Elektronikus módszerek és virtuális valóság a személyzeti munkában

A felgyorsult gazdasági és műszaki fejlődés, a vállalati stratégiák és folyamatok ebből adódó radikális átalakulása alapvető változásokat okoz a személyzeti munkában is. A személyügyi folyamatok és struktúrák átalakulásában meghatározó szerepet játszanak a számítógépes módszerek és technológiák. Ezek egyrészt ma már szinte nélkülözhetetlen segítséget nyújtanak az új eljárások bevezetésében és működtetésében, másrészt mint új lehetőségek maguk is változásokat indítanak el a vállalatokon, illetve azok személyzeti osztályain belül, mindennapi tapasztalattá téve a virtuális technikákat a vállalatok életében. Az alábbi tanulmány három területen vizsgálja ezt a kettős összefüggést: az első a személyzeti munka alapvető összefüggéseinek átalakulása (a személyzeti munka virtualizálása), a második a felső vezetői utánpótlás biztosításának megújítása (a toborzás virtualizálása), a harmadik pedig az elektronikus technológiák jelentősége a képzésben és továbbképzésben (a tanulás és oktatás virtualizálása).

Tárgyszavak: személyzeti munka; e-toborzás; e-tanulás; internet; szolgáltató központ; elektronikus technológiák; ASP; ATS; ERP.

A személyzeti munka virtualizálása

A személyzeti munka (vagy humánerőforrás-menedzsment) olyan alapvető változásokon megy át, amelyek során lényegileg módosul a személyzeti szervezetek felépítése, a személyzeti munka tartalma és önértelmezése, valamint a személyzetisek képzettsége. Míg a személyzetisek ma mindentudónak tartják magukat és minden személyzeti ügyet maguk akarnak intézni, addig a jövő útja a specializáció és a tagoltság. Míg ma még mindenhol személyesen vannak jelen, a jövőben már elsősorban telefonszámokon vagy internetes személyzeti portálokon keresztül lesznek elérhetők. A változásokat tömören úgy lehetne összefoglalni, hogy a személyzeti munka virtuálissá válik.

Ennek a változássorozatnak egyik alapvető következménye, hogy a személyzeti munka professzionalizálódik, ahhoz hasonlóan, ahogy ez más vállalati területeken már megtörtént. A professzionalizálódás két alapvető eleme:

– koncentrálás a stratégiai személyzeti munka kulcskompetenciáira és a vállalatvezetésnek nyújtott tanácsadásra, illetve
– az operatív megvalósításhoz szükséges források és termékek kívülről történő beszerzése.

A személyzeti munkát érő külső hatások

A gazdasági élet egyik jellemzője napjainkban a konjunktúraciklusok lerövidülése. A gazdasági fejlődésre vonatkozó prognózisok szinte kivétel nélkül azzal számolnak, hogy a gazdasági fellendülés és pangás periódusai a korábbiaknál gyorsabban követik egymást. A tízéves töretlen konjunktúrák ideje valószínűleg végleg elmúlt. A jelenlegi dekonjunktúra egyre nagyobb költségnyomást gyakorol a vállalatokra, amelyek állandóan magtakarítási célokat és racionalizálási elképzeléseket hirdetnek meg. Annak érekében, hogy ilyen körülmények között is biztosítani tudják jövőjüket, egyre gyakrabban néznek olyan partnerek után, amelyekkel meg tudnák osztani kockázataikat és beruházási költségeiket. A kutatás és fejlesztés, valamint a speciális és regionális termékek előállítása egyre gyakrabban stratégiai szövetségek, partnerségek és közös vállalatok (joint venture) formájában valósul meg. Az együttműködésnek ezek a formái gyakran nemzetköziek, és nem ritkán virtuális struktúrákra épülnek. Túl ezeken e tényezőkön számolni kell azzal a nehézséggel is, hogy a versenyképesség szempontjából releváns tudás felezési ideje is állandóan csökken.

Ezek a kedvezőtlen körülmények a vállalatok személyzeti egységeit is komoly feladatok elé állítják. A kihívás kettős: az új üzleti szituációban optimális támogatást kell nyújtani, költségmegtakarítás mellett. A csökkenő profitok idején a személyzeti osztályok sem számíthatnak a korábbi költségkeretre. A személyügy mint költségközpont (cost center personnel) már csak azért is kényszerül költségcsökkentésre, mert hozzájárulása a vállalat sikeréhez pénzben eddig nem igen volt kimutatható. Mindezek következtében egyre érezhetőbb az az ellentmondás, amely a megtakarítás (mint kényszer) és a nemzetközi szövetségek és közös vállalatok sikeres működéséhez szükséges tudás, kompetenciák és humánpolitikai termékek kifejlesztése (mint új feladat) között van.

További súlyos problémát jelentenek a sok vállalatnál szinte drasztikus méreteket öltő elbocsátások, amelyek nagymértékben rombolják azt a képet, amelyet a vállalat korábban felépített önmagáról (a jövőt építő, alkalmazottaival törődő, korrekt munkaadó stb.).

A személyügyi szervezetek átalakítása

Négy csoportba sorolhatók a személyügyi szervezeteknek azok a törekvései, amelyek célja a fentiekben vázolt kihívásoknak megfelelni.

– **A személyzeti munka átszervezése**. A vállalatok adminisztratív és nagymértékben specializált személyzeti tevékenységeiket ún. közös

(megosztott) szolgáltató központokban (shared service center) integrálják. Telefonos szolgáltató központokat és humánerőforrás-menedzsment portálokat működtetnek az eddig általánosan használt decentralizált személyzeti struktúrák helyett.

– **Információtechnológia (IT) alkalmazása**. A személyzeti munka adminisztratív feladatait az *alkalmazotti önkiszolgálás* (employee self service) és a *vezetői önkiszolgálás* (management self service) rendszereivel automatizálják, ami egyszersmind azt is jelenti, hogy a felelősség az „információhordozókhoz", vagyis a munkatársakhoz és vezetőkhöz kerül. A személyzeti folyamatok hatékonyságát látványosan sikerült javítani elektronikus technológiák alkalmazásával – elsősorban a toborzás és személyzetfejlesztés területén. A HEM-rendszerek integrációja révén sikerült kiküszöbölni az elektronikus rendszerek közötti ún. médiatörést, illetve adatok egymástól független, többszöri kezelését az egyes rendszerekben.
– **HEM-tevékenységek kihelyezése**. Egyes személyzeti tevékenységeket vagy szolgáltatásokat külső szolgáltatók gyakran a belső költségek töredékéért látnak el. A HEM-szolgáltatások korábban fix költségeinek rugalmas kezelése lehetővé teszi a költségek átlátható elosztását, valamint a költségkockázatok megosztását egy szolgáltatóval.
– **Karcsúsítás a humánerőforrás-menedzsmentben**. A költségcsökkentés hagyományos módszere: a HEM mint költségközpont maga is csökkenti alkalmazottai számát és tevékenységi körét.

Az itt felsorolt fejlődési irányzatok mellett megfigyelhető még egy további változás is, elsősorban német vállalatoknál: a személyzeti tevékenység ún. hármas tagolásáról van szó. Ez az új irányzat a fentiekben felsorolt területek közül az első kettőre terjed ki, a személyzeti munka új értelmezésével összhangban. A három részterület a következő:

– stratégia/irányítás,
– tanácsadás és
– szolgáltatás.

A **stratégia és irányítás** átfogja az összes olyan feladatot, amelyek a személyzeti stratégiával, a személyzeti politikával, az alapelvekkel, az irányelvekkel, a személyzeti kontrollinggal és a személyzeti munka irányításával kapcsolatosak.

A **tanácsadásnak** két fajtája van: az egyik esetben jól meghatározott vállalati egységeknek nyújtott személyzeti szolgáltatásokról van szó, a másikban a tanácsadás stratégiai együttműködést jelent. Az utóbbi esetben az egyes vállalati egységekért felelős személyzeti referensek az illetékes vállalati felső vezetőnek adnak tanácsokat az összes személyzeti kérdésben, vele közösen alakítva a személyzeti munkát. A tanácsadás mint részterület egyik esetben sem maga nyújt személyzeti szolgáltatást, hanem azt beszerzi, pl. a közös szolgáltató központban.

A **szolgáltatás** részterület szállítja az összes adminisztratív és specializált személyzeti szolgáltatást. A személyzeti munkának ez a fajtája csak átfogó információtechnológiai támogatással valósítható meg. Az IT segítségével megszüntethető a munkatársak és a személyzetisek közötti kommunikáció időbeli és térbeli megosztottsága, így nincs szükség arra, hogy a személyzetis mindig közvetlen kapcsolatban legyen azzal a munkatárssal, aki valamilyen ügyben megkereste. Ezen túlmenően IT-eszközökkel irányítják a munkafeladatok elosztását, figyelik azok előrehaladását, és biztosítják, hogy az egyes ügyek állásáról mindig friss és pontos információkat lehessen szerezni.

Közös szolgáltató központ

Az eddig felsorolt új folyamatok és eszközök közül érdemes külön figyelmet szentelni a közös szolgáltató központoknak.

Már volt szó arról, hogy a közös szolgáltató központok a vállalatok olyan szervezeti egységei, amelyekben a belső és külső partnereknek nyújtott szolgáltatásokat gyűjtik össze. A szolgáltató központ az ügyfelekkel állapodik meg a nyújtandó szolgáltatásokról (tartalom, idő, minőség) és azok árairól. Az ilyen központok egyik legfontosabb célja az, hogy a funkciók, folyamatok, tudás és kompetenciák integrációjával méret- és választékbeli gazdaságosságot (economies of scale és economies of scope) lehessen elérni.

Míg az angolszász nyelvterületen már régóta bevett gyakorlat a kiegészítő vállalati funkciók központi vállalati egységekbe való integrálása, addig máshol, pl. Németországban újdonságnak számít ez a szervezeti koncepció, amely nem csak személyzeti, de más területeken, pl. a könyvelésben, az információtechnológiában és a beszerzésben is alkalmazható.

A személyzeti munka fentiekben leírt hármas felosztását szorosan követve, a következőképpen írható le a személyzetügyi közös szolgáltató központok felépítése és működése:

A szolgáltató központ értékesítési képviselői a tanácsadási munkatársakkal rögzítik a szükséges szolgáltatásokat, írott megállapodásban részletesen meghatározva, hogy ki milyen szolgáltatást kap (tartalom, minőség, szállítási és válaszidő stb.). A munkatársak telefonon, illetve internetes vagy intranetes HEM-portálokon keresztül tudnak kapcsolatot teremteni a szolgáltató központtal, részletesen ismertetve problémájukat. Ha a kapcsolatfelvétel a HEM-portálon keresztül történik, akkor az e-HEM keretében működő alkalmazotti önkiszolgálás bizonyos műveleteit is elvégezhetik, mint pl. személyes vagy banki adatok stb. módosítása. A vállalatvezetők és a vállalati tanács számára a tanácsadással foglalkozó alkalmazottak „helyben” rendelkezésre állnak.

Az esetek többségében mind a telefonos ügyfélszolgálat munkatársai, mind pedig a helyszíni tanácsadók azonnal meg tudják adni a szükséges információkat. Mindkét csapatot IT-rendszer támogatja, amely rendelkezésre bocsátja az irányelveket és személyzeti folyamatokat, a gyakori kérdéseket és a válaszokat. Azokat az ügyeket és kérdéseket, amelyeket nem lehet azonnal

elintézni, illetve megválaszolni, az ún. háttérirodákba (back office) küldik tovább. Itt dolgozzák fel a nagy volumenű (pl. 100 munkatárs vállalaton belüli áthelyezése) és erősen speciális jellegű (a vállalati nyugdíjrendszertől várható járandóság kiszámítása) megbízásokat. Mihelyt feldolgozták a kapott kérdést vagy megbízást, azonnal elküldik az eredményt az érintett munkatársnak.

Ahhoz, hogy az ilyen szervezeti forma különböző részvevői közötti együttműködés irányítása hatékony legyen, megfelelő **IT-rendszerre** van szükség. Ennek hatékony támogatást kell nyújtania az ügyfelekkel kapcsolatot tartó irodák (front office) és a tanácsadási funkció számára, képesnek kell lennie a megbízások átvételére, kezelésére és a megfelelő munkatárshoz való továbbítására. Ezen kívül lehetővé kell tennie a háttérirodák munkatársai számára a megfelelő IT-rendszer lehívását – a szükséges adatokkal együtt – minden egyes megrendeléshez. Ily módon el lehet kerülni azt, hogy a háttérirodák munkatársai az e-mailen kapott megbízást a feldolgozáshoz kinyomtassák, majd a megfelelő adatokat újból manuálisan vigyék be, pl. SAP HR-rendszerbe.

A vállalatok egy része azt is tervezi, hogy az IT-rendszereket részben nyitottá teszik a munkatársak, az üzemi tanács és a vállalatvezetők számára, ez ugyanis lehetővé tenné azt, hogy az érintettek önállóan és folyamatosan nyomon követhessék ügyük állását.

Ennek a szervezeti megoldásnak további fontos, de általában elhanyagolt kérdése az ún. megbízás-menedzsment kiépítése. Itt arról van szó, hogy azok a vállalatok, amelyek IT-szolgáltatásaikat külső szolgáltatóhoz helyezték ki, egy idő után gyakran azt tapasztalják, hogy a kapcsolódó szerződés egyszeri tárgyalása nem elegendő, mert a megrendelt szolgáltatások folyamatos figyelésére és aktualizálására van szükség. Folyamatosan felmerülő kérdéseket kell megválaszolni: Szüksége van még a vállalatnak az adott szolgáltatásra? Milyen mértékben? Milyen minőségi kritériumokat kell a szolgáltatónak kielégítenie?

Az új partnerek közötti kapcsolat gyakran már közvetlenül a szerződés megkötése után megromlik olyan gyakorlati problémák miatt, amelyekre senki sem számított. Ez kieső időkkel, ingerültséggel, költségekkel stb. jár, még akkor is, ha a problémát sikerül gyorsan megoldani.

Az ilyen jellegű nehézségek és az ezekből adódó kölcsönös bizalmatlanság megelőzése érdekében a közös szolgáltató központnak már a tárgyalások megkezdésekor ügyfeleivel együtt ki kell építenie egy menedzsmentrendszert mind a megrendelő, mind a szolgáltató számára.

A szolgáltató központ megrendelés-menedzsmentje az ügyfelek tárgyalópartnere. Fogadja a változásokra, javításokra, kezdeményezésekre vonatkozó kéréseket és megjegyzéseket, és módszeresen követi is ezek sorsát. Az ügyfelek szolgáltató-menedzsment rendszere koordinálja az összes tárgyalópartnert és a belső ügyfeleket. Figyeli a szolgáltató központ szolgáltatásait, ellen-

őrzi a szolgáltatásokra vonatkozó megállapodások betartását, valamint a munkatársak és vezetők elégedettségét a szolgáltatásokkal, koordinálja a vállalaton belül a szolgáltatások meghatározásának és tartalmának módosításait, és a közös szolgáltató központ tárgyalópartnereként szerepel. Ez az integrált és központosított kommunikáció teszi lehetővé a szolgáltató és szolgáltatás szakszerű és következetes menedzselését.

A közös szolgáltató központ várhatóan elsősorban a nagyvállalatoknál lép majd a hagyományos szervezeti forma helyére, a kis- és középvállalatoknál valószínűleg nem lenne kifizetődő alkalmazni ezt a komplex szervezési megoldást. Ezek a vállalatok elsősorban azzal tudják csökkenteni személyzeti költségeiket, ha bizonyos szolgáltatásokat kívülről szereznek be, hiszen a kis- és középvállalatok számára az sem előnyös, ha mindent maguk, házon belül akarnak megoldani. Nincs értelme számukra pl. igen költséges saját személyzeti IT-rendszerek (mint pl. SAP HR vagy PAISY) beszerzésének, hiszen ezeket bérelni is lehet (ezt hívják Application Service Providing-nek, ASP). A munkatársak külföldi kiküldetéséhez szükséges bonyolult saját know-how kifejlesztése sem célszerű, hiszen ezt is be lehet szerezni „a piacról”.

Amikor a vállalatok arról döntenek, hogy bizonyos személyzeti funkciókat, mint pl. a toborzást, a bérszámfejtést és a továbbképzést külső szolgáltatótól szerzik be, hangsúlyt kell helyezni arra, hogy a szolgáltatások beszerzése és folyamatos figyelése alaposan átgondolt és megalapozott legyen. Ne a gyors eredmény, hanem a saját személyzeti portfólió tudatos kialakítása legyen a cél.

A toborzás virtualizálása: fiatal felső vezetők virtuális kiválasztása és felvétele

A feladat olyan, mint a kör négyszögesítése: a sikeres nemzetközi nagyvállalatoknak egyre inkább alkalmazkodniuk kell a helyi feltételekhez, ezért egyre több kompetenciát és felelősséget helyeznek át a decentralizált egységekhez, a fiatal felső vezetők felvétele ugyanakkor hagyományosan központi feladat. Az utóbbi következtében a BMW, IBM, General Motors és General Electric és más nemzetközi konszernek helyi egységei általában nem foglalkoznak a saját vezetői utánpótlás biztosításával – ez nem érdekük és általában lehetőségük sincs erre (pénzügyi értelemben sem). A helyi egységeknek nem marad más, minthogy panaszkodnak a hiányra, és a vezetői utánpótlás tervezésekor abban bíznak, hogy a vállalatközpont a kellő időben majd küld megfelelő top-menedzsereket.

Ebben a fejezetben egy világviszonylatban is vezető amerikai szolgáltatóipari konszern példáján keresztül azt mutatjuk be, hogy hogyan valósítható meg internetre épülő rendszer segítségével a felső vezetői utánpótlás központi toborzása decentralizáltan irányított nagyvállalatban.

A módszer

Az egész konszern személyzeti munkáját irányító osztály az alábbi eljárást dolgozta ki és ültette át a gyakorlatba:

1. A „nagy ígéretek” (high potentials) toborzási folyamatával szembeni követelmények rögzítése („nagy ígéretnek” számítanak a 22–35 éves, egyetemi végzettségű, az átlagosnál jobb képességű emberek).
2. Az említett célcsoport eddigi toborzási gyakorlatának kritikus elemzése és értékelése országos, regionális és globális szinten.
3. A nagy tehetségek toborzási modelljének módosítása a folyamatok, szerepek és felelősségek külső összehasonlítása révén (más vállalatok módszereivel való összehasonlítás, benchmarking).
4. A szükséges IT-támogatás kiválasztása.

A követelmények

A követelménylista minden további lépés alapja. Ennek összeállítása a toborzás általános értéklánca alapján történt, amely az *1. táblázatban* látható.

1. táblázat

A kiindulási pontokként meghatározott kulcsfolyamatok

Kapcsolatfelvétel	**Adatrögzítés**	**Szűrés**	**Döntés**	**Utótevékenységek**
– *Aktív toborzás*: pályázók fontos csoportjainak aktív és célzott megszólítása. – *Passzív toborzás*: reagálás más beérkező pályázatokra.	– Folyamatos kapcsolattartás a pályázókkal, minden beérkező pályázat rögzítése. – Minimális előírás az adatokra.	– Automatikus adatellenőrzés. – Célcsoportok manuális szűrése. – A felvételi beszélgetések középpontjában a személyes kapcsolat.	– A felvételi döntés kiterjed a legmegfelelőbb pozíció meghatározására, tárgyalásra a részletekről és más előkészületekre.	– A folyamatos kapcsolattartás kiterjed a potenciális pályázók rövid- és középtávú tájékoztatásra. – Kapcsolattartás a vezetőnek kiszemelt, de a cégtől eltávozott menedzserekkel.

Az itt látható folyamatlépésekhez (kapcsolatfelvétel stb.) hozzárendelték a megfelelő tevékenységeket, és meghatározták a követelmények szempontjából fontos forrásokat, mint pl.

– a konszernszintű toborzási stratégia (kapcsolatfelvétel),
– a kompetenciamodell (pályázók szűrése),
– vállalatmarketing (utótevékenységek).

Ezeken túl meghatároztak általános követelményeket is:
– áttekinthetőség a központi személyzeti osztály számára,
– a toborzási folyamat lehető legnagyobb mértékű automatizálása,
– adaptálhatóság a helyi adottságok szempontjából,
– középtávon egy toborzási állomány létesítése a felső vezetői utánpótlás számára a belső utódlástervezés biztosítása érdekében.

A meglévő folyamatok

A következő lépésben az adott folyamatokat leírták és elemezték. A konszern decentralizált struktúrája miatt a központi személyzeti osztálynak nem volt összefüggő és átfogó képe az országos szintű vagy regionális toborzási folyamatokról, ezért az „állapotfelvételt" úgy végezték el, hogy telefonon keresztül egységes formában megkérdezték a konszern fontosabb egységeinek személyzeti vezetőit.

● Kapcsolatfelvétel

A nemzeti sajátosságok miatt a kapcsolat kezdeményezésének sok formája létezett a konszernen belül. Általános becslés szerint azonban a pályázók száma annál kisebb, minél több információt kell szolgáltatniuk a pályázat kezdetén. Különleges figyelmet fordítottak ezért arra a módszerre, amelyben a kapcsolatfelvételkor a pályázónak csak egy e-mail címet és egy jelszót kell megadnia, és már ezzel a két adattal is bekerül a vállalat adatbankjába.

A szocio-kulturális sajátosságok különösen a kapcsolatteremtés terén eredményeznek nagy különbségeket. Jól mutatja ezt, hogy míg pl. Németországban az érdeklődők türelmesen viselik azt is, ha másfél órán keresztül kell a személyükre és végzettségükre vonatkozó kérdőívet kitölteni az interneten (pl. Siemens), addig egy amerikai vállalatnál ez a módszer nem volt alkalmazható, mert kb. 5 perc után a pályázók 30%-a, további 20 perc után pedig már 70%-uk abbahagyta a pályázat kitöltését.

● Adatrögzítés

A konszern vállalatainak nagy része nem rendelkezik számítógépes és internetes rendszerrel a toborzási folyamat irányítására és figyelemmel kisérésére (az ilyen rendszert szaknyelven úgy hívják, hogy Application Tracking System, **ATS**). Ugyanakkor még azok a vállalatok is, amelyek alkalmaznak ilyen on-line eszközöket, a pályázattal kapcsolatos adatokat manuálisan viszik be, mivel az utólagos adatminőség-kezelő rendszerek általában drágábbak, mint a kézi bevitel. Gyakran nincs közvetlen kapcsolat a vállalat belső személyzetirányítási rendszere és az on-line felvételhez használt IT-rendszer között (többek között biztonsági okokból).

Az automatikus írásfelismerővel (optical character recognition) végzett adatrögzítés lehetőségével ma még csak kevesen élnek, pedig már könnyen elérhetők az ilyen alkalmazások, többek között bérelt formában, ami azt jelenti,

hogy a toborzási adatok összességét a vállalaton kívül, egy külső szolgáltatónál tárolják és kezelik. Ezek a szolgáltatók az analóg formában adott adatokat az ügyfél beavatkozása nélkül digitalizálják.

A megkérdezett személyzeti osztályok számára az interneten bonyolított digitális pályáztatás is egyre nagyobb jelentőségű lesz.

● Előválogatás (szűrés)

A legtöbb megkérdezett decentralizált személyzeti osztály manuálisan végzi a pályázati anyagok közötti előválogatást, ami azt jelenti, hogy itt igen nagy, akár a 35%-ot is elérő megtakarítási lehetőségek vannak. Ezt igazolták azok a projektek, amelyekben a bejövő pályázati anyagokat automatikusan szűrték. Ehhez pontosan meghatározott pályázati szabályok és paraméterek szükségesek. Ezek az egyszerű kizárási kritériumoktól a kompetenciaprofilokra épülő összehasonlítási eljárásokig terjednek. Mivel a teljes felvételi–toborzási folyamat megoszlása a következő:

– a beérkezett pályaművek előszűrése 60%,
– interjúk, beszélgetések 25%,
– további beszélgetések és tárgyalások 15%,

az automatikus szűrés bevezetése 60%-os időmegtakarítást jelent. Az így felszabaduló időt a munkatársak értékesebb tevékenységekre fordíthatják.

● Döntés

A végső döntés (kit vesznek fel?) a beszélgetések és interjúk alapján születik meg. Ebben a fázisban egyik ügyfélvállalat sem alkalmaz szabványos, IT-re épülő eljárást. A legtöbb esetben nincs számítógépes kapcsolat a toborzási rendszer és az ERP (Enterprise Resource Planning – vállalati erőforrástervezés) rendszer HR-modulja között.

● Utótevékenységek

Az utótevékenységeknél nincs konzisztens eljárás. A megkérdezett személyzeti osztályok többségénél nincs előre meghatározott, nemzetközileg egyeztetett folyamatlánc – interfészekkel és pontosan meghatározott nemzeti, regionális és globális felelősségekkel az olyan utótevékenységek számára, mint pl. módszeres visszajelzés és az információk továbbítása a konszern más vállalataihoz. Nincs is olyan IT-eszköz, amelynek alkalmazásával ezen a területen jelentős költség-megtakarítást lehetne elérni.

Folyamatmodellezés

A meglévő helyzet elemzésének eredményeit összevetik a követelménylistával, meghatározzák a vállalaton belüli mintákat (best practices), majd ezekből levezetik az új felvételi-toborzási munkafolyamat fontosabb jellemzőit:

– **Kapcsolatfelvétel**. A toborzási folyamat átfogó számítógépes támogatása; a pályázók egyszerű regisztrálása az anonimitás lehetőségének

fenntartásával; az egész vállalatra kiterjedő adatbankban képviselt személyek közvetlen megkeresésének lehetősége.
- **Adatrögzítés**. Pályázatok szabványosított bevitele interneten keresztül, az adatok automatikus átvételével az ATS-be, a pályázati adatok folyamatos aktualizálása a pályázó által, jelszóval védett honlapon.
- **Előválogatás**. Pályázók automatikus előválogatása, kiválasztási döntések megalapozása, folyamat követése határidő-figyeléssel.
- **Döntés**. Döntéstámogatás ATS-sel, a pályázókkal folytatott egyszerű kommunikáció eszközei.
- **Utótevékenységek**. A pályázók egész konszernre kiterjedő, központi adatbankja, lehetőség az adatbank kiegészítésére az egyes helyi egységek sajátosságainak megfelelő funkciókkal és adatmezőkkel, a pályázók csoportosítása az utótevékenységek egyszerűsítése érdekében.

Benchmarking és a célfolyamatok

A folyamatok valóban optimális kialakítása érdekében a következő lépésben ún. külső benchmarking-tanulmányt végeztek, vagyis ezen a területen vezetőnek számító vállalatok toborzási-felvételi gyakorlatát elemezték igen részletesen, összehasonlítva azokat cég saját módszereivel.

A külső összehasonlításban nagy segítséget jelentett, hogy a szakirodalomban több olyan tanulmányt is találtak, amelyek a különböző toborzási rendszerek és módszerek ismertetésével foglalkoznak, ezeket azonban nem lehetett közvetlenül átvenni, mert hiányoztak a folyamatokra és az információtechnológiai támogatásra vonatkozó konkrét információk. Az amerikai piac jobb megismerése érdekében internetes kutatást is végeztek, amelynek eredményeként tíz feldolgozóipari és szolgáltatóipari amerikai nagyvállalatot határoztak meg mint összehasonlításra alkalmas partnereket (potenciális benchmarkok). A vállalatok képviselőivel készített mélyinterjúk, illetve további internetes kutatások igen hasznosnak bizonyultak a számítógépes toborzási rendszereket kínáló cégek ajánlatainak értékelésében. A külső összehasonlító elemzések eredményei és azokból az új toborzási folyamattal összefüggésben levont következtetések a *2. táblázatban* láthatók.

IT-rendszerek

Az IT-rendszert szállító vállalat gyors kiválasztása érdekében többlépcsős eljárást alkalmaztak. A szállító kiválasztásának első lépése a szoftverrel szembeni követelmények meghatározása volt:
- a teljes toborzási folyamat támogatása – a kapcsolatfelvételtől az utótevékenységekig,
- nagymértékben felhasználóbarát kialakítás,
- rugalmas kritériumok az előszűréshez,
- web-interfész az internetes információcseréhez,

– az előválogatáshoz, a döntéshez és az utótevékenységekhez kidolgozott kompetenciamodell beépítésének lehetősége,
– moduláris felépítés.

2. táblázat

Az ideálisnak tekintett és a megvalósított rendszer jellemzői

	Ideális	**Megvalósított**
Kapcsolatfelvétel	– helyi toborzás – internetes/intranetes álláspiac – munkatársak helyi hálózatainak figyelembevétele – érdekeltek automatikus értesítése állásajánlatokról	– a helyi sajátosságok figyelembevétele érdekében alapvetően helyi toborzás – pályázók központi adatállományának (pool) kiépítése – érdeklődők célzott megkeresése
Adatrögzítés	– kizárólag webre épülő pályázás strukturált formában – papírra írt pályázatok automatikus beolvasása – a felvétel munkafolyamata az adatbevitellel automatikusan megindul – helyi toborzás központi koordinálása az egész konszernre kiterjedő toborzási politika révén	– az adatbevitelt lehetőség szerint a pályázó maga végzi – az adatbevitel konszernszintű szabványosítása a belső kompetenciamodellek révén – papírra írt pályázatok mellőzése
Szűrés	– a pályázatok 80%-ának automatikus kiszűrése az első lépcsőben – határidők automatikus megadása és figyelése – automatikus tesztek (on-line minősítés) – a belső toborzásra specializálódott munkatársak foglalkoztatása	– az összes egyértelműen alkalmatlan pályázó automatikus kiszűrése az első lépcsőben – a személyzeti kapacitás összpontosítása a kiválasztás későbbi fázisaira
Döntés	– automatikus profilkiigazítás – állásajánlatok célzott kialakítása a különlegesen érdekes pályázók megtartása érdekében	– helyi pályázók előnyben részesítése – megfelelő helyi állásajánlat hiányában a magasan képzett pályázó átirányítása a központhoz, „kiközvetítése” más helyi egységekhez – pályázók központi állományának kiépítése
Utótevékenység	– a kompetenciamodell alapján a pályázók erősségeinek és gyengéinek meghatározása, fontosabb pályázati adatok megőrzése új kapcsolatfelvételhez – új munkatársak adatainak automatikus továbbítása a központi személyzeti osztályhoz	– feltételek megteremtése ahhoz, hogy a toborzást végző egység folyamatos kapcsolatot tartson a pályázókkal, a jelenlegi és egykori munkatársakkal

16 olyan szállítót találtak, amelyek terméke kielégítette ezeket a kritériumokat. A pontosabb megítélés érdekében a kritériumokat pontosították és újakkal egészítették ki. A kritériumok kielégítését háromfokozatú skálán becsülték („kielégíti”, „bizonytalan”, „nem elégíti ki”). Mindezek után nyolc termék maradt versenyben.

A következő lépésben a szállítók termékbemutatót tartottak, és ki kellett tölteniük egy kérdőívet, amely számítástechnikai és egyéb jellegű kérdéseket tartalmazott, mint pl. rendszerjellemzők, létesítési költség stb.

Végül a konszern központi számítástechnikai osztálya megvizsgálta a rendszerek stabilitását és megbízhatóságát, valamint előre meghatározott pályázati esetek révén tesztelték a rendszert.

A toborzás új szerepmodellje

A kidolgozott folyamatok és az ezek alapját képező IT-megoldások aktív használata, valamint a pályázók adatait tartalmazó globális állomány létrehozása érdekében új szerepmodellt fejlesztettek ki a toborzás számára, amely azt szabályozza, hogy milyen mértékben kell együttműködniük a vállalat helyi, regionális és globális szintjeinek.

A szervezet nagy mértékű decentralizáltsága miatt viszonylag nagy mozgásteret kaptak a helyi személyzeti osztályok, így pl. a toborzási folyamatot is maguk bonyolíthatják, mégpedig a központ által ingyen rendelkezésükre bocsátott IT-rendszer és a kidolgozott új folyamat alapján. Ha egy „nagy tehetségnek” minősített pályázó sikeresen végigment a kiválasztási procedúrán, de valamilyen okból mégsem helyezkedhetett el a helyi vállalatnál, akkor a vállalat elküldi anyagát, ún. profilját a pályázók központi állományába, így, ha ez neki is megfelel, adott esetben más országban alkalmazhatják.

A megfelelő pályázókat kereső helyi egységek indirekt módon, keresőkérdések útján használhatják ezt az állományt. Az előre meghatározott, az állományban található profiloknak megfelelő struktúrájú keresőkérdésekben meghatározzák, hogy milyen pályázóra van szükségük. Ezeket a keresőkérdéseket a központi személyzeti osztály feldolgozza, az eredményt pedig elküldi az adott helyi egységnek. A következő lépések, pl. a felvételi beszélgetés és a foglalkoztatás részleteire vonatkozó tárgyalás már itt történnek.

Eredmény

Az itt leírt munka során négy hónap alatt létesített rendszer a konszern nemzeti egységei számára olyan eszközt jelent, amelynek segítségével azok a menedzsertoborzás folyamatát hatékonyabban és olcsóbban tudják irányítani. Másrészt a központi személyzeti egység számára lehetővé teszi egy központi személyzeti adatállomány létesítését, ezzel pedig a toborzási tevékenység globális harmonizációját, a költséges külső fejvadászatot nagymértékben he-

lyettesítve a menedzser-utánpótlás belső tervezésével. A rendszer fő jellemzői a következők:

– internetes toborzási portál működtetése a helyi vállalatok honlapján,
– a beérkező pályázatok on-line, automatikus szűrése előzetesen meghatározott kritériumok alapján; a kritériumok a különböző országokban működő helyi vállalatok speciális igényei szerint rugalmasan változhatnak,
– a moduláris struktúrájú rendszer jól illeszthető a vállalatok egyéb személyzeti jellegű IT-komponenseihez,
– már kezdetben is 35%-os költségmegtakarítás,
– középtávon felépíthető mind egy globális, mind pedig egy belső állomány a pályázók adatainak tárolására.

Az itt felsorolt tényezők mind viszonylag rövid távúak ugyan, de jó alapot képeznek a vállalatok hosszú távú humánerőforrás-stratégiáinak megvalósításához.

A tanulás virtualizálása: az elektronikus tanulás

A vállalatok számára egyre fontosabb kérdés, hogy mennyire tudják a piaci lehetőségeket új termékek lehető leggyorsabb piacra vitelével kihasználni. Ahhoz, hogy valóban képesek legyenek erre, szükség van alkalmazottaik gyors és hatékony képzésére. Emellett szinte minden ágazatban megfigyelhető jelenség az értékalkotó láncok virtualizálása és a vállalati struktúrák elkülönült egységekre bomlása. Ezek az irányzatok elengedhetetlenül szükségessé teszik idő- és térbeli kötöttségek nélküli képzési és továbbképzési rendszerek kidolgozását. A hagyományos továbbképzés már nem felel meg ezeknek a követelményeknek.

A vállalati struktúrák egyre nagyobb mértékű virtualizálása és hálózatba kapcsolása (mint pl. a beszállítók integrálása a beszállítókapcsolat-menedzsment – supplier relationship management vagy az ügyfeleké az ügyfélkapcsolat-menedzsment - customer relationship management rendszerein keresztül) további fontos követelményeket támaszt az elektronikus (e-) tanulás és az e-businessből adódó struktúrák integrálásával szemben (*3. táblázat*).

Az e-tanulás által nyújtott lehetőségek

A fenti követelményeket képesek kielégíteni az e-tanulás különböző formái, mint pl. a számítógépes tanulás, a hálózatra épülő tanulás, a virtuális osztályterem, az üzleti tv stb. Az elektronikus–számítógépes eszközökkel támogatott képzés és továbbképzés nagy előnyei a következők:

– a térbeli és időbeli kötöttségek meghaladása,
– a közölt információk frissessége,

– szekunder információk előállításának lehetősége,
– kiváló illusztrációs lehetőségek a multimédia révén,
– az oktatott tartalom egyéni adottságoknak és igényeknek megfelelő „testre szabása”,
– költségmegtakarítás.

Mindig az alkalmazott e-stratégia helyességétől függ, hogy milyen mértékben sikerül érvényesíteni a fenti potenciális előnyöket.

3. táblázat

Az e-tanulás integrálási lehetőségei az e-business különböző alkalmazásaiba

A vállalat és alkalmazottai között	– munkatársak segítése az új folyamatokhoz való alkalmazkodásban – a vállalati információfolyam kezelésének megkönnyítése – just-in-time (pont kellő időben) információ, pl. az új termékek vagy üzleti modellek virtuális oktatása, – a magasabb képzettség iránti igények kielégítése, pl. vezetők továbbképzésével vagy képzett új munkatársak megszerzésével – a vállalati tudásmenedzsment integrálása
A vállalat és fogyasztói között	– a legújabb információk oktatása a marketing és értékesítés munkatársainak – ügyfelek gyors tájékoztatása és oktatása új termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban – versenyelőny biztosítása
A vállalatok között	– az e-tanulás beépítése a vállalatok közötti értékláncba – aktuális termékadatok közlése az ERP-rendszerek vagy CAD-alkalmazások integrációja keretében – kettős struktúrák és munkák kiküszöbölése – hatékony termékadat-menedzsment támogatása

A megvalósítás hiányosságai

Az e-tanulás napjainkban alkalmazott infrastruktúráival több gond is van, így pl. az, hogy nem kellő mértékű az integráltság, a felhasználóbarátság, illetve nem kellő mértékben vették figyelembe a célcsoport sajátosságait. A rendszerek többségében redundanciák vannak, és a rendszerek nincsenek kellőképpen beágyazva a vállalat tudás-infrastruktúrájába. Sem az integratív, sem a didaktikai potenciált nem aknázzák ki következetesen. Az oktatószoftverek rendelkezésre bocsátása önmagában nem elegendő a sikeres továbbképzés

megvalósításához, mert a számítógépes tanulási környezet kialakítását és bevezetését egy speciális didaktikai koncepcióba kell ágyazni. Ennek során nem szabad megfeledkezni a hatékony, minden célcsoportra kiterjedő változásmenedzsmentről. Az e-tanulás által a továbbképzés kultúrájában elindított változást mindenki számára érthetővé kell tenni, meg kell magyarázni, annak érdekében, hogy minél szélesebb körben elfogadják.

A ma használatos rendszerek nem ösztönzik eléggé a munkatársakat az e-tanulásra. Sok változatban lemondanak pl. a módszerben rejlő együttműködési lehetőségekről, ami pedig hangsúlyozná a csoporton belül a tanulás szociális összefüggéseit. A tanulók közötti, illetve az oktatók és tanulók közötti kapcsolatot nem támogatják eléggé, elhanyagolják a csoporttudat és a csoportszemlélet jelentőségét. Ezeknek a szociális mozzanatoknak a hiánya szorongást vált ki, és növeli az új módszerrel szembeni ellenállást a potenciális felhasználók között.

Az e-tanulás hasznának mérhetősége

Az e-tanulásnak a vállalat eredményeire gyakorolt hatása csak nehezen mérhető, akárcsak más, szintén a humán erőforrásokra irányuló tevékenységé. Ez elsősorban a kis- és középvállalatok kedvét veszi el attól, hogy ezen a területen beruházzanak. Az e-tanulást ezért a képzés és továbbképzés központi elemeként integrálni kell a vállalati stratégiába, mert csak így biztosítható a vállalatvezetés támogatása. A tudásátadás nagyobb hatékonyságából vagy a méretre szabhatóságból adódó költségmegtakarításokat minden vállalatnál egyénileg kell megállapítani.

A jelenlegi irányzatok

Az e-tanulás klasszikus változatait, pl. a számítógépes oktatást ma már új megoldásokkal egészítik ki vagy helyettesítik. Ugyanakkor még ezekre is a hagyományos kialakítás a jellemző, nagyon kevés az olyan rendszer, amelyben a tartalmat a felhasználók sajátosságaihoz lehet igazítani. Az internetes (vagy hálózatra épülő) e-tanulás lehetőségeit is csak kevéssé használják ki, annak nyilvánvaló előnyei (pl. frissesség és nyitottság) ellenére. Ugyanakkor az internetes oktatás iránt rendkívül fogékony egyetemi szektorban a diákok egyre nagyobb mértékű virtuális mobilitása figyelhető meg, mivel egyre több ilyen termék kerül piacra. Mindez hosszú távon valószínűleg egyfajta szelekciós mechanizmuson keresztül javítani fogja a termékek minőségét és rugalmasságát.

Egy másik kirajzolódó irányzat az e-tanulás technikai és didaktikai aspektusainak integrációja. Az olyan új technikai lehetőségeket, mint a virtuális valóság és az élő e-tanulás (live-e-learning) a mai projektekben már ezeknek megfelelő didaktikai koncepciókkal, pl. a csoporttudat erősítésével (group–

awareness) kapcsolják össze. Ezeknek a törekvéseknek a célja az e-tanulás kedvezőtlen szociális hatásainak (pl. társadalmi elszigeteltség) megszüntetése és a módszerrel szembeni ellenállás csökkentése. Az e-tanulás vállalati képzésben és továbbképzésben való alkalmazásának elfogadottságát ugyancsak segíti az oktatási rendszerek integrálása a már működő vállalati portálokba és intranetekbe, és a tananyagok elérhetőségének ezzel járó megkönnyítése.

Vegyes tanulás

Az elsajátítandó tananyag tartalmi kialakítása szempontjából döntő tényezők a tantárgy gazdagítása multimédia alkalmazásával, a már említett didaktikai integráció és magának a módszer alkalmazásának oktatása. Az oktatás hagyományos formáinak kombinálása az e-tanulás egyes elemeivel, az ún. vegyes tanulás alkalmas a tanulási módszer tartalom szerinti kialakítására. A vegyes tanulás az elektronikus módszerekkel támogatott képzés hatékonyságát és rugalmasságát egyesíti a hagyományos kollektív tanulás szociális előnyeivel. Az oktatás alapját képező stratégia határozza meg tanulás formáját és az e-tanulás technológiáinak integráltsági fokát.

Elterjedtség és alkalmazási lehetőségek

Az e-tanulással kapcsolatos közelmúltbeli lelkesedés elültével is jelentősek a módszer alkalmazási lehetőségei. Az e-tanulás továbbra is nélkülözhetetlen eszköz az olyan vállalatok számára, amelyeknek rövid idő alatt kell új ismereteket átadniuk a világ különböző pontjain dolgozó alkalmazottaiknak (ilyen pl. a német Siemens). Az e-tanulás a menedzserképzésben is bevált módszer lett, amit jól mutat pl. az IBM „Basic Blue” programja. Itt a szemináriumi képzésnek mindössze 25%-át valósítják meg hagyományos eszközökkel. A módszer jövőbeli elfogadottsága nagyrészt attól függ, hogy sikerül-e kidolgozni a gyakorlati alkalmazás olyan módszertanát, amely a hagyományos tanulással szemben vagy éppen azzal kombinálva kidomborítja az e-tanulás előnyeit.

(Enyedi István)

Wiener, C.: Virtualisierung der Personalarbeit.= Personal, 55. k. 3. sz. p. 10–13.

Seebacher, U. G.; Ecker, T.: Virtuelle Rekrutierung von Top-Management Nachwuchs.= Personal, 55. k. 3. sz. p. 22–27.

Janson, A.: Herausforderungen im E-Learning.= Personal, 55. k. 3. sz. p. 28–30.