

Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

Majó Zoltán

e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága
- the webolution of HR –

Doktori értekezés tézisei

Témavezető:

Dr. Tóthné Dr. Sikora Gizella
a közgazdaságtudomány kandidátusa
egyetemi docens
Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

Szeged, 2007.

Mottó

Az e-HRM sorskérdése:

„e-HRM: innováció vagy irritáció?”

Bondarouk, University of Twente, 2004

Az e-HRM dolgozói megítélése:

„Akkor fogom beadni a lemondásom, ha már a fizetésemelésemről is e-mailben értesítenek, és ezt nem személyesen közli velem a főnököm”

(anekdota, Procter & Gamble)

Tartalomjegyzék

I. A kutatás előzményei, kutatási célok.....	3
II. A kutatás módszerei és forrásai, az értekezés felépítése	6
III. Az értekezés elméleti háttere	7
IV. Az értekezés főbb megállapításai	9
IV. A szerző a témakörben megjelent fontosabb publikációi	16

I. A kutatás előzményei, kutatási célok

Doktori dolgozatom témája az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (electronic human resource management, rövidítve e-HRM), melynek kialakulása kapcsán egyszerűen technokrata szemlélettel is viseltethetne a közgazdász társadalom: az e-HRM az internet hatékony felhasználása a szervezetek személyügyi tevékenységben.

Kétségtől ez a hatékonyság növelésébe ágyazott közgazdasági szemlélet vezetett el a humán erőforrás menedzsment tevékenységek elektronizációjához is. Azonban ez csak az érem egyik oldala. Az internet nem csak a meglévő üzleti eljárások és folyamatok hatékonyságát növelte, hanem új, technológia vezérelt változásokat is indukált HR területeken. Az infokommunikációs technológia új szervezeti formák kialakulását hozta magával, új üzleti modelleket teremtett és transzformálta a meglévő eljárásainkat. Tágabb értelemben az infokommunikációs technológia egy globális léptékű változás indikátora, ami átalakította a társadalmi, gazdasági és kulturális berendezkedést.

Doktori dolgozatom a munka világában bekövetkezett változásokat mutatja be, az információs társadalmi hatásokkal összefüggésben. Ezen belül érdeemben vizsgálom az emberi erőforrás menedzsment területén lezajlott elektronizációt, valamint a munkaadói és a munkavállalói oldalon tapasztalható intenzív változásokat az infokommunikációs technológiák (IKT) vívmányainak fényében.

A témaválasztás indoklása

Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment az üzleti és az állami szereplők számára egyaránt fontossá vált az elmúlt évtizedben. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elektronizáció természetesen különböző intenzitással és más-más aspektusból, de mindenütt a figyelem homlokterébe került.

Az üzleti gyakorlat a HR munka elektronizációja kapcsán az elmúlt évtizedben gyors fejlődést, permanens változást tükröz mind globális, mind lokális szinten. A globális jelenléttel rendelkező TOP vállalatok évek óta alkalmaznak webes megoldásokat HR területen. A Fortune magazin által összeállított ranglistán mára nincs olyan vállalat, mely ne használná ezt az eszközt a

HR tevékenységben. Az álláskereső, a munkavállalók egyre nagyobb bizalommal vannak az internetes toborzási csatornák iránt. Az elmúlt években külön üzletággá fejlődött az álláskereső honlapok (*job boardok*) piaca, mára a legnagyobbak (pl.: *monster.com*) milliós nagyságrendű állásajánlatot és több millió munkavállalói önéletrajzot tartalmaznak. **A globális tendenciák itthon is kitapinthatók: a modern vállalatirányítási rendszerek (ERP-k) az ezredforduló óta külön e-HR modullal rendelkeznek, megjelentek a belső HR portálok, mely a munkavállalók számára megteremtették az önkiszolgálás lehetőségét a HR szolgáltatások igénybevétele kapcsán.** Ezek a rendszerek egyre több, hazánkban is tevékenykedő nagyvállalatnál megtalálhatók.

Az üzleti fejlesztések mellett a kormányzati törekvések is megjelentek e-HRM témában: ezek között talán az egyik legközismertebb az európai térségben az e-Europe program. **A tagországok által elfogadott – minden EU-s országban bevezetésre kerülő - 12 online közzolgáltatás között a második helyen szerepel a munkaközvetítés és a munkaügyi központok szolgáltatásainak internetre történő kiterjesztése** a munkaerőpiac rugalmasságának növelése érdekében. Ennek a célkitűzésnek eredményeként jött létre például az EURES rendszere, mely összeurópai szinten, európa „hivatalos” karrieroldalaként mára már több mint 1 millió állásajánlatot tartalmaz.

Az e-HRM üzleti és kormányzati értelmezése és alkalmazása mellett tudományos értelemben a fogalma három diszciplínához is kapcsolódik, három oldalról is megközelíthető. Egyrészt közgazdasági szempontból, a menedzsment és vállalatgazdaságtan területéről indulva, másrészt informatikai szempontból a vállalatirányítási rendszereken keresztül, harmadrészt az információs társadalmi változások szemszögéből vizsgálva.

A tématerület megközelítése kapcsán szem előtt tartva a multidiszciplinaritást Stan Davis amerikai szerző szemléletmódját alkalmaztam a dolgozat megírásakor. **Davis a „humán funkció” átalakulása kapcsán nem zárja ki, hogy a HR osztályok és a HR munka a ma használt értelemben megszűnik létezni, mert annak „életciklusa” lejárt.** Davis a munkaügyi kapcsolatok osztályát (1), majd a személyzeti osztályt (2) és végül a humán erőforrás menedzsment igazgatóságokat (3) egy fejlődési lánc elemeiként szemléli. A munkaügyi kapcsolatok osztálya mint az első láncszem az ipari társadalomhoz kapcsolódó megváltozott munkatartalom (pl: munkakörök kialakulása) kezelésére jött létre a XX. század elején. Célja a munkaviszony feltételrendszerének megszilárdítása volt. Legfontosabb feladata a munkavállalókat képviselő szakszervezetekkel való megegyezés a munkaidőről, a bérekről, a nyugdíjakról a feleket érintő jogokról és kötelezettségekről. A második láncszem az 50-es évek végétől a hatvanas évek elejétől a

személyzeti osztály kialakulása, melyben a fókusz kiszélesedett, az emberi kapcsolatok, a képzés és fejlesztés került a HR munka célkeresztjébe. Ezt követte a harmadik láncszem, a humán erőforrás menedzsment, mely a „kék galléros” témák után a „fehérgalléros” problémák kezelésére koncentrált, mivel a pénzőke helyett a tehetség vált hiánycikké. Az alkalmazottakkal foglalkozó menedzser (HR igazgató) helyet kapott a felsővezetésben, a kiképzett, komoly szakmai ismeretekkel bíró munkatársak megtartására a magas fizetés már nem volt elégséges, fejlődésnek indultak a különböző teljesítmény mérési és ösztönzési rendszerek. Ez a munka Davis szerint lényegében befejeződött. Szerinte a „harmadik láncszem végéhez” értünk, de a következő „szemet” még nem látjuk, nevét sem tudjuk. Azt azonban érzékeljük, hogy az információs társadalmi hatások a munka világát átalakítják. **Az internet modernizálja a HR munkát, és a „tudásmunkás” menedzselése új kihívások elé állítja a HR-t.**

A doktori dolgozat célja

A doktori dolgozatomban az emberi erőforrások területére koncentrálni azt vizsgálom, hogy a közgazdaságtan „hatékonysági szemlélete” mellett az internet, az infokommunikációs technikák milyen hozzáadott értékkel, illetve transzformáló erővel bírnak a munka világában. Az ilyen típusú vizsgálódások közelebb vihetnek ahhoz, hogy értelmezni tudjuk a HR tevékenységet az információs társadalomban. **Az e-HRM mint határterület feltárása kapcsán az e-HRM fogalom hatókörének tisztázási igénye vezetett a kutatásaim kapcsán,** és az alábbi kérdések megválaszolását tartottam a legfontosabbnak:

- A HR elektronizációjának történeti bemutatása, az e-HRM fogalmának koherens felépítése: hogyan kapcsolódott egymáshoz és milyen fejlődési szakaszokra bontható a HR elektronizációja?
- Az infokommunikációs technológia (IKT) munka világában betöltött szerepének vizsgálata: milyen domináns változásokat indukált az IKT a munkahelyeken?
- Az e-HRM jelenségvilágának feltárása, az ezzel kapcsolatos legfontosabb tényezők (modellek, eljárások, megoldások, intézményrendszer) elemző bemutatása: melyik HR funkció kapcsán következett be robbanásszerű változás, milyen globális tendenciák figyelhetők meg és milyen hatásmechanizmusokkal jellemezhetők?
- Az e-HRM magyarországi specialitásainak feltárása: milyen specialitások, milyen eltérések találhatók Magyarországon?

II. A kutatás módszerei és forrásai, az értekezés felépítése

A dolgozat alapjául szolgáló kutatások fő információs forrásai a dolgozat tárgyában megjelent szakirodalom mellett a cégek, szervezetek, vállalatok weboldalai, illetve az azokon elhelyezett üzleti és hivatalos jelentések. Ezek feldolgozása adatbányászattal készített kutatási adatbázisban történt meg. Az empirikus kutatáshoz szükséges új adatok a korábban elvégzett saját adatgyűjtések idősoros adattábláira épülnek. **Módszertani szempontból a tématerület komplex vizsgálata érdekében a kvantitatív és kvalitatív eszközrendszert egymást kiegészítve használtam.** A kutatási programot az alábbi táblázat szemlélteti.

1. táblázat: e-HRM komplex kutatási program felépítése

A vizsgálat szintjei	KONTEXTUÁLIS	MAKRO	MEZO	MIKRO
Vizsgálatok tárgya	Az e-HRM fogalmának felépítése	Az e-HRM jelenségvilágának feltárása	Az IKT munka világában betöltött szerepének a munkavállalók /felhasználók attitűdjének feltárása	Az e-HRM magyarországi specialitásainak feltárása
Kutatási részprogram megnevezése	1. Az e-HRM fogalmának feltárása, megalapozása	3. Az emberi erőforrás információs rendszer funkcionalitásának elemzése	5. IKT eszközök által generált változások a munkavállalók időfelhasználásában	7. A vállalatok e-HRM tevékenysége a virtuális munkaerőpiacon
Módszertan	Szakirodalom feldolgozása	szekunder információ források elemzése, kvalitatív	lakossági kérdőíves, kvantitatív	idősoros webes megfigyelés, kvalitatív és kvantitatív eszközrendszerrel
Kutatási metodika	Szekunder információs források feltárása, folyóiratok, szakkönyvek feldolgozása	5 vezető HR szoftver termék leírásának feldolgozása, tipizálása	nagymintás, telefonos n=2000	TOP 50 hazai nagyvállalat karrier oldalainak idősoros megfigyelése
Kutatási részprogram megnevezése	2. A HR és az informatika történeti kapcsolatának vizsgálata	4. Az online munkaerőpiac szereplőinek azonosítása	6. IKT eszközök által generált változások a munkavállalók attitűdjeiben	8. Az e-HRM szerepe, beágyazottsága, funkciói a vállalaton belül
Módszertan	Szakirodalom feldolgozása	webes megfigyelés, kvalitatív	lakossági, zárt kérdőíves, kvalitatív és kvantitatív	esettanulmány, kvalitatív
Kutatás metodika	Információs szűrés, idősoros elemzések	karrier oldalak azonosítása, időszakos megfigyelése	nagymintás, telefonos n=2000	esettanulmányok zárt mélyinterjúk alapján 3 nagyvállalatnál

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban szereplő komplex kutatási program keretet jelentett az elmúlt időszak vizsgálódásaihoz, de korántsem volt lineáris. Az egyes részeredmények, illetve a kutatási

tapasztalatokkal együtt járó egyéni tanulási folyamat több olyan vizsgálati megállapítással is járt, mely a kutatási irányok finomításához vezetett.

A doktori értekezés felépítése

A doktori dolgozatom négy nagy fejezetből és egy összefoglalóból áll. Tartalmilag először a HR munka elektronizációjának történeti aspektusát, az e-HRM kialakulását és fogalomrendszerét vizsgáltam meg kontextuális szinten, melyet az I. fejezet tartalmaz. A II. fejezetben makro szinten, a HR-es szemüvegen keresztül mutatom be az „özönvíz”-szerű változásokat a HR munka kapcsán. Foglalkozom a fontosabb makrokörnyezeti tényezőkkel, az emberi erőforrás információs rendszerével és a virtuális munkaerőpiac kialakulásával, szereplőivel. A III. fejezetben empirikus kutatásaim eredményeit ismertetem mezo szinten. A tématerület feldolgozása során a munka világában a felhasználói/munkavállalói attitűdök kerültek a kutatásaim középpontjába. A IV. fejezet mikro szinten, a magyar vállalatok e-HRM gyakorlatával foglalkozik. A legfontosabb eredményeim és a téziseim az V. fejezetében összefoglalóan is bemutatom.

III. Az értekezés elméleti háttere

A személyügyi tevékenységek fejlődésének különböző periódusaihoz (lásd Armstrong és Peretti munkásságát) különböző technológiai támogatási szinteket találunk. **Az emberi erőforrás menedzsmentet támogató informatikai alkalmazások fejlődése és a személyügyi tevékenység fejlődése párhuzamba állítható**, az egyes periódusok kapcsolatrendszere az alábbiakban foglalható össze:

- „*Personnel Administration*” korszakban az informatikai támogatás a bérszámfejtésre, a munkaidő és szabadságok nyilvántartására, valamint a személyes adatok kezelésére terjedt ki.
- A „*Personnel Managment*” periódusban fejlődésnek indultak az úgynevezett Humán Informatikai /HI/ rendszerek. A munkatársak és a munkakörök adatai mellett a humán erőforrás menedzsment funkciók is „számítógépre kerültek”. A toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a teljesítménymenedzselés, a javadalalmazás, az oktatás és a képzés informatikai támogatást kapott: számítógépes programokat fejlesztettek ezen tevékenységek hatékony adminisztrációja érdekében.
- A „*Human Resource Management*” fejlődési szakaszban megjelentek a Human Resource

Information Systems (HRIS) alkalmazások, amelyet a magyar szakirodalom Emberi Erőforrás Informatikai Rendszerként (EEIR) használ. Ezek a rendszerek a személyes adatok nyilvántartásán és a emberi erőforrás menedzsment funkciókon (a toborzástól a teljesítmény értékelésen keresztül a cafeteria rendszerig) túl már interaktív módon kiterjednek a szervezeti kommunikációra, és a döntéstámogatásra.

Az infokommunikációs technológiák megjelenése a fent bemutatott informatikai (szoftveres) támogatás mellett szemléletváltást is eredményezett a HR munkában. Az IKT eszközök használata a munka világában is az emberi érintkezés átalakulásával jár, egyre kevésbé szükséges a személyes jelenlét. Másképp fogalmazva a tranzakciók lebonyolításához már nem a helyszínt, hanem az időpontot és a „közvetítő eszközt” (mobiltelefon, internet, skype, stb.) kell meghatároznunk. A „személyes jelenlét – közvetített jelenlét” szemléletváltását kéri számon a HR szakembereken több szakíró is. Szerintük a humán területek kudarcát többek között az is okozhatja, hogy az itt dolgozók konzervatívak az infokommunikációs technológiákkal kapcsolatban. Amíg a felső vezetés szemében az elektronizáció (digitalizáció) jelenti a fejlődést, a növekedést, a hatékonyság javulását, addig a HR szakemberek túl gyakran hivatkoznak az emberi kapcsolatok elsődlegességére, és ez konzervatív szemlélet olykor haladás ellenes színben tüntetheti fel őket a vállalaton belül.

A szemléletváltást megalapozó első modell egy hollandiai egyetemi kutatócsoporthoz kötődik (Bondarouk és társai), akik a HR és az e-HRM között éppen az alapján tesznek szemléletbeli különbséget, hogy amíg a hagyományos HR tevékenység („face to face HR”) a személyes interakciókra épít, addig az e-HRM a közvetített jelenlétre alapul. A példa erejével élve a vállalati képzés hagyományosan a tréner/tanácsadó - hallgató személyes találkozására épít, ehhez rendel erőforrásokat (helyszínt, időpont, prezentációs eszközöket stb.). Ezzel szemben egy modern e-learning rendszerben a személyes találkozás technizált („a tanár benne van a tananyagban”) és ehhez kell erőforrásokat rendelni.

A hagyományos HR munka („face to face” HR) és a közvetített jelenlétben alapuló HR munka (e-HRM) között az alábbi fontosabb különbségeket tapasztalhatók:

2. táblázat: A „face to face” HR és az e-HRM alapvető szemléletbeli különbségei

<i>Face to face HR (közvetlen jelenlét)</i>	<i>e-HRM (közvetített jelenlét)</i>
Mindenki egyenlő, mindenki számára megadjuk az összes információt	Mindenki hozzáférhet minden őt érintő információhoz - ha szüksége van rá
A munkaerő a vállalatnál homogén csoportokba rendezhető: a szolgáltatások konfekcionizálhatók	A munkaerő individumokból áll: egyénre szabjuk a minden szolgáltatásunkat
A kéréseket meghallgatjuk, HR szakértőkkel elemezzük a helyzetet, és konkrét megoldási javaslatokat teszünk	Minden eddigi kérdést és választ dokumentáltunk, kereshetővé teszünk, hogy bárki tanulhasson belőle. Új kérdéseket várunk

Forrás: saját szerkesztés Bondarouk: „Comparion of implications of face to face and e-HRM” alapján

A doktori dolgozatom ezen új szemléletmód figyelembevételével készült el.

IV. Az értekezés főbb megállapításai

A humán erőforrás menedzsment és az infokommunikációs technológia kapcsolatrendszerét vizsgálva a szakirodalom feldolgozása kapcsán arra jutottam, hogy **a HR elektronizációja egészen az 1960-as évekre nyúlik vissza**. A humán erőforrás menedzsment és az információs technológiák használata egyidőben terjedt el a nagyvállalati gyakorlatban a 1960-as évek végén, Amerikából. A technológiai fejlődés az elektronizáción keresztül a kezdetektől közvetlenül kihatott az emberi erőforrás menedzsment funkciókra.

Az I. fejezet fontosabb eredményei:

A dolgozat első fejezetében rámutattam, hogy leegyszerűsítő az elektronikus humán erőforrás menedzsment fogalmát a HR internetes támogatásaként definiálni. Vizsgálataim alátámasztják, hogy egyrészt egy származtatott fogalomról van szó, mely multidiszciplináris történeti és logikai megközelítést igényel, másrészt a szakirodalmi adatok alapján az elektronikus humán erőforrás menedzsment egy szemléletváltást is magában hordoz. **Az e-HRM nem csupán a HR informatikai (szoftveres) támogatása, hanem az emberi erőforrás menedzsment „működésbe hozatala” a munka virtualizálódott világában.**

Kontextuális szinten, figyelembe véve a személyzeti munka és az elektronizáció közös történeti gyökereit, a beágyazott alapfogalmak jelentését, valamint a szemléletváltást megalapozó normatív megközelítést, az elektronikus emberi erőforrás menedzsment kapcsán az alábbi fogalom használatát javaslom:

***TÉZIS~1:** Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elvek és tevékenységek információtechnológiákon alapuló implementációja, a szervezeti és egyéni célok megvalósítása érdekében.*

A megalkotott definíció magas absztrakciós szintet feltételez, mivel beágyazza a fogalomba a szervezetek bonyolult célrendszerét, a munkavállalók munkahelyi igényeit, valamint épít a HR funkciók teljes vertikumára. **Az így formalizált komplex megközelítés igazolja, hogy az e-HRM fogalma az elmúlt évek gyors és intenzív változásai miatt kiforratlan, sokszor leegyszerűsítő volt.**

A II. fejezet fontosabb eredményei:

A dolgozat II. fejezetében bemutattam az e-HRM környezeti tényezői közül az emberi erőforrás információs rendszer funkcionalitását, valamint a virtuális munkaerőpiac tagozódását. **Szoftvertermékek leírásait alapul véve feltártam az Emberi Erőforrás Információs Rendszerek (EEIR) működési modelljét.** Bemutattam, hogy a modern EEIR rendszer egy olyan informatikai megoldás, mely a teljes HR tevékenységet átfogja, moduláris felépítésű, és az e-HRM tevékenység informatikai bázisa.

A virtuális munkaerőpiac kapcsán feltártam annak kulcsszereplőit, a legfontosabb tendenciákat, a munkaadókat és a munkavállalókat érintő „özönvízszerű” változásokat. Vizsgáltam és igazoltam, hogy az EU által megfogalmazott online közszolgáltatások második eleme (munkaközvetítés, munkaügyi központok szolgáltatásai az interneten) technikailag megvalósult, fejlődését tekintve 2006 végére kiépült Magyarországon is.

A dolgozatban bemutattam, hogy a munkaadók és a munkavállalók számára az infokommunikációs technológiák az internetes toborzási megoldásokon keresztül új, kézzelfogható változásokat hoztak. Ezen interakcióknak az elsődleges színtere az online munkaerőpiac, vagy másnéven a virtuális munkaerőpiac, ahol a munkaadók és a munkavállalók

internetes alkalmazásokon keresztül lépnek egymással kapcsolatba. Az online munkaerőpiac megfigyeléseim szerint három egymástól jól elkülöníthető részre osztható:

- (1) Álláskeresésre és adatbanki tevékenységre szakosodott internetes üzleti tartalomszolgáltatók (úgynevezett karrieroldalak vagy job boardok).
- (2) Vállalatok és szervezetek saját honlapján karrierrovatok.
- (3) Hagyományos munkaerő-piaci közvetítők (pl.: karrier-tanácsadók, “fejvadászok”, munkaügyi szervezetek) internet alapú szolgáltatásai

***TÉZIS~2** Az “online munkaerőpiac” hármass tagozódása Amerikában, Európában és Magyarországon is kialakult. A hármass tagozódás európai kialakulásához jelentős közösségi erőfeszítések tartoznak (e-Europe program, Eures rendszere), a magyar kormányzati intézkedések a 2004-2006 közötti időszakban eredményre vezettek (pl.: afsz.hu). A Magyarországon jellemző intenzív kormányzati aktivitás az angolszász országokban nem tapasztalható, ott az üzleti szereplők szolgáltatásai dominálnak.*

A II. fejezetben igazoltam, hogy az infokommunikációs technológiák új üzleti modelleket teremtettek, ilyen a bemutatott virtuális munkaerőpiac, az online vállalati toborzás, illetve a karrieroldalak magán és közszolgálati világa.

A III. fejezet fontosabb eredményei:

A III. fejezetben a Castells-i információs társadalom felfogást tükröző ember–eszköz-tartalom rendszernek megfelelően primer adatokkal szolgáltam az első pillér kapcsán a munkavállalók/felhasználók attitűdjével kapcsolatban. Hipotézisem az volt, hogy az IKT használata átalakítja munka világát.

Primer kutatási eredményekkel alátámasztottam, hogy a munkavállalókat (embereket) érintő egyik jellemző hatás a munka világában a „time-online” effektus, mely megváltoztatja a hagyományos munkaidő/szabadidő munkahely/otthon modellt. Az eredményeim azt mutatják, hogy az infokommunikációs technikák használata (főleg a mobiltelefon és az internet) elviszi a munkát az otthonokba és fordítva: a magánélet beköltözik a munkahelyekre.

TÉZIS~3 A „time-online” effektus kutatásaim szerint egy olyan magatartásforma, ahol a munkaidő/munkahely és a szabadidő/otthon határai elmosódnak az infokommunikációs eszközök használata miatt. Az infokommunikációs technikák használatának hatására a munkavállalók növekvő csoportja a munkahelyen kívül is végez munkahelyi tevékenységet, és fordítva: hasonló intenzitással a munkahelyen is végeznek magán (szabadidős) tevékenységet. Ez a magatartásforma a mintában szereplő válaszadók több mint egyharmadára jellemző. Különbséget találtam a „kék” és a „fehérgallérosok” között. A diplomások körében a „time-online” effektus a megkérdezettek több mint felét érinti, és növekvő tendenciát mutat.

TÉZIS~4: Felsőbb statisztikai módszerekkel és egy kiegészítő kvantitatív kutatással igazolható, hogy a munkavállalók eltérő módon élik meg a munka világában az infokommunikációs eszközök térnyerését. Kvantitatív eszközökkel azonosítottam az e-Optimizmus, az e-Pragmatizmus és e-Pesszimizmus tényező rendszerét, és a munkavállalók IT attitűdje kapcsán kvalitatív módszertannal ezekkel párhuzamba állítható főmotívumokat (hatékonyság, bonyolultság, nélkülözhetetlenség) is találtam.

A főmotívumok a következő módon szerveződnek:

A hatékonyság főmotívuma:

A munkatársak/felhasználók megítélése szerint az infokommunikációs technológiák az elmúlt években könnyebbé tették a munkavégzést. Az esetek többségében a munkavállalók pozitívumként élik meg saját munkájuk tekintetében a technológiák terjedését. A munkavállalói visszajelzésekben jellemző a „munka könnyebb, gyorsabb egyszerűbb lett az IKT által” motívumrendszer, mely közgazdasági értelemben a munkavégzés hatékonyságának növekedését jelenti.

A bonyolultság főmotívuma:

A technológiai problémákból kiindulva a felhasználók megfogalmazznak olyan motívumokat is, ahol kifejezetten csökken a munkájuk hatékonysága, illetve arról számolnak be, nem hogy egyszerűbb, de nehezebb lett a munkavégzés. Ezekben az esetekben jellemzően azért nem egyszerűsödhetett a munkafolyamat, mert a digitális infrastruktúra kiépülése mellett a hagyományos folyamatokat is fenntartják (pl.: dupla munka motívuma). Más motívumok arra utalnak, hogy a munkavégzés azért nem lett könnyebb, mert a szervezet is alkalmazkodott az új technikák nyújtotta hatékonysághoz, (szűkülő időhorizont motívuma) ezért megnőtt az elvárás a munkaadók részéről.

A nélkülözhetetlenség főmotívuma:

A munkavállalók a technológiai fejlődés kapcsán megfogalmaztak olyan motívumokat is, ahol az IKT az adott munkahelyen nélkülözhetetlen eszközzé vált egyrészt infrastrukturálisan („hasonlóan mint az áram”), másrészt mentálisan („elképzелhetetlen az IKT nélkül dolgozni”). A nélkülözhetetlenség motívuma áthatja az üzleti kapcsolattartást, a szervezet működési folyamatait és a munkavállalók mindennapjait. A nélkülözhetetlenség főmotívuma egyben azt is jelenti, hogy a munkavégzés a munkavállaló számára lehetetlenné válik IKT eszközök nélkül.

Ez a háromtényezős modell, ez a három főmotívum véleményem szerint alkalmas a munkatársak/felhasználók és az infokommunikációs technológiák viszonyának feltérképezésére. Ennek ismeretében meglátásom szerint az emberi tényező oldaláról magyarázhatóvá válik, hogy a munka világában bekövetkezett elektronizáció, az erre vonatkozó szervezeti törekvések nem feltétlenül találkoznak a munkavállalók attitűdjeivel.

A e-Optimizmus, az e-Pragmatizmus és e-Pesszimizmus tényező rendszerének (faktorok) és a főmotívumok a koherenciáját, az alábbi táblázat szemlélteti:

3. táblázat: A munkavállalói motívumok és faktorok komplex rendszere

A hatékonyság motívuma (easy to do)	A bonyolultság motívuma (difficult to do)	A nélkülözhetetlenség motívuma (need to do)
Egyszerűbb munkafolyamat	Dupla munkavégzés problémája	Az üzleti kapcsolatok alapja (külső)
Könnyebb kapcsolattartás	Jogosultsági problémák kialakulása	A működés alapja (belső)
Gyorsabb ügyintézés	Szűkülő időhorizont problémája	A munkavégzés alapja
Alacsonyabb költségek	Korlátozás problémája	A közösségi kapcsolattartás alapja
1, 2, 3 motívumok	4, 5, 6, 7, 12 motívumok	8, 9, 10, 11 motívumok
„Sokkal olcsóbb, hatékonyabb, gyorsabb, praktikusabb, egyszerűbb és naprakész!”	„Rendkívül nehéz a lényeges információk kiszűrése”	„Összefoglalóan, az internet használata ma elengedhetetlen és nélkülözhetetlen a munkánk során”
e-Pragmatizmus	e-Pesszimizmus	e-Optimizmus

forrás: saját szerkesztés

Az amerikai WIRED magazinban J. Katz 1997. szeptemberében egy felmérés adatai alapján az internet használókat (*digital citizen*) optimistáknak, toleránsnak, és a változásra nyitottnak láttatta cikkében. Úgy festette le az előttünk álló jövőt, ami szabadabb és humánusabb lesz az internet elterjedése által. Az azóta eltelt 10 év alatt az információs korról kapcsolatban sok tapasztalattal lettünk gazdagabbak: Katz jövőképét azóta sok-sok tényező árnyalja, gondoljunk csak a munkahelyi internetezés terjedő kontrolljára. A kutatási eredményeim, az e-Optimizmus, e-Pesszimizmus, e-Pragmatizmus tényezői is arra utalnak, hogy az akkori felmérés túlzóan optimista volt.

A IV. fejezet fontosabb eredményei:

A IV. fejezetben mikro szinten, primer adatsorok segítségével vizsgáltam, hogy milyen tartalommal töltik fel a munkáltatók a világháló karrieroldalait. **Az elektronikus toborzás vállalati gyakorlatán, valamint vállalati esetpéldákon keresztül bemutattam, hogy az üzleti életben az elektronikus humán erőforrás menedzsment korántsem tekinthető „bevett gyakorlatnak” Magyarországon.** A hipotézisem, mely szerint specialitások és eltérések tapasztalhatók Magyarországon, igazolást nyert.

***TÉZIS~5/A:** A hazánkban tevékenykedő legnagyobb árbevételű és nyereségű cégek (TOP50) az internetes megjelenésük során alkalmazzák az infokommunikációs eszközöket a toborzási folyamatok támogatására, de a nemzetközi trendekhez képest 5-6 éves adaptációs késés jelensége figyelhető meg. A vizsgált vezető vállalatok háromnegyede karrieroldalt üzemeltet internetes honlapján, de csak a felének volt aktuális állás kínálata a vizsgálati időszakban.*

***TÉZIS~5/B:** A karrieroldalakkal szemben támasztott munkavállalói igényeket a vizsgált cégek nem, illetve csak részben teljesítik: a személyügyi kommunikációban személytelenség és a névtelenség eszközével élnek, az internet interaktivitását toborzási és HR tájékoztatási célokra csak részben használják ki Magyarországon.*

***TÉZIS~5/C:** A vizsgálataimban szereplő magyar cégek e-HRM célrendszere átfedést mutat a nemzetközi példákkal (pl.: költségcsökkentés, HR szolgáltatások színvonalának emelése), de jelentős konfigurációs különbség tapasztalható. A különbség a célok eléréséhez felhasznált eszközrendszerben nyilvánul meg. A külföldi vállalatoknál a beavatkozás tárgya inkább a HR relációk, míg Magyarországon a HR tranzakciók köre.*

A megalkotott tézisek lehetséges felhasználási területei

A doktori dolgozatomban bemutatott eredmények elsősorban a humán erőforrás menedzsment magyar szakember gárdájának adhatnak új lendületet a fejlesztések kapcsán, és remélem írásommal termékeny vitákat is generálok az e-HRM jelentőségével kapcsolatban. Másrészt **a dolgozat a humán erőforrás menedzsment és az információs társadalom kapcsolatrendszerének megértéséhez szolgálhat adalékkul: téziseim közelebb vihetnek a virtuaizálódó munkahelyek jelenségvilágának megértéséhez, az IKT hatékony felhasználásához.**

A dolgozatban szereplő elemzések véleményem szerint jól használhatók az üzleti életben is, hiszen a bemutatott nemzetközi példák és működési modellek adaptálhatók egy-egy hazai e-HRM projekt konkrét elindítása kapcsán. Ugyan a magyar vállalati karrier rovatokkal kapcsolatos elemzéseim azt mutatják, hogy sok még a hiányosság, de úgy vélem a hibákból is legalább annyit lehet tanulni mint a legjobb megoldásból.

IV. A szerző a témakörben megjelent fontosabb publikációi

A. Könyvek és könyvrészletek:

- Majó Z (2007): e-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban. In: Kürtösi Zs. – Vilmányi M. (szerk): *Humán erőforrások I.* (II. javított kiadás) pp. 196-203. JATE Press, Szeged (megjelenés alatt)
- Majó Z (2007): A mérés és a vállalati információs rendszerek. In: Gulyás L. (szerk): *Vezetés-szervezés.* pp. 152-174. JATE Press, Szeged (megjelenés alatt)
- Majó Z. (2006): e-HRM: Humán erőforrás menedzsment az interneten In: Gulyás L. (szerk): *Emberi Erőforrás Gazdálkodás.* pp. 162-170. JATE Press, Szeged
- Majó Z. (2005): Online karrier vállalati oldalaink – link az állásokhoz. In: Andrassy M. (szerk): *Karrier Irodák kézikönyve. Friss diplomások toborzásának és kiválasztásának módszertana.* pp. 61-66. BKAE Karrier Iroda, Budapest
- Majó Z. – Veres Z. (2004): Felhasználói attitűdök tipizálhatósága az információtechnológiai térben In: *Tudástranszfer és információs társadalom.* pp. 71-83. BGF, Budapest
- Majó Z. (2004): e-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban. In: Tóthné Sikora Gizella (szerk): *Humán Erőforrások Gazdaságtana.* pp: 399 – 424. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Majó Z. (2004): Online közszolgáltatások. In: Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk): *Nonbusiness Marketing és Menedzsment.* pp: 383 – 401. KJK Kiadó, Budapest.
- Konstan J. - Majó Z. - Riedl J. Révész B. (2004) *Szájt-propaganda.* KJK Kiadó, Budapest.
- Majó Z. (2001): Az emberi erőforrások és a mobilitás szerepe. In: Viszt Erzsébet (szerk): *Az emberi erőforrások és a mobilitás megnövekedett szerepe az innovációs rendszerben.* pp 33-57. Gazdaságkutató Intézet - Statisztikai és Regionális Vizsgálatok. OM, Budapest
- Imreh Sz. - Kürtösi Zs. - Majó Z. - Vilmányi M. (2000): „Sorbanállás” A felső-és középvezetők toborzási folyamatainak változása. *Struktúra - Munkaügyi Kiadó, Budapest*
- Majó Z. (2000): A munkaerőpiac és felsőoktatás kapcsolatrendszere. In: Farkas. B, - Lengyel. I (szerk): *Versenyképesség – Regionális versenyképesség.* pp: 169 – 186. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, Szeged

B. Folyóirat cikkek

- Majó Z. (2007): *Az Elektronikus Humánerőforrás Menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere*. Vezetéstudomány 9 pp: 30-39
- Majó Z. (2006): *Úton az információs társadalom felé: tudjuk-e, hová tartunk?* Információs Társadalom. 1. pp. 30 - 39
- Majó Z. – Révész B. Szekfű B. (2004): *A collaborative filtering szerepe az online marketing munkában*. Marketing & Menedzsment 4. pp. 61 – 72.
- Majó Z. – Veres Z. (2004): *E-optimizmus, e-pragmatizmus, e-pesszimizmus: használati szokásokat befolyásoló tényezők a digitális korban*. Informatika Kutatási Jelentés, 5. pp. 46-48
- Majó Z. – Veres Z. (2004): *Infokommunikációs eszközök használata a magyar lakosság körében, az internetezési szokások tendenciái Magyarországon*. eVilág 5. pp: 24 - 27
- Majó Z. – Sikora G. (2003): *Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humán erőforrás menedzsment területén*. Munkaügyi Szemle 12. pp. 31 – 36.
- Imreh Sz. - Kürtösi Zs. - Majó Z. - Vilmányi M. (2000): *A felső és középvezetők toborzási folyamatainak változása*. Munkaügyi szemle, 7-8. pp. 35 – 40.

C, Lektorált konferencia kötetek

- Majó Z. (2006): *Development of Web-based Human Resource Management*. First European Academic Workshop of e-HRM. Conference proceedings, szerk: T. Bondarouk. University of Twente, Twente, Netherlands
- Majó Z. (2004): *e-HRM: human resource management in the information society* 3rd International Conference for Young Researchers. pp: 17-23. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
- Majó Z. – Veres Z. (2003): *Internet usage in the USA and Hungary A comparative analysis of user habits and an attitude research model*. The Sixth International Conference on Electronic Commerce Research (ICECR-6) Conference proceedings, Dallas, pp: 162 – 177
- Majó Z. – Veres Z. (2003): *Internet használat az USA-ban és Magyarországon*. Marketing Oktatók Klubjának IX, Konferenciája, Multimédiás CD kiadvány, Debreceni Egyetem, Debrecen

- Majó Z. (2003): *ICT for Human Resource Management*. MicroCAD 2003 International Scientific Conference Miskolc, Conference Proceedings. Szerk: Lehoczky László, Kalmár László, pp: 69-74 Miskolci Egyetem Innovációs és Technológiai Transzfer Centrum, Miskolc
- Majó Z. (2002): *Kihívások az e-Government területén az információs társadalom küszöbén* Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja VIII. Konferenciája, Szeged. Multimédiás CD kiadvány, Marketing-Menedzsment Tanszék, Szeged
- Majó Z. (2002): *The challenge of HRS at the beginning of information society*. MicroCAD 2002 International Scientific Conference Miskolc, Conference Proceedings Szerk: Lehoczky László, Kalmár László, pp: 65-70 Miskolci Egyetem, Miskolc
- Majó Z. (2000): *Az információ technológia (IT) szerepe a vállalati toborzási folyamatokban*. Szekció kiadvány, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, pp: 45 -52.

D, Fontosabb kutatási jelentések, pályamunkák:

- Majó Z. (2004): Az elektronikus üzlet és az elektronikus kereskedelem fogalmi köre. *Elektronikus Kereskedelem*. Krea Intelligens Könyvtár, Budapest CD-Rom kiadvány
- Csirik J. – Imreh B. – Imreh Sz. – Kovács Z. – Majó Z. – Révész B. (2003): *A kormányzati portál lehetséges kapcsolati rendszere az internetes regionális/önkormányzati hálózatokkal*, Kutatási jelentés SZTE TTK– SZTE GTK, Szeged
- Majó Z. (2002) A toborzási folyamatok változása – új kihívások a munkaerő piacon. In: *Karrier CD* HaHa Egyesület, Debrecen. időszaki multimédiás kiadvány
- Kovács Z. – Majó Z. – Révész B. (2002): *Az Üzleti Intelligencia módszerének gazdasági jelentősége a szervezetek értékteremtésében*, Kutatási jelentés SZTE TTK Informatika tanszékcsoport – SZTE GTK Marketing – Menedzsment tanszék, Szeged
- Majó Z. (2001): Az elektronikus önéletrajz. In: *Karrier CD*. BKAE Karrier Iroda, Pont Szolgáltató Központ, SZTE Hallgatói Állásközvetítő és Karrier iroda, időszaki multimédiás kiadvány