



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Kiss Melissza Kinga
T007986/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Kiss Melissza Kinga

Szakdolgozat száma: [REDACTED]

Törzskönyvi száma: T007986/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Gazdaságinformatikus

Specializáció: Vállalatinformatikai specializáció

A dolgozat címe: HR folyamatok IT támogatása multinacionális környezetben

A dolgozat címe angolul: IT Support of HR Processes in Multinational Companies

A feladat részletezése:

1. Mutassa be az emberi erőforrásmenedzsment vállalati működésre gyakorolt hatását!
2. Röviden foglalja össze az IT térnyerésével nyíló új lehetőségeket a területen!
3. Vizsgálja meg néhány HR tevékenység informatikai támogatását egy nemzetközi vállalat esetében, ismertesse milyen előnyökkel és hátrányokkal jár az egyes folyamatok formalizálása!
4. Tegyen saját javaslatokat a felmerült problémák kiküszöbölésére!

Intézményi konzulens neve: Dr. Nagy Viktor

Külső konzulens neve: Korsós-Schlesser Ferenc

Munkahelye:

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 31.



[Signature]
Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom.

[Signature]
belső konzulens

[Signature]
külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Kiss Melissza Kinga (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. 11. 22.


hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	1
2.	A HR ÉS AZ IT KAPCSOLATÁNAK KIALAKULÁSA	3
2.1.	A híd kialakításának mérföldkövei	3
2.2.	Az IT és a HR együttműködésének jellemzői és kihívásai	11
2.3.	Emberi erőforrások menedzselése nemzetközi kitekintésben.....	16
3.	TALENT WORLD GROUP	22
3.1.	A CEO szerepe és rálátása a vállalatra.....	22
3.2.	A HR igazgató és az előrehaladott technológia	32
3.3.	Az interjúk alapján elkészített SWOT elemzés.....	40
3.3.1.	Erősségek.....	40
3.3.2.	Gyengeségek.....	41
3.3.3.	Lehetőségek	42
3.3.4.	Veszélyek / fenyegetések.....	42
3.4.	A vállalat SWOT analízise.....	43
3.4.1.	Erősségek	43
3.4.2.	Gyengeségek.....	44
3.4.3.	Lehetőségek	45
3.4.4.	Veszélyek / fenyegetések.....	46
4.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	48

IRODALOMJEGYZÉK	I
TARTALMI KIVONAT.....	III
SUMMARY	III

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A HR szerepének átalakulása	5
2. ábra: HRIS funkciói	8
3. ábra: ZERO TRUST biztonsági rendszer modellje	12
4. ábra: Digitális Technológiák alkalmazásának eloszlása a HR-ben	13
5. ábra: Válaszadók aránya a CRANET 2021-es felmérés Globális mintájában.....	17
6. ábra: A képzési napok éves átlagos száma a CRANET 2021 felmérésben	20
7. ábra: Jelenlegi értékes ügyfelek.....	34
8. ábra: A tehetségek integrációs lépései	38

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A TalentWorldGroup SWOT analízise	47
--	----

1. BEVEZETÉS

A világ megállíthatatlanul fejlődik, új kihívásokat és lehetőségeket gördít a vállalatok útjába, amelyhez a vállalatoknak permanensen alkalmazkodniuk szükséges, hogy ne maradjanak le a többiektől. A számos akadály, amelyekkel nap, mint nap szembe kell nézniük egyike az olyan karakterek hiánya a piacon, akik összekapcsolnák a különböző szakterületeket. Számomra nem ismeretlen a híd, amely két egymástól teljesen idegen világot köt össze. Az egyetemi tanulmányaimban is visszatükröződik, hiszen vegyesen tanultam gazdasági tanulmányokat és információs technológiát. A jövőben hasonlóan szeretnék összekapcsolni különböző szektorokat. Szakdolgozatom fókuszát az ilyen irányú érdeklődésem miatt egy olyan izgalmas és aktuális témára összpontosítottam, amely a vállalati világ két fontos területét, az emberi erőforrást (HR) és az információs technológiát (IT) kapcsolja össze. A témához kapcsolódó cég választása közben azt a célt tűztam ki, hogy egy olyan vállalatot vizsgáljak meg gyökerekig menően, amelynek tevékenységei ezen alapszanak és ezzel kiemelkedik a többi közül. A választott cég fő profilja jelenleg nemzetközi területekre biztosít ügyfélszolgálati tevékenységet. A cégnek különböző feladatokkal kell szembesülnie a mindennapokban, köztük a különböző kultúrák közötti kommunikáció, a távoli, 100%-ban home office munkavégzés, és az informatikai megoldásokkal való hatékony együttműködés. A cég szakértelmének és szokatlan üzleti modelljének egyedülálló keveréke révén kiváló példája annak, hogyan alakíthatja egy vállalat saját identitását. A dolgozatom felépítésének elkészítésekor több célt tűztam ki. Szeretném kinyomozni hogyan alakult ki a kapcsolat bizonyos mérföldkövek mentén, amelyek az összekapcsolódást segítették elő. Ezen túlmenően boncolgatnám az együttműködés pozitívumait és negatívumait. Kielemeztem miként működik ez nemzetközi, mind elméleti szinten mind gyakorlatban egy konkrét vállalat esetében. Gondolok itt olyanra, hogy milyen a vállalkozás struktúrája és fő tevékenyége, vagy éppen a vezetők mily módon látják a szerepüket a cég életében. A dolgozat megírása folyamán különös figyelmet fordítok egy specifikus problémára az ügyfélszolgálattal foglalkozó cég munkaerő-kiválasztási folyamataira és annak informatikai rendszereire gyakorolt hatására. Vizsgálni fogom az IT eszközök és rendszerek milyen mértékben segítik vagy gátolják az emberi erőforrások hatékony kezelését és a vállalat üzleti céljainak elérését. A kutatási témám középpontjában állítottam hogyan alakult és

fejlődött a HR és IT közötti struktúra az idők folyamán és hogyan befolyásolja a HR-be vezetett új technológia ezeket a változásokat. Milyen stratégiai döntéseket kell meghozni a vállalatnak a nemzetközi szintén való jelenlétük megalapozásakor. Szeretnék kitérni a választott cégnél néhány fontos tényezőre, köztük

- a cég emberi erőforrások folyamatainak és informatikai rendszereinek történeti közös fejlődésére,
- az informatikai rendszerek szerepére a munkaerő-kiválasztás és teljesítménymenedzsment területén,
- az együttműködésre és kommunikációra IT és HR szakemberek között, avagy mennyire fontos a Business Analyst szerepe,
- a technológiai fejlesztések hatására, a vállalati hatékonyságra és versenyképességre,
- és a cég jelenlegi helyzetére, jövőbeli kilátásaira.

Ezeket szeretném megvizsgálni egy konkrét vállalaton keresztül, miként alakulhatott és fejlődhetett a HR és IT területek kapcsolatai az idő múlása során, és ezek hogyan járulhattak hozzá a vállalat sikeréhez.

2. A HR ÉS AZ IT KAPCSOLATÁNAK KIALAKULÁSA

A történelem során számos olyan eseményt (szöveg gépek, gőzgépek, futószalagos gyártás stb.) mondhatunk, ahol valamilyen új eszköz vagy eljárás alapvetően befolyásolta munkavégzésünket, utazásunkat, napi feladataink elvégzését. Az új megoldások megjelenése azonban sokak esetében elégedetlenséget váltott ki, elsősorban a változás bizonytalan következményeitől való félelem és a meglévő munkahely miatti aggodalmak miatt. Az emberi erőforrások (HR) és az informatikai területek (IT) kezdetben egymástól elkülönülve működtek a vállalatokban. Azonban az évek alatt jelentős mennyiségű fejlődésen esett keresztül a kapcsolatuk, és mára már elképzelhetetlen, hogy egyik a másik nélkül működik. Modern vállalatok esetében ez konkrétan elengedhetetlen. Eme egybe fonódás hosszú és rögzös úton alakult ki, ami azt illeti igen összetett folyamat része, amely során számos tényező játszott szerepet. A humán erőforrás menedzsmentnek képesnek kell lennie a stratégiai irányok megvalósításának megfelelő döntések meghozatalára, rugalmasabban, költség hatékonyabban, ügyfélközpontúbban dolgozva, mindezt kihasználva az információs technológia adta lehetőségeket. (Kun András, 2020) A következő részben felmérem, hogy ezekre a fejlődés számára fontos lépésekre miért van szükség. Ellenőriztem a két világ együttműködésének kihívásait és hogy ez a kapcsolat nemzetközi szinten milyen formában jelenik meg.

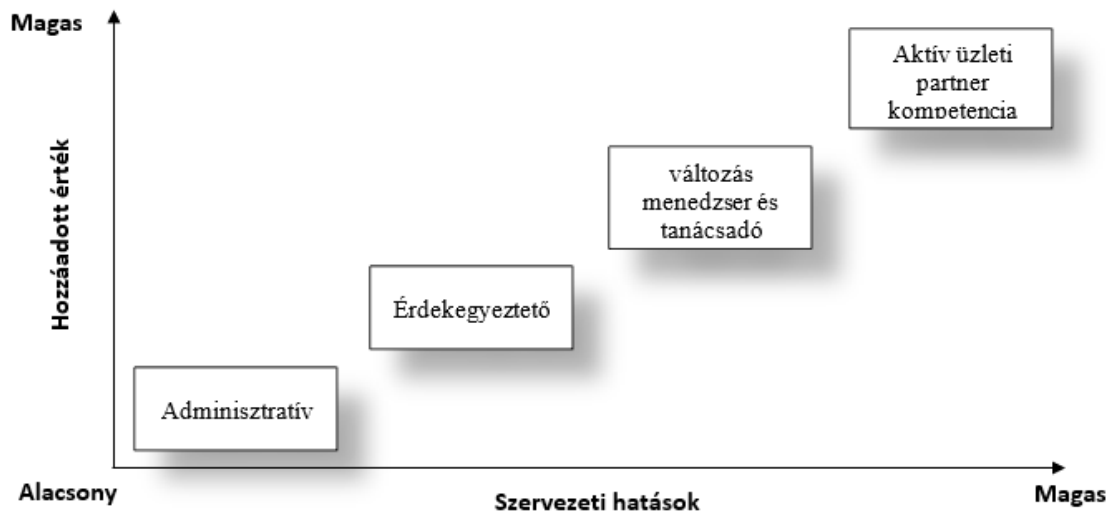
2.1. A híd kialakításának mérföldkövei

Az informatika megjelenése az üzleti életben – Bár az információs technológia elmúlt évszázadban bekövetkezett széleskörű alkalmazása mélyreható változásokat hozott a gazdaságban és a társadalomban, legtöbbünk nem tudja, milyen változásokat hoz az információs forradalom. Az informatika kezdetben főként adminisztratív menedzsmentről, számítógépes és hálózati műveletekről szólt, és kis szerepet játszott a személyi folyamatokban. Az 1950-es és 1960-as években a vállalatok számítógépeket kezdtek használni a munkafolyamatok automatizálására és az adatok kezelésére. Elterjedése megváltoztatta a vállalatok működését. Az 1980-as évek óta, az információs technológia fejlődésével a tömeggyártás rendszere is megváltozott. A számítógépek hozzáférést biztosítanak a vállalati adatokhoz, lehetővé téve a humán erőforrás osztályok számára a személyzeti adatok hatékonyabb kezelését és elemzését.

Az e-kereskedelem egyrészt új kapcsolatrendszert hoz létre, aminek számos előnye van, de számos társadalmi problémát is okoz (pl. titoktartás kezelése). Az egyre bonyolultabb rendszereket kezelő technológiák csak akkor működnek jól, ha képesek modellezni és kezelni a valóságot. Az információs technológia által megalkotott új szabályok megállás nélkül változnak, az internet fejlődésével és növekedésével a gazdasági tranzakciók költségei folyamatosan csökkennek. Az informatika alkalmazása szorosan összefügg a vállalatirányítási formák átalakulásával. A Castells a hagyományos vállalati struktúrák átalakulását és a hálózati cégek megjelenését mutatja be a globalizáció és az információtechnológia kontextusában. [Castells, M] Az információs technológia elkerülhetetlenül megköveteli a decentralizációt, vagyis a központosított hierarchiák felszámolását. Az információs technológia lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a hierarchiákat piacokkal helyettesítsék. Az információs technológiák alkalmazásának négy lépcsőfoka van [Pomázi, I]:

- Adatgyűjtés és feldolgozás
- Az adatok információvá alakítása (tanulási folyamat az információk hasznosításában)
- Az információ átalakítása tudássá
- A tudás „bölcs” felhasználása (a fenntarthatóság érdekében)

Az emberi erőforrások kezelésének fejlődése (1. ábra) – A kezdeti időszakban az eredeti megközelítés szerint csak személyzet adminisztrációval és munkaerő gazdálkodással foglalkozott. Ez a 20-as és 30-as években kibővült az alkalmazottak nyilvántartással, bérszámfejtéssel és egyéb adminisztratív feladatokkal. Ezen időszak alatt nem minősült stratégiai partnernek a vállalati döntéshozatalban, maga a munkaerő cserélhető erőforrásnak számított. HR szakma fejlődése se maradt el az évek alatt. Az 50-es és 60-as években vette kezdetét a fejlődés, amikor is a HR megtette az első lépéseket a munkaerő-tervezésben, a toborzásban és a munkatársak kiválasztásában. Vállalatok számára kezdet nyilvánvalóvá válni, hogy az emberek különálló tehetséggel rendelkeznek és fontos ezen tehetségek felismerése, megtartása a fejlődéshez. Ezt követően megjelentek az első humánerőforrás-szakemberek, bővült a humán osztály felelősség köre. Az idő múlásával nem csak a felelősség bővült, hanem új feladatköre is lett, a HR egyre fontosabb stratégiai szerepet kezdett betölteni a vállalatoknál.



1. ábra: A HR szerepének átalakulása

Forrás: Poór József tanulmánya (2019)

Fejlődés közben bevezetésre kerültek az informatikai rendszerek a humán részlegekbe, így könnyebben hozzájuthatnak a személyzettel kapcsolatos adatokhoz, mint például a bérek, jelenléti ívek, teljesítményértékelési adatok. Ennek köszönhetően a HR osztály hatékonyabban tudja kezelni az emberi erőforrásokat. A XXI. századba lépve az emberi erőforrás menedzsment (EEM) egyfolytában fejlődik, és egyre inkább a vállalkozások taktikai partnerévé válik. A HR nemcsak a munkaerő-gazdálkodásért felelős, hanem részt vesz a vállalati stratégiák kialakításában és megvalósításában is. Ebben az időszakban több jelentős fejlemények történtek, ezeket a következő részben kifejtem.

Tehetséggondozás: A humánerőforrás területén kiemelt hangsúlyt kap a tehetségállomány megtartása, fejlesztése. A tehetséges munkaerő megtalálásában az internet adta lehetőségek segítenek, mint az online toborzási platform vagy a közösségi média. A cégek versenyeznek a legjobb tehetségekért, és programokat indítanak az alkalmazottak fejlesztésére és motiválására.

Stratégiai humánerőforrás tervezés: „A stratégiai emberi erőforrás menedzsment diszciplínája a hagyományos emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai menedzsment összefonódásából fejlődött ki a hagyományos EEM-től az oktatás és kutatás területén is általában elkülönül. (Dajnoki – Kun, 2020)” Mai napig nincs egységes tudományág

ebben a témában. Szeretnék egy hazai szerző definícióját és modelljét elemezni ebben a témában. Bokor megközelítése szerint a stratégiai emberi erőforrás menedzsment a *„környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előre tekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyeinek megteremtését és megtartását.”* A humánerőforrás területén elterjedt a célzott humán erőforrás-tervezés gyakorlata, amely segíti a vállalatokat a változó üzleti környezethez való alkalmazkodásban és a szükséges humánerőforrás előzetes tervezésében. Segít alkalmazkodni a vállalatok változó üzleti környezetéhez. Az előre tekintő tervezés segítséget adhat a munkaerő szükségletek időben történő azonosításában és a megfelelő intézkedések megtételében.

Kultúra és elkötelezettség: A humánerőforrás osztályok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a vállalati kultúra kialakítására és az alkalmazottak bevonására. A pozitív munkakörnyezet és az alkalmazottak elégedettsége a vállalat sikerének kulcsa. Aktívan támogatják a munkavállalók fejlődését.

Technológiafejlesztés: Az informatikai technológia és az adatelemzés lehetővé teszi a HR-es humán erőforrás-gazdálkodást és a döntések hatékonyabb meghozatalát. Online toborzási platformok, teljesítményértékelési szoftverek és elemző eszközök segítik a HR munkát. Az e-learning lehetőségek segítik az alkalmazottak folyamatos szakmai fejlődését. A hatékonyság növelésében és a rutinszerű feladatok automatizálásában segít a mesterséges intelligencia alkalmazása, de erre később még visszatérek részletesebben.

Ezért azt mondhatjuk, hogy az idők folyamán az emberi erőforrás menedzsment jelentős fejlődésen esett át, és ma már nemcsak adminisztratív, hanem stratégiai szerepet is betölt a vállalati világban. A humán erőforrás magában foglalja az embereket, a kultúrát és a tehetséggondozást, amelyek hozzájárulnak a vállalat hosszú távú sikeréhez.

Az informatika és a HR kapcsolata, a HR informatikai támogatása (HRIS) – Már az első HR-technológia fejlesztések előtt forradalmi eszköznek számított a telefon, fax, és a futárszolgálat. Egy ilyen technológia csak annyira jó, amennyire az képes javítani az alkalmazottak elkötelezettségét, teljesítményét és szervezeti kultúráját. Modern korszakát az 1990-es években kezdte meg, ahol a faxok örvendetes fejlesztést jelentettek a HR

dokumentumok kézi továbbításához képest, az online álláshirdetések és a virtuális toborzás megjelenése minden bizonnyal forradalmi volt. Ezt követően a HR-toborzók több száz önéletrajzt tudtak feldolgozni az idő töredéke alatt, és a felvételi folyamatot a megfelelő készségekkel és tapasztalattal rendelkező jelöltekre összpontosíthatták. Ekkor vált a tehetséggondozás fő prioritássá. Az egyre szélesebbre terjeszkedő fejlesztések verseny helyzetet alakítottak ki, ahhoz, hogy megnyerjék a versenyt a szervezetek a legjobb és legfényesebb tehetségekért, a szervezeteknek az alkalmazottak tapasztalatára kell összpontosítaniuk. A legtöbb technológiai innovációhoz hasonlóan a HR-technológia is követte a kulturális változásokat a munkahelyen belül és kívül. Sokféle hatást gyakorolnak egymásra, ezért bizonyos technológiák alkalmazására képesnek kell lenniük a HR szakembereknek. Ezen technológiák a HR funkciók újra tervezését teszik lehetővé, ezen túlmenően szervezeti és tervezési változtatásokat is előidézhetnek, ki kell tudni alakítani a megfelelő vezetői légkört egy innovatív és tudásalapú szervezetben. Napjainkban az üzletszerűen gondolkodó vállalkozók felismerték az információtechnológiai (IT) eszközök erejét az üzleti célok elérésében. Ez nemcsak az üzleti célok elérését segíti elő, hanem optimalizálja a munkafolyamatot is. A humánerőforrás-gazdálkodási osztálynak a humán erőforrás területén versenyképesség elérésére kell törekednie a szervezet dolgozóinak személyes és szakmai fejlődését szolgáló állandó oktatási és képzési programok biztosításával. (Kun András) Ha jövőállóvá tesszük a vállalatokat és azok folyamatait, akkor beszélhetünk arról, hogy igazán digitális a HR.

A HRIS (Human Resource Information System) egy toborzó szoftver olyan formája, amely folyamatokat és rendszereket kombinál az emberi erőforrások, üzleti folyamatok és adatok egyszerű kezelésének biztosítása érdekében. Biztosítja a napi HR-eljárások kezelhetőségét és hozzáférhetőségét. A szakterület a HR-t, mint tudományágat és az azon belüli alapvető HR tevékenységeket és folyamatokat ötvözi az IT területtel. Az ilyen típusú szoftverek hasonlóak ahhoz, ahogy az adatfeldolgozó rendszerek szabványosított rutinokká és vállalati erőforrás-tervezési (ERP) szoftvercsomagokká fejlődtek. Általában ezek az ERP-rendszerek olyan szoftverekből származnak, amelyek a különböző

alkalmazásokból származó információkat egyetlen közös adatbázisba integrálják. A szoftver kilenc különböző funkcióval rendelkezik, ezeket mutatja be a 2. ábra.



2. ábra: HRIS funkciói

Forrás: Erik van Vulpen cikke

A pénzügyi és humánerőforrás-modulok egyetlen adatbázison keresztüli összekapcsolása megkülönbözteti a HRMS (Human Resource Management System) -, HRIS- vagy HCM (Human Capital Management)-rendszereket az általános ERP-megoldásoktól. Az első ilyen humánerőforrás-funkciókat integráló vállalati erőforrás tervezési rendszer az SAP R/2 volt, amelyet 1979-ben vezettek be, ez az ERP rendszer régebbi változata. A rendszer lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy valóban konszolidálják a vállalati adatokat. A PeopleSoft volt az első teljesen HR-központú kliens-szerver rendszer a vállalati piacon, 1987-ben adták ki, és 2005-ben vásárolta meg az Oracle. Az 1990-es évek végétől a HR-szállítók felhőalapú HR-szolgáltatásokat kezdtek kínálni, hogy a technológiát elérhetőbbé tegyék a kis és távoli csapatok számára. A cégek az ügyfélszerverek helyett elkezdtek online fiókokat használni webalapú portálokon, hogy elérjék az alkalmazottak teljesítményét. A HRIS és HRMS technológiák lehetővé teszik a HR-szakemberek számára, hogy eltávolodjanak a hagyományos adminisztratív feladatokról, és stratégiai eszközként pozícionálják őket vállalatuk számára. Az informatikai szakemberekre támaszkodtak az integrált HRMS fejlesztésében és karbantartásában, illetve ma is így tesznek. A kliens-szerver architektúra az 1980-as évek végén fejlesztették ki, ezt megelőzően kiszervezték a nagy számítógépekre a HR-automatizálási folyamatokat. Humánerőforrás-menedzsment vagy az alkalmazásszolgáltató, kliens-szerver és a

szoftver, mint szolgáltatás (SaaS) megjelenése lehetővé tette a belső fejlesztésű HRMS-ek nagy tökével rendelkező rendszerek magasabb szintű adminisztratív ellenőrzését.

Az adatelemzés és a Big Data – Niaz szerint az informatikai lehetőségek használata megkönnyíti az adatkezelést, így több folyamat is papír mentessé válhat. Sok monoton művelet már nem igényel fizikai munkát, ez javíthatja a munka hatékonyságát. Az erősen ismétlődő, csekély teljesítmény változással járó munkák kevésbé népszerűek az alkalmazottak körében, és alacsonyabb a megtartási potenciáljuk, ami idővel kevésbé hatékony teljesítményt eredményez. *Niaz (2020)* A menedzsmentnek ezzel szemben, folyton folyvást támogatnia kell üzletileg meghatározó adat elemzésen alapuló információkkal és tervekkel, hiszen így kerülhet stratégiai pozícióba az EEM. Az adatelemzés és a Big Data alkalmazása az emberi erőforrások területén forradalmasította a munkaerő-gazdálkodást. Az IT és a HR kapcsolata révén a HR nagy mennyiségű, vállalati működéssel kapcsolatos adathoz fér hozzá. Ez a két folyamat lehetővé teszi a HR osztályok számára, hogy pontosabb stratégiai döntéseket hozzanak a munkaerő-gazdálkodás terén. Részletezném ennek a fejlesztésnek a hátterét és előnyét. Hatalmas lehetőségeket kínál a vállalkozások számára azáltal, hogy soha nem látott mértékben gyűjti, tárolja és elemzi az adatokat. Olyan hatalmas mennyiségű adatra vonatkozik, amelyet nem lehet hatékonyan feldolgozni hagyományos adatbázisokkal és elemző eszközökkel. Az IT fejlődésével és az adattárolási technológia fejlődésével már hozzáférhet és felhasználhatja ezeket az adatokat. Négy terület esetében jelenik meg, ezek a következő némi betekintéssel.

Toborzás és hatékonysága: Lehetővé teszi a hatékonyabban azonosítsák a legjobb toborzási folyamatokat és csatornákat. Az adatok elemzésével könnyebben érthetővé válik, hogy mely hirdetési platformok vagy toborzási kampányok hozzák a legjobb ötleteket. Segíthet az álláshirdetés, kiválasztás folyamatainak optimalizálásában, ezáltal csökkentve az időt és költséget.

Tehetségmenedzsment: Mélyebb betekintést kaphatunk a munkaerő-piaci trendjeibe, munkavállalói elégedettségbe. Számszerűsítés segítségével megjósolhatják a jövőbeni pozíciók betöltéséhez szükséges képességeket és kompetenciákat. A statisztikáknak köszönhetően tud előre tervezni, hiszen kiszámítható, hogy mikor és hol fog elfordulni

esetleges munkaerőhiány vagy munkaerő felesleg, ennek megfelelően tervezhető a toborzások, képzések.

Teljesítményértékelés és fejlesztés: Részletesebb képet kapnak az alkalmazottak teljesítményéről és fejlődéséről. Ezen adatok alapján könnyebben lehet beazonosítani a jól teljesítő munkatársakat és meghatározni mely területek igényelnek további fejlesztéseket, ráfordításokat. Személyre szabottabb visszajelzéseket képes adni, alaposabb fejlesztési ötletekkel tud előállni.

Munkavállalói élmény javítása: Megkönnyíti az alkalmazottak elégedettségének és tapasztalatainak javítását. Az így kinyert adatok alapján intézkedéseket tehetnek annak érdekében, hogy segítsék az alkalmazottak munkakörnyezetük javításában, munkahelyi stressz csökkentésében, valamint a magánélet és a munka közötti egyensúly fenntartásában. (Liebner Anikó)

Az előnyök és kihívások: Az adatelemzés és a Big Data alkalmazása a HR-ben számos előnnyel, de kihívásokkal is jár. Az előnyök közé tartozik a hatékonyabb toborzás és kiválasztás, a jobb munkaerő-tervezés, a jobb alkalmazotti teljesítmény és a munkavállalók elégedettségének növekedése. Kezelése és védelme azonban komoly felelősséget ró a HR-es és informatikai szakemberekre is, hiszen fontos szempont az adatbiztonság és a személyes adatok védelme.

Összességében a használata megalapozottabb döntésekhez vezethet, ezáltal javítva a vállalat munkaerő-gazdálkodását és versenyképességét. Az IT és a HR közötti szoros együttműködés tovább aknázza ezeket az előnyöket, és lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a HR-t a siker stratégiai eszközeként használják.

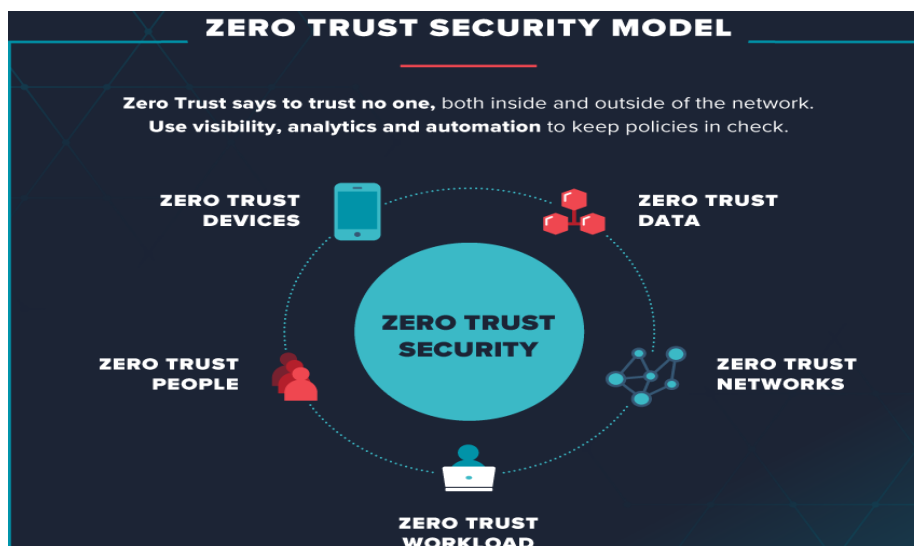
Az MI és az automatizáció szerepe – Az emberi erőforrás menedzsment egy rendkívül összetett terület, amely számos folyamatot érint. A HR-esek túl gyakran túl sok időt töltenek hétköznapi, monoton tevékenységekkel ahelyett, hogy komolyabb problémákra koncentrálnának. A technológia integrálása a HR-kezelési munkafolyamatokba nagy mennyiségű napi munka alól mentesítheti a szakembereket. Az automatizált folyamatok kiküszöbölik a papírmunkát, felgyorsítják számos feladat elvégzését, és hozzájárulnak az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságának növeléséhez. A technológia fejlődése

azt jelenti, hogy a vállalatok kihasználhatják a legújabb innovációkat, például a gépi tanulást az önéletrajzok szűréséhez és a kiterjesztett valóságot új alkalmazottak toborzásához. Érdeemes azonban megjegyezni, hogy az emberi erőforrás menedzsment teljes területe nem választható el az emberektől. Sok múlik a HR szakember empátiáján, tapasztalatán és a technológia paraméterezésén, de a technológia bevezetése jelentősen javíthatja az egyéni szakember munkájának minőségét. Az összes folyamat papír alapon működött a korábbiakban, így sok mindent fejben kellett megjegyezni a szakembereknek. Mostanra több elérhető eszköz van, amely kifejezetten ehhez a szakmához, optimalizálásához fejlesztettek ki. A rohamosan fejlődő világ sürgető kihívásokat görgeszt a cégek elé, amelyek előre mozdítja a szervezetek új HR technológiáinak alkalmazását. A mesterséges intelligenciának köszönhetően új rálátást kaphatunk a már megszokott dolgokra, a szolgáltatások szélesebb skáláját lesz lehetőségünk biztosítani. Különböző nehézségeket leszünk képesek orvosolni, mint az emberi erőforrás kérdéseinek megválaszolása, megvalósítani a cég üzleti stratégiáját és pénzügyi téren is egyszerűbb lesz az eloszlás. Igen szerteágazó az MI által biztosított lehetőségek ezen a területen. Legelterjedtebb alkalmazási módja, hogy a munkafolyamatokat automatizációval végeznek teljes mértékben, vagy csak részben. A mesterséges intelligencia alkalmazások a humánerőforrás menedzsment területén használhatók arra, hogy a rutinszerű, kevés hozzáadott értékkel bíró feladatokat motorizálják, így szakemberek helyett végzik el ezeket a tevékenységeket. Ennek eredményeként a humánerőforrás szakemberek több figyelmet fordíthatnak a stratégiai munkára. Ilyen alkalmazások folytonos munkavégzést biztosítanak, embert nem igényelnek, példaként mondható a HR folyamatok gépesítése, mint például juttatások kezelése vagy gyakori kérdések megválaszolása (Stevenson, 2019). Az automatizált applikációk folytonossá teszik az olyan HR feladatokat, melyeket eddig ember saját kezűleg csinált. Napjainkban a munkavállalók 50%-a használ valamilyen mesterséges intelligenciát a munkafolyamatok során, ezzel szemben a 2018-ban ez az adat 32% volt (Nicastro, 2020).

2.2. Az IT és a HR együttműködésének jellemzői és kihívásai

A két szakterület közötti együttműködés napjainkban a modern üzleti világban tartósan fejlődik és egyre szorosabbá válik a kapcsolatuk, mely a vállalatok számára elengedhetetlen. Ezen fejlődések alkalmával az egyes területek, termékek átesnek

egyfajta digitális átalakuláson. Sosem látott módon kell együtt dolgozniuk, amely során elkerülhetetlen a folytonos egyeztetések és közös döntéshozatal, mindemellett egymást kell, hogy támogassák, anélkül nem működik egységesen. Ideális elképzelés illetőleg szorosan együttes munkavégzéssel fejlesztik és alakítják az irányelveket. A folyamatos kommunikációnak és vélemény megosztásnak köszönhetően bármilyen krízisre azonnali reakciót, választ képesek biztosítani. Informatikai oldalról kiemelt hangsúlyt kell fektetni a biztonságra. Például minden IT-menedzsernek fel kell tennie magának a kérdést, hogy a HR-adatokkal dolgozó kollégák használhatnak-e védett otthoni irodát, hogy a bizalmas információk ne kerüljenek veszélybe. Emellett a biztonsági szintek nyomon követése is gyakori feladat, hiszen a belépéskor nem elegendő a biztonsági szint meghatározása. Ugyanis amikor személy változás történik, vagy valaki alacsonyabb hozzáférést kap, mint az előtt, abban az esetben folyamatos nyomon követésre van szükség. Ugyanez igaz a jelszavakra vagy a felhő alapú rendszerekhez való hozzáférésre is, hiszen ez óriási problémákat okozhat, ha például egy távozó munkatárs később hozzáfér bizonyos dokumentumokhoz, adatokhoz. A jövőt tekintve az IT vezetőknek a felhőalapú számítástechnikát és az átfogó informatikai biztonságot kell előnyben részesíteniük, például a „Zero trust” biztonsági modellen keresztül, amelynek elemeit a 3. ábra jól szemlélteti.

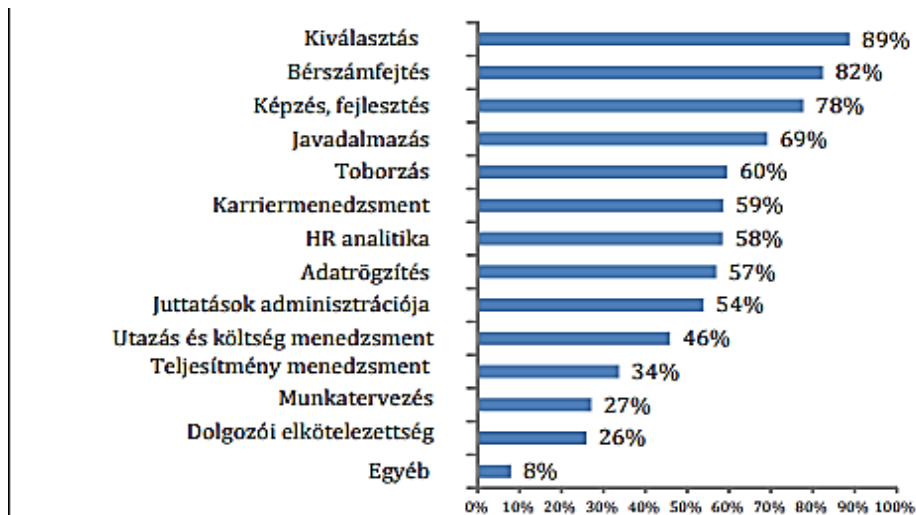


3. ábra: ZERO TRUST biztonsági rendszer modellje

Forrás: Vikas Kalwani (2022)

A koncepció lényege: „*Soha ne bízz, mindig ellenőrizd!*”. Ez a modell szabályozza a rendszerekhez és adatokhoz való hozzáférést. Egyetlen felhasználónak sem lesz egyértelműen megbízható pozíciója vagy funkciója a modell szerint. Ez minimálisra csökkenti a kibertámadások valószínűségét, a rendszer sebezhetőségét. Más szóval, olyan biztonsági keretrendszer, amely megköveteli, hogy minden felhasználó hitelesített legyen, rendelkezik megfelelő jogosultságokkal, és meg kell felelnie a vállalat biztonsági elvárásainak, mielőtt hozzáférhetne a belső rendszerekhez, adatokhoz.

Mind az informatikai részlegek, mind a humán erőforrás szakemberek kulcsszerepet játszanak a vállalat hatékony működésében és növekedésében. Mint azt korábban említettem az evolúció során különböző helyeken megjelentek az információs technológiai megoldások a HR-ben, amelyek számos újítást hoztak, ezeket láthatjuk a 4. ábrán.



4. ábra: Digitális Technológiák alkalmazásának eloszlása a HR-ben

Forrás: Poór József tanulmánya (2019)

Poór József és munkatársai által végzett felmérések alapján arra következtetésre jutottam, hogy a kiválasztás és a bérszámfejtés esetében alkalmazzák a legtöbb informatikát. A felmérés alapján az emberek több, mint 80%-a használja. A statisztika alapján munkavállalók képzésekor és fejlesztésekor többször alkalmazzák a modern technológiákat, mint a toborzás vagy adatrögzítés vonatkozásában. Több mint felük az analitika folyamataikat digitális eszközökkel végzik, és ezen felül a juttatások adminisztrációját is. Az együttműködés egyre inkább stratégiai partnerséget mutat. A számítástechnológia segít a HR-nek kiválasztani és bevezetni az digitális eszközöket,

rendszereket a EEM-folyamatok hatékonyságának és az alkalmazottak teljesítményének javítása érdekében. Emellett lehetővé teszi, hogy a HR osztályok hozzáférjenek az adatokhoz az alkalmazottak teljesítményének fejlesztése véget. A HR osztályok képesek lehetnek mérni a munkavállalók teljesítményét az adatok és az elemzések segítségével. Segít integrálni az emberi erőforrás menedzsment rendszereket (HRMS) és más szoftvereket. Ennek köszönhetően az EEM más HR-folyamatokat is egyszerűbben és hatékonyabban tud kezelni. Felelős az adatbiztonságért és az adatvédelemért, és segíti a HR-t a személyes adatok védelmében a technológia. Az együttműködés ezen a területen kulcsfontosságú, különösen az adatvédelmi előírások (például a GDPR) betartása érdekében. A számos előnyök mellett azonban bizonyos kihívásokkal is szembe kell nézniük a legjobb eredmény elérése érdekében. Nézzük meg közelebbről, hogy pontosan milyen kihívásokról is eshet szó ezeken a területeken.

Beszélhetünk kommunikációs kihívásokról, amikor is a két érdeklődési terület közötti hatékony kommunikáció biztosítása kritikus fontosságú. Eltérő szakmai háttérrel és nyelvezetet igényelnek az egyes egységek, ennek következtében különböző kultúrák és nyelvek jöhetnek létre az együttműködés során. Egyrészt az IT szakemberek gyakran a technikai nyelvezetet használják, amely sokszor bonyolult és specifikus kifejezéseket tartalmaz az informatikai rendszerek és fejlesztések terén. Ezek a szakemberek hajlamosak az algoritmusok, kódok, hálózati infrastruktúrák és egyéb technikai részletek részletes elemzésére és kommunikálására. Másrészt viszont HR szakemberek az emberi kapcsolatokra, a munkavállalók teljesítményére és a vállalati kultúrára összpontosítanak. Az ő nyelvezetük inkább a motiváció, a munkahelyi elégedettség, a teljesítményértékelés és a munkaerő-gazdálkodás körül forog. Céljuk az emberekkel kapcsolatos kihívásokat megérteni és megoldják, a munkavállalói élmény javítása érdekében tevékenykedjenek. Ezek a különböző nyelvezetek és fókuszok kommunikációs problémákat okozhatnak az IT és az HR közötti együttműködés során. Az egyik fél lehet, hogy nem érti teljes mértékben a másik által használt szakkifejezéseket és fogalmakat, ami zavarokhoz és félreértésekhez vezethet. A kihívások kiküszöbölésének egyik lehetséges megoldása, ha informatikai oktatási és támogatási lehetőséget biztosítanak a kevesebb tudással rendelkező fél számára. Ugyanakkor másik opcióként fennáll a lehetőség a közös nyelv kialakítására, amelyet minden oldal egyaránt megért és képes használni, ezzel egyszerűsítve a kommunikációt. A közös nyelvben részletes magyarázatok és

egyszerűsített szakkifejezések lennének elérhetők, amelyekre rendszeres visszajelzések küldhetők, és ezek alapján finomíthatnák a szöveget a közös nevező elérése érdekében. Az interdiszciplináris munkacsoportok létrehozása és a közös projektek megvalósítása szintén hozzájárul a kölcsönös megértés és együttműködés erősítéséhez. A megfelelő kommunikációs protokollok és az átlátható információáramlás hozzájárulhatnak a kultúrák és nyelvek közötti akadályok leküzdéséhez, ami elősegíti az eredményesebb közös munkát az IT és az HR között.

Hibrid munkavégzés nehézségei, ahol egyes alkalmazottak távolról, mások pedig a munkahelyen dolgoznak, számos kihívás elé állítja az együttműködést. Megnehezíthetik az optimális munkakörnyezet kialakítását. A hibrid munkavégzéshez megfelelő technológiai infrastruktúra szükséges, hogy a távolról dolgozók hatékonyan hozzáférhessenek a vállalati rendszerekhez és adatokhoz. Az informatikai részlegeknek biztosítaniuk kell a megfelelő távoli hozzáférési lehetőségeket és a biztonságos csatlakozási pontokat. Ezen kívül a HR-nek nem árt biztosítania a távoli dolgozók megfelelő támogatását és erőforrását a hatékony munkavégzés érdekében. Ebben a helyzetben az együttműködés és a kommunikáció kihívást jelenthet. A cégekben a munkatársaknak megfelelő kommunikációs csatorna kialakítása és megtartása kulcsfontosságú, hogy könnyűszerrel tarthassák a kapcsolatot még az olyan kollegákkal is akik távolról (otthonról, másik országból) végzi munkájukat. Ahhoz, hogy produktív lehessen az információcsere bizonyos protokolloknak meg kell felelni, kezdve a biztonságos platformok használatával. Megváltoztatja a szervezeti kultúrát és a munkavállalói tapasztalatot. A HR-nek arra kell összpontosítania, hogyan lehet befogadó és összetartó kultúrát teremteni a távolról vagy a munkahelyen dolgozók számára. Az IT-nek támogatnia kell a digitális eszközök használatát és fejlesztését, hogy segítse az alkalmazottakat a hatékony együttműködésben és a szervezetbe való beilleszkedésben.

Felmerülhet az a probléma, hogy a prioritások összeütköznek. Az emberek különböző területeken dolgoznak, amelyek mindegyikének megvan a maga prioritása és feladata. Az informatikus fő feladatai közé sorolhatók a rendszerek stabilitása, illetve, hogy a rendszer hatékonyan, napra készen funkcionáljon. Figyelniük kell az informatikai infrastruktúra karbantartására, a hálózatok kezelésére, mégis az adatbiztonság az elsődleges szempont. Fő céljuk, hogy a cég a mindennapokban gondtalanul dolgozhasson, mindenki

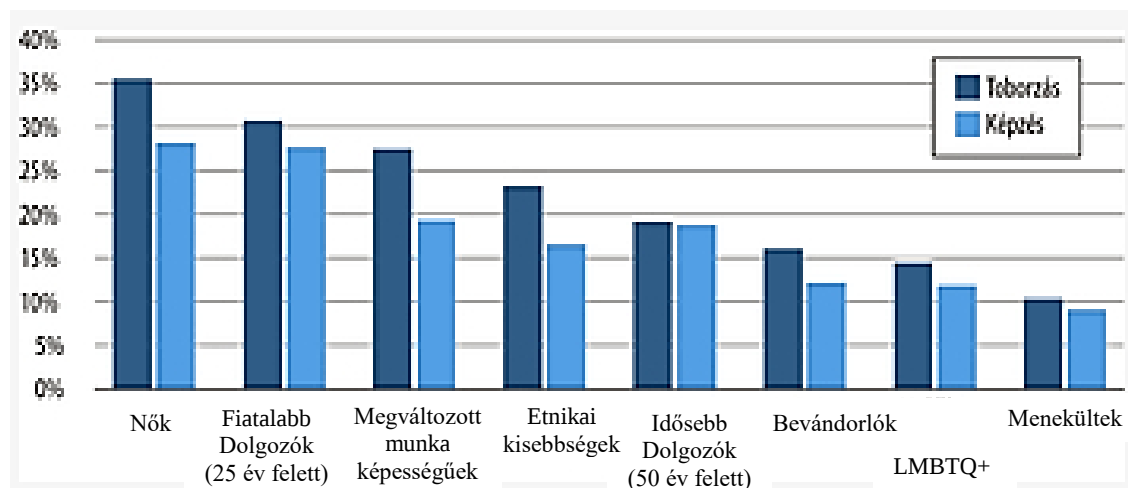
rendelkezzen a számára szükséges alkalmazásokkal. Másik fél prioritásai igen eltérnek az előzőtől, hiszen itt az alkalmazottak élveznek elsőbbséget a gépekkel szemben, amely számtalan humánerőforrás-tevékenységet foglal magában. Gyakran előfordulnak konfliktusok az erőforrás-allokációs döntések körül. Például, ha az IT-nek több erőforrásra van szüksége a rendszerek karbantartásához vagy frissítéséhez egy adott időszakban, a HR-nek megnövekedett munkaerőigénye lehet ugyanabban az időszakban, ami munkaerő-kölcsönzést vagy képzést igényel. Ebben az esetben az erőforrás-allokációs döntéseket alaposan meg kell fontolni, hogy mindkét terület hatékonyan működjön és a vállalat általános érdekeit szolgálja. Számos jogi és szabályozási kérdés is felmerülhet a kooperáció mentén, amelyekre különös figyelmet kell fordítanunk, és emiatt biztosíthatjuk a hatékony működés és a jogi megfelelést. Ahhoz, hogy sikeres és megbízható együttműködést biztosíthassunk kell a kulcs, ami három pontból áll: a nyitott kommunikáció, a kölcsönös megértés és az közös üzleti célok. Alkalom nyílik a vállalatok számára, hogy az új technológia adta pozitív lehetőségeket kihasználva és az emberközpontú megközelítéseket ötvözze a hatékony és versenyképes működés jöhessen létre.

2.3. Emberi erőforrások menedzselése nemzetközi kitekintésben

Léteznek más fajta szemléletek az EEM-mel kapcsolatban. A sokszínűség különböző formátumokban került elő a történelem, a társadalmak során, illetve napjainkban is teljesen eltérő módon jelennek meg, de hiszen ez a pozitívum benne. A diverzitás igen fontos szerepet játszik a modern világban, mást sem hallani az összes szociális média felületeken, hogy fogadjuk el mások másságát, egyediségét. Igencsak eltérünk egymástól, különböző tulajdonságokkal, vallással rendelkezünk. A cél, hogy mindenki elfogadott legyen. Napjainkban jelentős figyelmet kap az inkluzív munkahelyi kultúra megteremtése és annak fenntartása. Cégek nagy része azon munkálkodik, hogy olyan környezetet alakítsanak ki a munkahelyeken, ahol azt érzik a munkavállalók, hogy támogatják őket, értékelik a különböző háttérrel és kultúrával rendelkezőket is. Törekcsenek arra az érzésre, amikor mindenki elfogadottnak érzi magát. Azok a jó cégek véleményem szerint, melyeknél az alkalmazott van a központban, fenntartják a motiváltságát, figyelnek rá. Egyre több cég dolgozz ki speciális programokat, kezdeményezéseket, hogy vonzóbbá tegye magát a sokszínű jelentkezők számára. Példaként az Egyesült Államokban ezen

témakörben elég sokáig visszamenőleg az időben élenjárónak mondhatja magát, ugyanis régóta hangsúlyozza az ország a befogadás fontosságát. Az USA-ban tömördek törvénnyel védik ezeket. Ilyen az „Egyenlő munkáért egyenlő bért (1963)”, amikor is törvénytelennek minősült, ha egy nő és egy férfi azonos munkavégzésért eltérő fizetést kapott, de ez csak a kezdet volt. Ugyanakkor létezik törvény, amely védelmet nyújt az egyenlőségre törekvők számára, hogy ne legyenek megkülönböztetve, faj, bőrszín, vallás, nem és származás alapján, „Antidiszkriminációs törvények (1964-től)”. (Balogh Gábor) Azonban napjainkban a két alapvető jellemző pillér (befogadás, sokszínűség) mellett egy harmadik nézet is felütötte fejét, a méltányosság.

Balogh Gábor és kollégái által 2021-ben végzett kérdőív alapján, amely azt vizsgálta, hogy a válaszadó szervezetek kapcsán milyen mértékben jelenik meg a kisebbség aránya a speciális toborzás és képzési-karrierfejlesztési programokban. A kisebbséget 8 csoportra bontották, ezek az osztályok jól láthatók az 5. ábrán. A kérdőív majd 6500 szervezet gyakorlatát reprezentálja.



5. ábra: Válaszadók aránya a CRANET 2021-es felmérés Globális mintájában

Forrás: Balogh Gábor (2023)

Fontos megemlíteni azt a specialitást, hogy miként érintik az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatát azok a naponta tapasztalható jelenségek, amikor egy hazai szervezet külföldön létesít céget. Szeretném kifejezni, hogy milyen folyamatok mentén alakulhatott ki. Szándékozom elemzően tárgyalni a hazai és nemzetközi szinten zajló folyamatok közötti hasonlóságokat és különbségeket. Továbbá a Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (NEEM) leglényegesebb belső és külső befolyásoló tényezőit

vizsgálom meg. Mivel a nemzetközivé válás és a globalizáció az egész világot eléri, szükség volt a Nemzetközi Humánerőforrás Menedzsment önálló tudományos és egyetemi szintű diszciplína létrehozására. A modern emberi erőforrás tevékenység új típusaként jött létre, amely magában foglalja az emberi erőforrás szervezeti tényezők nemzetközi szintű kezelését. Fejlődése során három alapvető időszakot érdemes megkülönböztetni.

Az 1900-as évek előtti időszakot Balogh Gábor pretudományos időszaknak nevezte. Ekkoriban már beszélhettünk nemzetközi szervezetről, de ezeken belül csak néhány tudásátadási esetről számolnak be az akkori feljegyzések. Mivel az EEM még nem töltött be központi szerepet, pontosabban adminisztratív, támogató funkció szerepet játszott, ezért tudatos, átfogó, stratégiai EEM tevékenységről nem beszélhetünk.

Az 1900 és 1990 közötti éveket tekintették a NEEM első igazi korszakának. Az első nagyvállalatok ebben az időszakban számos fióktelepet és leányvállalatot alapítottak más országokban. Az első világháború első éveiben több tucat vállalat működött a nemzetközi porondon. Később a leányvállalatok jelentős növekedése arra készítette őket, hogy egyre több alkalmazottjukat bízzák meg külföldi telephelyek vezetőinek vagy tanácsadóinak. Akkoriban világosan megértették, hogy a sikeres nemzetközivé váláshoz alkalmazkodni kell a különböző nemzeti kultúrákhoz, és fel kell készülni az ottani nehézségekre. A NEEM akkoriban főként a multinacionális vállalatokon belüli humán erőforrás-menedzsmentre koncentrált, ezen belül a különböző kultúrák közötti munka koordinációra. A XX. században megjelent menedzsment iskolák ismerték fel ennek fontosságát a szervezeti versenyképességben.

1990-től napjainkig a globalizmus erősödésével számos nemzetközi vállalat kezdte meg nagy központi részlegeinek szűkítését. A központosított koordinációt hálózati megoldások váltották fel, nagyobb teret biztosítva a helyi kultúrának és szakértelemnek. Ebben a szakaszban az empirikus vizsgálatok gyors fejlődésének köszönhetően a NEEM egy teljes tudásrendszerre érett.

Gonda elméletei szerint az országhatárokon átnyúló kapcsolatrendszer bővítés minimum négy mozgatóerővel hat az emberi erőforrás menedzsmentre. Részben kulturális tényezőkön keresztül fejt ki hatását, mert a különböző országok kultúráját be kell építeni

a fogadó szervezet humán erőforrás stratégiájába. Másodsorban a gazdasági környezeten keresztül a szervezet működését alapvetően befolyásolja a piaci környezet, a munkaerő-piaci felügyelet színvonala. Harmadszor, figyelembe kell venni, hogy a munkaerőköltségek országokat tekintve eltérő eredményeket mutat, és a valuta árfolyamok ingadozása további hatást gyakorol a szintjükre. Továbbá figyelembe kell venni az érdekelszámolási rendszerek és a szakszervezeti dominancia különbségeit is. A multinacionális szolgáltatók számára a nemzetközi eljárások külön kihívást jelentenek, hiszen van egy megfelelési vágy a különféle társadalmi-gazdasági, valamint kulturális környezetek irányába. A feltüntetett externális befolyásolók mellett priorizált szerepet játszanak az olyan faktorok, mint a cég felső vezetésének anyaországi vagy globális orientációja. Nagymértékben hatással vannak a globális folyamatokra és tevékenységekre. Ezeknél a szervezeteknél is megjelennek a HR-részleg jellegzetes funkciói, amelyek közül öt kulcsterületet emelném ki.

Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment stratégia: Ez a legegyszerűbben úgy határozható meg, mint a vállalati és humán erőforrás-gazdálkodási stratégiák nemzetközi szintű összehangolása, amely figyelembe veszi az üzleti stratégiák változásait, például a földrajzi elhelyezkedést és az irányt. A jövőbeni igények meghatározásakor a szervezetben már dolgozó alkalmazottak számát és a potenciális belépési vagy kilépési szándékukat használják fel annak meghatározására, hogy külső vagy belső munkaerőforrásokat kell-e felhasználni a további munkaerő biztosítására.

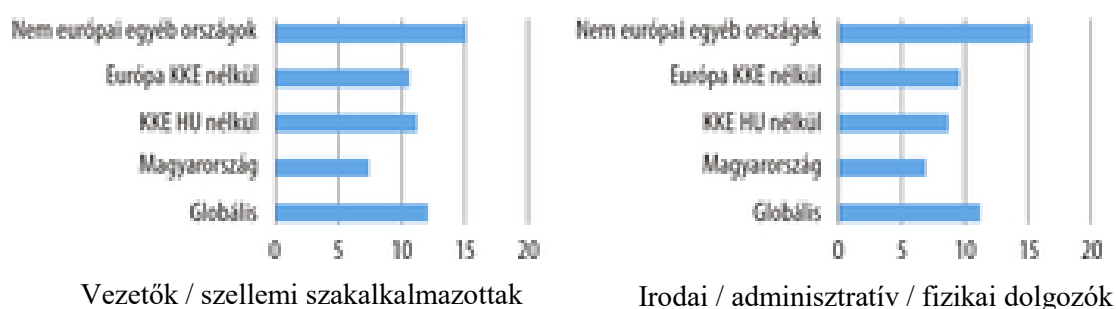
Toborzás és kiválasztás: A személyzeti döntéseket nemcsak a szervezeti kultúra, hanem a multinacionális vállalatra vonatkozó politikák befolyásolják, például a belső erőforrásokra való támaszkodás mértéke.

Teljesítménymenedzsment: A multinacionális vállalatok két fő céllal használnak teljesítménymenedzsment-rendszereket. Az egyik, hogy lehetővé tegyék a munkavállalók éves teljesítményének pontos értékelését, a másik pedig, hogy alapot biztosítsanak a munkavállalók fejlesztéséhez, ami az utóbbi években egyre fontosabbá vált. A hagyományosan vezetett vállalatok inkább az előbbire összpontosítottak, míg a modern vállalatok mindkét célt egyszerre igyekeznek elérni.

Személyzetfejlesztés és tudástranszfer: Az emberi erőforrás fejlesztése (HRD) a nemzetközi vállalatoknál jelentősen különbözik a hagyományos vállalati képzéstől, mivel a HRD egy sor folyamatos tevékenységből áll, amelyek célja az egyéni viselkedés megváltoztatása, a szakmai készségek fejlesztése.

Ösztönzés és bérezés: Ez a funkció a NEEM fontos területe. A fő cél olyan javadalmazási politikák, stratégiák, gyakorlatok és rendszerek kidolgozása és végrehajtása, amelyek a megfelelő emberek vonzása, motiválása és megtartása révén támogatják a szervezet céljainak elérését. A multinacionális szervezetek számos gyakorlati kérdéssel szembesülnek a javadalmazással kapcsolatban, amikor nemzetközi környezetben próbálják megvalósítani a méltányosítást. A jutalmazási stratégiákat össze kell hangolni a multinacionális vállalat általános és egyedi stratégiájával, mind globális, mind helyi szinten.

A NEEM kutatásnak van egy másik ága az összehasonlító NEEM. Szempontjainak és vizsgálati területeinek fő iránya a különböző országokban érvényesülő hatékony HR-gyakorlatok összehasonlító vizsgálatára fókuszál. Visszatérve a 2021-es CRANET-felmérés eredményeire, az empirikus kutatás alkalmával szintén megvizsgálták a képzési és fejlesztési gyakorlatok sajátosságaira és regionális különbségeire. A 38 ország válaszai alapján készült eredmény kimutatja, hogy Magyarországon a válaszadók közel fele szisztematikus igényfelmérés alapján végzi a munkatársak képzését és fejlesztését, míg világszerte a szervezetek közel kétharmada ez jól látható a 6. ábrán.



6. ábra: A képzési napok éves átlagos száma a CRANET 2021 felmérésben

Forrás: Balogh Gábor (2023)

Érdekes megállapítás, hogy míg a volt szocialista országokban (KKE) jelentős különbségek vannak a képzési szükséglet felmérésről beszámoló válaszadók arányában, a többi vizsgált országcsoporthoz a globális mintához közelebb álló gyakorlatot tükröz.

Hasonló tendencia figyelhető meg a kérdőív egy másik kérdése, a képzési programok hatékonyságának szisztematikus értékelése is. Magyarországon csak a válaszadók 34%-a végzi ezt a tevékenységet, míg világszerte 47%, a KKE országokban 55%, a KKE országok kivételével Európában 47% és az egyéb, Európán kívüli országokban 45%. A humán erőforrás-fejlesztési funkció fontosságának egyik értékes mutatója a képzésre fordított éves bérköltségek százalékos aránya. Világviszonylatban ez az érték 8,99%, ami Magyarországon (5,07%) lényegesen alacsonyabb, mint a KKE régióban (5,85%). A többi európai országban (9,84%) és az Európán kívüli országokban (9,72%). Az évi átlagos képzési napok számát tekintve a magyar szervezetek szintén elmaradnak a nemzetközi tendenciáktól: mindkét személyzeti kategória esetében körülbelül hét napot tartanak, míg a nem európai országokban kétszer annyit (körülbelül 15 napot). Összességében a nemzetközi trendekhez képest jelentős lemaradást állapíthatunk meg, ami arra enged következtetni, hogy a magyar szervezetek személyzetfejlesztési gyakorlatában még sok potenciál van. (Balogh Gábor)

3. TALENT WORLD GROUP

3.1. A CEO szerepe és rálátása a vállalatra

Egy világszerte központosított és szabványosított, ügyfélszolgáltatásokat nyújtó szervezetet fogok tanulmányozni. Ezt követően a vezérigazgatóval és a HR igazgatóval folytatott interjúkból szeretnék következtetéseket levonni. Igyekeznek a főbb nyelveket és dialektusokat kiszolgálni, ezt későbbi alfejezetben fejtem ki jobban. Megvizsgáltam, hogy a cégnél mennyire jelennek meg a XXI. század adta forradalmi HR technológiák.

A vezérigazgató karrierje nem ezen területen indult, a fő profilja kezdetben a szolgáltatóipar és az üzleti menedzsment volt. A mostani munkássága előtt több, mint 10 éven keresztül egyéb Fortune 500 cégvezetőknek segített a vezetői menedzsment kompetenciákat felépíteni a cégvezetés teljes spektrumán keresztül. (akár HR, Sales, Marketing, IT stb.) A Fortune 500 egy lista, amely az Amerikai Egyesült Államok ötszáz legnagyobb ár bevételű nyílt részvénytársaságát sorolja fel. Ezekből szerezte az aktuális szakmai tudását és tapasztalatait. Jelenleg a cégnél az Ügyvezető Igazgató pozícióját tölti be. Az üzleti menedzsment területen az ügyfélszolgálatot csak eszköznek tekintik. Mivel ő ebben a környezetben munkálkodott, így ő is annak tekinti. Erre a területre, amit ma is csinál 8 éve érkezett felülről. Mit is jelent az, hogy felülről érkezni? Már üzletfejlesztési vezetőként csöppent ebbe a világba, azaz ő hozta be a folyamatokat, segített a nemzetközi területen való elhelyezkedésben, a cég és a potenciális ügyfelek közti kapcsolat kialakításáért felelős. Az, hogy most az munkatársak az ügyfélkapcsolat terén dolgoznak csak egy állomás, nem a végső cél. Például az egyik végcél egy olyan Üzleti modell felépítése, ahol az egyik üzletiág maga az ügyfélszolgálat, a többi más diverzifikált munkakörök.

Az interjú során felmerült az is, hogy eddigi vezetői pályafutása során mi volt a legnagyobb kihívás. Úgy gondolom több számos kisebb akadállyal kellett megküzdenie, amelyet különböző síkon oldott meg. Amikor valaki cégvezetésbe kezd mindenféleképpen hosszútávúan és felelősségteljesen kell döntéseket hoznia. Azt mondhatjuk, hogy az üzlet egyfajta „háború”, amely esetében néha el kell veszíteni néhány csatát stratégiai szempontból, hogy hosszú távú nyereség származhasson belőle.

Embermenedzsment a fő szempont, ami mentén működik a vállalat. Ahhoz, hogy ez jól működjön a lehető legjobb emberekkel kell körbe vegye magát a vezető. Segítenie kell ezen alkalmazottak szakmájuk csúcsának elérésében. Nincs olyan, hogy sikeres cég, olyan viszont van, hogy sikeres embereket alkalmaznak vagy ha mégsem, akkor meg fog ragadni egy szinten, nem fogja tudni kihasználni majd a lehetőségeit. Úgy vélem minden siker alapja azok az emberek, akik a szervezetnél dolgoznak. Ehhez három fontos célt tudnék felsorolni.

- A megfelelő legjobb emberek inspirálása, hogy jöjjenek a céghez dolgozni,
- folyamatos segítségnyújtás a fejlődés terén,
- már meglévő munkaerő megtartása.

Külön próbatételnek minősül a céges kultúra kialakítása főleg az esetükben, mert a világ majdnem minden pontjáról származnak a munkatársak. Azonos értékrenddel rendelkezőket keresnek toborzás során, van-e hozzáadott értékük, és mi az. Ez után veszik figyelembe, hogy az illető milyen tudással rendelkezik, ez számukra csak másodlagos szempont. Miért is másodlagos álláspont, mert az ő elképzelésük alapján a képzetebb embereknek más elvárási ranglétrát alakítanak ki és nem a pénz, megélhetés lesz a legelső elvárásuk. A 100%-os online munkavégzés számukra nem jelent problémát, hiába tűnik az a legszembeűnőbb problémának.

A nemzetközi toborzásra specializálódtak az évek során, kiszervezett ügyfélszolgálatként, bármilyen nyelven, bármennyi embert toboroznak, bárhol is éljenek. Speciális HR szerkezettel rendelkeznek, amely két részre bontható: General HR és Recruitment HR. Míg az előbbire jellemző az összehúzás, jólét, emberek fejlődése és a különböző belső konfliktusok kezelése, addig a másodiknak 3 része van, de pillanatnyilag nekünk egy eleme fontos, a marketing.

Marketing – Cél, hogy szüntelenül kint legyenek a piacon. Nagyon nemzetközi vállalatról beszélünk, azt mondhatnám, ez a „specialitásuk”. Szinte a világ összes országába szolgáltatnak, emiatt felkészültnek kell lenniük a megfelelő globális toborzási folyamatra. A specifikus emberek felkutatásához, tisztában kell lenniük a toborzás helyszínével, mennyi pénzért keressék, milyen feltételek mellett, ismerni szükséges a helyi trendeket,

emiatt a folyamatos előrettekintés elengedhetetlen. Core szolgáltatást használnak, amely 20-30 nyelven működik.

Módszerek – Folyamatos jelenlétet igényel minden hirdető felületen, a szociális média oldalakon figyelni kell a követői táborok mennyiségét. Attraktív hirdetéseket készítenek, amik nem túl hosszúak, hanem lényegre törő, pont eleget közlők. Valamint a cég kultúrájáról, magáról a csapatról és lehetőségekről tesznek ki posztokat a szociális média felületekre. Ezeken a platformokon jól pozicionálva helyezik el a linkeket, amelyek segítségével könnyen megtalálható a karrier oldal. Az itt leadott jelentkezések közül választják ki a feltételeknek megfelelő önéletrajzokat. Interjúknak rugalmasaknak, egyénre szabottaknak kell lenniük, a megfelelő képet kell alkossák a cégről, csapatról, lehetőségekről. Ezért is nagyon fontos a megfelelő recruiter csapat felállítása. General HR-nek, Talent menedzsereknek gyors reagálnak, elérhetőnek, közvetlennek, embercentrikusnak kell lenniük.

A toborzás már a legelején elkezdődik, az új munkavállalóval milyen a kommunikáció, az emberek embereket alkalmaznak, követnek vagy hagynak ott. Egy vezetőnek nem feladata alkalmazottait motiválni, a friss lendülettel érkező személyek motiváltságának fenntartása a feladata.

A hosszútávú ügyfélkapcsolat fenntartásának kérdése inkább üzlet fejlesztéshez tartozik, mintsem a HR-hoz. Mégis itt a projektben résztvevők kommunikációja a legfontosabb, hiszen egy projekt futtatása esetében különböző csapatok alakulnak ki, hogy kivitelezni tudják a feladatot. Ezen csapatok több részlegből állnak, továbbá ügyfél kontaktokból. Az egész alapja a kommunikációs mátrix meghatározása, amelyben leírásra kerül ki-kivel kommunikál, ki miért felelős, ez segít a zűrzavar elkerülésében. A mátrix alapelve a kultúrából származik. Kialakították az alapértékek listáját, amely más cégek esetében általában 4-5 mondat szokott lenni, nekik 16+1. pontból áll. Kiemelnék ebből két pontot, ami alapján működtetik a céget. Az első pont azt mondja, „People First”, míg az 1.1. pont a „Treat clients like family” (TWG Egyedülálló Kultúrája, 2020). Fontos az élmény továbbítása, nem csak az ügyfelek ügyfeleinek kiszolgálása, hanem az ügyfeleink kielégítése is. Gondolok itt arra, például, ha az egyik kliens sűrűn változtatja elképzelését hogyan reagálják le. Amennyiben pozitív vélemény alakul ki a

munkamorárról, marad a kliens. Minden tevékenység lemásolható, de a személyiség nem, mindenki egyedi. Amennyiben képes a vállalat egy egyedi kultúra kialakítására, illetve meg is tudja azt tartani, akkor annak pozitív kimenetelei lehetnek az egyes részlegeken. Boldog kollégák hiányában nem lehet olyan élményt kialakítani, amivel megtartható lenne a megrendelő. Ügyfélmegtartási arány azt mutatja, hogy milyen arányban és milyen hosszú távon tudják megtartani az ügyfeleket az egyes szervezetek. Ez a ráta a TWG kapcsán az Industry Standard-nak a 2-2,5 szerese, ez igencsak egyedi érték, a legrégebb ügyfél már 8 éve kapcsolatban áll a céggel.

A TWG egy nemzetközi cég, viszont Magyarországon vannak bejegyezve, mint működő szervezeti egység. Nincsen magyar ügyfelük, csak nemzetközi piacra szolgálatnak, még a menedzsment is internacionális, mert a világ több pontján helyezkednek el. Olyan multinacionális cég, amely a nemzetközi közegben van otthon. Kialakítottak egy nemzetközi partner hálózatot, ez segít az új ügyfelek szerzésében és összeköttetésében. Ennek köszönhetően erősek az Amerikai Egyesült Államokban, több kulcspartnerük támogatja a munkájukban. 2018-ban alapították a társaságot, egy teljesen új márkát fejlesztettek ki. Kis céggként kezdte pályafutását, pontosabban startup-ként. A maga nemében nem volt startup, mind a kapcsolatok, mind a lehetőségek nem követték a startup felépítésének folyamatait. Már jól megalapozott intézményként lépett a piacra. A TWG-nek nem volt semmilyen hírneve kezdetben, azonban a beosztottaknak igen és az ő hitelességüknek, hírnevüknek jóvoltából lettek az első ügyfelek. A kezdetek ideje alatt ezek az elsődleges ügyfelek voltak azok a partnerek, akik támogatták a cég hitelességének kialakítását. Így sikerült nagyobb partnereket is bevonítani. A nagyobb ügyfelekkel való együttműködés nem egyszerű dolog, mivel üzleti folyamatokat szerveznek. A TWG vonatkozásában azokat az embereket és az emberekkel való kommunikációt menedzselik, akik fizetik az ügyfelek számláit. Ez feladat meglehetősen nagy felelősséggel jár, amit tudni kell kezelni.

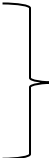
HR toborzás nem tud a XXI. század adta különböző technológiák nélkül dolgozni. Jelentkező nyomkövető rendszert (Applicant Tracking System) alkalmaznak, ezen rendszer nélkül nem tudják megoldani az egyes szervezéseket, mert ahhoz túl sok jelentkező van, akik sok adattal rendelkeznek. Ebben a rendszerben tárolják az elkészített interjúkat, a toborzási folyamatok számos állomásait, a jelentkezők folyamatjelzőit.

Rengeteg adminisztrációval jár a folyamat, amik szintén itt tárolódnak el, így az mondható, hogy enélkül nem működik a HR részleg. Számukra a HR technológia az első. Szolgáltatás szektorban dolgoznak ugyan, de nem technológiai cég, sőt pont a technológia teszi lehetővé a vállalatot. A XX. században az, ezt így nem lehetett volna megvalósítani.

Míg más szervezeteknél megírják az etikai alapelveket, egyszer elolvassák, esetleg kitűzik a falújságra, utána nem foglalkoznak vele. Az ő esetükben ezek alappillérek, amik mentén működtetik magukat. Ezeket az elveket az „alapelvek listája” foglalja össze, nem kizárólag marketing szöveget tartalmaz, hanem olyan irányelveket is, amelyek mentén próbálják szervezni a munkafolyamataikat, élni a mindennapi életet. A műveletek a kommunikációtól kezdve, a kollaboráción keresztül, a probléma megoldásokig, az innovációig, folyamatkezelésig minden található benne, de mind a közös kultúra alapján van levetítve. Olyan embereket próbálnak inspirálni, hogy csatlakozzanak céghez, mely személyek hasonló eszmék mentén élik életüket és igyekeznek egy új üzleti közösséget találni fejlődés szempontjából és ezen életszabályokat képviselni is tudják. Nehéz a közösség kiépítése főleg, ha ennyire eltérő korúak, vallásúak, háttérűek és neműek az egyes egyedek. Megoldást kell találni, ami összekapcsolja az ilyen különböző személyiségeket. Ebből lehet megfelelő csapatot kialakítani. Amennyiben mindenkinek megvalósul valamennyi értéke, azonosulni tud néhány princípiummal. Fizikailag talán sohasem találkoznak tekintettel arra, hogy ők egy „Native Cloud Organisation”, soha nem is volt fizikai irodájuk, ennek következményeképpen más folyamatokat, eszközöket alkalmaznak a toborzási folyamatokra. Nem a külsőségek alapján ítélik meg a leendő újoncokat, végtére is azt nem tudja befolyásolni, így ítélni sem szabad felettük. Prekonceptiókat szülhet, olyanról is, amiről nem az illető tehet. Korábban említve, hogy a személyiségeket, munkamorálokat és a hozzáadott értékeket senki nem utánozhatja le, ez alapján megítélhető lesz a jelentkező, „joguk” lehet véleményt formálni róla. Sokkal nagyobb dinamikát ad a napi műveletek rendszerének, hogy jól csináljam a munkámat, mások szeressenek velem dolgozni. Sikeres csapat kialakításához fontos elvek az ego, pszichológia, empátia és érzelmi intelligencia.

A firma kialakításán felül közösséget és szociális munkahelyet is építenek párhuzamosan. Fontos figyelembe venni a beosztottak tapasztalatait, illetve az ügyfelek élményét is. Nem elegendő csak szolgáltatást kínálni, szükséges a folyamatos élmény

fenntartása, mind az ügyfeleknek, mind a kollégáknak. Ez két igencsak eltérő „utazás”, hiszen az egyiket a HR hozza, másikat főként a CEO. Az előbbihez hozzá tenném, hogy felvételnél különböző szinteken esnek át, ezek közül az első, amikor munkakeresés közben megtalálja a TWG-t. Fontos a cég első benyomása, hiszen azon áll minden, hogy jelentkeznek hozzájuk vagy sem. Az első benyomás már akkor elkezdődik mikor beadja a jelentkezését. Pozitív számára a visszajelzés, ha gyors és érthető választ kap, negatív, ha nem túl egyszerű a beilleszkedési folyamat. Ezért mondható az, hogy HR és a többi csapat együtt dolgozása fontos tényező a cég életében és a HR részlegnek tudnia kell egy reális vázat felépíteni a cégről az újoncok elméjében. Többiek feladata, hogy sikerüljön könnyen a beilleszkedés, segítsék egymást. A HR csapatnak 4 része van:

- General HR, amelyet már korábban is említettem,
 - CV generálás,
 - Toborzók (feladatuk a toborzási folyamatok kezelése),
 - Érkező csapat, kik segítik az újak beilleszkedését.
- 
- Marketing HR

Alapvető dolog, hogy az egyes embereket végig „kísérjük” útjukon, támogassák, hogy jó benyomással szerezzek, ő legyen az egyik „promóterük”. Minden feladatnak megvan a maga felelőse, illetve van egy „Client Account Manager”, aki segíti az ügyfelet a beilleszkedésben. Terveznek kialakítani minden ügyfél számára egy saját irányítópultot, ahol majd követni tudják a folyamatokat, ez a platform vizuális lesz. Felgyorsítja az eljárásokat és leváltja az e-mailes kommunikációt. Nem csak jónak kell látszani, hanem annak is kell lenni!

Mint azt már korábban is említettem nagyon emberközpontú szervezetről van szó. A hosszútávú vízióban és misszióban a HR kapta a főszerepet. A missziók közül kiemelkedő, hogy nem csupán a szakmát, üzleti folyamatok kiszervezését változtassuk meg, hanem az otthoni munkavégzést ismét érdekessé és újra felfedezhetővé kell tenni. Olyan munkakörnyezet kialakítása, amire az mondható, hogy „Ez a Jövő!”. A világ összes területét eléri, elvárát vízió lehet, hogy tudjanak kiszámíthatóan, megbízhatóan, hosszútávon és megfelelően ár-érték arányban új tehetségeket integrálni a saját ökoszisztémájukba. Ez egy óriási felelősség, ezzel a HR részleg foglalkozik. Tulajdonukban van egy elkötelezett és nagyon magas színvonalú nemzetközi csapat, akik

integrálva vannak a szervezeti egységek közé és indulásra készek. Ez a társaság képviseli a cég értékeit, ügyfélszolgálati feladatokkal tudják ellátni őket. Képesek diverzifikálni az üzem tevékenységét, ráépítve a meglévő nemzetközi emberi erőforrásokra, ez csak egy látásmód a jövőre nézve. Mik is a jövőbeni tervei a HR-nek? Szeretnének elérni egy olyan szintet, amikor már a HR részleget kiszervezik a TWG alól és teljesen külön álló elemként üzemel majd. Természetesen a legnagyobb ügyfele a TWG lesz, de más ügyfeleket is kiszolgálna a nemzetközi közegben. Már nem feltétlen ügyfélszolgálatl foglalkozna, hanem más specifikus szegmensekkel is, ez az építkezés része lesz. Azonban ez nem a végső állomás lesz számukra, csak egy következő lépés a lépések sorozatából.

Kétféle vezető létezik ebben a világban a menedzser és a vezető. A menedzserek általában egy elképzelt sakktáblán mozgatják bábuikat. Két bábuval rendelkeznek humán tőke és minden más erőforrás, ezeket mozgatva működik a projektmenedzsment. A probléma ezzel, hogy sem a szervezet, sem pedig a beosztottak nem fognak fejlődni. A vezetőség nem munka megnevezés kérdése, gondolkodásmódtól függ. A vezetőknek birtokolnia kell egy erős elképzelést a jövővel kapcsolatban, hogy milyen irányba szeretne menni, szeretné vinni a céget. Az ilyen személyeket javarészt követik mások, mert hisznek benne és az elképzelésében. Folytonos, nagy teljesítményű szabványokat kell meghatározniuk, meg kell tudniuk húzni bizonyos határokat (munkasebesség, munkaminőség), ami alá nem mehetnek, mert ettől függ az emberek fejlődésének menete. Kezdeti nehézségek természetesen itt is megjelennek a szabályok követésével, de idővel részükké formálódnak. Tudni kell tanulni tapasztaltabb munkatársaktól, hogy a kevesebb tudással rendelkezők is fejlődhessenek, ezt csapatban a legegyszerűbb kivitelezni, hiszen a kisebb létszám miatt könnyebben összeszokhatnak és motiválhatják egymást. Ilyenkor két lehetőség áll fenn vagy felveszik a lépést vagy lemaradhatnak. Fontos számukra a bekapcsolódás, ezért is van egy nemzetközi felületük, ahol pszichológiailag biztonságos környezetben gyakorolhatnak, hibázhatnak. A szakmai fejlődés innováció nélkül életképtelen. Mindegy milyen a cég stratégiája, ha nincs ember, ki elvégezze a stratégiát. Erre is szól a mondás, hogy „A kultúra megeszi a stratégiát reggelire!”. Töretlenül motiválják az embereket, hogy vegyenek részt rendezvényeken, üléseken. A TWG tulajdonában van egy saját akadémia, ahol továbbképzési találkozók, projekt specifikus tréningek vannak. Szintek növeléséhez még nemzetközileg elismert akkreditált képzéseket is tartanak. Bizonyítvány kaphatnak a belső akadémiáról, melyek

nemzetközileg elismertek lesznek a TWG falain kívül is. Mind ez természeténél fogva ingyen lesz az itt dolgozók számára.

Teljes mértékben képes alkalmazkodni a munkáltató üzem a változó nemzetközi munkaerő piaci trendekhez, de nem csak hasonulnak, hanem újítkóknak is számítanak a piacon. Ritka esetnek mondható, amikor arról beszélünk, hogy a Covidnak milyen pozitív tulajdonságai vannak. Ez alkalommal segített a távoli munkavégzést jobban elfogadhatóbbá tenni. Vannak egységek, akik sajnos nem tudtak felzárkózni a változtatásokhoz, alkalmazkodni a kialakult távoli műveletekhez. Egy teljesen új világ tárult elénk, amihez új versenyzőként a piacot könnyűszerrel sikerült magukévá tenni. Napjainkban azt mondhatjuk, **háromfajta munkatípus** létezik.

A **tradicionális**, általában olyan munkakörnyezetet jelent, amely hagyományos irodai módszereket használ. Ezek a módszerek magukban foglalhatják a személyesen az irodában végzett munkát, hagyományos irodai berendezéseket. Létezik egy fizikai iroda, ahova bemehetnek az emberek nap mint nap dolgozni, találkozni a kollégákkal, együtt ebédelhetnek, beszélgetnek. Gyakran hangsúlyozzák az alkalmazottak fizikai jelenlétét és közvetlen interakcióját. Az irodai dolgozók jellemzően egy irodában dolgoznak meghatározott munkaidőben, és a munkáltatójuk által kijelölt munkaterületen.

Hibrid munkavégzés egy olyan munkakörnyezet, ahol részben hagyományos irodai munka és részben távoli, rugalmas munkavégzési lehetőségekkel dolgozhatnak. A munkahelyek ilyen kombinációja lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy időközönként otthonról vagy más helyről végezzék el feladataikat, ugyanakkor hagyományos irodai környezetet biztosítanak azok számára, akik szívesebben jönnek dolgozni, ezzel nagyobb rugalmasságot kapnak a munkavállalók. Ez a koncepció megpróbál megfelelni azon alkalmazottak változó igényeinek és preferenciáinak, akik rugalmasságra vágnak a munkahelyükön, de figyelembe veszi a személyes kapcsolatok és az irodai közösség fontosságát is. Ennek a működő modellnek az a szépsége, hogy segít a munka és a magánélet egyensúlyának javításában, miközben megőrzi az irodai együttműködés és a személyes kapcsolatok fontosságát. A technológia fejlődésével és az internetkapcsolat javulásával a hibrid tevékenység népszerűsége növekszik, mivel az

eszközök és az online kommunikációs platformok lehetővé teszik a hatékony távoli munkavégzést.

Végül az úgy nevezett „**virtuális iroda**”, amely egy olyan munkahelyi koncepció, ahol az alkalmazottak távoli helyekről dolgoznak rugalmas munkaidőben, és digitális eszközöket használnak, hogy kapcsolatban maradjanak egymással és a szervezettel anélkül, hogy fizikailag az irodában lennének. Általában az interneten elérhető eszközök és alkalmazások, például videokonferencia-platformok, online projektmenedzsment eszközök és együttműködési alkalmazások segítségével működnek. Ezek a technológiák lehetővé teszik a csapatok és az egyéni dolgozók számára, hogy hatékonyan kommunikáljanak, együttműködjenek és nyomon követhessék a feladatokat. A munka morál népszerűsége javította az alkalmazottak munka és magánélet egyensúlyát, növelte a munkahelyi rugalmasságot és növelte a termelékenységet. Feltételezhető, hogy az egyik legnagyobb cégszervezési forradalom van éppen folyamatban.

Hatalmas revolúció van jelen a HR területen, de emellett az üzleti folyamatok témakörében is. Az automatizáció már velünk van jó pár évtizede, de csak mostanában kezd igazán fontos szerepet játszani a technológiákban, munkafolyamatokban. A többféle belső folyamatokat különböző szoftverek és másfajta rendszerek alapján próbálják a kivitelezésükkor csoportosítani egy rendszeren belül. Általában a legnagyobb kockázat az emberi faktor. Ugyanis, ha emberekben megy át egy folyamat, akkor ott biztosan van kockázat, mert az emberek hibáznak. A kérdés ilyen esetben nem az, hogy lesz e hiba a rendszerben, hanem mikor merül fel az a hiba. A TWG-nek rengeteg rendszere van. Vannak működő struktúrák, emellett vannak olyanok is amik még csak össze vannak nagyjából drótozva, ugyanakkor már működik. Később ezeket kell magasabb szintre emelni. A mesterséges intelligencia sokkal frissebbnek mondható. Most robbant be úgy igazán a köztudatba. 1-1,5 éve még senki nem gondolta volna, hogy ekkora szerepet fog játszani és ennyire elterjedt lesz, ugyanakkor 2019 óta tudunk a létezéséről. A tavalyi ChatGpt 4 megjelenése hatalmas mérföldkő volt, innentől kezdve kezdték komolyan venni a mesterséges intelligenciát a cégek. Ez az eszköz nagyon sok mindent megfog változtatni, egy teljesen új korszakot hoz majd el nekünk. Azok a szervezetek, akik nem veszik figyelembe, nem tudnak majd alkalmazkodni hozzá, ezért le fognak maradni, akár ki is hallhatnak. Ha az automatizációval vegyíténék rengeteg folyamatot meg tudna

gyorsítani, nem minden esetben fogja az embereket lecserélni, nem minden munkakörben. A TWG vonatkozásában a HR részlegükben több olyan eszközt is használnak, ahol tulajdonképpen már működik az automatizáció, sok folyamatuk már automatizálva van. Ezzel szemben a MI egy érzékeny dolog tekintettel arra, hogy itt hangsúlyozottan fontos az adatvédelem, ezért sok kérdést vett fel az MI kiaknázása. Nem engedhetnek rá bármilyen MI szoftvert bármilyen folyamatra végtére is mind a HR-ben, mind az ügyfélszolgálati projekteken emberekkel és azok adataival dolgoznak. Mikor nagy volumenben kezd valaki embereket toborozni segítheti a munkát a MI és az automatizáció. Ennél a vállalatnál ilyen automatizált folyamatok önéletrajzok szűrése és strukturálása, különböző applikáció folyamatoknál vagy esetleg az alapvető folyamatoknál van szerepe, de a teljes munkát így sem váltja le. Ennek köszönhetően egyre prémium kategóriás terméké fog válni majd az ember. Élmény kérdése lesz, hogy ki hogyan alkalmazza a jövőben ezeket a dolgokat.

Megkérdeztem, hogy milyen tanácsot adna azoknak az embereknek, akik hasonló egységet szeretnének elindítani. Válaszként azt kaptam, hogy ha se hazai, se nemzetközi tapasztalattal nem rendelkezik, akkor ne tegye, mert anélkül nem lesz sikeres. Két lehetőséget ajánlott tapasztalat hiányában. Első opcióként építse ki a saját karrierjét aztán kezdjen bele ilyen horderejű munkálatba. Második lehetőségként felvetette, hogy ha az első nem válik be az illetőnek, vegye körbe magát tapasztalattal rendelkező személyekkel. Tudnia kell alapvető problémákat kezelni már a legelejétől. A XXI. századi ügyfeleket kiszolgáló társaságot tudjon létrehozni és inspirálni tudja őket. Érje el, hogy a beosztott ne legyen motiválatlan munkája során. Tíz évvel ezelőtt még sokkal másabb volt az a prioritási rendszer, amely alapján eldöntötték a dolgozók, hogy mely munkahelyre menjenek. A technológia új generációja alatt született gyerekek is már munkába álltak és nekik új elvárásaik vannak a munkákat illetően. Higgyen magában és ne adja fel az első nehézségnél, helyesebben, ha más meg tudja csinálni, akkor te is megtudod csinálni. A kérdés az, hogy mennyivel pontosabban mivel tudod te azt a tevékenységet jobban megcsinálni. A sikeresség egy életforma, a napi apró döntések eredménye, nem mindegy milyen irányba indulsz el az elején.

Az interjú végén a munkaerőhiány és a szakemberhiány kérdés jelenlegi helyzetéről beszélgettünk. A következő következtetéseket vontam le. Az általuk kialakított modell

sajátosság miatt nem létezik olyan, hogy munkaerőhiány, emellett szakemberhiány sincs. Elképzelései alapján, a hiány inkább a magyar-magyar szervezetekre igaz, mert mindenhol máshol „WAR FOR TALENT” van a központban. Ennek eredményeképpen van olyan szituáció, amikor a nagyobb cégek megvesznek kisebb cégeket az ott dolgozó munkaerők miatt. Jó személyzettel, szakemberekkel lehet sikeres az organizációt felépíteni.

3.2. A HR igazgató és az előrehaladott technológia

Vizsgálatomat egy teljesen más szemszögből folytattam ugyanarra a vállalatra, a HR igazgató segítségével. A HR igazgató kalandjai több, mint tíz éve kezdődtek a HR világában, amikor is egy olyan innovatív céghez került, ahol már rendelkeztek egy belső ügyfélszolgálati rendszerrel, majdhogynem száz fős csapattal dolgoztak belföldön. Elsődlegesen, a hazai piacokra szolgáltattak, de terveik között szerepelt a nemzetközi piacokon való jelenlét kialakítása is. Két év alatt sikerült ezt a nemzetközi ügyfélszolgálati vonalat kiépíteni, amiben interjúalanyom a HR marketing, toborzás és felvétel rendszert alakította ki. Egy nemzetközi csapatot toborzó, teljes mértékben otthonról végezhető munkaerő megtalálása, felvétele és integrálása nem könnyű feladat. Főképpen azért, mert ezt ezelőtt nem tették meg mások Magyarországon, nem volt kijárt út, vagy mintapélda. A TalentWorldGroup-nál tovább vitték ezt a koncepciót, nem volt elég, hogy gyorsan és a megfelelő anyanyelven beszélő szakembereket találják meg világszerte, de egy olyan dedikált csapatot kellett felépíteni, akik hosszú távon, motiváltan segítenek felépíteni ezt az egyedülálló innovatív céget. Ilyen csapatot korábban (internet előtt) nem lehetett volna kialakítani, nem voltak meg rá az eszközök. Kiszervezett ügyfélszolgálatok már léteznek 1980 évektől, de ezek egy helyi, (egy fizikális lokáció) általában, nagy légtérben, kis fülkékbe zárt emberek sokaságát jelentette, akik az ügyfélszolgálati cég által biztosított eszközöket használva (számítógép, monitor, billentyűzet, fejhallgató) végezték a különböző ügyfélszolgálati tevékenységet. Később, kialakultak az olyan SSC-k (shared service center) és az olyan ügyfélszolgálatok ahol nemzetközi cégeknek, több nyelven szolgáltattak, de szintén egy légtérben sok kis fülkével ellátott nagy termekben. Ezeknél a cégeknél a HR-nek az volt (jelenleg is) a feladata, hogy úgy toborozzon ügyfélszolgálati szakembereket, hogy egy bizonyos ország, egy bizonyos városába kellett (kell) bevonzani, beutaztatni a dolgozókat,

utazással, szállással ellátva. Ez egy másik fajta kihívás, de mégis más és sokkal helyhez kötöttebb a toborzás. A TalentWorldGroup-nál más a kihívás, itt először is azt az kapcsolati rendszert kellett kialakítani online, akin keresztül eljutunk a világ minden tájáról emberekhez, olyan vonzó hirdetéseket, olyan weboldalakat kellett kialakítani, felkutatni, ahol a számukra megfelelő emberek jelen vannak, álláslehetőségeket keresnek. Mint azt korábban a CEO is elmondta, olyan magas elvárások mellett dedikált és motivált csapat kiépítése volt az elsődleges feladat, akikkel folyamatosan, hosszú távon lehet építeni a TalentWorldGroup-t.

Emberek közti kapcsolatteremtés sem egyszerű, főleg az ő helyzetükben, ahol a legtöbb kontakt akkor keletkezik, ha videokamerán keresztül kommunikálhatnak. Nagyon fontos eleme a minden napi életnek, kapcsolat létrejöttének sok idő szükségeltetik. Kapcsolatteremtő platform megvalósítása a legelején a legnehezebb ekkor még minden ismeretlen és a sötétben tapogatózunk, ez természetesen az idő múlásával, ismeretség növelésével könnyebbé válik. A személyes kontakt hiányában rá kell érezni a másik gondolkodás módjára, meg kell éreznék a másik tényleges terveiket, mert ők csak hosszú távon gondolkodókkal tudnak együtt dolgozni. Párhuzamosan ezen kihívások mellett ott van az emberek megtartásának problémája is. Mint azt a korábbi interjú elemzésben már említettük, egy vezetőnek tudni kell fenntartani az emberek motiváltságát, online térben ez extra nehéz. Naponta létre kell hozni azt az érzetet a munkatársakban, hogy ők egy igazi csapat része, ez egy tényleges munkahely és nem lehet lustálkodni munkavégzés helyett. Egy induló firma helyzetében vannak kezdeti sikerek, amiktől mindenki boldog és vannak nehézségek, amik miatt nem jön a pozitív eredmény. Ezen borús időszakokban kisebb a motiváltság, így még pozitívumokkal kell bombázni a vezetőknél a munkavállalókat. Kifejezetten nagy próbatétel egyike, mikor az országtól eltérő származású és tapasztalatú embereket kell összefogni, megérteni egymást. Muszáj képesnek lenniük hozni folytonosan a magas szintet, amit elvárnak a vezetők, ez sem lehet egyszerű. Légy a vezetőjük, akit szívesen követnek és akinek hajtják végre kéréseit, mintsem egy diktátor, aki parancsokat osztogat és azt kötelesek a beosztottak végrehajtani. Utóbbi esetben nem fognak motiváltan teljesíteni, még az is lehet, hogy a szervezetet is ott hagyják emiatt. Csak nemzetközi toborzással foglalkoznak, bárhol élhetnek a keresett személyek, nem kell, hogy abban az országban lakjon, amelyik anyanyelvűt keresik. Példa lehet erre az, hogy az alkalmazottak között a legtöbb német

A world map illustrating the global distribution of countries involved in ongoing operations (blue) and those on the expansion list (grey).

- - Folyamatban lévő műveletekkel rendelkező országok
- - A bővítési listánkon szereplő országok

Forrás: TWG Értékes Ügyfelei (2023)

34

online kutatási platformok száma, sőt van olyan eset amikor elvárás, hogy az adott országban legyen az a pozíció, amit hirdetnének.

A nemzetközi álláshirdetésnek vannak előnyei nem csak hátrányai. Vannak egyének, akik már nem terveznek hazaköltözni, keresi a lehetőséget, hogy mégis közel érezhesse magát szülőföldjéhez. Ahhoz, hogy a TWG-vel együtt dolgozhasson nem kell utaznia, maradhat ott, ahol van éppen, hiszen a vállalat nincs helyhez kötve, ez a legnagyobb előnyük. Globális közösséget képesek kialakítani egy online térben (Pl. német, argentin, ausztrál). Ezzel a munkaviszonnyal könnyebben tudnak egyensúlyt teremteni a munka és magánélet közt. Ezzel szemben nagyobb flexibilitást igényel a munkaidő, nem csak 8-tól 16-ig dolgoznak, hanem van, hogy hétvégén vagy éjszaka is kell munkálkodni. Például a Thaiföldön élő németek német munka időzónában kell tevékenykedjen, azaz éjszaka. Ezt általában tolerálják a kollegák, win-win szituációba kerülnek ezzel.

Az adott tulajdonságok, képességek, amiket böngésznek éppen az az ügyfél elvárásaitól függenek, de vevőszolgálati munkatársakat keresnek 90%-ban, mivelhogy ez a fő profiljuk. Összegezvén mire is gondolnak, olyan személyekre értik, akik szeretnek másoknak segíteni, könnyen szót ért ismeretlenekkel és türelmes. Érdemes a jelentkezőknek azzal a tudással rendelkezniük, legalább minimális szinten, amelyet a vállalkozói egység által használt online applikációkhoz vagy programokhoz szükségesek. Mivel eléggé nehézkes feladat megtanítani a használatukra, úgy, hogy nincsenek egymás mellett. Ilyen rendszerek lehetnek a CRM, chat és az ügyfélszolgálati telefon rendszerek. Indokolt egy ehhez való affinitás és ügyfélkezelési munkában végzett némi idő szükséges az otthoni munkavégzéshez. Elengedhetetlen a bizalom, amely sokkal nagyobb önállóság alapja. Javarészt magának kell elsajátítania az egyes elemeket, magad osztod be a fennálló időkeretet, önmaguk felelősei. Mindazonáltal kapnak támogatást, van oktatás, ahogy azt már részleteztem, vannak csoportvezető, akik segédkeznek mindenhol, minden órában. Ha egyedi kérése van a kliensnek, akkor arra alkalmas személyeket keresnek, minden iparágban szolgáltatnak. Jelenleg, távorvoslasos területeken ténykednek, pontosabban vevőszolgálati tudással rendelkező regisztrált nővéreket keresnek, ráadásul nem csak ország specifikusan, hanem van, hogy egy ország egy bizonyos tartományából. Elvárás a saját otthoni iroda kialakítása, meghatározott eszközök, úgymint headset, számítógép, internet, amely saját előfizetésű kell, hogy legyen nem lehet egy nyílt hálózatu kávézó

wi-fi kapcsolata. A használati eszközök a beintegrálás ideje alatt tesztelve vannak, ezt később az interjú típusok részletezésénél kifejtem. Olyan jelölteket keresnek, akik hasonlóképpen gondolkodnak a távmunkáról, egyetértenek a vállalati kultúrával. Teljesmértékben embercentrikusak, a fő fókuszba az ember, mint egyén áll. A távmunkára nem időszakos tevékenységként kell, hogy gondoljanak, hanem, hosszútávú munkalehetőségre, amely csak a lokációban különbözik a hagyományos, irodában végzett munkától. Mentalitásuk központjában az áll, hogy nem szeretnének már fizikai irodában dolgozni, egyfajta értéknek tekinti a virtuális irodát. Ártani nem árthat, ha magas empátiával rendelkezik és őszinte embernek vallja magát, a bizalom a legfőbb érték náluk. Ezeket a fő értékeket keresik leendő kollegájukban. Ha ezek megtalálhatók az illetőben és a technikai oldalról is tudják biztosítani az elvártakat, a projekt szempontjából is előreláthatóan jól fog tudni teljesíteni, a gyakorlatibb dolgok könnyebben taníthatók, mint a személyiség vagy hozzáállás.

Két fajta interjú körük van, az egyik az ügyfélszolgálati referenseknek van a másik a senioroknak, bármelyik osztályra levetítve. Előjáróban annyit megemlítenék, hogy a szervezeti egység szeretné minden jelentkezőjét egyénként kezelni, ezért nem használnak pszichológiai tesztek, előregyártott kérdéseket, hanem egyből beszélgetnek a jelöltekkel. Ezért is alakították ki a felvétel rendszerüket úgy, hogy az önéletrajzok kiválasztása után, egyből videointerjún keresztül próbálják megismerni a személyt, az embert, a gondolkodását. Fontos, hogy megismerjék az embert, nem csak a tapasztalat számít, sőt, inkább a hozzáállása, céljai, mit szeret ő egy munkában, munkahelyen. Miért akar online dolgozni, volt-e már tapasztalata ezzel. Mennyire veszi komolyan az otthonról való munkavégzést, és vannak-e céljai ezzel. Miután megpróbálták első körben megismerni az egyént, megpróbálják a lehető legjobban lefesteni a cégükről az igazi képet. Mivel foglalkoznak, hogyan csinálják azt és mire számíthatnak azok, akik úgy döntenek, hogy csatlakoznak a csapathoz. Elmondják, hogy van előrelépési lehetőségük, különböző juttatások, tanulási lehetőség, pontozási rendszer alapján emelt óradíj fizetés, nemzetközi, piacvezető cégekkel való együttműködés, nemzetközi összetartó csapat. Az interjú két oldalú, az interjúztató is elmondja, hogy milyenek is ők, milyen lehetőségeik vannak, így nem csak a munkáltató választ, sőt inkább a jelölt választ, ha látják a lehetőséget a jelöltben, ők megadják a lehetőséget, hogy csatlakozzon, a jelentkező dönt, hogy szeretné azt, amit adhatnak vagy sem.

Ügyfélszolgálati referens interjú folyamat (kb. 90%-ban ezeket végzik, mert szeniorokat szeretik inkább "kinevelni", belső körből adni azt a lehetőséget, hogy előre lépjenek). Hirdetnek különböző közösségi medián, weboldalakon-jelentkeznek a hirdetésre, vagy, megtalálják az oldalukat, vagy, meghívják embereket, akiknek valamelyik online oldalon megtalálhatók az önéletrajzuk, ha találnak egyezést tapasztalatban, anyanyelvben, hozzáállásban, meghívják interjúra email-n keresztül (Calendly-t használva). Felviszik az önéletrajzokat az ATS (applicant tracking system) - be, a meghívón keresztül tájékoztatják a jelöltet a személyes adatok tárolásának szabályzatról, amiben szerepel, hogy innentől hogyan kezelik, tárolják a személyes adataikat. A pályázó választhat interjú időpontot amit, a megküldött linkről tudnak megtenni, ez a Google Naptárba rögzül, mind az érdeklődőnek, mind interjúztatónak, így a kiválasztott időpontban mindketten meg tudnak jelenni. Első interjú mindig angolul folyik online, videohívásban Google Meet applikáción keresztül. Ha mindketten úgy érzik az interjú (interjúztató-jelentkező) alatt, hogy érdemes folytatni a kiválasztási folyamatot, a jelentkező két feladatot kap email-n keresztül, mert technológiai (eszköz) oldalról is meg kell felelniük. Közben az is kiderül így, hogy mennyire tudnak (éppen elegendő) írott instrukciókat követni. Egy sajátfejlesztésű applikáción keresztül nézik meg ezeket, (internet le-, feltöltési sebesség, gép típusa, RAM, IP cím stb, és hogy csatlakoztatva van a megfelelő headset). A jelölteknek le kell tölteni a gépükre az applikációt és elindítani azt. Amennyiben az eszközök megfelelnek a követelményeknek, úgy tovább haladhat a kiválasztási folyamaton, ha nem, visszajelzést kap erről a pályázó, aki kijavítja a hibát, majd újra indítja az applikációt. Eközben végeznek egy háttér ellenőrzést a jelöltről (interneten keresztül). Egy másik feladat, egy 1-2 perces bemutatkozó hanganyag elkészítése, továbbítása MP3 formátumban, amit anyanyelvükön és angolul kell elkészíteni. Az anyanyelvi szintet ellenőrizik le így és az angoltudást. Dolgozhatnak mellékállásban, és teljes munkaidőben is, így ezt is meg kell jelölni ebben a felvételi státuszban, hogy mi a preferencia. A következő lépés a rendszerteszt (call handling system). Ezen az eszközön keresztül folyik majd a munka, ezért szintén elküldik ennek a letöltési linkjét, letöltik, és a leírás alapján a rendszeren keresztül felhívják a jelentkezők a HR-n dolgozó kollegákat (headset-tel). A HR kollegák, mobilon keresztül felveszik a hívást, beszélgetnek velük 2-3 percet, azt hallgatva, hogy van-e visszhang vagy robotikus hang. Az eddig megfelelt jelölteket meghívják egy második interjúra, ahol

két online tesztet töltenek ki (Basic Computer skills, Basic Internet skills). Fontos, hogy a jelölt tudja használni a gépét, internetet a munkához is, nem csak szabadidős tevékenységekre. Sikeres tesztelés után, a jelölteket meghívják egy összesen 100 perces bemutató videót meghallgatására (10 perc, 10 modul), amely bemutatja a cégüket és hogy milyen módszerekkel dolgoznak együtt 100%-ban online felületen különböző projekteken majd velük. Mit várnak el, az újoncok mit várhatnak a cég munkatársaitól és a cégtől. Ezután, küldik emailben az általános szerződési feltételek, amit aláírnak digitálisan és utána kapnak hozzáféréseket a különböző felületekhez, ahol értesülnek mindenről, ahol tudnak ismerkedni a csapattal, ahol tanulni tudnak stb. Még ezek után is van két emberük a HR részlegről, akikkel tudnak találkozni, akik egy videohívás alatt megtudják mutatni a folyamatok működését. Ezeket a lépéseket mutatja be a 8. ábra.



8. ábra: A tehetségek integrációs lépései

Forrás: A TalentWorldGroup honlapja

Szenior interjú folyamat során hirdetnek, jelentkeznek. Felviszik az önéletrajzokat a ATS-be. Önéletrajzok alapján válogatnak, szociális medián keresztül háttérellenőrzést tartanak. Meghívják interjúra emailben, Calendly link kiküldésével, ők választanak időpontot szintén. Első interjút a HR vezető végzi és az adott osztály vezetője (de van mikor csak a HR vezető), sikeres interjú esetén, a jelöltnek it is meg kell mutatni a cég által küldött applikáción keresztül az internet kapcsolatát és társait. Mikor minden

jelentkezőnek megtartották az első körös interjút jönnek a második körös interjúk. Második interjú már biztosan az érintett osztály vezetőjével együtt folyik. Ez után kap egy a pozíciónak megfelelő feladatot, amit meghatározott időre el kell végezni, megküldeni az osztályvezetőnek. Az osztályvezető eldönti, hogy megfelelően, időre lett-e elvégezve a feladat, majd (mikor az összes második körös interjúval végeztek) jönnek a harmadik körös interjúk. Ez már CEO-val együtt folyik, ilyenkor vagy meghozzák rögtön a döntést, vagy, még előfordulhat egy negyedik interjú is.

A legtöbb cég azt a lehetőséget keresi, hogy mi az a módszer, amivel a lehető leggyorsabban tudja végrehajtani a toborzási folyamatot, időt és pénzt spórolva ezzel, ami jelenleg folyamatosan fokozódik, emiatt vezetnek be sok helyen az automatizációt. Vannak helyek, ahol már az első interjút is automatizálják, lecserélődnek a toborzók egy applikációra. Az első nagyobb szűréseket egy gép, vagy ma már MI végzi nem pedig ember. Gondolok itt arra, hogy lehetőség van a mai technológiával videóra venni az interjút, az applikáció dobálja a kérdéseket, amire az interjúzott válaszol, esetenként még elemzi is ezeket a válaszokat az alkalmazás. Ezzel ellentétben az igazgató nem híve ennek az innovációnak, ezért sem így építette fel a folyamatokat. A toborzási rendszert itt hangsúlyosan bizalmi alapokra kell helyezni. A cél, hogy ismerd meg a másikat, amint ez meg van próbálj bizalmi kapcsolatot megvalósítani. A másik személy megismeréséhez elengedhetetlen a közvetlen és minél több kommunikáció. Az önéletrajzok különböző forrásokból érkeznek. Amikor egy szakember áttekinti azokat, olyan jelekre is figyelhet, amelyek nem mindig egyértelműen, nincs fekete-fehéren feltüntetve. Az emberi szem azonban képes érzékelni olyan tendenciákat, kiszűrni információkat, amelyek jelenleg még csak az emberi szem képes. Ezért, a toborozás ezen szakaszát nem automatizálták, folyamataikat szeretnék minél tovább megőrizni. Nyilvánvalóan mindenkinek az adatait rögzítik és háttérvizsgálatot végeznek egyes felületeken amennyire csak lehet, mert van egy ellenőrző folyamat a felvétel időszakában. Nem csupán személyes adatokat, önéletrajzokat tárolnak. Rögzítenek olyan információkat is, amely elősegíti a további sikeres toborozást, mint, mely oldalakról voltak sikeres felvételeik és azok milyen típusú oldalak voltak, hiszen eltérnek ezek. A munka elősegítésén túl, ezek az adatok költséghatékonyság számolását is megkönnyíti. Megfigyelik, hogy egy adott mennyiségű alkalmazott tényleges felvételéhez, mennyi életrajzi dokumentumot kell átvizsgálniuk, abból mennyit hívnak meg interjúkra és

abból mennyi jut el a felvételhez. Fontos adatnak minősül, hogy milyen százalékban esnek ki a procedura alatt a jelentkezők és mely szakaszán.

Az ügyfélszolgálaton, személyes adatokkal dolgoznak, ezek védelme miatt nem dolgozhatnak akárhol, kötelességük használni az adott rendszereket, adatbiztonsági okokból. Az ügyfél egy zárt rendszerben továbbítja az adattömeget, amit a munkafolyamatok alatt is zárt rendszerben tárolnak. Minden szerződés esetében az ügyfél határozza meg, hogy milyen biztonsági fokon kezeljék az át adott anyagot. Minden kliensnek megvan a maga egyedi biztonsági intézkedése, de biztosítanak saját védelmi megoldást is ezen felül. A HR esetében a Pályázó Nyomon követési Rendszer (Applicant Tracking System) az, ami biztosítja az adatok biztonságos tárolását.

Ugyanakkor céljuk a mesterséges intelligencia mélyebb szintű bevezetése, hogy jobban segítse munkájukat. Jelen van a munkafolyamatok 10-15%-ban, főként a HR területéhez kapcsolódik. Alkalmaznak egy úgy nevezett közösségi menedzsert, akinek feladata, hogy gondoskodjon arról, hogy azok, akikkel együtt dolgoznak, építse a bizalmat, valamint biztosítsa a pozitív munkakörnyezetet. Ez a menedzser szokott az MI segítségével például szünetnapra köszöntőket készíteni, egyértelműen csak azokat, akik előtte engedélyezték. Most kapott két munkatárs olyan feladatot, amely lényege, hogy összegyűjtsék a hiányosságokat, nehézségeket a különböző osztályokról és erre megoldást keressenek a mesterséges intelligencia alkalmazásával.

3.3. Az interjúk alapján elkészített SWOT elemzés

3.3.1. Erősségek

Náluk az emberek, alkalmazottak az elsők, mindent e köré a téma köré építenek fel. Egyediségükben rejlik az erősségük, nem sok más céget az ember felsorolni, akik ilyen szervezeten és ilyen értékek mentén dolgoznának, mint ők. A szakma megváltoztatásán felül a távmunkát is szeretnék újra felfedezhetővé tenni, a jövő otthoni munkálkodását akarják megvalósítani. A cégérteke egy már beintegrált, magas teljesítményű és indulásra kész csapat. Ennek a csapatnak tudnia kell diverzifikálni a cégtevékenységét a meglévő nemzetközi erőforrásokra építve.

3.3.2. Gyengeségek

Az elvégzett kutatás alapján öt alapvető problémát tudnék kiemelni, mely a vállalat helyzetéből kifolyólag és kiforratlanságából adódhat. Ezen nehézségek mind a nemzetközi üzleti kapcsolatokban, mind a távoli munkavégzéssel kapcsolatos vezetési feladatokban jelennek meg.

Nemzetközi kapcsolatok kialakítása – A csak videokonferencián keresztül történő kapcsolatteremtés és fenntartás egyedi helyzetet alakít ki az emberek számára. A kommunikáció nehezített pályákon közlekedik az online térben, különösen akkor, ha a résztvevői soha nem találkoznak személyesen, mert eltérő országokban élnek.

Hosszútávú gondolkodás és tervezés – Fel kell tudni mérni a jelentkezők tényleges jövőképét. Személyes kontakt hiányában kell megítélni, hogy hosszútávú együttműködésre számíthatnak-e vagy sem, ami az előre tervezés miatt fontos. Nincs közös iroda ahol minden nap találkoznak, ezért a bizalmat minden nap építeni kell.

Munkatársak motiválása online térben – Nehéz fenntartani a kezdeti motivációt, ezért fontos a vezetők általi folytonos motiváció megőrzése, különösen távmunka során. Folytonos pozitív visszajelzésekkel és inspirációkkal kell a problémát kiküszöbölni.

Céges kultúra összefogása – A heterogén kultúrából származó egyedek egységesítése megértése mindennapi problémákat produkál. Hiszen ezek az egyes egyének különféle tapasztalatokkal és háttérrel rendelkeznek, emiatt a vezetőknek alkalmazkodnia kell, csapat egység kialakítása a cél. Azonos értékrenddel rendelkező munkatársak felvétele fontos, és az elkötelezettség, érdeklődés és hozzáadott érték alapján történik, nem csak a szakmai tudás alapján.

Nemzetközi toborzási kihívások – Ez a fajta táborozás nehezebb, mint a hagyományos, mert itt a diverz platformok szükségesek az egyes országokban élő személyek felkutatásához. A hirdető felületek többrészesen helyhez kötötten segítenek a munkaerő megtalálásában, mintsem távolabb, emiatt szűkülnek a hirdetési lehetőségek száma. A teljes mértékben online munkavégzés elfogadása egyes emberek számára kihívást jelenthet, de az említett vezető szerint ez nem okoz problémát a vállalatuknál. Kihívást

jelent a közösségi média hálózaton keresztüli kapcsolatrendszer létrehozása, amely a világ bármely pontjáról találhat szakembereket, különösen a fizikai kontaktus hiányában.

3.3.3. Lehetőségek

Az automatizáció lehetőséget ad a feladat elvégzések felgyorsítására, de nem számukra. A mesterséges intelligencia bevezetése nem adatkezelési folyamatokra igen hasznos lehetőség lehet a monoton feladatok elvégzésére. Ez a munkakörnyezet fizikális jelenlét hiányában nem igényli a kollegák költöztetését, tehát így időt, energiát, pénzt takaríthatnak meg. Az így kialakult nagyobb mozgástér lehetővé teszi a munka-magánélet egyensúly jobb fennmaradását, növeli az elégedettséget. Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy az egész világról összehozzon embereket, és szoros barátságok alakulhassanak ki. A különböző országokból érkező munkavállalók diverzitása hozzájárulhat az innovációhoz és kreativitáshoz. A munkavállalók és vezetőség közötti egyértelmű kommunikáció és megértés segíthet abban, hogy a rugalmasság ne vezessen kiegészítéshez vagy munka-magánélet egyensúlyi problémákhoz. Lehetőségük van a szakmai fejlődésre, fejlesztés alatt van, de már használják a TWG Akadémiát.

3.3.4. Veszélyek / fenyegetések

A legnagyobb fenyegetést jelenthetik a cég számára a mesterséges intelligencia, az automatizáció, és a felzárkózó versenytársak. Ahogy már említettem az MI mostanában robbant be a köztudatba, és kezdte el szárnyainak bontogatását. Elégképp érzékeny terület, mert főleg az ő esetükben nem engedhetnek meg akármilyen MI használatát, mivel az adatok, amikkel dolgoznak, mások személyes adataik. Az automatizáció bevezetésével az önéletrajzok vizsgálódása ideje alatt nem biztos, hogy minden fontos elemet megtalál a program. Más tevékenységek alkalmazásánál is felmerülhet ez a figyelmetlenség, illetve ez egy bizalmon alapuló cég és így a jelöltek megismerésétől is eleshetnének. Sajnos a versenytársak hamar felfognak zárkózni hozzájuk, amint elfogadják a változó körülményeket és elkezdene alkalmazkodni hozzájuk. Az emberi faktor a legnagyobb kockázat, ahol ember is részt vesz a műveletvégzésben ott mindig lesz hiba faktor. Bizalmon alapszik a teljes munkavégzés, de az egyes ma alkalmazott HR technológiák hiányában működés képtelenek lennének.

3.4. A vállalat SWOT analízise

3.4.1. Erősségek

HR szempontból kiemelten fontos a cég kultúrája, amely meghatározza a dinamikát és a rugalmasságot. A saját időbeosztás lehetősége és felelőssége segíti a munka-életvitel közötti ideális egyensúly megtalálását és fenntartását. A folyamatos kommunikáció nélkülözhetetlen az összetartó csapatépítéshez, míg a változatosság és a nemzetközi barátságos csapat erősíti a munkahelyi közösséget.

A vezető szemszögéből az embereket tekintve az mondható el, hogy az otthoni munkavégzés pozitívum, lehetőséget teremt a munka és a magánélet harmonikus egyensúlyára. Az emberek és az alapértékek fókuszának teljes kihasználása erősíti a cég kultúráját. A kiválóan teljesítő és elkötelezett nemzetközi csapat erős alapot képez a sikeres működéshez. Emellett a pénzügyi függetlenség és személyes fejlődés is fontos tényezők a vezető számára.

Míg az üzleti vagy értékajánlat területét vizsgálva akkor beszélhetünk erősségekről, ha igaz egy cégről, hogy a globális szervezet tárgyi eszközök nélkül valósul meg, korlátozott működési költségek mentén. Illetve abban az esetben, ha a vállalat humán tőkéje a vállalat legnagyobb vagyona.

Korlátlan, egy helyen összpontosuló, teljes körű BPO (Business Process Outsourcing) -szolgáltatások világszerte, bármilyen nyelven, bármilyen nyelvjárással, bármilyen léptékben, bármikor. Következetes és kiszámítható ár képzés 100%-ban átlátható szolgáltatásokkal.

Újra feltalált munkafolyamatokat, rendkívül rugalmas műveleteket, lean és agilis működési modellt alkalmazva dolgoznak nap, mint nap, amely támogatja a XXI. századi ügyfelet és bevonja a XXI. századi alkalmazottakat.

3.4.2. Gyengeségek

A cég dinamikus növekedése folyamán számos nehézséggel kellett szembenézniük, melyek között fellelhető a kisebb nagyobb anyagi akadályok problémája is. Az üzleti terjeszkedés közben meglehetősen sok beruházás és kiadás merült fel és vált szükségessé, ezek gyakran lekorlátozta a rendelkezésükre álló eszközök mennyiségét. Az anyagi kihívások ellenére igyekeztek rugalmasan alkalmazkodni a változó nemzetközi piaci elvárásokhoz, és megfelelő stratégiai döntéseket hozni a pénzügyi fenntarthatóság érdekében. Finanszírozás hiánya, miatt a B2B szolgáltató céggént, amely nem műszaki, hanem technológiai alapokon nyugvó szervezet, szolgáltatásaikat nem tudja elterjeszteni, így a kockázati tőkebefektetések bevonása nehezebbé válik.

Az erőforrások korlátoltsága ellenére fejlesztik és optimalizálják a jelenlegi folyamataikat, hogy eredményesebb és hatékonyabb munkát folytathassanak. Elkötelezettek a minőségi szolgáltatás átadása iránt, még így is, hogy néhány eszköz kezdetleges. Megállás nélkül kutatják az újabbnál újabb lehetőségeket a hatékonyság növelésére. Ami az üzleti gyengeségüket illeti, a humán tőke a legnagyobb eszköz egy ügyfélszolgálati egység esetében, ha ez mindig kevesebb kockázati tőkét vonz a kellenél, és alacsonyabb vállalatértékelést eredményez az nem tesz jót a munkáltatónak.

A pénzügyi kihívásokat pozitív irányba fordítva, proaktívan kutatják azokat a finanszírozási lehetőségeket, amelyek segíthetnek a cég további fejlődésében. Emellett szüntelenül építik kapcsolatokat az üzleti partnerekkel, befektetőkkel és finanszírozási forrásokkal, hogy erőforrásaikat diverzifikálni tudják, és a pénzügyi stabilitásukat fenntarthassák hosszú távon.

Tevékenységi problémák központjában a termelés szállításának engedélyezése áll és hogy az, amire támaszkodik mennyi kockázatot jelent a cég számára. Esetükben a termelés szállítása engedélyezett, és 95%-ban a humán tőkére támaszkodik. Ez nagy kockázatot jelent, viszont az automatizáláshoz tőke szükséges.

A Project Delivery harmadik féltől származó technológiától függ, amely kockázatot jelent, és korlátozza a vállalat értékelését.

3.4.3. *Lehetőségek*

A TWG lehetőségei a jövőt illetően határtalannak mondható, hiszen olyan keretet próbálnak teremteni, ahol az egyenletes növekedés és előrelépési perspektívák az emberek számára rendkívül fontosak. Az egyediségek felfedezésének variációi mellett a társaság arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy találják meg azt a területet, amelyben a legjobbat tudják kihozni. Ebbe az irányba haladva elősegítik a személyes és szakmai fejlődésüket.

Ezen felül a rendszeres építkezés elve is jellemző a vállalatuknál. Lehetőséget biztosít számukra, hogy innovatív módon bővítsék tevékenységeiket, új alternatívákat teremtsenek mind az alkalmazottak, mind az egység számára. A nyitott, fejlődő vállalati kultúra közreműködik minden egyes munkatárs teljes mértékű képességeinek kihasználási folyamatában. Támogatja az együttműködést, ami a siker és a növekedés eléréséhez szükséges.

Az üzleti modellük rugalmasságát tovább növeli az otthoni munkavégzés lehetősége. Pozitív hatással lesz a potenciális alkalmazottak számára, akiket a világ minden tájáról lehet beszerezni. Ez az opció nem egészen csak az alkalmazottaknak biztosít kényelmet a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésében, hanem a cég számára is előnyökkel jár. Ugyanis a tehetséges szakemberek széles körű toborzását és munkaerő-piaci versenyelőny kialakítását is megkönnyíti.

A versenytársak sokkal korlátozottabbak a beszerzésben, a rugalmasságban és a lefedettségben. Ennek az az oka, hogy ők nagyobb részben egy területre összpontosítva dolgoznak. Ezzel szemben a TWG modellje kifejezetten ezeknek a korlátoknak a kezelésére készült.

A TWG nem egy kifejezet szektorral foglalkozik, hanem különbözőkkel ebből kiemelendő a főbb ágak, az utazási és foglalási ágazatok, egészségügy és az e-kereskedelem.

3.4.4. *Veszélyek / fenyegetések*

100%-osan online cég révén, nagyon vigyáznak adatok megóvására (adatvédelem), ezzel kapcsolatos szabályokat kötelesek betartani. Az adatvédelem miatt nem lehet bármilyen automatizált rendszert ráengedni az adatokra. Veszélynek minősül esetükben a nyílt hálózat használata, az adatok miatt. Mivel kiszervezett ügyfélszolgálatl foglalkozik a cég, ennek révén függenek a különböző partner cégek anyagi és egyéb helyzetétől.

A mesterséges intelligencia egyszerre jelent lehetőséget és fenyegetést, mivel az automatizálás korlátozhatja a BPO lehetőségeket, azonban nem helyettesíti az emberi kezelőket.

A COVID-t követően több vállalat kudarcot vallott a távműveletekben, így vegyes az értékelés a hatékonyságáról. Ez várhatóan az elkövetkező néhány évben rendeződik másoknál, így megnövekedik a versenytársak száma.

<u>Erősségek</u> +	<u>Gyengeségek</u> -
• Cég kultúra, transzparens kommunikáció • Egyénekhez alkalmazkodó rugalmas időbeosztás határok nélkül • Üzleti / értékajánlat • Egyedi termékajánlat (világ minden nyelvén szolgáltatni, bármikor, bármely időzónában) • Lean és Agilis működési modell az ügyfelek felé, könnyen érthető, átlátható, gyorsan felépíthető szolgáltatás	• Humán tőke a legnagyobb vagyón az ügyfélszolgálati ágban • Nehezebb befektetőt találni • Finanszírozás korlátozott • Ügyfelek helyzetétől való függés • Rendelkezésre álló eszközök - lassabb, több embert igénylő munkafolyamatok
<u>Lehetőségek</u> +	<u>Veszélyek / Fenyegetések</u> -
• Előrelépési lehetőségek, tehetség kiaknázása • Tehetségek megtalálása korlátok nélkül a világ bármely szegletéből • Üzleti modell más területekre való kiterjesztése • Mesterséges intelligencia bevonása további fejlődéshez vezet	• Virtuális Adatvédelem minden ország törvényéhez, szolgáltatási ághoz igazodva • Mesterséges intelligencia kontra emberi munkaerő az ügyfélszolgálat területén

1. táblázat: A TalentWorldGroup SWOT analízise

Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom céljaként azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam mennyit fejlődött a HR területén a technológia és hogy ennek milyen pozitívumai és negatívumai lehetnek. Emellett a megjelenített egyedi vállalat bemutatásával megpróbáltam feltárni az emberi erőforrás és az informatika területek egyre növekvő, fontos összefonódását. Az esszé ugyan egy szakirodalmi elemzésre és egy primer kutatásra van ketté bontva mégis inkább a múlt, a jelen és egy kicsit a jövőt vizsgáltam. A témájának napjainkban kiemelkedő szerepben létező munkaterületet választottam. Ezen belül mutattam be, hogy a HR technológiák miként alakultak ki az évek során, milyen hasznossági tényezőkkel rendelkezik és hogy ezek mennyire fontosak, egy konkrét vállalkozás keretein belül. Ez a vállalat már öt éve van kint a piacon, de még mindig problémát okoz a hírnév terjesztése, mert online tér hatalmas, és ezért nem könnyű elérhetővé válni. A szervezet HR részlegére fókuszálva elemeztem ki, hogy milyen technológiákat, toborzási stratégiákat és az etikai alapelveket alkalmaznak.

Kutatásomat az emberi erőforrások területét érintő újonnan bevezetett technológiák kérdése köré építettem fel. A múlt vizsgálódása során megfigyeltem, hogyan is változott a két szakirány. Hogyan alakultak ki a területek, milyen mértékben voltak távol egymástól a kezdetekben. Milyen változásokon mentek keresztül az évek során. Miként kezdtek el kölcsönösen hatni egymásra.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a cég innovatív és nagyon élen jár az általuk meghatározott vállalati kultúrával. A kutatásomból megtudhatjuk, hogy nem elegendő egyetlen hirdetőfelület az összes országra. Illetve a sikeres felvételhez nem elegendő, ha jártas valaki az adott szakmában, annál többet várnak el, inkább az emberek motivációja a fontos. Kiderült számomra, hogy technológiai szempontból még nem aknázzák ki az összes piacon rendelkezésre álló eszközt. Ugyanis nem rendelkeznek még egy fontos elemmel a vállalati integrált rendszerrel, amely összekötné az egyes osztályokat. Ez a rendszer segítené a folyamatok átlátását az elejétől a végéig, összekötné a folyamatvezérlőjüket, az alkalmazott kereső integrált rendszerüket és a fizető rendszerüket. Az ERP rendszerek hiánya a szervezeteknél a hatékonyságra és a működésre negatív hatással lehet. Javasolni tudom, hogy mihamarabb vezessenek be egy

a cégre szabott integrált rendszert, miután megvizsgálták, hogy milyen funkciók ellátására használják majd, szakértő bevonásával.

Amennyiben az egyes egyéneknek hiányos a tudása valamilyen téren, azt a TWG Akadémián megtudják tanulni, mint az kiderült a tanulmányomból. Ezeket a tanulmányokat még nemzetközileg nem lehet elfogadtatni, nem akkreditálhatók. A felmerülő nehézségekre azt tanácsolnám, hogy érdemes lenne kapcsolatba lépni olyan akkreditációs intézményekkel, amelyek hitelesíteni tudják ezeket. Esetlegesen felvehetnék a kommunikációt az adott terület szakmai szervezeteivel, ami segíthet abban, hogy a már meglévő, összeállított tudás megfeleljen a nemzetközi elvárásoknak. Illetve elérhetővé tehetnék ezeket a képzéseket online, olyanok számára, akik most ismerkednek az ügyfélszolgálat világával, vagy ezen a területen szeretnének elindulni, ami további bevételi forrás lehet a vállalat számára. Összefoglalva, szakmai fejlődés hiányában, megrekedhet ez az innováció.

Jelenleg embereket alkalmaznak az életrajzok felkutatására és annak elemzésére, ez idő- és munka igényes feladat, amely számos kihívást rejthet. Az önéletrajzok feldolgozása manuálisan történik, hosszú órák munkája és a nagymennyiségű információ kezelése közben, hibákat véthetnek. Az alkalmazottaknak nem csak az egyes jelentkezők szakmai tapasztalatait kell értékelniük, hanem figyelemmel kell kísérniük az esetleges készségeket, kvalitásokat, és össze kell vetniük ezeket az álláshirdetésben meghatározott elvárásokkal. Ezenfelül az elemzők hajlamosak lehetnek a szubjektivitásra, esetlegesen az egyes jelentkezéseket összekeverjék. Erre a kontextusra azt tudnám ajánlani, hogy akár egy automatizált rendszer vagy a mesterséges intelligencia bevezetésével lehetne profil keresést és elemzést végezni. Ezek a rendszerek gyorsan feldolgozhatják a nagy adatmennyiséget, azonosíthatják a kulcsfontosságú készségeket. Ezáltal időt és erőforrásokat takaríthatnak meg ~~a vállalatok~~, és objektíven értékelhetik a jelentkezőket az előre meghatározott kritériumok alapján.

Végül egy igen érdekes problémára hívnám fel a figyelmet, amelyet elemzésem ideje alatt vettem észre, hogy honlapjukat nem lehet megtalálni online. Akkor nem, ha valaki ügyfélszolgálatos vagy otthonról végezhető munkát keres és ezt, csak kulcsszavakat alapján teszi, ilyenkor a keresőmotor nem ajánlja fel a TWG oldalát. Nagyon attraktív,

rendezett oldallal rendelkeznek, amint megtalálja az érdeklődő onnantól könnyen eligazodik rajta, de ez csak akkor történik meg, ha konkrét keresést végez. A következő fejlesztési lehetőségeket tudnám megjegyezni. Ahhoz, hogy a TWG weboldala könnyebben megtalálható legyen a keresőmotorokban javasolnék néhány SEO (Search Engine Optimization) módszert. Fontos a kulcsszavak optimalizálása, tükrözze az emberek által használt kereső szavakat. Az oldalnak jó minőségű visszahivatkozásokat (backlink-eket) kell szereznie más megbízható weboldalaktól. Ez növelheti az oldal hitelességét és rangsorolását. Közösségi média platformokon is jó, ha aktívak, mivel az itt jelenlévő linkek és történő megosztások hozzájárulhatnak a keresőmotorok által történő észleléshez és rangsoroláshoz.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Balogh Gábor, Karoliny Mártonné (2023): Az emberi erőforrások menedzselése: Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó
2. Poór József, Szabó Katalin Karoliny Mártonné (Balogh Gábor) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése: A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment specialitásai. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó
3. Balogh Gábor, Szécskainé Németh Julianna, Poór József (Karoliny Mártonné) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése: A sokszínű emberi erőforrások speciális csoportjai. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó
4. Balogh Gábor, Tóth Katalin, Kollár Péter (Karoliny Mártonné) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése: Képzés-fejlesztés, tanulás-fejlődés a szervezetekben. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó
5. BOKOR, Attila: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. pp. 43-80. In: Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 357 p. ISBN 963 05 8339 9
6. Castells, Manuel, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol.1. Cambridge, MA; Oxford, UK 2000
7. Dr. Pomázi István, A fenntartható fejlődés megvalósításának alternatívái a technológiai fejlődés tükrében, NKTH tanulmány
8. Dr. PhD. Marosi Tibor – Vukoszávlyev Szlobodan, Szegei Tudomány egyetem Mérnöki Kar: Információs technológiák és menedzsment folyamatok, BPM
9. FARKAS András (2014): An Interaction-based Scenario and Evaluation of Alternative-Fuel Modes of Buses. In.: Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 11, No. 1 pp. 205-225.
10. GIDAI Erzsébet – TÓTH Attiláné (2001): Bevezetés a jövőkutatás elméleti és módszertani kérdéseibe. Arisztotelész Studium Bt, Sopron
11. HEAP, S. H. – HOLLIS, M. – LYONS, B. -. SUGDEN, R. – WEALE, A. (1994): The Theory of Choice. A Critical Guide. Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA

12. Leibner Anita (): A munkatársak elégedettsége, motiváltsága és kötődése a vállalathoz. A három tényező közötti kapcsolatrendszer empirikus vizsgálata.
13. Péter Erzsébet (2017): Az emberi erőforrás motivációját és hatékonyságát befolyásoló tényezők értékelése.
14. Poór József, Schottner Krisztina, Frajna Piller Annamária, Hárskúti János, Kis-Kálmán Dániel (2019): Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében.

Elektronikus hivatkozások

1. Erik van Vulpen cikke.
Forrás: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-information-system-hris/>
(Letöltés dátuma: 2023.10.12.)
2. Gonda Gy. (2021): *CMC Nemzetközi HRM – Tájkép csata közben*. AzÜzlet.hu – MTI. Forrás: <https://azuzlet.hu/nemzetkozi-hrm-tajkep-csata-kozben>
(Letöltés dátuma: 2023.10.27.)
3. Nicastro, Dom (2020): 7 Ways Artificial Intelligence Is Reinventing Human Resources. Forrás: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/7-ways-artificial-intelligence-isreinventing-human-resources/>
(Letöltés dátuma: 2023.10.07.)
4. Stevenson, Mason (2019): AI in HR.
Forrás: <https://www.hrexchangenetwork.com/hrtech/articles/ai-in-hr>
(Letöltés dátuma: 2023.10.07.)
5. TWG Egyedi Kultúrája (2020).
Forrás: <https://talentworldgroup.com/#Our-Unique-Culture>
(Letöltés dátuma: 2023.11.12.)
6. TWG Értékes Ügyfelei (2023).
Forrás: <https://talentworldgroup.com/#Our-Valued-Clients>
(Letöltés dátuma: 2023.11.12.)
7. Vikas Kalwani (2022).
Forrás: <https://securityboulevard.com/2022/05/5-access-management-best-practices-and-benefits-for-businesses/>
(Letöltés dátuma: 2023.11.05.)

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat egy olyan vonatkozást mutat be a nehézségeivel és pozitívumaival együtt, amely a napjaink munkaerőpiacán dolgozók nagy része nem is gondolta volna, hogy létezni fog, hiszen olyan távol voltak egymástól. A szakdolgozat, az emberi erőforrás és az informatika kapcsolatának múltját, jelenét jeleníti meg és érinti a jövőjét. Mind ezt egy nemzetközi, innovatív fiatal csapat bemutatásával. A bemutatott vállalat által alkalmazott folyamatok és szemléleti módok élen járók a többi szervezettel szemben. Továbbá, a szekunder vizsgálódás folyamán megfigyelés alá került az összefonódás a két terület között. Miként alakult ki, és hogyan működik nemzetközi vizeken. A primer elemzésben, maga a vállalat kultúrája, a felvételi folyamata és technológiai kapják főként a hangsúlyt. Dolgozatom, ezekre a főbb részekre összpontosítva mutatja be az egyre szorosabb kapcsolatot az informatika és az emberi erőforrás területetek között, valamint az elengedhetetlen jelentőségét, majd hajt végre összehasonlításokat, két vezető szemén keresztül.

SUMMARY

The Thesis presents the difficulties and positivity of such a union, the majority of today's working force would not even think how it could exist in the future, since they were so apart. In the thesis, the relationship between human resources and IT will be presented in the past and in our present days and will touch upon the future. All this will be shown across the introduction of an innovative young team. The processes and approaches used by the presented company are at the forefront of other organizations. Furthermore, during the secondary investigation, it was observed how this entanglement was formed and how it operates in international waters. In the primary analysis, the company's culture, hiring processes and technologies are mainly emphasized. Focusing on these main points, my thesis presents the relationship and makes comparisons through the eyes of the two leaders.