.

Az ügyfél és a tanácsadó között létrejött kapcsolat, a tanácsadók szerepkörei és stílusa merően befolyásolják az ügyfelek véleményét a szolgáltatás minőségéről, ezért elengedhetetlen mindkét szereplő számára a tanácsadók szerepének és feladatainak megértése (Varga-Toldi-Veres, 2020). Az ügyfél különbözőképpen észleli és minősíti a tanácsadási szolgáltatások színvonalát és értékét, megítélésükre hat a projekttulajdonos cég egységének és pozíciójának milyensége. Minél magasabb pozíciót tölt be, annál fontosabb a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnye, amely hasznot hoz az adott szakterületnek.

A szervezetet átfogó menedzsment szerkezetének eleme az ügyfél-tanácsadó viszony és úgynevezett „információcsere kontingenst” teremt, amely igen sokrétű lehet (Fincham, 1999, p335). A tanácsadási terület változása gyakorlatilag egyenesen arányos a menedzsment elméleti és gyakorlati előrehaladásával és az aktuális módszertanokkal. A tanácsadói projektek attribútuma, hogy a vevő sosem a kész eredményt, hanem feltételezett képességet vásárol meg, amelynek köszönhetően az adott eredmény elérhető a tanácsadóval kooperálva. Ezek a képességek immateriálisak, ezért a tanácsadó feladata ezen képességek bizonyítása és biztosítása a megbízó felé. Az ügyfél választása arra a tanácsadó cégre fog esni, amely leginkább tud azonosulni vállalat céljaival és kedvelt munka stílusával (Varga-

Toldi-Veres,

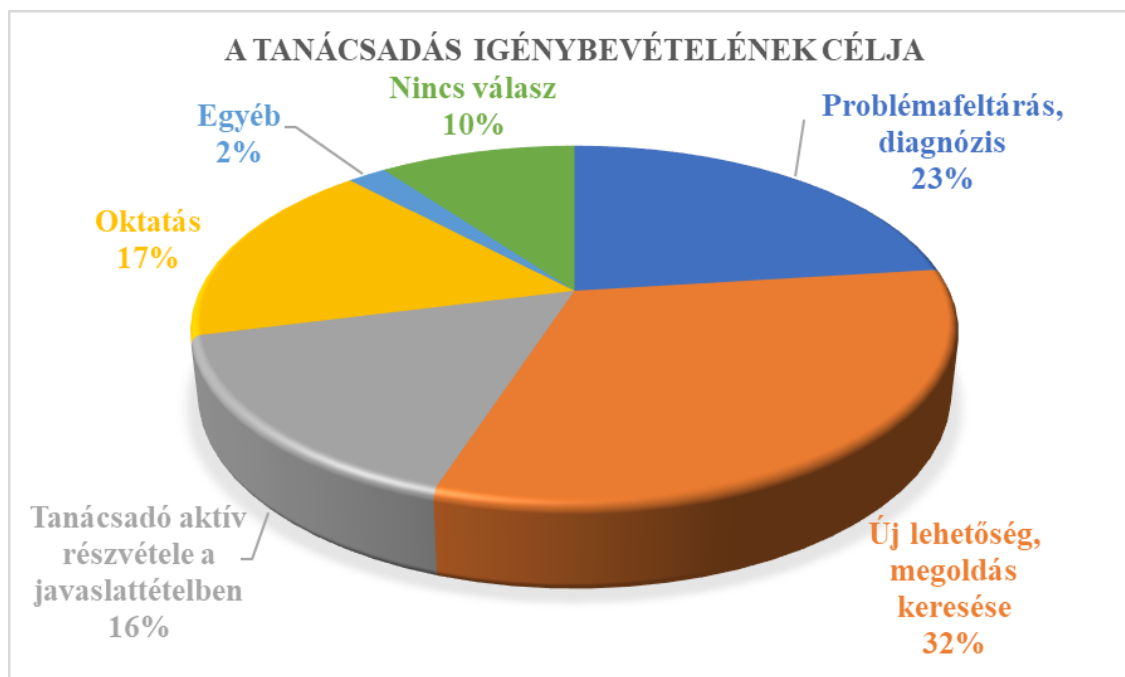
2020).

Arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy ugyan költséges szolgáltatásról beszélünk egy tanácsadást illetően, de az ügyfél valójában előnyt kovácsolhat a tanácsadók javaslataiból, ugyanis ők nem emocionális döntéseket hoznak, hanem kívülről, külső szemlélőként tekintenek az adott cégre, így hamarabb látják a „hibát” és elvezetnek a megoldáshoz. Ez az együttműködés többnyire projekt alapon történik. A tanácsadási szolgáltatás felhasználása mögött megjelenő ügyfél motivációk folyamatos változása miatt, Varga-Toldi-Veres (2020) kutatásából elmondható, hogy a partnerszervezetek ténylegesen magasan kvalifikált, kivételes szaktudással bíró munkaerőnek tekinthetők, ezért a tanácsadók bevonása egyre kevésbé a szakértelemre fókuszál. Az üzleti problémák komplexitása és a rövid határidők miatt speciális szaktudású, külső szakértők által ismert jó gyakorlatokra és eredményes módszertanra van szükség. A hatékonyságnövelés a tanácsadók alkalmazásának egyik kulcsterülete.

Mindazonáltal Appelbaum és Steed (2005) kutatása szerint az ügyfelek szkeptikusan állnak a tanácsadó cégekhez. Egy telekommunikációs vállalat vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumait vizsgálták, melyen azt látták, hogy a projektek 50 %-nál az ügyfélelvárások és a projektcélok világos megfogalmazása elmaradt, továbbá nem lett előre meghatározva a tanácsadó cég tanácsadóinak szerepe és felelőssége. Sokan kutatták a kulturális jellemzők és a tanácsadás iránti kereslet közötti relációt. A megfigyelések kimondják, hogy a magas bizonytalanságkerülők és individualista kultúrákban tevékenykedő cégek kevésbé támaszkodnak ezen szakmai szolgáltatásokra, mint az alacsony bizonytalanságkerülők és kollektivisták kultúrájú szervezetek (Szeiner et al., 2020).

Azonban a tanácsadók utat mutatnak az ügyfeleknek saját üzleti környezetük minél jobb megismeréséhez, csökkentik az üzleti kockázatot és a környezeti bizonytalanság szintjét, valamint hozzájárulnak az ügyfelek saját fogyasztói igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kiszolgálásához. Éppen ezért, a következő kutatási eredmények alapján elmondható, hogy igény van a tanácsadásra. A hazai empirikus tapasztalatok (Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete, Budapest Metropolitan Egyetem, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara) alapján a tanácsadók ügyfeleinek véleményét mérték fel Magyarországon, melyet jól szemléltet az alábbi táblázat. A vizsgálat keresleti oldalról láttatja a megkérdezett 227 cég és intézmény értékelését a szakértők helyzetével és munkájuk által generált hozzáadott értékével

kapcsolatban (Szeiner et al., 2020). A válaszadók túlnyomóan azért tartják fontosnak egy külső tanácsadó bevonását, mert az egy új megoldást ad a cégnek a probléma megoldására.



5. ábra: A tanácsadás igénybevételének célja

Forrás: saját szerkesztés

Schein (1990) azt állítja, hogy az ügyfél egyszerre rendelkezik a problémával és a problémamegoldással egyaránt, a tanácsadó szerepköre a probléma szakszerű megoldására és az ügyfél felé történő megértetésre terjed ki.

Az utóbbi öt évet tekintve erre a szolgáltatási területre is rányomta a bélyegét a gazdaság és a világ történései. Az olvasottak alapján úgy gondolom, hogy mivel ez a szolgáltatás fajta rendszeres utazással jár, így különösen „vírus érzékeny”, miközben a járvány hatására bekövetkezett fiskális hanyatlás nagy hatást idézett elő a bevételekben. A Consultancy.eu ezen szektor visszaesését főként Európában (-28%) és az USA-ban (-15%) látta, amit később Handelsblatt is alátámasztott.

Mindazonáltal a koronavírus járvány világszerte és Magyarországon is előbbre hozta a digitalizáció korát, és ezzel együtt a vállalatok, vagy vállalati részlegek további digitalizációs törekvéseit. A digitalizációs törekvések és ez által szervezeti, és folyamat átalakulások elkezdődtek, amelyek sikeres véghezviteléhez bizonyos vállalatok továbbra is vezetési tanácsadók speciális szakértelmét veszik igénybe.

HR szervezetek transzformációja

Az 1990-es évek óta fennáll egy tendencia, amelynek kapcsán a HR klasszikus funkcionalitás átalakulásának lehetünk szemtanúi.

A 21. században a vállalatoknak az óriási piaci versennyel, rapid változásokkal és korábban soha nem tapasztalt történésekkel kell szembesülniük, amelyek arra készítetik a vállalat vezetőket, hogy olyan vállalatokat hozzanak létre, olyanokká alakuljanak át, amik sokkal rugalmasabban képesek kezelni a szükséges változásokat. A vállalat stratégiai céljainak eléréséhez a HR szervezet tud sikeresen asszisztálni, amennyiben a HR szervezet kilép a korábbi adminisztratív fókuszú szerepéből és a vezetés stratégiai partnerévé válik. A 6. ábrán található Ulrich-moddell összefoglalja azokat a tényezőket, amelyek szükségessége elindította a HR szervezetek transzformációját.



6. ábra: Miért szükséges a HR-nek változnia?

Forrás: Az-ulrich-szervezeti-modell, saját szerkesztés

Az Ulrich modell az üzleti partnerség szerep modelljét szemlélteti. A modell megalkotója a szakterület vállalati teljesítmény hozzájárulóját a vállalat üzleti partnerségében látta. Differenciált négy különböző HR szerepkört, annak alapján, hogy ki áll a tevékenység

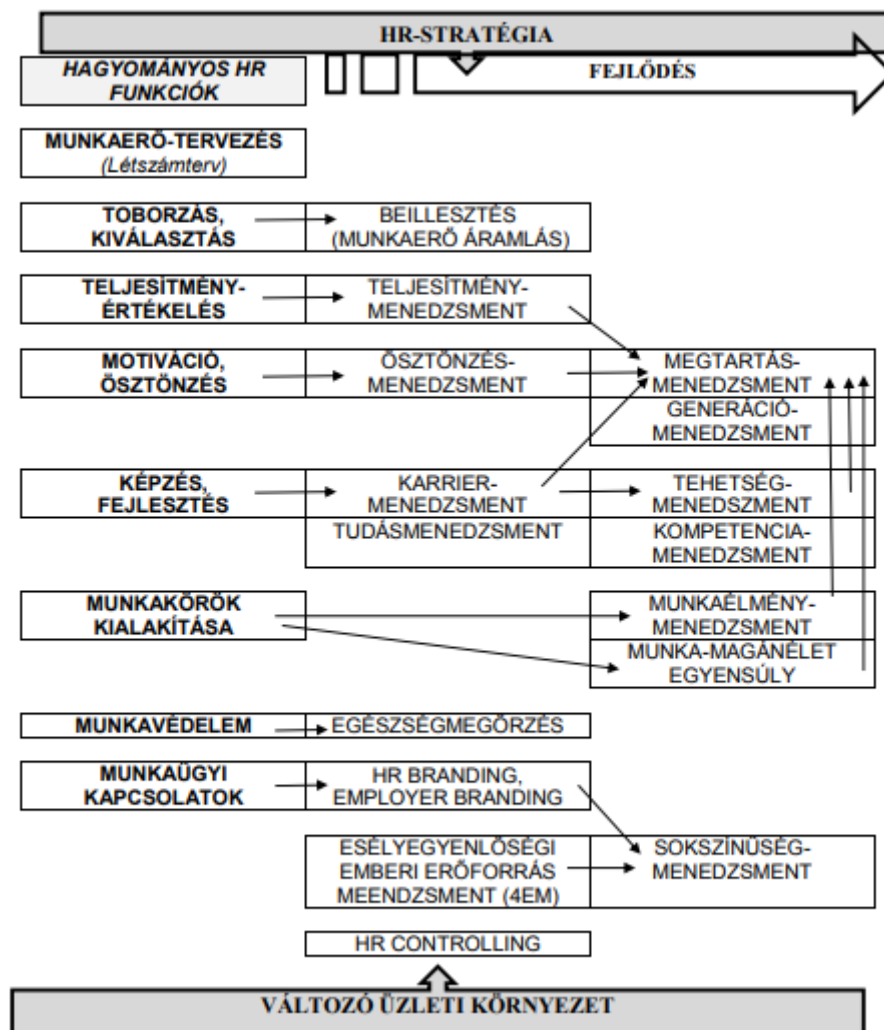
középpontjában: a stratégiai vagy operatív kérdések, a folyamat vagy az ember. A négy típusú HR szerep az Ulrich modell szerint a következő: stratégiai partner, adminisztratív szakértő, érdekképviselő és változásmenedzser. A stratégiai partner szerep a vállalat felső vezetésével jön létre. Az adminisztratív szakértő szerep alatt a folyamatok szakszerű, ugyanakkor költséghatékony ellátását értjük. Az érdekképviselő szerepnél a feladat egyrészt a felső vezetés felé történő munkavállalói érdekképviseletként, másrészt az elkötelezettségük növelése és az eredménytermelő-képességük fejlesztéseként definiálható. A változás menedzser szerep betöltésekor a feladat a folyamatos változást segíti elő, a folyamatok és a kultúra alakítása a változási képességet fejlesztő irányba (Szóts-Kováts, 2006). A modell alapvetően arra kíván rávilágítani, hogy a 21. században a HR-nek egyszerre kell betöltenie a vállalatvezető stratégiai partner szerepét, kialakítani a minél több adat eltárolására alkalmas rendszerét és a kapcsolódó adminisztratív apparátust, szabályok kialakításával olyan folyamatokat kell létrehoznia, amely segíti a munkavállalókat, kiáll az érdekeikért és támogatja a vállalatot a céljai elérése érdekében, és végül minden a vállalat életében bekövetkező változás végrehajtását hatékonyan és érthetően kell tudnia menedzselni.

Az 1990-es évekig a Humán Erőforrás Menedzsment osztályt a vállalatok, intézmények "munkaügynek" tekintették. A Munkaügyi összefoglaló név alatt a munkavállaló felvétele, illetményének, bérének elszámolása, valamint az esetleges szervezetek közötti áthelyezés és a kiléptetés értendőek. A kieleződött piaci verseny azonban egyre jobban megkövetelte, hogy a vállalatok a munkaerő erőforrásra, mint legfontosabb "eszközre" tekintsenek, és megtartásuk érdekében egyre több, már nem csak pénzbeli ellentételezés alapú eszközt is alkalmazzanak. A jó munkaerő felvétele kulcs fontosságúvá vált, így a vállalatok elkezdtek stratégiai szemmel tekinteni a Keresés-kiválasztási funkcióra. A jó juttatások mellett fontossá vált a munkaerők számára egy fejlődési és fejlesztési út felvázolása is, amely a fejlesztési tervek és a teljesítményértékelés, javadalmazás menedzsment területek fejlesztésére ösztönözték a munkaadókat. Ezen feladatok végrehajtása érdekében elengedhetetlenné vált a HR szakterület átalakulása, amely transzformációt Szóts-Kovács (2006) négy szakaszra bontja: Tudományos vezetés, Pszichotechnika, Human Relations mozgalom és Magatartástudományok.

A tudományos vezetésnek köszönhetően a munkavégzéshez köthető hatékonysági tényezők váltak prioritássá. Taylor tudományos vezetés modellje három alap koncepciója is elősegítette a HR evolúcióját. Taylor elsősorban a munkához fizikálisan és mentálisan leginkább illeszkedő egyéneket választotta ki, és mellőzte a túlképzett emberek felvételét. Szerinte a munkavállalók pontos betanítása a mozdulatsor hatékony elvégzését eredményezi. A pontos munkavégzés ösztönzésére bevezette a napi bér 30-100 százalékát kitevő prémiumot.

A Münsterberg nevéhez köthető pszichotechnika a taylorizmus továbbvitele, ami a pszichológia eszközrendszerét hívja segítségül. Definiálta a munkára való pszichikai alkalmasságot, továbbá több vizsgálati módszert is kidolgozott. Az 1923-ban induló Human relations mozgalom az egyik legjelentősebb magatartás elemzési kísérletnek számít. Célja eredetileg a munkahelyi megvilágítás és a munkateljesítmény közötti reláció elemzés volt, azonban a kutatást végzők által sem várt eredmény született: megerősítette a vezetési stílus és a bérezési rendszer munka termelékenységére gyakorolt hatását, valamint a munkacsoportok, a munkahelyi kapcsolatok nagyobb figyelmet kaptak. Ennek hatására a szervezetpszichológia oktatása elterjedt Amerikában, valamint a szakszervezetek világ szinten elindították a munka humanizálását, ami később megkérdőjelezte a taylori munkaszervezést. A Human Relations mozgalom is rávilágított arra, hogy a HR elméletének és gyakorlatának alapja a magatartástudomány. Egy szervezet strukturális felépítése, kulturális és hatalmi feltételrendszere, feladat- és hatásköri rendszere mind-mind kihat a munkavállaló viselkedésére. A Humánerőforrás menedzsment elmélete és gyakorlata egyaránt támaszkodik a szervezetpszichológiára, a társadalompszichológiára, szervezetelméletre, a szervezeti magatartásra és a szociológiára.

A változó üzleti környezetre, egyfajta reakcióként megjelentek az új HR-funkciók a hagyományos tevékenységterületek mellett, amelyek már beépültek a HR-stratégiába. A 7. ábra jól szemlélteti, hogy a hagyományos tevékenységterületek (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok) mellett ezek kiterjedtek, valamint más tevékenység lett az új origó.



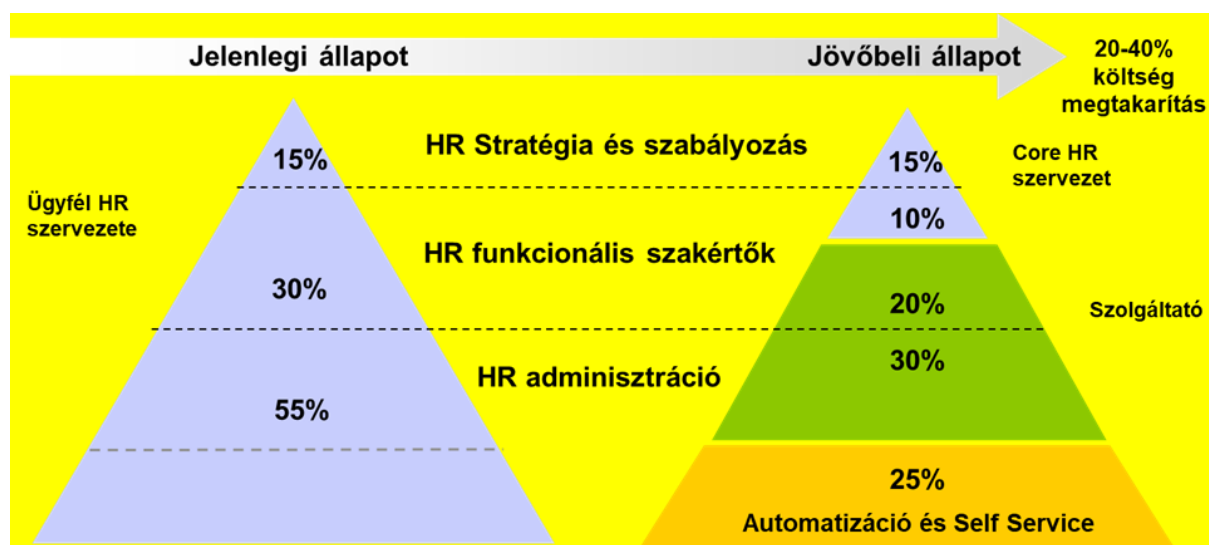
7. ábra: Hagyományos HR funkciók fejlődése

Forrás: Dajnoki-Héder: “Új szelek fújnak”-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, 2017

A munkaerő-áramlás folyamatában új elemként megjelent a beillesztés, illetve a beillesztési program fontossága. A teljesítmény-értékelés, ösztönzést leváltotta a teljesítménymenedzsment-, illetve ösztönzésmenedzsment-rendszere. A humán tőke képzése, fejlesztése mindig is központi kérdés volt a szervezetek életében, melyekhez létrejöttek a karriertervezési rendszerek, a karriermenedzsment, valamint a tudásmenedzsment is. A munkavédelemben az egészségmegőrzés, a munkaügyi kapcsolatokban pedig az employer branding kapott kiemelt figyelmet. Az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsment (4EM) a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékkal élő munkavállalók HR-sajátosságaira terjed ki. A HR controlling, nem teljesen HR-funkció, de mégis itt kerül említésre, mivel a létszámtervezéshez, javadalmazás tervezéshez és a vezetői döntések meghozatalához szolgáltat

adatokat. A sokszínűség-menedzsment (diversity) az egyik legújabb HR-funkció, amely a fluktuációhoz köthető. Ennek következményeként a vezetők felismerték, hogy a különböző felépítésű munkavállalók, különböző szaktudással rendelkeznek (Dajnoki-Héder, 2017), ezért különböző igényeiket különbözőképpen kell kielégíteni, hogy ezt a minőségi munkaerő állományt minél hosszabb távon a vállalatnál tudják tartani.

A vállalat átalakítások és folyamatmenedzsment módszerének fejlődésével, a menedzsment tudomány még fejlettebbé vált. Ezzel egy időben, a kilencvenes évek elején a vállalatok részéről megfogalmazódott az az igény, hogy a HR-t, tehát a humánerőforrás menedzsmentet vagy korábbi nevén személyi vagy munkaügyi adminisztrációt, ennél sokkal többnek kell tekinteni. Szóts-Kováts (2006) és Dajnoki-Héder (2017) is elmélkedett a HR fejlődéséről a 90-es évektől kezdődően, megcélózva azt, hogy a vállalatban a HR stratégiai partner legyen. A 8. ábra bemutatja azt a HR piramist, amelyen a jelenlegi állapot az erős adminisztrációs szükségletet hangsúlyozza, míg a jövőbeli állapot a HR szervezetek transzformációjának eredményeképpen létrejövő stratégiai funkciót is a HR részének tulajdonítja.



8. ábra: A HR szervezetek jelen és jövőbeni funkcióját bemutató piramis
 Forrás: IBM HR stratégia kialakítása, 2003 (Belső vállalati anyag)

Azaz, ha a HR nem végzi jól a munkáját, akkor nincs ismeretünk arról, hogy milyen kompetenciájú humán tőkével rendelkezünk, nem tudjuk azt a vállalat érdekében történő fejlesztési irányba navigálni, nem tudjuk azt nyomon követni, nem tudjuk ezáltal a fejlődési/fejlesztési terveket kialakítani, továbbá nem tudjuk a teljesítményértékelést elvégezni

stb. Tehát külön kell választani a HR adminisztratív funkcióját (beléptetés, kiléptetés, bérelszámolás). Ez is egy nagyon fontos feladat, hiszen a nap végén a dolgozókat ki kell fizetni, de ezen túlmenően vannak olyan tevékenységek, amelyek kizárólag a vállalat érdekeit kell, hogy képviseljék. A vállalatnál akkor működik jól egy HR osztály, hogyha a vállalatvezetés részét képezi a HR-nek, és közösen tudják meghatározni a vállalati célkitűzésekhez az erőforrásszükségletet, kialakítani a folyamatszempléket a tevékenység végrehajthatósága érdekében. A stratégiából vezethetők le az operatív szintű cselekvési tervek, amik végén folyamatok keletkeznek, amiket kizárólag emberek tudnak működtetni. Az ember (munkavállaló) az, aki a vállalatot sikeressé tudja tenni, ugyanis a 90-es évektől kezdődően elindult egy olyan fogalom nem csak a HR szakmában, hogy egy vállalat legfontosabb erőforrása az maga a munkavállaló (People are the primary asset of any organization and help achieve their goals, Azizi et al., 2021, p1). Ebben tükröződik vissza az esettanulmány célkitűzése.

Nem ő érte van minden, de ő vele tudja megvalósítani céljait egy vállalat, és ha ezt felismeri, akkor közösen, kölcsönösen (win-win situation) sikeresek tudnak lenni. A dolgozókkal törődni kell, állandó kérdőíves felméréseket kell végezni, hogy megismerje a munkáltató is az igényeiket. Ha ismeri az igényeiket, és ennek eleget is tesz, akkor nem csak szeretnek bejárni dolgozni, hanem a vállalat célkitűzéseinek megfelelően fogják elvégezni a feladataikat. Mint minden értékteremtő személyzeti funkció, a HR osztályoknak is vállalkozásként kell működniük egy vállalkozáson belül. Ulrich és szerzőtársai cikke megvizsgálta, hogy a HR hogyan tud értéket teremteni, ugyanis a HR szervezetet strukturálisan igazítani kell az üzleti szervezet felépítéséhez. Mivel a diverzifikált üzleti modellek uralkodnak, fontos, hogy meghatározzuk a HR öt szerepét és felelősségét, amelyek reagálnak erre a szervezeti modellre: szolgáltató központok, vállalati, szakértői központok, beágyazott HR és operatív HR (Ulrich et al., 2008).

Generációs különbségek

Számos viselkedésbeli- és elvárásbeli különbségek tapasztalhatók a generációk között, amit többek között Kópházi és szerzőtársai (2018) is kutattak. Teljesen más érdeklő az X, Y és a Z generációt most, mint például a 15 évvel ezelőtti generációt. A szabadidejében egy hatvanéves rejtvényezik, egy negyvenéves bekapcsolja a televíziót, míg egy harmincas telefonozik.

Ugyanígy kivethetjük ezeket az eltéréseket a munkakeresésre is. Az Y és a Z generáció nem áll pozitívan a munkakereséshez, mert a felmérések szerint vagy egyáltalán nem jeleznek

nekik vissza az interjú végkimeneteléről, vagy csak negatív visszajelzést kapnak.

Az Y és a Z generáció célja a pénzkeresés, viszont elengedhetetlen számukra a munka és a magánélet közötti harmonizáció, és az érdekes és kreatív munka. A stabilitás eltűnt a munkahelyekről, ugyanis e két generáció biztosan három, öt évente vált állást. A baby boomereknél általános volt az, hogy a karrierjük során egyetlen állást töltöttek be. Mivel a generációk mentalitása különbözik, így másképpen kell őket megszólítani a HR-nek is. A baby boomerek hozzászoktak a fix munkaidőhöz, míg az Y, de főleg a Z generáció szereti a kötetlenebb, rugalmasabb munkarendet. A GfK Csoport készített egy kutatást, miszerint a mai fiatalok huszonöt százaléka nehezen tud adaptálódni a szűk környezetébe, könnyebb a világhálón barátkoznia. Ez egyaránt hatással lesz a munka világába való beilleszkedésükre (Kópházi et al., 2018).

Jelenleg egy nyugdíjasra 5 aktív munkavállaló jut, ám az elkövetkező 20 évben ez 1,5-2-re redukálódik (tolnaimegyeihirok.hu). Ez a csökkenés megterhelő lesz mind a gazdaságnak, mind a munkavállalónak. Jóllehet a hosszútávú előrejelzések szerint kb. 2035-re az arány visszarendeződik az egyenlő szintre, ennek ellenére a vezetőknek és szervezeteknek kiemelkedő hangsúlyt kell fektetniük a karrier brandingre, az utánpótlás-, nevelésre, a munkahely adottságaira – pl. berendezésre-, a munkaerő toborzására, és megtartására, de az ő igényeik, elvárásaik ismerete nélkül ez kivitelezhetetlen.

Kópházi és szerzőtársai (2018) szerint a „freeterék-é” a jövő, akik kevésbé ragaszkodnak a munkahelyükhöz, nem aggódnak az egzisztenciájuk vagy a pozíciójuk miatt. Ez a fajta felfogás az Y generációhoz áll a legközelebb. A Z generáció a saját identitás kifejezésének generációja, vagyis egy sikerről álmodozó cég valós képet kell, hogy mutasson magáról a dolgozójának. Ez az arculat a vállalattal való azonosuláshoz segít hozzá a munkavállalókat. Az interjúalanyom tapasztalata szerint a dolgozók szeretnék a telefonjukon keresztül is elérni a HR funkciókat, ezzel elősegítve a stratégiai humánerőforrás menedzsment belépését a digitalizációs korbá. Ez különösen igaz a Z generációra, akik a jövő munkaerejét képviselik.

21. századi HR szervezet

Az informatikai eszközök nyújtotta lehetőségek nem csak csökkentik a HR adminisztratív terheit, hanem egyenes utat szabnak a 21. század irányába. A home office lehetőségéért szabályzatokat kell módosítani, valamint meggyőzni több szervezeti egység vezetőjét arról, hogy a home office is tud hatékony munkavégzési mód lenni. A 21. századi HR-nek vagy egy intézmény 21. századiságának az elérése az nem csak a szervezetnek a

transzformációja és informatikai alkalmazásokkal történő megvalósítása vagy támogatása, hanem egy mentális transzformáció is egyben, amiben a HR-nek komoly szerepe van.

Már az 1990-es években a személyügyi adminisztráció és a bérszámfejtés lebonyolításához informatikai támogatást vettek igénybe a szervezetek, jóllehet ez a tevékenység elsősorban a bérelszámoláshoz szükséges adminisztrációs tevékenységet fedte le. A 21. században viszont az informatika és a folyamatok, beleértve a HR tevékenységeket is, nem tudnak egymás nélkül létezni; az informatika nélkül nincs folyamat, tehát szinte nincs olyan folyamat, amihez ne kellene informatikai támogatást eszközül igénybe venni. Egy adott munkavállalóról minél több, a munkához, kompetenciához, képzettségéhez kapcsolódó anyag tárolása szükséges, hogy akár egy belső toborzáshoz, vagy a teljesítményértékeléshez, a karrier út definiálásához rendelkezésre álljanak az adatok, amelynek elengedhetetlen része a munkavállalói élmény, amely egyértelműen megjelenik a támogató informatikai eszközök használatában is. A 21. századnak nem csak a digitalizáció az egyik ismérve, hanem az idő extrém fontossága is. Lényeges, hogy minél rövidebb idő alatt történjen meg egy esemény. Ezekhez az elvárásokhoz a HR-nek is adaptálódnia kell. Több adatot kell eltárolnia, a több adat begyűjtését meg kell szerveznie, miközben csökkentenie kell az adminisztrációja mértékét. A HR adatbázisokban eltárolt adatokból elemzéseket kell tudnia készíteni az egyes szervezeti egységek vezetői és a felsővezetés számára. A meglévő folyamatait újra kell gondolnia, és adaptálni kell őket az esetlegesen megjelenő új informatikai alkalmazások nyújtotta lehetőségekhez. A felgyorsult világban az időnek valóban különös szerepe van: minél rövidebb idő alatt, minél több dolgot szeretnének a szervezetek is. Ehhez az újfajta igényhez alkalmazkodott az informatikai piac és a szoftvergyártók is. Nagyobb szerepet kapnak a nemzetközi legjobb gyakorlat alapján megtervezett folyamatok és az azok mentén létrejött alkalmazások, egyszóval a sztenderd termékek. Míg korábban egy évre volt szükség egy vállalatirányítási rendszer bevezetéséhez, most akár három hónap alatt is bevezetésre kerülhet egy sztenderd folyamatokon nyugvó rendszer.

Esettanulmány bemutatása

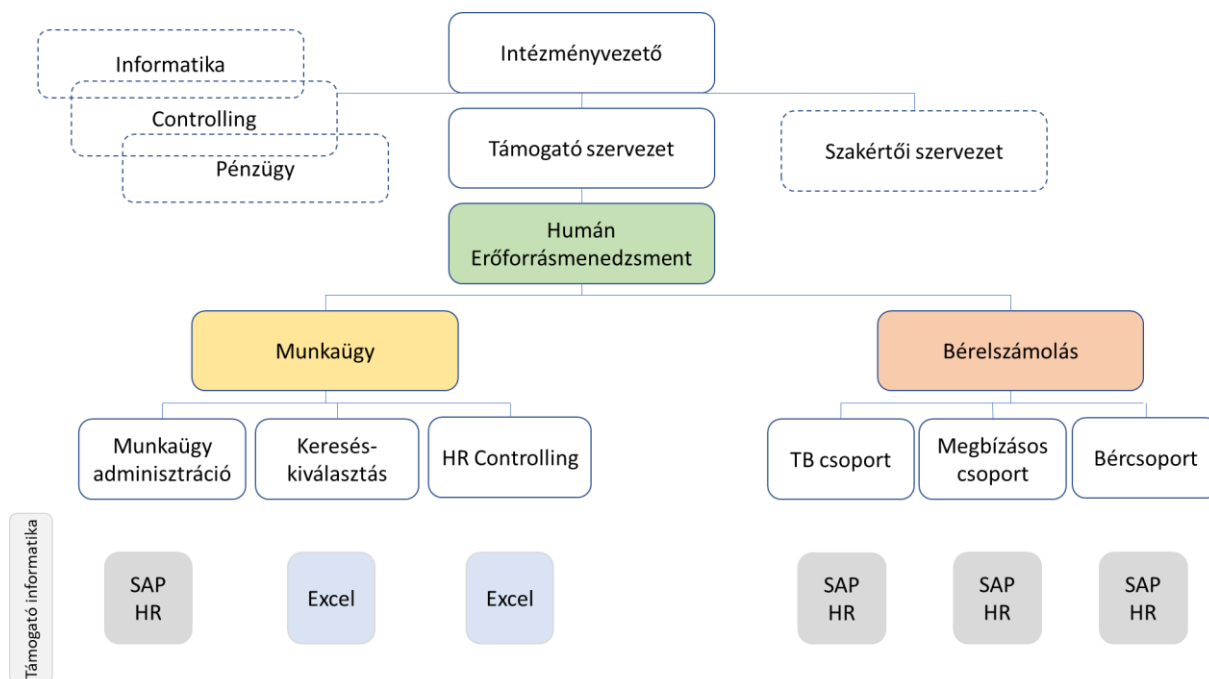
Az esettanulmány alapja egy, a közszolgáltatásban tevékenykedő intézmény. A projekt jellege miatt az intézmény neve és tevékenysége nem fedhető fel, ezért a további leírásokban a hivatkozásom “intézmény”-ként történik meg a vizsgált szervezetre.

Az intézményre jellemző, hogy modern informatikai alkalmazásokat használ az alaptevékenysége ellátásának támogatására, és neves vállalatirányítási rendszert az alaptevékenységet támogató pénzügy, kontrolling, beszerzés, anyaggazdálkodás és egyben a személyügyi adminisztráció és bérszámfejtés tevékenységek napi szintű támogatására. A vállalat azonban úgy érzi, hogy az általa jelenleg alkalmazott informatikai rendszerek bár segítik a mindennapi működést, de a rendszerek és a folyamatok jelenlegi formájában nem tudnak előrelépni, tehát változniuk kell. A változáshoz a vállalat kiválasztott egy jól megfogható területet, ahol a terület átalakításával, a folyamatok újragondolásával, adott esetben kiegészítő informatikai rendszerek használatával a kiválasztott területet el tudják terelni a 21. század irányába.

Vezetőjének nem titkolt célja az, hogy bekerüljenek egy neves vállalati rangsorba, amihez rengeteg kritériumnak kell megfelelnie, többek között adatokat kell gyűjteni a munkavállalói állományról, amelyek hozzájárulnak a rangsorhoz tartozó minősítésekhez. Fő tevékenységükben kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, a lehető legtöbb területen robotizálják a folyamatokat és több lépést informatikai támogatással látnak el. De ahhoz, hogy az intézmény alaptevékenysége gördülékeny legyen a mindennapokban, szükség van egy hatékonyan működő támogatási háttérre is, ami az intézmény körülbelül 40 százalékát teszi ki. Az intézményi cél elérése érdekében nagyobb gondot kell fordítani a munkavállalói állomány megtartására és bővítésére, amellyel egyidőben vonzó munkahellyé kell változtatni a jelenleg még magas fluktuációval terhelt vállalatot. Magasan képzett, kvalifikált embereket kell felvenniük, és erről minden lényeges adatot tárolni, gondoskodni kell a munkavállalók képzéséről és a teljesítmények céljairól, azok értékeléséről. Az adminisztratív HR-nek stratégiai irányba való átalakulására van szükség ahhoz, hogy ezek a célkitűzések az intézmény számára teljesíthetők legyenek, amihez ők egy 21. századnak megfelelő HR szervezet kialakítását célozták meg.

Véleményem szerint ezért lényeges, hogy a HR stratégiai szerepbe kerüljön egy cégnél. Ennél az intézménynél a HR bár már stratégiai szerepben van, mégis úgy látja, hogy a lényeges és kulcsfontosságú terület vezetői nélkül nem tudja megvalósítani a célokat, nem tud jó munkaerőre szert tenni. A vállalat vezetőinek a HR segítségével ki kell lépniük a

komfortzónáikból, hogy pl. egy olyan apróságot, mint az otthoni munkavégzés (home office) engedélyezzenek a munkavállalók számára. A vezetőkben tudatosítani kell az átalakuláshoz szükséges elvárásokat, és a HR-nek e tekintetben a változásmenedzser szerepet kell betöltenie, hogy a mentális transzformációt támogatni tudja az intézmény esetében.



9. ábra: Intézmény felépítése

Forrás: saját szerkesztésű ábra

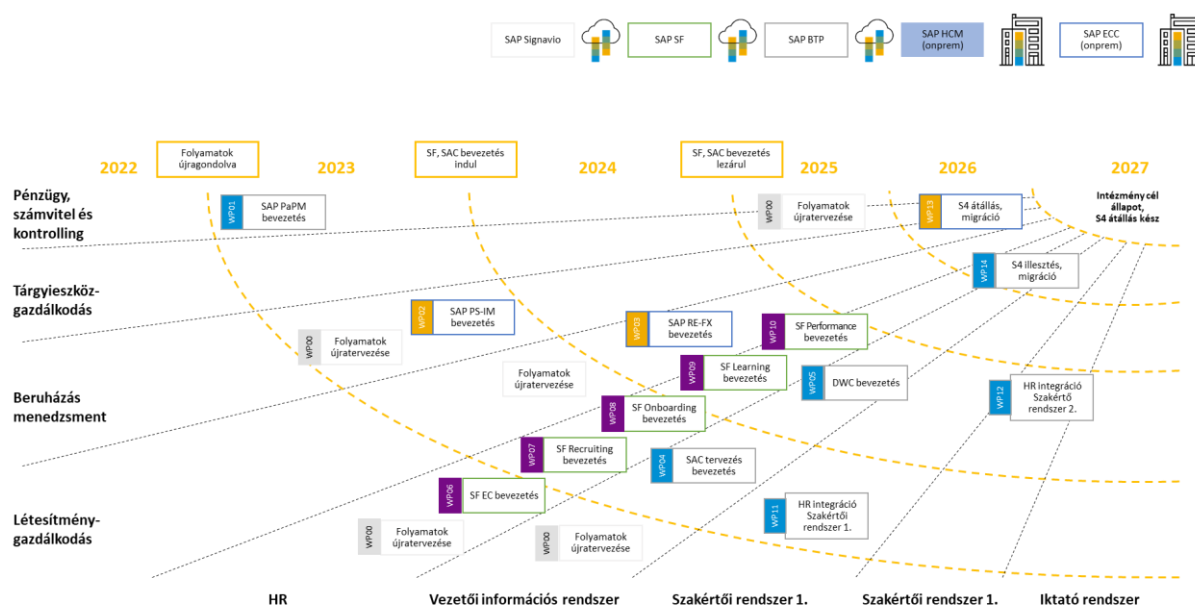
A 9. ábra bemutatja a vizsgált intézmény és azon belül a HR jelenlegi felépítését. Az intézményvezető alatt a vállalat alapvetően két fő területre osztható. Az ábrán Szakértői szervezetnek neveztem az intézmény alaptevékenységét ellátó szerevezetet, továbbá a Támogató szervezet, amely magában foglal minden olyan támogatási funkciót, amely szükséges az intézmény mindennapjainak megvalósításához, beleértve a pénzügy, kontrolling, informatika és természetesen a HR tevékenységeket. Továbbá jól szemlélteti, hogy az egyes informatikai rendszerek mely területet támogatják. Az adminisztráció, bérelszámolás és a teljesítményértékelés azok a stratégiai HR tevékenységek, mint a jól elvégzett toborzás, a képzés, karriertervek építése, a bizonyos onboarding folyamat, ami a toborzással áll kapcsolatban. A digitalizációs útnak, ennek az ötéves tervnek a harmadik lépése a toborzás és az onboarding megvalósítása. Mivel esettanulmányom célja a HR szervezetre vonatkozó változások elemzése, ezért az intézményi ábra kiemelten csak a Humán Erőforrás Menedzsment részletesebb felépítését

mutatja be. A HR osztály két fő területre osztható: Munkaügy és Bérelszámolás osztályokra. A Bérelszámolás osztály további 3 alcsoportból áll, és legfőbb feladatuk a havi rendszeres társadalombiztosítási (TB), megbízási szerződéseken alapuló elszámolások és a bérelszámolás lebonyolítása. A Munkaügyi osztály szintén 3 csoportból áll, feladatuk a havi rendszeres munkaügyi adminisztráció elvégzése a bérelszámolás támogatása céljából, valamint az időszakos HR controlling, azaz HR jellegű elemzések készítése. Jóllehet az ábrán már látható a toborzási tevékenység ellátását végző Keresés-kiválasztási csoport, viszont érdemi tevékenységet az esettanulmány feldolgozása során még nem végeztek.

Az informatikai támogatás vonatkozásában elmondható, hogy a szervezet tipikusan abba a kategóriába tartozik, ahol már az 1990-2000-es években bevezettek egy SAP vállalatirányítási rendszert, és a klasszikus HR tevékenységet, azaz a bérelszámolást és a munkaügyi adminisztrációt ezen rendszer segítségével látják el. A HR controlling feladatokat az SAP HR-ből kinyert, majd Microsoft Excelbe letöltött és ott kézzel kiegészített módszerrel végzik. Mivel a Keresés-kiválasztási csoport újonnan került létrehozásra, továbbá az 5 éves terv már tartalmazza ezt a folyamatot támogató informatikai alkalmazás bevezetését, ezért a csoport a működéséhez jelenleg szintén Microsoft Excel alkalmazást használ.

Az intézmény ötéves digitalizációs terve

A fentiekben definiáltak érdekében az intézmény vezetése 2022-ben elindított egy digitalizációs projektet, amelynek vitelével elsősorban az adminisztratív HR folyamatok kerültek áttekintésre, meghatározták az intézmény jövőre vonatkozó célkitűzéseit, beleértve a HR szervezet transzformációját és a szükséges informatikai rendszerek implementálását. Az intézmény vezetőségének célja az volt, hogy megismerje a cég jelenlegi és a jövőbeli állapotát (5 év), valamint ezek alapján milyen beruházási szükséglete merül fel. Az intézménynek a projekt során figyelemmel kellett lennie a generációs különbségekre is, amennyiben akár az új funkciók működtetésének mielőbbi bevezetésére, vagy akár friss diplomás munkaerő toborzására gondolunk. Ez az általuk elindított folyamat a digitalizációs útiterv és annak átalakításának a kezdeményezése, amelyet a 10. ábra szemléltet.



10. ábra: Digitalizációs terv

Forrás: Projekt leszállítandó dokumentum

Ennek a tervnek egészen az elején az úgynevezett „low hanging fruits”-ok (alacsonyan lógó gyümölcsök) vannak, amelyeket gyorsan meg lehet valósítani, majd utána jön a következő lépés, ami az adminisztráció csökkentését tűzte ki célul. Ez úgy csökkenthető, hogy bevezetésre kerül a dolgozói önkiszolgáló funkcionalitás, és bizonyos tevékenységeket ennek megfelelően a dolgozók fognak ellátni; jellemzően az ő saját, személyes adataiknak a karbantartását, illetve a szabadság és egyéb távollétek igénylését. Utóbbit egy Workflow motor segítségével eljuttat a munkahelyi vezetőjéhez, ő jóváhagyja ezt, és a jóváhagyás pillanatában beérkezik a rögzített és jóváhagyott szabadság távollét a HR adatbázisába. Ez mind a munkavállalót, mind a HR-t tehermentesíti, és igaz lesz az is, hogy az adat, ahol megszületik, ott kerül be a rendszerbe. Ez egy következő elérendő célt is magában hordoz, a papírmentes iroda koncepciója egy karnyújtásnyira van.

Adminisztrációs terhek minimalizálása - célkitűzés

A vizsgált intézmény pontosan egy speciális fejlesztési irány mellett döntött, annak érdekében, hogy csökkentse a HR adminisztrációs terhet, és el tudja választani attól a hagyományos funkciótól, amikor csak és kizárólag adminisztráció ellátására hivatott egységként volt jelen az intézmény életében. A vállalat céljai ugyanis nem az adminisztrációval érhetők el, hanem azokkal az adatelemzésekkel és a célokhoz való

illesztésével, amit a HR osztály egy munkavállalóról nyilvántart. A másik hatalmas különbség a jövedelemszintben rejlik; egy adminisztrátor és egy képzett HR-es bére között nagy a rés. A HR-tanulmányokat egyetemen oktatják, ismerni kell a stratégiai HR szerepét, a teljesítményértékelés különböző módszereit, az ösztönzési rendszer kialakítását, képzési tervek definiálását, jó keresés-kiválasztás végrehajtását és módszereit, amit hozzá kell rendelni a dolgozóhoz úgy, hogy a vállalat céljai elérhetővé váljanak. Az adminisztrátori munkakör betöltése nem egyetemi végzettséghez, hanem különböző szaktanfolyamokhoz kötött, pl. társadalombiztosítási ügyintéző, bérelszámolási ügyintéző. Mindkettő fontos része a HR-nek, azonban az adminisztráció nem dominálhatja a teljes HR működését.

Az intézmény HR tevékenységét jelen pillanatban a korábban bemutatott 8. ábra írja le, azaz a tevékenységet az adminisztráció dominálja, ahonnan szeretnének eljutni abba az ideális állapotba, amely alapján az adminisztrációs terhek legalább 25 %-át maguk a munkavállalók végeznék el. A jelenlegi, akár több, mint 55 %-os adminisztrációs terhet 30 %-ra csökkentenék, így a maradék 50 % HR stratégiai célokra lesz fordítható.

Az alap HR adminisztrációs modell (ami még a mai napig is érvényben van, bár csökkenő tendenciát mutat) szerint a dolgozó minden igénylését (szabadság, távollétkérelem, cafetéria-nyilatkozat, stb.) papír alapon juttatja el a HR osztálynak, amit az ott dolgozó kollégák rögzítenek az informatikai rendszerben. Minél inkább adminisztratív jellegűek a folyamatok egy vállalatnál, annál több papír alapú dokumentumról kell a HR-nek gondoskodnia. Ez azt is jelenti, hogy a HR-nek kevesebb ideje van az adminisztráción kívüli folyamatokkal foglalkozni. A dolgozói önkiszolgáló funkciók elterjedésével a HR osztályok bizonyos mértékű tehermentesítése valósítható meg, viszont ehhez a folyamatátalakítás elengedhetetlen.

Emiatt a cégek az átalakulás során, beleértve ezt az intézményt is, felmérték és felismerték azt, hogy az adminisztrációból a stratégiai irányba történő elmozduláshoz további lépéseket kell tennie, az informatikai alkalmazásokat bővítenie kell, újabb folyamatokat kell kialakítani, olyan folyamatokat elsősorban, amelyek korábban még nem is léteztek.

Az általam vizsgált intézmény stratégiai HR funkciók informatikai támogatását kívánja bevezetni, amely célkitűzés elsősorban a keresés-kiválasztás, belső képzések megszervezése és megtartása, teljesítményértékelési és fejlődési utak megtervezése folyamatok kialakítása és informatikai támogatásának megvalósítására irányul.

A vizsgált intézménynél a távmunka nem engedélyezett; a HR régóta küzd azért, hogy a támogató személyzet (3500-4000 fő) otthonról végezhesse munkáját. Ez az elavult

módszer kevésbé teszi attraktívvá a nyitott pozíciókat. A Z generáció kifejezetten igényli ezt a fajta szabadságot, kötetlenséget és megkérdőjelezi azt a feltevést, hogy ha otthonról végzi a munkáját, akkor kevesebbet fog dolgozni?

A munkavállalói élmény fontossága

A HR-nek szembesülnie kellett azzal, hogy elérkezett a 21. század egy olyan pontra, amikor egy teljesen új generációnak a felvételére van szükség. Az ilyen munkaerő felvétele mást igényel, mást kell nyújtani neki, mint tíz évvel ezelőtt. A HR és ez az intézmény is felmérte, hogy ha az Y és a Z generáció számára attraktívvá szeretnék tenni a munkahelyet, akkor nem lehet elavult módszereket alkalmazni, mert nem fog áramlani a munkaerő. Ez a korosztály mindent a telefonjáról intéz, így ha ő ezzel nem tud lépést tartani (pl. intézményhez kötött alkalmazás), akkor kevésbé valószínű, hogy ezt a munkahelyet választják.

A Deloitte 2017-ben végzett egy felmérést az általános munkavállalói elvárásokról, miszerint lényeges, hogy a munkavégzés attraktív, eredményorientált és élvezetes legyen. Egyre dominánsabb az a trend, hogy a cégek kifejlesztenek egy integrált rendszert, mely hatással van a teljes munkavállalási élményre, ezzel együtt az emberek munkavégzésére. A technológia előrehaladtával a HR eszközrendszere is megnőtt, amivel fokozható az élményszerzés (pl. applikációk). A felmérés eredménye szerint a felmért munkáltatók 20%-a nem gondolja fontosnak az irányított munkahelyi élményszerzést, ugyanis a megkérdezett munkavállalók 56%-a gondolja úgy, hogy a munkaélmény tudatos használatára egyelőre még nem hajlandó (Dajnoki-Héder, 2017).

Ha elégedett munkavállalókat és a jelenlegi, magas szintű fluktuációt csökkenteni szeretnénk, akkor a munkahelyet vonzóvá kell tenni. Erre vannak informatikai alkalmazások is, de ezen túlmenően még egyéb intézkedések bevezetése is szükséges, például, hogy a home office egy elfogadott lehetőségként szerepeljen.

A Projekt 1. fázisa

A projekt egy ötéves tervet vázolt fel az intézmény HR szervezete transzformációjának megvalósítására. A projekt 1. fázisában a bevont tanácsadó cég interjúkat készített workshopok formájában a HR osztállyal és bizonyos esetekben a HR-rel együttműködő más részlegekkel, ahol egy adott témakör részletes folyamat magyarázatát adta át.

Egy igen érdekes folyamatszempléleti megközelítést fogalmazott meg a vállalat a saját

folyamatai hatékonyságának növelése érdekében, miszerint a nemzetközi legjobb gyakorlatnak megfelelő folyamatokat akar kialakítani. El szeretnének határolódni attól a módszertantól, hogy a tanácsadó cég felméri a jelenlegi helyzetet, majd javaslatot tesz új folyamatokra. E helyett szerettek volna „készen” vásárolni best practice HR folyamatokat, amelyek segítik az adott HR területhez tartozó rendszer bevezetését. A kiválasztott rendszer egy neves informatikai vállalat célalkalmazása lett (SAP Success Factors), amely önmagában tartalmazza a nemzetközi legjobb gyakorlat szerinti HR folyamatokat.

A kezdeti néhány workshopon a rendszer bevezetéséig bizonyos területeken, a szemmel látható anomáliák felszámolásra kerültek és az egyértelmű hibákat azonnal javítani tudták. Nem volt szükség folyamatábra rajzolására, csupán össze kellett gyűjteni a HR-es folyamatokban rejlő problémás részeket és a tanácsadó cég javaslatot tett az azonnal megvalósítható módosításokra. Ezeket az intézmény „low hanging fruit”-nak nevezte el.

Ezt követően az oktatással kapcsolatos tevékenység támogatását célzó folyamatátalakítást és az ezzel egybekötött informatikai rendszer beszerzést szeretnék elindítani, ami valószínűleg 2025-re fog megvalósulni. A tanácsadó meglátása szerint a szervezet teherbírása évente egy projekt, ugyanis egy szervezet a mindennapi működése mellett több párhuzamosan futó projektet nem tud végrehajtani, mert nem tudja az embereit teljesen átirányítani a mindennapi munkájukról a projektben történő aktív részvételre. Az ügyfelek részéről egy projektben való részvétel nagyon komoly kihívást jelent, ezért is van létjogosultsága egy tanácsadó cég bevonására a feladatok végrehajtásában. A vizsgált intézmény is ezen okok miatt döntött úgy, hogy tanácsadó céget von be a feltárásba és a rendszer bevezetésébe. A tanácsadó feltárta a folyamatok módosításának tényét, azonban ezeket az intézmény hajtja végre ténylegesen.

A mentális transzformáció és kultúraváltás nem fog egyből bekövetkezni, ugyanis hiába rendelkezik a 21. század egyik legismertebb és legmodernebb ilyen folyamatot támogató alkalmazásával, ehhez olyan belső változásokra is szükség van, ami már túlmutat a folyamatokon.

A fizetésemelés, javadalmazás tervezés kapcsolatban áll a bértömeggel és a létszámmal, tehát a kettőt általában együtt szokták végrehajtani. A cég azt az összeget, amit a fizetésemelésre szán, elkezdi fentről lefelé szétosztani, és itt a HR-nek és a controllingnak komoly szerepe van. Ahhoz, hogy ez a szétosztás megvalósuljon, információ kell arról, hogy milyen szervezetei vannak, ott hány ember és milyen pozícióban dolgozik, és milyen a jelenlegi bér besorolásuk. Ez egyszerre top-down és egyszerre bottom-up módszer szerint kerül végrehajtásra. A SF termék tartalmaz egy olyan modult is, ami pont az ilyen jellegű

béremelések, kompenzációk, tervezés, létszámtervezés folyamatát tudja támogatni. A vizsgált intézmény azonban egy Microsoft adatbányászati eszközt használ, amelynek segítségével kinyerhetők a tervezési lépéseket támogató adatok. A HR ezt azzal segíti, hogy megadja a dolgozóinak a fizetése elhelyezkedését a piaci mediánhoz képest, így látható, hogy ezek a bérek hová pozícionálhatók a piacon. Ezt a viszonyítást egy Z generációs jelölt felvételénél figyelembe kell venni, a home office lehetőségen kívül.

A Projekt 2. fázisa

A projekt ezen fázisa egy digitalizált és a modern kornak megfelelő keresés-kiválasztási folyamat kialakítását nevezte meg. Ezzel a funkcióval az intézmény eddig nem rendelkezett. Mi több, a HR a keresés-kiválasztási folyamatba kizárólag a kiválasztás legvégső folyamat lépéseként, a dolgozói felvétel pillanatában került bevonásra. A stratégiai HR világában a toborzást maga a HR végzi el centralizált módon, hiszen a szervezet pozíció gazdálkodásáért is a HR a felelős, illetőleg a dolgozói képzettségek és a kompetenciák is a HR rendszerében kerülnek tárolásra. A HR toborzásért felelős szakértő a toborzási folyamat teljes lebonyolítását meg tudja szervezni, és az igénylők számára az előzetes szűréseket el tudja végezni. Az előzetesen megszűrt jelentkezők közül pedig az igénylő számára be tudja mutatni a legjobb alternatívákat, megszervezi az interjúkat az igénylőkkel, nyomon követi a teljes folyamat eseményeit és végül a sikeres kiválasztást követően belépteti az új felvételest. Digitalizáltan ez a folyamat úgy működik, hogy a szervezeti hierarchiát alkotó szervezeti egységekhez kapcsolt pozíciókhoz az adott pozícióhoz tartozó képzettségek és kompetencia elvárások előzetesen hozzárendelésre kerülnek. Egy új felvételi igény megjelenése után az beérkezik a HR-hez, aki egyeztetni az adott pozíció elvárásait az igénylővel. Az igénylés lezárását követően a rendszerből automatikusan keletkezik a hirdetés szövege, amely a rendszer sajátosságainak köszönhetően gombnyomásra megjelenik a megfelelő és előre definiált médiumokban. A jelentkezések a HR adatbázisába való beérkezését követően a folyamatlépés automatizáltan kerül végrehajtásra a kiválasztott rendszer által. A HR automatikusan kommunikál a jelentkezővel, értesítéseket küld, interjúkat szervez számára, és az egész folyamatot szakértőként végzi el, de az önkiszolgálás, automatizmusok, vezetői jóváhagyások digitalizált támogatása által. A jelölttel történt megállapodás után, új felvételelessé válik, minden, a felvételhez még eddig meg nem adott, de lényeges információ szintén megküldésre kerül a megállapodott jelöltnek, aki önkiszolgáló módon rögzíti ezeket az adatokat. A beléptetés napján ezek az adatok szintén automatikusan bekerülnek a személyügyi adminisztrációs rendszerbe, és az adminisztrátor

maximum a még esetleg hiányzó, de szükséges adatokat kell, hogy rögzítse. A rögzített adatokból generálódik még a munkaszerződés is. A toborzási folyamat során minden szükséges dokumentum (iskolai végzettségek szkennelt példánya, nyelvvizsga bizonyítvány, stb.) szintén a rendszerbe, a jelölt által kerülnek csatolásra.

Az új munkavállalók szervezetbe való hatékony beintegrálása a beléptetési folyamat (onboarding) szerves része. Ez a procedúra nagy jelentőséggel bír, hiszen kivétel nélkül minden munkáltató érdeke, hogy az újonnan érkezők minél előbb megtalálják a helyüket, belelássanak a szervezeti kultúrába, bekapcsolódjanak a munkafolyamatokba, és jó munkakapcsolat jöjjön létre a többi kollégával (hrmaster.hu). A digitalizációs korban ennek a kultúrája oly módon változott meg, hogy a cégről és/vagy kultúráról szóló általános anyagokat, videókat a belépés első napján odaadják a dolgozónak. Ezen túlmenően a belépések első teendői közé tartozik, hogy a fogadó oldali vezető a belépés előtt már megrendelje a dolgozó laptopját, számítógépét és minden olyan eszközt, amely a munkavégzéséhez szükséges. Egy hatékony előkészítő folyamatban a dolgozó a belépése napján már egy íróasztalon túlmenően minden egyéb szükséges eszközzel is rendelkezik. Tehát az onboarding megvalósítása egy vállalatnál szimpatikusabbá teszi az új belépő számára a vállalatot, hiszen már a belépése előtt is gondolnak rá, intézkednek az ő érdekében, és a belépést követően pedig megkönnyítik a beilleszkedési folyamatot. Informatikai szempontból az esettanulmányban vizsgált vállalat eme folyamathoz szintén az SF alkalmazást választotta, amelyet gyakorlatilag a toborzás modul megvalósításával egyidőben, ahhoz szorosan kapcsolódóan fog megvalósítani.

Ahhoz, hogy minden megvalósuljon, beléptetés, adatrögzítés, a papírok előkészítése, a HR részéről hatalmas előmunkát követel. Ezért az onboarding process már akkor megkezdődik, amikor megtörtént a toborzás során a kiválasztás. Kiválasztásra került a jelölt, aki előre egy portálon keresztül feltöltötte az adatait. A dolgozó már a beléptetéséhez szükséges -a kiválasztása szempontjából nem feltétlenül lényeges- adatokat, akár dokumentumokat még később tud csatolni, amik bekerülnek az adminisztrációt végző adatbázisba. A vizsgált intézménynél nem létezik a Toborzási folyamat. Mivel a megvásárolt eszköz (SF) egy adott HR folyamatra és alfolyamatra vonatkozó leírást (folyamatábra) is tartalmaz, ezért a megállapodás alapján az SF toborzási folyamata lesz az irányadó az intézmény számára, azaz követni kívánja a nemzetközi legjobb gyakorlatot (Harika et al.). A HR-es folyamatokat a gyártó a licencmegvásárlás pillanatában L4 szintig kibontva, swimming lane formát ábrázolva az ügyfél rendelkezésére bocsátja.

Folyamat átalakítási lehetőségek a vizsgált intézménynél - alacsonyan lógó gyümölcsök

A felvázolt akciótervek jelentős része egy támogató informatikai rendszer bevezetését szorgalmazza, mindazonáltal néhány területen feltárásra kerültek olyan folyamatátalakítási lehetőségek, amelyek már a jelen helyzetben is jelentős hatékonyságjavulást tudnak hozni az intézmény érintett osztályai számára. A projekt során ezen folyamatátalakítási opciókat low hanging fruit-nak, azaz alacsonyan lógó gyümölcsnek nevezték, amely magában hordozza az azonnali cselekvés és megoldás lehetőségét. Az azonnali cselekvés és megoldás kategóriába az alábbi feladatok kerültek:

A külföldi deviza díjasok havi szintű kezelése alapvetően nem a HR osztályon zajlik, hanem azon a területen, annál a szervezetenél, ahol a deviza díjas foglalkoztatásra kerül. Ez az érintett szervezet havi rendszerességgel készít egy adatokat tartalmazó dokumentumot, amelyet megküld a HR szervezet számára, amely manuálisan rögzíti a HR rendszerbe.

A belföldi és külföldi kiküldetések kezelése szintén a decentralizált szervezeti egységeknél történik, akik a napidíj igénylést papíron megküldik a Pénzügyi Osztálynak jóváhagyásra. A Pénzügyi Osztály a jóváhagyást papíron végzi el, amely dokumentumot küld a HR szervezet számára, aki pedig rögzíti a napidíj kifizetés adatait a személyügyi rendszerbe.

A bérlet és a munkába járási támogatás folyamata alapján az igénylő szervezeti egység papíron kitölti a kérvényt, elküldi jóváhagyásra a Pénzügyi Osztálynak, majd innen a HR szervezethez kerül a jóváhagyott dokumentum adatrögzítési céllal.

A fenti három fajta igénylés esetén a projekt során az a döntés született, hogy a szervezeten belül bevezetésre kerül „az adat ott kerül a személyügyi rendszerben rögzítésre, ahol megszületik” elv. Ennek megfelelően már az igénylő szervezeti egység rögzíti az igényelt napidíjat, támogatást, bérletet és munkabajarást, majd egy Workflow segítségével az igény elkerül a Pénzügyi osztályra jóváhagyásra. A jóváhagyást követően a tétel a személyügyi rendszerben aktívvá válik, és a havi bérelszámolásba automatikusan bekerül.

A projekt során a HR szervezettel folytatott beszélgetések alapján az intézmény eldöntötte, hogy kialakítja az ún. HR Business Partner alapú szervezeti struktúrát.

HR Business Partner szervezet kialakítása

Az intézmény több telephellyel rendelkezik, ezért bizonyos funkciókat decentralizáltan kezel, beleértve a munkaválalói beléptetést és kiléptetést, de számos adatrögzítési kezdeményezést is. A különböző telephelyeken alkalmazásban állnak olyan kollégák, akik pénzügyi és HR-es jellegű munkákat is el tudnak látni, de ők a Pénzügyi osztály hatáskörében

végzik munkájukat. Az intézmény elhatározta, hogy a hatékonyabb HR tevékenység ellátása érdekében kialakítja az ún. HR Business Partner szervezeti struktúrát, amelynek megfelelően a különböző területeken HR tevékenységet végző munkatársak HR Business Partnerre válnak, akik a szakmai irányítást a HR szervezet irányából kapják. Ezen cél elérése érdekében a HR és a Pénzügyi szervezetnek konszenzusra kell jutni, hogy munkáltatói jog gyakorlása tekintetében továbbra is a Pénzügy marad a felettes szerv, de a szakmai irányítást a HR szervezet látja el a jövőben. Mivel a HR Business Partneri szerep egy felelősségében és szakmaiságában magasabb szakértelmet kíván, ezért a jelenlegi munkatársak képzése, esetleges új munkatársak felvétele szükséges az új HR modell kialakítása érdekében.

A HR Business Partner elsődleges feladata a több telephelyen történő hatékony HR jellegű feladatok megvalósítása és a mindenkori HR irányelvek mentén történő információszolgáltatás és a munkavállalók megfelelő kiszolgálása. A HR Business Partner nem egy egyszerű adminisztrátor, hanem képzett HR-es szakember, aki szakértelemmel tudja kiszolgálni a szervezetet és általa elérhetővé válik az intézmény célja a stratégiai HR tevékenység megvalósításának vonatkozásában. A HR Business Partneri modell kialakítása nem csak egy egyszerű szervezeti átalakulás, hanem a szervezet mentális transzformációja is egyben.

Összefoglalás

Jelen dolgozat összefoglalja a címnek megfelelő folyamatfejlesztés evolúcióját, egy létező, ám meg nem nevezett intézmény példáján keresztül és megmutatja, hogy ennek még a mai napig, a 21. században is van szerepe. A kutatás áttekintette a jelen digitális korszak kihívásait, amivel megküzdének a vállalatok a megfelelő munkaerő megszerzése érdekében, gondolva itt a generációs kérdésekre egyaránt.

A legtöbb szakmával párhuzamosan a humánerőforrás-menedzsment is változásokon esett át az elmúlt időszakban. Ez a változás a gazdasági, társadalmi és munkaerő-piaci környezet átalakulásának eredménye. A változás egyik ismérve, hogy míg néhány aktív terület átalakult, fejlődött, addig egészen újak is létrejöttek az örökké újjászülető tendenciák kiszolgálása miatt. A változás miatt a hagyományos HR-funkciók mellett modernebb funkciók alakultak ki, amelyek alkalmazása nem csak plusz opcióként, hanem gyökeres részeként jelenik meg a szervezeti kultúrában. Ennek hatására az eljövendő időben a szervezetek már tudatosan a részükként fognak tekinteni ezekre, valamint a vonzó HR márka, a szervezet megtartó képességének támogatása, a generációk produktív alkalmazása, a minőségi, képzett munkavállalók elnyerése, továbbá a munkavégzés élményszerűsége nagyobb hangsúlyt kapnak.

Az esettanulmány rámutatott arra, hogy már a 2000-es évek elején is elindult egy szemléletváltás a vállalatok működtetésében, amely szerint a vállalatvezetők elfogadták azt a tényt, hogy a hatékonyság egyik mérőszáma az, ha a folyamat végrehajtása során keletkezett adat ott kerül be a támogató rendszerbe, ahol az megszületik. Több, mint 20 év elteltével, a COVID járvány által felgyorsult digitalizációs megoldások előretörése, és az elmúlt 20 évben végbement mentális transzformáció azt eredményezték, hogy a vállalatok egyre erőteljesebben azonosulnak ezzel a gondolattal, és készek önkiszolgáló funkciókat bevezetni és alkalmazni, valamint a folyamataik feletti kontrollt diverzifikálni.

Az interjú sorozat az érintett területek szakértőivel és munkahelyi vezetőkkel zajlott workshopok formájában (több alkalommal fél napos workshopok), ahol a következő legfontosabb elemek kerültek az ügyféloldali szakértők által kiemelésre: a home office fontossága, „az adat ott kerüljön rögzítésre, ahol megszületik”, kultúraváltás a szervezetben, önkiszolgáló funkciók és automatikus Workflow-k.

A vizsgált intézmény a HR részleg tehermentesítését tűzte ki célul az önkiszolgáló funkciók bevezetésével, és a saját adatok önálló módosításának lehetőségével. A workshopok keretén belül őszintén és kendőzetlenül ismerték be a cég hiányosságait és vallották be a

véleményüket a munkavállalók. Több alkalmas együtt gondolkodásra invitálta őket a tanácsadó, így kimondatta velük a cég fejlesztésre szoruló részeit. Rájöttek arra, hogy a feladatok átszervezésével a vizsgált terület munkája redukálható.

Összességében véve az intézmény számára definiált ötéves digitalizációs és átalakítási terv első állomása egyszerűen folyamatátalakítási módszerrel is megvalósítható, így a szervezet számára gyors eredményt és sikerességet tud szolgáltatni. A néhány folyamat vagy folyamatlépés megvalósítása azonnali hatékonyságnövelést eredményezett. Hosszútávon az intézmény bizonyos HR jellegű adatrögzítést az illetékes szervezetekhez kíván delegálni, azaz több rögzítési jogosultsággal kívánja felruházni az egyes telephelyeit, szervezeti egységeit. Ez által jelentősen csökkenthető a HR adminisztrációs terhe, és több időt tud fordítani a stratégiai jellegű HR-es tevékenységek ellátására, mint pl.: keresés-kiválasztás, munkavállalói életpályamodell és kapcsolódó képzési tervek típusú tevékenységek kialakítása. Véleményem szerint az egyéb módszertanoktól eltekintve a legegyszerűbb és legátláthatóbb módon (back to the basics), a BPR segítségül hívását választotta az intézmény.

Felhasznált irodalom

1. Azizi et al.: Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach, 2021
elérhető: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>
(utolsó megtekintés: 2023. 03. 31. 20:14)
2. Bartucz Cs. előadásanyaga: A folyamatfejlesztés lépései és eszközei, SZE KGYK B1. terem, 2023. 02. 14.
3. Bencze V.: A termelésmenedzsment stratégiai szemlélete, 2019
Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/2105> (utolsó megtekintés: 2023.03.26.)
4. Bernáth L.: Folyamatmenedzsment. 2021
5. Brandmüller T.: BPR, avagy a vállalati folyamatok újraszervezése, PTE KTK, 2000
6. Budai I., Kocsi B.: Tevékenységmenedzsment folyamatelemzés, folyamatoptimalizálás, Debreceni Egyetem Műszaki Kar, 2015
7. Dajnoki K., Héder M.: "Új szelek fújnak"-a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, Hadtudomány, 2017. évi elektronikus lapszám
8. Deák Cs.: A folyamatok újjáalakításának modelljei, Gazdász Elasztik Kft., Miskolc, 2000
9. dictionary.cambridge.org: process, Elérés:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/process> (utolsó megtekintés: 2023. 03. 31. 18:59)
10. Dinya L.: Stratégiai gondolkodás és menedzsmentszemlélet a modern felsőoktatásban, 2005
11. Dr. Budai I., Kocsi B.: Tevékenységmenedzsment folyamatelemzés, folyamatoptimalizálás (elmélet), Debreceni Egyetem Műszaki Kar, 2015
12. Fasna M.F.F., Gunatilake S.: A process for successfully implementing BPR projects, 2019
elérés:
https://www.researchgate.net/publication/333519194_A_process_for_successfully_implementing_BPR_projects (utolsó megtekintés: 2023. 03. 31. 20:11)
13. Fekete J. Gy.: Környezetstratégia, 2011

14. Fenyves L.: Válogatott tanulmányok a sporttudomány köréből: A folyamatszemplélet, mint a fejlődés eszköze az e-sportban, Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen, pp164-174, 2021
15. Hammer, M., Champay, J.: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business 1993
16. Harika et al.: Business Process Reengineering: Issues and Challenges, 2021, elérhető: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-6707-0_35 (utolsó megtekintés: 2023. 03. 31. 20:04)
17. hrmaster.hu (utolsó megtekintés: 2023.03.24. 14:42)
18. Kiss I.: Az informatika alapjai, Tankönyvkiadó, Budapest 1983, pp226
19. Kópházi et al.: Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán, 2018
20. Rónay M.: Szervezetfejlesztés a közszolgálatban, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014
21. Solti Á.: Folyamatmenedzsment-tapasztalatok a tanácsadó szemszögéből, 2006
22. Szeiner Zs. et al.: A menedzsment tanácsadási piac változásai globális, regionális, magyarországi és szlovákiai trendek tükrében, 2020
23. Szóts-Kováts K.: Merre tart az emberi erőforrás menedzsment?, Vezetéstudomány, XXXVIII. évf. különszám, 2006
24. Tenner, A. R., DeToro, I. J.: BPR vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, ISBN: 963 16 3001 3
25. tolnaimegyehirek.hu, elérés: <https://tolnamegyehirek.hu/honnan-lesz-nyugdij-nehany-ev-mulva-2/> (utolsó megtekintés: 2023. 04. 11. 9:32)
26. Ulrich D., Younger J., Brockbank W.: The twenty-first-century HR organization, 2008
elérhető: https://www.researchgate.net/publication/30861961_The_twenty-first-century_HR_organization (utolsó megtekintés: 2023. 04. 08. 22:29)
27. Varga K.: A szemantikus folyamatmenedzsment hasznosítási lehetősége az üzleti folyamatok tudásalapú fejlesztésében, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2014
28. Varga-Toldi K., Veres Z.: A vezetési tanácsadói szerepek változása, 2020
29. Veresné dr. Somosi M.: Vezetői döntéshozatal, 2004 Elérhető: http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_17081_section_1003_8.pdf