

## VÁLLALATI DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÉS A HUMÁN CONTROLLING KAPCSOLÓDÁSA

DR. SZŐKE BRIGITTA

### Absztrakt

Már az általános technológiai fejlődés rávilágított arra, hogy az adatelemzések javításával, a szervezet digitális átképzésével javítható a termelékenység, amit a járványhelyzet okozta hatások tovább igazoltak, hiszen első számú prioritássá emelte a munkaerőt, így az emberi erőforrás gazdálkodás területe felértékelődött a vállalatok döntéshozatalában és a stratégiaalkotásában. Azáltal, hogy a járványhelyzet okozta korlátozások következtében a cégek jelentős részének távmunkára kellett átállniuk, a HR munkatársak bizonyíthatták változásmenedzseri és tanácsadói képességeiket a távoli munkavégzéshez szükséges útmutatásaik és képzéseik révén. Ezenkívül a távmunkában még inkább biztosítaniuk kellett a digitális cégek kultúra és a munkavállalói élmény fejlesztését, javítását. Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam a vállalatok digitális átalakulásának okait és folyamatait.

**Kulcsszavak:** humán controlling, digitalizáció, digitális transzformáció, stratégia

### Bevezetés

A kihívások átszövik az életünk minden részét, ez alól a vállalatok működése és tevékenysége sem jelent kivételt. A jövőt a HR szektornak a munkaerő-formálására, a vállalati kultúra fejlesztésére, a munkavállalói élményre és az adatvezérelt tevékenységekre kell építeni. Igazából ez egy lehetőség, hogy kitörjön az adminisztrátori szerepköréből, és minél inkább stratégiai szinten kerüljön be a napi döntéshozatalokba. Ez csak a digitális transzformáció sikeres végrehajtásával valósulhat meg. „A digitális transzformáció magába foglalja az üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák és modellek mélyreható átalakítását, a digitális technológiák és ezek akceleratív társadalmi hatása révén jelentkező változások és lehetőségek maximális kihasználásával, stratégiák és prioritások mentén, a jelen és jövőbeli gondolkodásmód megváltoztatásával.” (Poór et al., 2019; 8. p.) A digitális transzformáció egy végtelen folyamat, amely magába foglalja a legkorszerűbb technológiák működtetését. Ez azt is jelenti, hogy a szervezet olyan képességekre tesz szert, amelyek versenyelőnyhöz juttathatják. „A szervezetnek, amelyik sikeres digitális implementációt szeretne megvalósítani, investálnia kell a dolgozóikba, vagyis szükséges, hogy képezze, felhatalmazza a munkatársait, adekvát módon változtasson a szervezeti kultúrán, és biztosítsa a folyamatokhoz a megfelelő vezetőket, akik aktívan támogatják a digitális transzformáció megvalósulását. Tekintettel arra, hogy a sikeres digitális transzformáció kihagyhatatlan tényezője az emberi erőforrás, érdemes feltárni, hogy milyen változások történnek a humán erőforrás menedzsment területén.” (Poór et al., 2019; 8. p.) Berber et al. (2017) szerint a HR tevékenységek digitalizálásának elsődleges célja a folyamatok optimalizálása, mégis további előnyöket is eredményezhet, mint a termelékenység növekedését, a magasabb szolgáltatási minőséget és a költségsökkentést. Transzformációs stratégiai összefüggésekben, mint például a digitalizáció, a cég

alkalmazottainak vállalkozói magatartása döntő fontosságú. Ritala et al. (2021) alapján a digitális átalakuláshoz szükséges, hogy a menedzsment elsajátítsa a digitális szemléletet, és a vállalat alkalmazottjai digitálisan képzettek legyenek a technológiai eszközök használatában. Így a vállalati kultúrát is a digitális szemléletben kell átalakítani, mivel önmagában a technológia használata kevés, arra kell törekedni, hogy mind a vezetők, mind az alkalmazottak megfelelő szinten ismerjék és használják a digitális módszereket. A jövő HR vezetője új típusú együttműködést képvisel, ösztönzi az innovatív vállalati kultúrát, és a vállalati célok mentén határozza meg a prioritásokat. Nem adminisztrátorként cselekszik, hanem értéket teremt a munkatársak szakképzett, proaktív, hatékony, problémamegoldó együttműködési rendszerének kiépítésével és az ügyféligények érvényesítésével. „A munkáltatói márkaépítés egy proaktív, pontosan előre deklarált metódus szerint lezajló folyamat, amely során a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. Irányultsága szerint belső, szervezeti és külső, munkaerőpiaci igényeket takar. Ennek értelmében a munkáltatói márka minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonítani az adott szervezet.” (Biba, 2015; 83. p.) A vállalati kultúra kialakítása során márkaépítő elemként hat a munkavállalói élmény biztosítása is. A munkavállalói élmény (employee experience) gyakorlati megvalósításához a szervezeteknek figyelmet kell fordítani a rejtett tehetségek felkutatására, ezen kívül érdemes egyéni, csoportos és szervezeti szinten is kijelölni azokat a potenciálokat és erősségeket, amelyek egy speciális terv kidolgozásával eredményesen fejleszthetők. Ennek köszönhetően elsősorban a munkavállalók értékét és elégedettségét növelhetjük, másodsorban pedig a vállalat egészét meghatározó versenyelőnyökhöz juttathatjuk a piaci versenyben. A HR-nek a koronavírus és a korlátozások révén további kihívásokkal kellett szembesülniük, mint a motiváltság fenntartása a távmunkában, az otthonról való eredményes munkavégzés elsajátítása, a bizalom és az ellenőrzés szerepe a „home office-ban”, az operatív célkitűzések felülvizsgálása. Csehné – Karácsony (2021) kutatása alapján, a koronavírus-válság kapcsán az egészség veszélyeztettsége számít a leggyakrabban említett tényezőnek, de fontos szempont a megnövekedett családi terhek és a munka-magánélet egyensúly veszélyeztettsége is. „A munkakörnyezet kialakításakor a jövőben egyértelműen az egyéni preferenciáknak kell dominálniuk, azaz az egyéni jólét, az inspiráció, a könnyű változtathatóság, kapcsolódások figyelembevételével, testreszabható megoldásokat kell lehetővé tenni a munkatársak számára.” (Gyökér et al., 2017; 161. p.) A bizonytalan és gyorsan változó világban is egy jól működő vállalatnak az egészséget megőrizve biztosítani kell a feladatok ellátását.

A vállalatok működését behálózza az információs rendszer. Az információt, mint tudást és erőforrást még magasabb szintre emelte a digitalizáció elterjedése. A technológiák elősegítik, hogy az információ a benne rejlő értékkel, a megfelelő időben és minőségben eljusson az érintett személyekhez, így pontosabb, átláthatóbb kommunikációt; konfliktusok, problémák gyorsabb, hatékonyabb kezelését; valamint gyorsabb és helyesebb döntéshozatalt eredményezzen. Összességében a digitális transzformáció egy olyan forradalmi áttörést hozott a gazdasági és a társadalmi életbe, amely a vállalati innovatív folyamatokat is felgyorsították egy új jövőképet alkotva ezzel. A 21. században a versenyképes működés eléréséhez mind a multinacionális cégeknek, mind a kis- és középvállalkozások számára létfontosságú, hogy befektessenek a digitalizációba. Azáltal, hogy a vállalat különböző folyamatait, tevékenységeit digitális alapokra helyezik át, olyan új stratégiai eszköz kerül a vállalat kezébe, amely képes egy új üzleti modell

felépítésére. Viszont ahhoz, hogy a transzformáció működőképes legyen, el kell távolodni a hagyományos módszerektől és nyitni a technológiai eszközök, módszerek irányába. Az érett digitális vállalkozások arra összpontosítanak, hogy a digitális technológiákat, legyenek azok közösségi, mobil, adatelemző vagy felhő megoldások, szervesen beépítsék az üzleti működésükbe. A kevésbé érett digitális vállalkozások különálló üzleti problémákat kezelnek különálló digitális megoldásokkal. (MIT Sloan Management Review & Deloitte, 2015)

„A digitális transzformáció rohamléptekkel alakítja át az emberi erőforrások területét. Aki gyorsabban adaptálja a technológiát a HR területére az versenyelőnybe kerül, hiszen folyamatai gyorsabbak lesznek, ezáltal nagyobb lesz az elégedettség és kisebb a ráfordított összeg. A jelenlegi átalakulást három fogalom fémjelzi, amelyek a technológiai evolúció három lépcsőfokát jelentik:

- **Digitizáció:** alatt azt a folyamatot értjük, amikor egy fizikai formában lévő információt – más szóval analóg jelet (szöveg, képet, audiót, videót) átalakítunk elektronikus formátummá – azaz digitális jellé, ami a számítógépek számára olvasható lesz.
- **Digitalizáció:** egy olyan folyamat stratégiája, amely során a technológia vívmányait adaptálják a vállalatok és az emberek. Értelmezhetjük szemléletnek is, amely ezt hivatott bemutatni. Hatással van az üzleti tervre és a HR stratégiára is.
- **Digitális átalakulás:** ez a transzformáció pedig a stratégia végrehajtása a vállalatban. Áttérés az analóg megoldásokból az adatvezérelt és automata folyamatok világába.” (OLM, 2021; 3. p.)

A digitális útra lépés komplex üzleti kérdést érint, mivel nem csak IT beruházásokat jelent, hanem egy új perspektívát és szemléletmódot is el kell sajátítani. Az új technológiák alkalmazása, az informatikai infrastruktúra szélesítése, a különböző szoftverek és rendszerek implementálása és fejlesztése – nem csak fizikai értelemben manifesztálódik, hanem hozzáadott értéket nyújtanak. Új vállalati kultúrát alakít ki, átformálva a vállalati struktúrát, amelyben a nyitottság, a tanulás és fejlődés igénye prosperálja a szervezetet. Az automatizált folyamatok növelik a munkavállalói élményt, és a számottevő adminisztrációs feladatok csökkentésével a működési költségek is jelentősen csökkennek, ennek köszönhetően gyorsabb és hatékonyabb munkavégzést eredményeznek. A digitalizált HR az egész vállalatban belül biztosítja az átláthatóságot, ezáltal tovább növelheti az alkalmazottak bizalmát, elkötelezettséget és motiválhatja a további feladatok elvégzésére. A digitális átalakulás felé vezető úton a vállalatoknak fel kell venniük a digitális innovációt. Firk et al. (2021) szerzők szerint a felső vezetői csapat (top management team, TMT) várhatóan meghatározza a digitális innováció irányát, ami a digitális innováció újszerű és többfunkciós jellege miatt kihívásokkal teli törekvés. A cégek profitálhatnak a digitális felső vezetői csapat digitális tudásából, valamint annak hatékony felhasználásából. A digitális átalakulásnak a vállalatban belül az 1. ábrán látható állomásai rajzolódnak ki. Új rendszereket lehet gyorsan bevezetni, de ahhoz, hogy hasznosítható és kihasználható legyen, tudatosan kell végrehajtani az átalakulást a jól meghatározott célok mentén. A digitális átalakulás lépéseit megelőzi, hogy értelmezni kell a digitalizáció fogalmát és szervezeten belüli lényegét. Yoo et al. (2010) véleményével egyetértve a digitalizáció átszövi az egész szervezet működését, így elengedhetetlen, hogy megértsük azokat a tényezőket, amelyek segítik vagy gátolják a digitális stratégiai kezdeményezéseket. Az egyik fontos tényező a technológia, míg Zimmer et

al. (2020) kiegészítette ezt a megközelítést azzal is, hogy a digitalizáció sikere vagy kudarca gyakran a munkavállalók képességein, készségein és gondolkodásmódjukon is múlik.

1. ábra. Vállalatok digitális átalakulásának lépései



*Forrás: (OLM, 2021; 5. p.)*

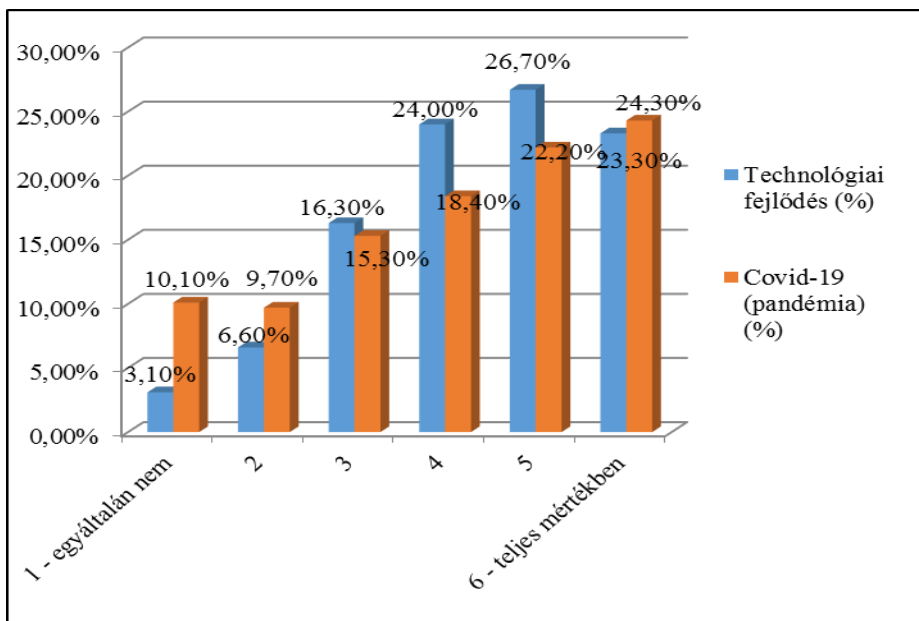
Az első lépés, az eddig alkalmazott digitális megoldások felmérése a vállalaton belül. A helyzetfelmérés során meg kell állapítani, hogy milyen technológiai fejlesztések indokoltak, milyen készségek elsajátítására kell koncentrálni, illetve, hogy milyen akadályok merülhetnek fel a folyamatok során. A szokásos ügymenet a szervezeten belüli műveleteket tartalmazza, amelyek hagyományos módon mennek végbe a megszokott folyamatokon belül. A második lépés az aktív jelenlét, amikor elindul a szervezeten belüli kísérletezés a digitalizálással kapcsolatban. A gyorsabb alkalmazkodás érdekében a folyamatokat kooperálva, minden munkatárs bevonásával célszerű bevezetni, növelve a digitális fogékonyságot is. Érdemes a legkönnyebben digitalizálható területekkel kezdeni a kísérletezést. Ehhez szükséges, hogy a vezetők hozzáállását testre szabják a digitális transzformációhoz, és ezáltal kialakítsák a saját belső digitális képességekre épülő szervezeti egységeket. A digitális transzformáció akkor lehet sikeres, ha az alkalmazottak is elsajátítják a nyitott, befogadó mentalitást. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiákkal, mint képzés, fejlesztés és tudásmenedzsment tevékenységek támogathatják a digitális műveltség és készségek növelését a szervezeten belül. A vállalati környezetben a teljes adaptációt a munkatársak készségeinek fejlesztése, a digitális kompetenciák elsajátítása teszi lehetővé, amely hatékonyabb munkavégzést is eredményez. Az érdekelt felek által megismertetett, jól definiálható célokat kell felállítani. A belső erőforrások optimális felhasználása érdekében, érdemes priorizálni és megvalósíthatósági sorrendbe állítani a digitalizációs ötleteket. A harmadik, formalizált lépésben kialakításra kerül a digitális célgazdaság. Ezen az állomáson az átalakulás folyamatát összevetik a digitalizálás célkitűzéseivel. A technológia használata önmagában még kevés. A hatékony használatára, megértésére és a digitális szemlélet elsajátítására van szükség az egész vállalaton belül. Amennyiben az üzletnek bizonyos digitalizációs projektek nem relevánsak, azokat elvethetik. A

negyedik, stratégiai lépésben felismerik az együttműködésben rejlő lehetőségeket a szervezetben, és közösen kidolgozott stratégián keresztül vezetik tovább az átalakulást. Törekedhetnek akár saját innovatív folyamatok kiépítésére és a digitális munkafolyamatok (workflow) megteremtésére. Az ötödik, közeledő pontban már dedikált személyek vagy csapatok irányítják a digitális transzformációt a szervezeten belül. Érdeemes teljesítményértékelést folytatni, tehát értékelni, hogy a bevezetett digitális megoldások mennyire támogatták a vállalat működését. Végül a hatodik lépésben már szokásos ügymenetté válik a digitális átalakulás, amelyben szerepet kap az innováció és az új lehetőségek folyamatos implementálása az adaptív vállalati működés érdekében. (OLM, 2021)

## Anyg és módszertan

Kvantitatív kutatáshoz önkéntes kérdőívformát alkalmaztam. A kérdőív 2021. tavaszán négy hónapig volt nyitott. A kérdőív megosztását támogató, országos elérésű csatornák révén összesen 342 db teljes körű kitöltésű válasz érkezett be. Azonban az adatbevitel során, szükség volt az adatok tisztítására, mivel a vizsgálatomhoz logikailag nem összeillő válaszokat ki kellett szűrni, így a primer kutatásomat 288 db vállalati minta adja.

2. ábra. A digitalizációs folyamatok kiváltó okainak megoszlása (n=288)



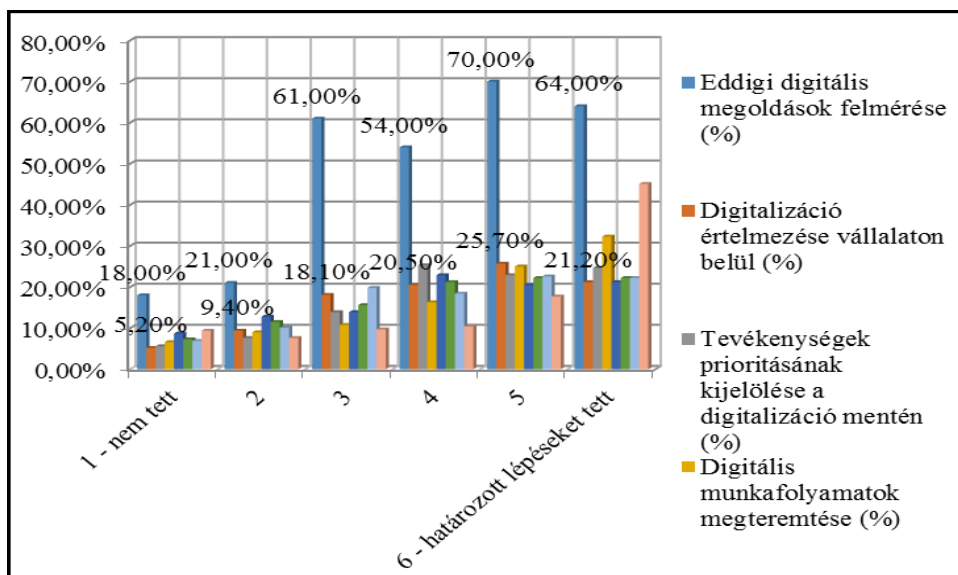
Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdéskörök a vállalati digitalizációs stratégiát vizsgálja. Közhely, hogy a 21. század meghatározó folyamata a vállalati ügyviteli és működési folyamatok digitálissá válása. Ezzel összefüggésben a cégek 81,3%-a vallotta magáról azt, hogy rendelkezik stratégiával a digitalizációra, amely lehet a stratégiai szemlélet egyik megnyilvánulása. A 2. ábrán megjelenített elemzési mintánál megállapítható, hogy a digitalizáció oka a cégek bevallása alapján 74%-os gyakorisággal a technológiai

fejlődés, és 64,9%-ban meghatározó cégeknél a pandémia hatása. Ebből tehát megállapítható, hogy a digitalizáció folyamata a cégek nagy részénél elindult, amelyen segített a pandémia nyomán fellépő új munkarend. Ez főként az irodai tevékenységeket végző nemzetgazdasági ágakban volt megfigyelhető.

A 3. ábra reprezentálja a digitalizáció érdekében tett erőfeszítéseket. A 6-os skálánál a 4-es értéktől magasabb értéket tekintem a digitalizáció irányába tett erőfeszítésnek. A vizsgálatból kiderül, mely intézkedések a legjellemzőbbek a vizsgálati mintában. Az első részkérdés a jelenlegi megoldások felmérésére vonatkozott, ahol megállapítható, hogy a cégek 65,3% -a tett lépéseket annak érdekében, hogy megismerje a digitalizáció jelenlegi megoldásait, míg a digitalizáció értelmezése érdekében a vállalkozások mintegy 67,4% tett lépéseket. A digitális transzformáció sikere, elsősorban a vezetők és az alkalmazottak digitális szemléletének kialakításában és fejlesztésében rejlik. Fontos az aktív jelenlét, a legkönnyebben digitalizálható területekkel kell kezdeni a folyamatot. Ezen lépéseken belül információt kell szerezniük például a vállalatban belüli vezetések és mobil infrastruktúra meglétéről, továbbá milyen virtuális munkát és kommunikációt segítő platformok állnak rendelkezésre, és van-e lehetőség saját cégen belüli innovatív folyamatok kiépítésére a táv- valamint hibrid munkavégzés kialakulása okán. A harmadik részkérdés a folyamatokról tájékozódik, megállapítható, hogy a cégek 72,9%-a meghatározta a főbb prioritásokat. A digitális munkafolyamatok megteremtése a cégek 73,6%-a esetében történt meg. Ez, véleményem szerint csak akkor valósulhat meg teljeskörűen, ha a szervezeten belüli digitális kompetenciákat és készségeket is fejlesztik. Tehát a HR-nek képzésekkel, tudásmenedzsment tevékenységekkel kell támogatniuk a cégen belüli digitális műveltség emelését. A digitális kompetenciafejlesztést a vállalkozások mintegy 64,6%-a esetében volt meghatározó, a digitalizáció cégkultúrába történő implementálása a vállalkozások 65,6%-a esetében valósult meg. Az irodai munkavégzésben a minta 73,3%-ban megoldott a hibrid munkavégzés.

3. ábra. Digitális transzformáció irányába tett lépések (n=288)

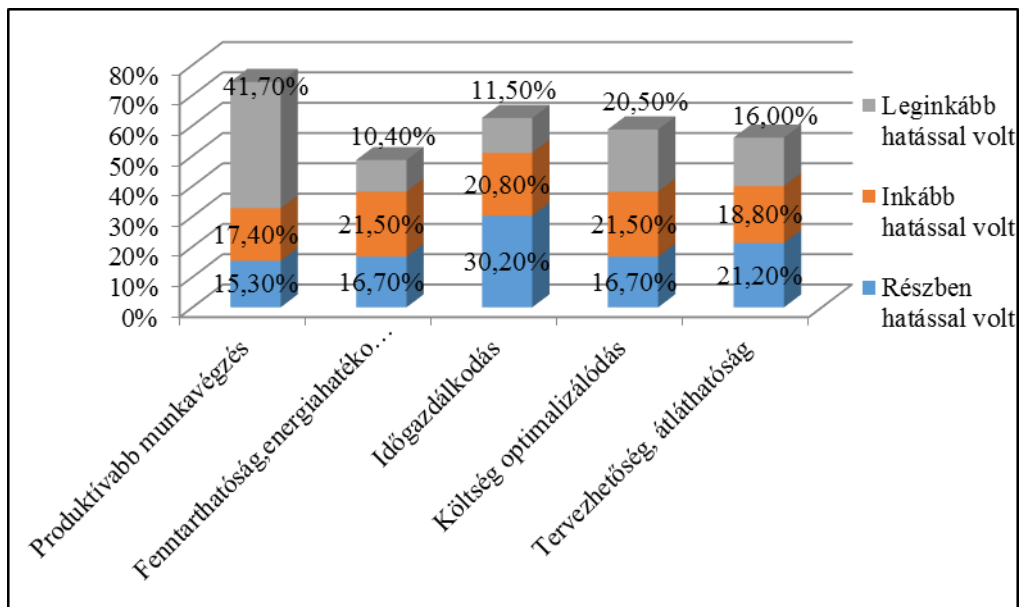


Forrás: saját szerkesztés

Ebből tehát megállapítható a digitalizáció folyamata, minden vizsgált változóban magas arányt elérő vállalkozások aránya 59%-os, így leszűrhető, hogy a vállalkozások jelentős részénél a digitalizáció folyamata komoly szintet ért el. A másik oldalról nézve, kevésbé digitalizált vállalkozás a minta mindössze 5%-os, ezen megállapítások a vizsgált változók háttérelmezéséből következtek.

A 4. ábra a digitális átalakulás hatásait mutatja be. A kérdőívben, 1-5 közötti skálán kellett rangsorolniuk a kitöltőknek, hogy a produktívabb munkavégzésre, a fenntarthatóságra és energiahatékonyságra, az időgazdálkodásra, a költségek optimalizálására vagy a tervezhetőség és átláthatóság területeire volt inkább hatással a digitalizáció. A mintában szereplő vállalatok digitális átalakulása jelentős, 74,40%-ban befolyásolta a vállalatok produktívabb munkavégzését. Ugyanis a produktivitás nem egy állapot, sokkal inkább képesség, amely a megfelelő rendszerek kialakításával fejleszthető. A digitális eszközök bevonásával komplexebben menedzselhetők a feladatok. Úgy vélem, hogy az automatizált folyamatok, a technológiai eszközök nagyobb mértékű használata, hozzájárul a hatékonyabb munkavégzéshez, továbbá a folyamatok optimalizálásához. A fenntarthatóság és energiahatékonyság tekintetében csak 48,60%-ban volt hatással az átalakulás. Az időgazdálkodásra 62,50%-ban volt hatással, mivel a digitális eszközök szélesebb körű alkalmazásával csökkenthető a munkafolyamatok ideje. A költségek optimalizálására 58,70%-ban, míg a vállalati tervezhetőség és szervezeten belüli átláthatóságra 56,00%-ban volt hatással a digitális átalakulás.

4. ábra. Digitális átalakulás hatásai (n=288)

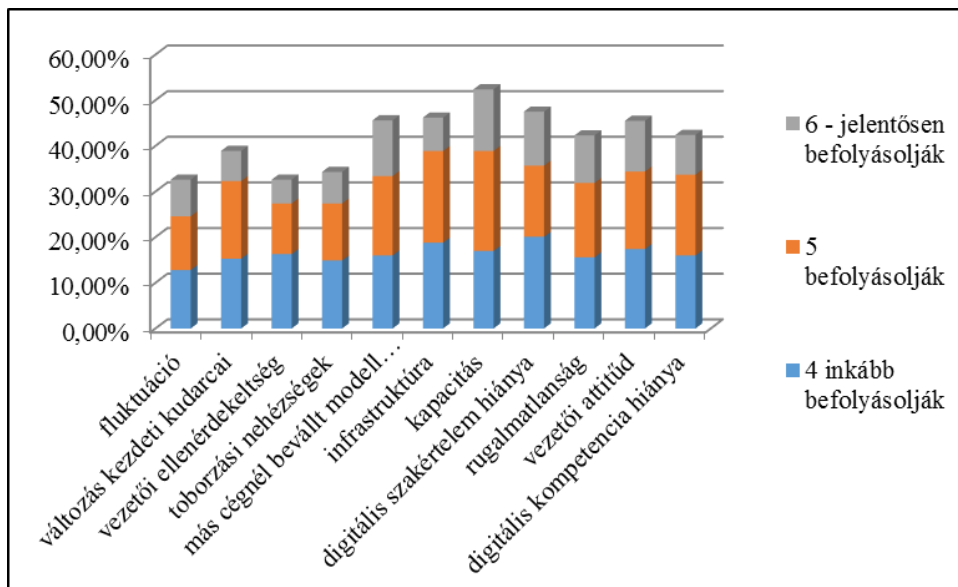


*Forrás: saját szerkesztés*

Az 5. ábra a digitális átalakulás során felmerülő problémák hatásait vizsgálja. A 6-os skálánál szintén a 4-es értéktől magasabb értéket tekintem a digitális átalakulás során felmerülő problémáknak. A fluktuáció az alkalmazottak vállalaton belüli gyakori változását, cserélődését jelenti. A mintában szereplő vállalatok véleménye

alapján 32,6%-ban jelentett problémát a digitalizáció folyamatában a munkaerő-változás. A HR-nek jelentős szerepe van abban, hogy egyrészt a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakat mielőbb integrálja a szervezetbe, másrészt kidolgozzák a megtartásukra irányuló stratégiát. Ezek a feladatok a pandémia alatt még inkább felértékelődtek, hiszen a távmunka megnehezíti a toborzási, kiválasztási és beillesztési tevékenységeket. A problémára, véleményem szerint megoldás lehet a munkaerő kölcsönzés vagy közvetítés, a szövetségi munkák, illetve az egyszerűsített foglalkoztatás (EFO) A változás kezdeti kudarcait, mint például motiváció elvesztését 38,9%-ban látták problémának. Ehhez kapcsolnám a vezetői ellenérdekeltség problémáját is (pl.: hatáskör csökkenése), amit 32,6%-ban befolyásolta a vállalatokat. Úgy vélem, hogy az általános technológiai fejlődés is nyomást gyakorol a vállalatra, ezen kívül a pandémia hatásai is további sebezhetőségi felületeket okozhat, mivel nem biztos, hogy az új helyzetben működni fognak azok a sztenderd folyamatok, amik korábban a mindennapi rutint jelentették, így a vezetőknek szükséges a vezetői szerepen túl, saját magukat is emberként megmutatni, amelyet a vállalati kultúrán belül képesek menedzselni. Ha ez sikerül, akkor rezilienssé válik a vállalat és képes megbirkózni a kihívásokkal. A toborzási nehézségek 34,3%-ban voltak befolyással a vállalatokra. A változásokkal jó eséllyel változik, esetleg bővül a szükséges kompetenciák összetétele, bizonyos készségek (pl.: adatelemzés, rugalmasság stb) felértékelődtek a digitalizáció mentén. A digitális útra lépés során, 45,6%-ban problémát okozott, ha máshol működő modelleket kívántak implementálni, hiszen ez a ráerőltetés nem biztos, hogy egy másik szervezetben is működőképes lesz. A vállalatok 46,2%-ban szembesültek azzal a problémával, hogy a megváltozott működés más csapat elhelyezését, eszközöket és infrastruktúrát igényelhet. Egyre több cég alkalmaz felhőszolgáltatásokat, amely igényli a biztonságos és terhelhető IT infrastruktúrát.

5. ábra. Digitális átalakulás problémái (n=288)



Forrás: saját szerkesztés



A változás sok energiát és munkát jelenthet a szervezetben dolgozók számára is, így a kapacitás 52,4%-ban okozott kihívást a vizsgált vállalatok számára. A digitalizált szakértelem és kompetenciák hiánya 47,5% és 42,4%-ban okozott próbatételt a vállalatoknak, így ezeket a vállalat minden szintjén fejleszteni szükséges. A rugalmatlan hozzáállás, az új módszerektől való félelem 42,3%-ban befolyásolta a vállalatokat, míg a vezetői attitűd és hozzáállás 45,5%-ban. A digitalizáció folyamatos változást jelent, így a digitális átalakulást a változás kezelésének is nevezhetjük. A digitalizáció okozta változás számos új elvárással szembesíti a vállalatot, a vezetőket és az alkalmazottakat egyaránt. A folyamatosan új kihívások elé állító változásokra egy jól kommunikáló, a munkavállalók jólléti kultúráját támogató, emberközpontú vállalati kultúra képes adaptívan reagálni.

## **Eredmények**

A digitális átalakulást nemcsak a jelentős ráfordítási költségek gátolják, sokkal inkább a félelem, a rugalmatlan hozzáállás. A döntéshozók a korábban alkalmazott, jól bevált hagyományos módszerekben bíznak, és félnek kockáztatni és nyitni a technológiák irányában. Ez részben visszavezethető, hogy a szervezetben nincs meg a megfelelő digitális szakértelem, amire építkezni lehetne. Másrészt gondolkodásmódjukat számos pontatlan információ hálózza be, főleg a mesterséges intelligenciáról és a felhőalapú szolgáltatásokról. A munkavállalókban pedig azt a képzetet keltheti, hogy a technikai forradalmasítás, a gépek, szoftverek elveszik a munkájukat. Azonban vannak, akik a digitalizációban, egy haladó szemléletet, jó üzleti lehetőséget látnak, felismerve, hogy a technikai eszközök alkalmazása egyszerűbbé, gyorsabbá és hatékonyabbá teszi a feladatok elvégzését. Bár a vállalatok digitális átalakulása számos új üzleti és fejlődési lehetőséget teremthet, ennek ellenére mégis szétfeszítheti a meglévő, adott esetben merev vállalati kereteket. A transzformáció során felmerülő problémákat időben kell kezelni, amelyre választ a humán controlling adhat, akár a belső kommunikáció erősítésével, digitális kompetenciák fejlesztésére épülő tréningek szervezésével, mivel ezek a tevékenységek hozzájárulnak egy kellőképpen rugalmas szervezet kialakításához. A controllerek koordinálják a válságintézkedéseket és támogatják a vezetői döntéshozatalt. A járványhelyzet által nagyobb reflektorfénybe került az emberi erőforrás gazdálkodás, hiszen a munkavállalókat támogatni kellett a home office/hibrid munkavégzés során, az emberi erőforrást továbbra is biztosítani kellett a gördülékeny üzletmenet folytatása érdekében. Tehát az emberi erőforrás területe akkor kerülhet stratégiai pozícióba, ha a menedzsment folyamatosan üzletileg megfelelő adatelemzésen alapuló információkkal és tervekkel támogatja. Biztosítania kell a vállalati misszióval és vállalati kultúrával összhangban álló munkavállalói élményt, amely a vásárlói elköteleződést és ügyfélélményt is képes pozitívan befolyásolni.

## **Irodalomjegyzék**

1. BERBER N. - DORDEVIC, B. - MILANOVIC, S. (2017): Elektronski menadžment ljudskih resursa (E-MLJR): Novikoncept za digitalno doba. XXII Međunarodni naučni skup: Strategijski menadžment i sistemski podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 77-87. p.

2. BIBA S. (2015): Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban. *Hadtudomány*, 2015. (25. évf.) elektronikus különszám 79-85. p. [https://www.mhtt.eu/index.php?page=ht\\_archiv](https://www.mhtt.eu/index.php?page=ht_archiv) Letöltés ideje: 2021.08.03.
3. CSEHNÉ P. I. – KARÁCSONY P. (2021a): A koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre, 27-30 p, In.: *Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8
4. FIRK S. – GEHRKE Y. – HANELT A. – WOLFF M. (2021): Top management team characteristics and digital innovaiton: exploring digital knowledge and TMT interfaces, *Long Range Planning, International Journal of Strategic Management*, 19. p. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102166>
5. GYÖKÉR I. – FINNA H. – DARUKA E. (2017): *Emberierőforrás-menedzsment, oktatási segédanyag*. BME-GTK ÜTI, Budapest, 2017., 180 p. <https://docplayer.hu/115485208-Emberieroforras-menedzsment.html> Letöltés ideje: 2021.12.03.
6. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW & DELOITTE (2015): *Digital Business Global Executive Study*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> Letöltés ideje: 2018.08.02
7. OLM (2021): *Digitális átalakulás a HR területén*. 10 p. <https://olm.hu/hr-digitalis-atalakulas-utmutato/> 10 p. Letöltés ideje: 2021.07.10.
8. POÓR J. – SCHOTTNER K. – FRAJNA P. A. – HÁRSKÚTI J. – KIS-KÁLMÁN D. (2019): *Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében*. *Munkaügyi Szemle*, 62: 2 pp. 8-15., 8 p, ISSN 2064-3748
9. RITALA P. – BAIYERE A. – HUGHES M. – KRAUS S. (2021): *Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relation capital*, *Technological Forecasting & Social Change* 171, 15 p, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
10. YOO, Y. – HENFRIDSSON O. – LYTTINEN K. (2010) *Research commentary—The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research*. *Inf. Syst. Res.* 21 (4), 724–735. ISSN: 1047-7047
11. ZIMMER, M.P. – BAIYERE A. – SALMELA H. (2020) *Digital workplace transformation: the importance of deinstitutionalising the taken for granted*. In *Eur. Conf. Inf. Syst.* 15 p, ISSN: 0000-0034

## **SUPPORTING CORPORATE DIGITAL TRANSFORMATION WITH HUMAN CONTROL**

BRIGITTA SZŐKE

The general technological development has already highlighted the potential to enhance productivity by improving data analytics and digitally re-training the organisation. The impact of the epidemic has further confirmed this by making the workforce a top priority, thus increasing the importance of human resource management in companies' decision making and strategy formulation. Due to having to switch to teleworking for a significant number of companies as a result of the restrictions caused by the pandemic, HR staff were able to demonstrate their change management and consulting skills through guidance and training required for remote working. In addition, they had to ensure that teleworking further enhanced the development and improvement of digital company culture and employee experience. My research aims to examine the causes and processes of digital transformation in companies.

**Keywords:** Human Controlling, Digitalization, Digital Transformation, Strategy