**Szegedi Tudományegyetem**
Gazdaságtudományi Kar
Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

*Majó Zoltán*

# e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága

*- the webolution of HR –*

**D o k t o r i  é r t e k e z é s**

*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

**Bevezető gondolatok ..... 1**

A doktori dolgozat tárgya ..... 1

A témaválasztás indoklása ..... 2

A doktori dolgozat célja, kutatási kérdések ..... 5

A kutatás módszerei és forrásai ..... 6

A doktori dolgozat felépítése ..... 9

**I. Az e-HRM története és fogalmi megalapozása ..... 10**

1.1 Az e-HRM kifejezés megjelenése ..... 10

1.2 A fogalom kialakulásának történeti aspektusa: az emberi erőforrás menedzsment és az információtechnológia közös gyökerei ..... 12

1.3 Úton az e-HRM fogalom felé: egy logikai megközelítés ..... 18

1.4 Az e-HRM fogalom tisztázására tett normatív kísérlet: Bondarouk modellje ..... 25

1.4.1 Az e-HRM új szemlélete ..... 26

1.4.2 Az e-HRM modellje ..... 29

1.5 A fogalmi konzisztencia megteremtése: az e-HRM jelentése ..... 33

1.6 Kitekintés: a HR outsourcing értelmezése az e-HRM oldaláról ..... 35

**II. Az e-HRM környezete: információs rendszerek, virtuális munkaerőpiac ..... 38**

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment új környezete: információtechnológiai változások, információs társadalmi hatások ..... 38

2.1.1 Az e-HRM társadalmi környezete: az információs társadalom ..... 39

2.1.2 A technológiai környezet: az internet szerepe a HR munkában ..... 40

2.1.3 A gazdasági környezet: az „új gazdaság” ..... 41

2.2 Az emberi erőforrás információs rendszer (EEIR) ..... 46

2.2.1 e-HRM kulcsterületek: a fejlődés legmeghatározóbb területei ..... 47

2.2.2 Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR) fejlődése és fontosabb jellemzői ..... 48

2.2.3 Az EEIR rendszerek funkcionalitása ..... 52

2.2.4 A modern EEIR rendszer modellje ..... 56

2.3 A virtuális munkaerőpiac: az infokommunikációs technológia globális térnyerése ..... 58

2.3.1 Internetes alkalmazások a munka világában ..... 59

2.3.2 Internetes alkalmazások vállalati és üzleti környezetben: karrieroldalak és a vállalati karrierrovatok elterjedése (B2E) ..... 61

2.3.3 Internetes megoldások a munkavállalói oldalon: az e-önéletrajz megjelenése ..... 65

2.3.4 Közösségi és kormányzati szerepvállalás az online munkaerőpiacon: A2E. ..... 67

2.3.5 Innovatív megoldások a virtuális munkaerőpiacon ..... 70

2.4 Összegző megállapítások ..... 72
**III. fejezet: Felhasználókká vált munkavállalók ..... 74**
3.1 Technológiai váltás a munka világában: a felhasználókká vált munkavállalók időfelhasználásának átalakulása ..... 74
3.1.1 A munkahely és az internet ..... 76
3.1.2 Kutatási koncepció: az IKT használat és az időmérleg összefüggésének vizsgálata ..... 77
3.1.3 Kutatási design ..... 78
3.1.4 IKT használat: time-online effektus ..... 78
3.1.5 Összegző részmegállapítás a „time-online" effektussal kapcsolatban ..... 81
3.2 Felhasználói attitűdök, és azok tipizálhatósága az információtechnológiákkal kapcsolatban ..... 82
3.2.1 Kutatási koncepció: IT attitűdök ..... 82
3.2.2 Kutatási design ..... 83
3.2.3 A komplex IT attitűd ..... 83
3.2.4 Az IT attitűd koherenciája a WIP nemzetközi kutatással ..... 85
3.2.5 Az e-Optimizmus, az e-Pragmatizmus és az e-Pesszimizmus tényezői változó klaszter eljárással ..... 87
3.2.6 Összegző részmegállapítás a felhasználói IT attitűdre vonatkozóan, a többváltozós statisztikai eljárás alapján ..... 93
3.3 Az infokommunikációs technikák általános megítélése egy kvalitatív vizsgálat tükrében ..... 94
3.3.1 IT motívumok azonosítása kvalitatív eszközrendszerrel ..... 95
3.3.2 A motívumok rendszere ..... 96
3.3.3 Összegző részmegállapítás: az IT motívumok és az IT attitűd összefüggése ..... 106
3.4 Összegző megállapítás a felhasználók/munkatársak komplex IT attitűdjére vonatkozóan: ..... 107
**IV. e-HRM a magyar vállalatok gyakorlatában: néhány empirikus kutatási eredmény ... 108**
4.1 Néhány jellegzetes intenzitás mutató az internetes álláskeresésben ..... 108
4.2 Kutatási koncepció: HR funkciók elemzése a magyar nagyvállalatok honlapján ..... 112
4.3 Kutatási design: TOP 50 magyar nagyvállalat karrieroldalainak felmérése ..... 112
4.4. A vállalati karrieroldalak megléte: létezik-e a vizsgált vállalatoknak honlapja és karrierrovata? ..... 114
4.5 A karrierrovatok beágyazódása a vállalati honlapokon ..... 116
4.6 Megfelelnek-e a honlapon található tartalmak a munkavállalók elvárásainak? ..... 117
4.7 Összegző megállapítások a vállalati karrier rovatok tartalmával kapcsolatban ..... 119
4.8 Egy példaértékű különbség: karrier oldal hazai és nemzetközi környezetben ..... 121
4.9 Az e-HRM működése magyar vállalati esettanulmányok tükrében ..... 123

4.9.1 Kutatási előzmények: nemzetközi e-HRM eredmények ..... 123
4.9.2 Kutatási koncepció: az e-HRM működésének, sajátosságainak vizsgálata ..... 125
4.9.3 Kutatási design: e-HRM esettanulmányok nagyvállalati körben ..... 127
4.9.4 Kutatási eredmények: különböző célok, eltérő e-HRM megoldások ..... 129
**V. fejezet: Összefoglalás, záró megállapítások, tézisek ..... 133**
5.1 A dolgozat új és újszerű megállapításai ..... 133
5.2 A megalkotott tézisek lehetséges felhasználási területei ..... 139
5.4 Záró gondolat, jövőbeni kutatási irány ..... 140
**Irodalomjegyzék, hivatkozások ..... 142**
I. melléklet ..... 149
II. számú melléklet ..... 153
III. számú melléklet ..... 154

# ÁBRÁK JEGYZÉKE

1.1 ÁBRA: E-BUSINESS LOGÓ 1997-BŐL ..... 22

1.2 ÁBRA: A KARRIER OLDALAK MŰKÖDÉSI MODELLJE ..... 26

1.3 ÁBRA: AZ E-HRM MODELLJE ..... 29

2.1 ÁBRA: AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM GAZDASÁGÁNAK DIGITÁLIS PILLÉREI ..... 44

2.2 ÁBRA :WEB ALAPÚ HR ALKALMAZÁSOK 1999-BEN ..... 50

2.3 ÁBRA: WEB ALAPÚ HR ALKALMAZÁSOK MAGYARORSZÁGON, 2003-BAN ..... 50

2.4 ÁBRA: A MODERN EEIR RENDSZER MŰKÖDÉSI MODELLJE ..... 57

2.5 ÁBRA: AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM GAZDASÁGÁNAK ABC-JE ..... 58

2.6 ÁBRA AZ ONLINE MUNKAERŐPIAC JELLEMZŐ KAPCSOLATAI ..... 60

3.1 ÁBRA: BIZTONSÁGOSAK-E AZ ELEKTRONIKUS INFORMÁCIÓK? ..... 86

3.2 ÁBRA: A VÁLTOZÓ KLASZTER ANALÍZIS EREDMÉNYE A 23 IT ATTITŰD ÁLLÍTÁS KAPCSÁN ..... 88

4.1 ÁBRA: AZ AMERIKAI MUNKAVÁLLALÓK ÁLLÁSKERESÉSI SZOKÁSAI. ..... 109

4.2 ÁBRA: ÁLLÁSKERESÉSI MÓDSZEREK HASZNÁLATA AZ SZTE-N VÉGZETTEK KÖRÉBEN ..... 110

4.3 ÁBRA: VÁLLALATI KARRIER WEBOLDALAK ARÁNYA A VILÁG 500 LEGNAGYOBB VÁLLALATÁNÁL ..... 111

4.4 ÁBRA: LÉTEZIK-E KARRIEROLDAL AZ ADOTT VÁLLALATI WEBOLDALON? ..... 115

4.5 ÁBRA VAN-E MEGADVA KONTAKTSZEMÉLY A KARRIERROVATOKBAN 2006-BAN? ..... 117

4.6 ÁBRA: AZ ELECTROLUX CORPORATE KARRIEROLDALA 2006-BAN ..... 122

4.7 ÁBRA: E-HRM KUTATÁSI MODELL ..... 126

# TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

I. TÁBLÁZAT: E-HRM KOMPLEX KUTATÁSI PROGRAM FELÉPÍTÉSE. ..... 8

1.1 TÁBLÁZAT: AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA FEJLŐDÉSI PÁRHUZAMA ... 16

1.2 TÁBLÁZAT: AZ E-HRM FOGALMÁNAK LEHETSÉGES LOGIKAI FELÉPÍTÉSE ..... 24

1.3 TÁBLÁZAT: AZ E-HRM CÉLOK ÉS A HRO INDOKOK EGYBEVÁGÓSÁGA ..... 37

2.1 TÁBLÁZAT: AZ IPARI TÁRSADALOM ÉS AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM DOMINÁNS GAZDASÁGI ERŐFORRÁSAI .... 43

2.2 TÁBLÁZAT: E-HRM: A HR FUNKCIÓK ÉS AZ E-BUSINESS TÖREKVÉSEK MÁTRIXA ..... 47

2.3 TÁBLÁZAT: A MONSTER.COM OLDAL ÁLLÁSKÍNÁLATÁNAK ÖSSZETÉTELE 2006. DECEMBER ELEJÉN ..... 62

2.4 TÁBLÁZAT: ÁLLÁSKÍNÁLATOK SZÁMÁNAK BŐVÜLÉSE A MONSTER.COM-ON, HÁROM EURÓPAI ORSZÁGBAN..... 62

3.1 TÁBLÁZAT „TIME-ONLINE" EFFEKTUS TÉRNYERÉSE 2002-BEN ..... 79

3.2 TÁBLÁZAT „TIME-ONLINE" EFFEKTUS TÉRNYERÉSE A DIPLOMÁSOK KÖRÉBEN 2002-BEN ..... 80

3.3 TÁBLÁZAT „TIME-ONLINE EFFEKTUS TÁVOKTATÁSI HALLGATÓK KÖRÉBEN 2006-BAN (N=193) ..... 80

3.4 TÁBLÁZAT „TIME-ONLINE" EFFEKTUS TÁVOKTATÁSI HALLGATÓK KÖRÉBEN 2007-BEN (N=220) ..... 80

3.5 TÁBLÁZAT KOMPLEX IT ATTITŰD KÉRDÉSSOR N=2205..... 83

3.6 TÁBLÁZAT: AZ E-OPTIMIZMUS TÉNYEZŐI VÁLTOZÓ KLASZTER ELJÁRÁS ALAPJÁN ..... 89

3.7 TÁBLÁZAT: AZ E-PRAGMATIZMUS TÉNYEZŐI VÁLTOZÓ KLASZTER ELJÁRÁS ALAPJÁN ..... 89

3.8 TÁBLÁZAT: AZ E-PESSZIMIZMUS TÉNYEZŐI VÁLTOZÓ KLASZTER ELJÁRÁS ALAPJÁN ..... 90

3.9 TÁBLÁZAT: NEM BESOROLHATÓ TÉNYEZŐK VÁLTOZÓ KLASZTER ELJÁRÁS ALAPJÁN..... 91

3.10 TÁBLÁZAT: A FAKTORANALÍZIS EREDMÉNYE A 23 IT ATTITŰD ÁLLÍTÁS KAPCSÁN ..... 91

3.11 TÁBLÁZAT: MUNKAVÁLLALÓI KVALITATÍV FELMÉRÉS ELEMI ADATAI ..... 95

3.12 TÁBLÁZAT: A MUNKAVÁLLALÓI MOTÍVUMOK ÉS FAKTOROK KOMPLEX RENDSZERE ..... 106

4.1 TÁBLÁZAT: MEGFELEL-E KARRIERROVATOK TARTALMA A MUNKAVÁLLALÓK ELVÁRÁSAINAK? ..... 120

4.2 TÁBLÁZAT: A CÉGEK KIVÁLASZTÁSI SZEMPONTRENDSZERE ÉS FONTOSABB PARAMÉTEREI..... 128

4.3 TÁBLÁZAT: AZ ESETTANULMÁNYOKBÓL LEVONHATÓ LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSOK ..... 131

# Bevezető gondolatok

## *A doktori dolgozat tárgya*

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

A toborzás költségeit szeretnénk csökkenteni? Hirdessünk internetes karrieroldalakon! A kiválasztáshoz objektív módszertant keresünk? Használjunk személyiségteszteket tartalmazó weblapokat! Magas a bérszámfejtés költsége? Elektronizáljuk a folyamatot, és ezzel csökkentsük az élőmunka ráfordítást! A vállalati képzéseinkben a gyorsan változó tananyagok frissítése nem megoldott? Vezessünk be e-learning rendszert! Nehézkes a cég teljesítményértékelési rendszere, hosszadalmas az adatlapok kitöltetése és feldolgozása? Vegyünk egy web alapú, teljesítményértékelő szoftvert, és már másnap kimutatást kaphatunk arról, hogyan értékelik a munkavállalók a vezetők teljesítményét.

Kétségkívül ez a hatékonyság növelésébe ágyazott közgazdasági szemlélet vezetett el az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek elektronizációjához is. Ahogy Samuelson fogalmaz: „a tudományágak között a közgazdaságtan sajátos teljesítménye, hogy elfogadva a szűkösség tényét, megpróbál választ adni arra, miként szervezethetők a tevékenységeink úgy, hogy az erőforrásainkat a leghatékonyabb módon használjuk fel” (Samuelson, 2003). A HR munkában az internet valóban hatékonyabbá tette a meglévő folyamatokat.

Mindez azonban csak az érem egyik oldala. Az internet nem csak a meglévő eljárások és funkciók hatékonyságát növelte, hanem új, technológia-vezérelt változásokat is indukált az élet minden területén, így a gazdasági alrendszerekben, nem utolsó sorban a HR területeken is. Az üzleti szótárakban olyan új fogalmak jelentek meg, mint az „e-business”, a „job board”, vagy a „HR portál”. Az infokommunikációs technológia (IKT) új szervezeti formák kialakulását hozta magával (Szabó-Hámori, 2006), új üzleti modelleket teremtett (Gloor, 2000) és transzformálta a meglévő eljárásainkat a HR területén is (Walker, 2001).

Tágabb értelemben az infokommunikációs technológia egy globális léptékű változás indikátora, ami átalakította a társadalmi, gazdasági és kulturális alrendszereket.

Doktori dolgozatom tágabb értelemben a munka világában bekövetkezett változásokat mutatja be, az információs társadalmi hatásokkal összefüggésben. Ezen belül érdemben vizsgálni kívánom az emberi erőforrás menedzsment[1] területén lezajlott elektronizációt, valamint a munkaadói és a munkavállalói oldalon tapasztalható intenzív változásokat az infokommunikációs technológiák vívmányainak fényében.

## *A témaválasztás indoklása*

Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment az üzleti, a magán, a kormányzati és az állami szereplők számára egyaránt fontossá vált az elmúlt évtizedben. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elektronizáció különböző intenzitással, 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 leglátványosabb eredmények a toborzás kapcsán figyelhetők meg a 90-es évek végétől napjainkig.** A globális jelenléttel rendelkező vezető nagyvállalatok évek óta alkalmazzák az interneten keresztüli úgynevezett elektronikus toborzást (e-recruitment). A Fortune magazin által összeállított ranglistán mára nincs olyan vállalat, mely ne használná ezt az eszközt az üzleti gyakorlatában. Az álláskeresők, a munkavállalók szintén bizalommal voltak az internetes toborzási csatornák iránt. Az elmúlt években az álláskereső honlapok (karrieroldalak, job boardok) külön üzletággá fejlődtek. A legnagyobbak (pl.: monster, eures, jobs) több százezer állásajánlatot és több millió munkavállalói önéletrajzot tartalmaznak.

A globális tendenciák itthon is kitapinthatók: több mint száz, karrier témájú honlap olvasható magyar nyelven, és mára a vezető hazai nagyvállalatok is meghirdetik internetes oldalaikon állásajánlataikat. A toborzás mellett, a HR funkcionális területein is egyre nagyobb mértékű az informatikai támogatás. A modern, integrált vállalatirányítási

[1] Az emberi erőforrás menedzsment és a humán erőforrás menedzsment kifejezéseket dolgozatomban szinonimaként használom.

rendszerek (IVR illetve angolul ERP) az ezredforduló óta külön e-HRM modullal rendelkeznek. Megjelentek a belső, úgynevezett HR portálok, melyek a munkavállalók számára megteremtették az önkiszolgálás lehetőségét a HR szolgáltatások (HR services) igénybevétele kapcsán.

A CEDAR nemzetközi tanácsadó cég[2] éves jelentéseiben folyamatosan vizsgálja, hogy miként fejlődnek az elektronikus HR rendszerek, különösen az integrált vállalati HR portálok. A tanácsadó cég jelentéseiben rámutat: évről évre folyamatosan nő azon szervezetek száma, akik a HR szolgáltatások kapcsán egyrészt webes rendszereket vezetnek be, másrészt ezt külső, piaci szereplőre bízzák (HR outsourcing).

A folyamatos üzleti fejlesztések mellett a kormányzati törekvések is megjelentek az e-HRM-mel kapcsolatban: ezek között talán az egyik legközismertebb az európai térségben az e-Europe program, melyet 2000 márciusában a lisszaboni csúcson fogadtak el a kormányfők. A tagországok által elfogadott (minden tagországban bevezetésre kerülő) **tizenkét online közszolgáltatás 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 az EURES rendszere[3], mely összeurópai szinten, az Európai Unió „hivatalos karrieroldalaként" mára már több mint 1 millió állásajánlatot tartalmaz.

Az üzleti alkalmazások és a kormányzati törekvések mellett e-HRM területén a tudományos vizsgálódások is elindultak. A fogalma három diszciplinához is kapcsolódik, három különböző oldalról is megközelíthető. Egyrészt közgazdasági szempontból, az emberi erőforrás menedzsment és az új üzleti modellek felől indulva, másrészt informatikai szempontból, az információs rendszereken és az üzleti intelligencia megoldásokon keresztül, harmadrészt az információs társadalmi változások szemszögéből közelítve.

A multidiszciplinaritást szem előtt tartva, a témakör megközelítése kapcsán az amerikai Stan Davis szemléletmódjából indultam ki 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 véleménye szerint lejárt.** Davis a munkaügyi kapcsolatok osztályát (1. fázis), majd a személyzeti osztályt (2.

[2] Cedar Enterprise Solutions Inc, cedar.com
[3] EURES: foglalkoztatási mobilitási portál: http://ec.europa.eu/eures

fázis) és végül az emberi erőforrás menedzsment igazgatóságokat (3. fázis) egy fejlődési lánc elemeiként szemléli. Az első „láncszem” a munkaszervezeteken belül a munkaügyi kapcsolatok osztálya volt, mely az ipari társadalomhoz kapcsolódó megváltozott munkatartalmak (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 bérekről, a munkaidőről, a nyugdíjakról valamint a feleket érintő jogokról és kötelezettségekről. A második „láncszem” az 50-es évek végétől a 60-as évek elejétől a személyzeti osztály. Ekkor a fókusz kiszélesedett, az emberi kapcsolatok, a képzés és fejlesztés került a HR munka célkeresztjébe.

Ezt követte a harmadik „láncszem”, a humán erőforrás igazgatóság, mely a „kékgalléros” témák után a „fehérgalléros” problémák kezelésére koncentrált, mivel a pénztőke helyett a tehetség vált hiánycikké. Az alkalmazottakkal foglalkozó menedzser (HR igazgató) helyet kapott a felső vezetésben. Közben egyre több cég ismerte fel, hogy a „fehérgallérosokkal” való együttműködés magas színvonalához szükség van egyéni és csoportos teljesítmény értékelésére, karriertervezésre, a munkakörök gazdagítására a HR szolgáltatások fejlesztésére. Ez a munka Davis szerint lényegében befejeződött. Szerinte a „harmadik láncszem végéhez” értünk, de a következő „szemet” még nem látjuk tisztán, nevét sem tudjuk. Azt azonban érzékelhetjük, hogy a munka világa átalakul: **az internet modernizálja a HR munkát, és a „tudásmunkás” menedzselése új kihívások elé állítja a HR-t** (Davis, 2004).

Davis fent vázolt helyzetértékelése rámutat: egyfajta „inflexiós pont” bontakozik ki a HR munka kapcsán, a HR jövője jelenleg is formálódik. A felvetett kérdések aktualitását jól mutatja, hogy az elmúlt évben több könyv is foglalkozott a HR jövőjével (*ebből kettő magyar nyelven is megjelent: „HR a XXI. században”, illetve a „HR jövője: az emberi erőforrás menedzsment perspektívái”*).

Dolgozatomban arra törekszem, hogy feltáró kutatásaimmal az átalakulás közepette is segítsem a tisztánlátást, bemutassam és dokumentáljam a legjellegzetesebb (legdinamikusabb) változásokat és tendenciákat. Összességében információval,

adalékokkal szolgáljak a Davis[4] által megjövendölt negyedik láncszem kialakulásának megismeréséhez.

## *A doktori dolgozat célja, kutatási kérdések*

A doktori dolgozatom mintegy hat év kutató munkájának és egyetemi tapasztalataimnak az eredménye. Érdeklődésem középpontjában végig a munka világában végbemenő virtualizáció vizsgálata, és megismerése állt. A doktori dolgozatomban tágabb értelemben 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.[5]

Ennek a kérdésnek a komplex megválaszolása túlmutat egy doktori dolgozat keretein, hiszen olyan tématerületek is ide sorolandók, amik külön-külön is kitölthetnének egy disszertációt. Ilyen többek között a távmunka, az e-learning vagy éppen a tudásmenedzsment, melyek mára egyre szállal kapcsolódnak a munka világához. Jelen dolgozat hatóköre lehatárolt, a következő kutatási kérdések megválaszolására szorítkozik:

- Mikortól és milyen formában virtualizálódott a HR és hogyan határozható meg elektronikus emberi erőforrás menedzsment fogalma?
- Melyek az e-HRM jelenségvilágának legfontosabb tényezői, hol zajlanak a legintenzívebb változások (új vagy újszerű modellek, eljárások, megoldások, intézményrendszer, szemléletmód)?
- Milyen e-HRM specialitások figyelhetők meg a Magyarországon működő vállalatoknál?

A fenti kérdések megválaszolását, a kutatási program kialakítását korlátozta, hogy jelenleg is intenzív változások zajlanak az e-HRM tágabb értelemben az e-business témakörében. A modellek kapcsán sok ellentétes véleményt ismertem meg azzal kapcsolatban, hogy vajon evolúciós vagy revolúciós változások zajlanak-e a szervezetek

[4] Stan Davis a Harvard Business School volt tanára, 12 menedzsment témájú könyv szerzője, HR tanácsadója a Fortune 100-as listáján lévő több vállalatnak.
[5] Információs társadalom illetve tudás alapú társadalom fogalmakat jelen dolgozat absztrakciós szintjén szinonimáknak tekintem. Az Európai Unió Information Society kifejezését alapul véve elsősorban az információs társadalom kifejezést használom a dolgozatomban.

életében, valamint hogy paradigmaváltás szereplői vagyunk-e vagy sem. Mindkét álláspontot megismerve világossá vált számomra, hogy mivel jelenleg is a változás részesei vagyunk, a helyzet objektív megítélése kétséges: ezért is használom a dolgozat címében a „webolution of HR" alcímet.

*A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan a kiinduló hipotézisem az alábbiakban összegezhető:*

- *Az e-HRM fogalom az elmúlt évek gyors és intenzív változásai miatt kiforratlan.*
- *A technológiai váltás új eljárásokat és új üzleti modelleket teremtett a HR területén.*
- *Az infokommunikációs technikák jelentősen átalakítják a munka világát.*
- *Az e-HRM kapcsán specialitásokat, eltéréseket találhatunk Magyarországon, a nemzetközi illetve a globális trendekhez képest.*

A hipotézisek vizsgálatát egy komplex, többéves kutatási program keretein belül végeztem el. A vizsgálatok eredményeit a dolgozat egyes fejezetei tartalmazzák, téziseim a záró fejezetben összegeztem.

## *A kutatás módszerei és forrásai*

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 támogatott 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 kvantitatív és kvalitatív eszközrendszert egymást kiegészítve használtam**.

A témaválasztásomban főszerepet játszik az „e", ami többféle dolgot tömörít: a virtulaizálódást, az elektronizációt, az internet megjelenését és elterjedését. Az információs társadalmi hatások, illetve az infokommunikációs technológia ezért megkerülhetetlenül a dolgozat részévé vált. Az ezzel kapcsolatos adatokat, elemzéseket és elméleteket a HR tevékenység virtualizálódásának magyarázó tényezőiként használom. Az információs források között hivatkozom számos olyan forrásra is, mely néhány évvel ezelőtt még nem

volt elérhető, illetve a tudományos közélet tradíciói szempontjából újszerűnek mondhatók. Ilyen forrás például az internetes enciklopédia, a wikipédia (wikipedia.org), mely kiválóan szemlélteti, hogy az internet nem csak egy technikai újítás, hanem új üzleti modellek, eljárások kialakulásának bölcsője is. Bőgel már 2000-ben jelezte könyvében: a világ legnagyobb múltú enciklopédiája, az Enciklopédia Britannica elvesztheti vezető szerepét (Bőgel, 2000), és nem telt el pár év, a jóslat beteljesedett. A wikipédia (wikipedia.org) nem csupán egy internet alapú enciklopédia, mely a hagyományos „papír-alapú" enciklopédiától csak abban különbözik, hogy a könyvespolc helyett a gépünket használjuk. A wikipedia megváltoztatta az enciklopédiák szerkesztésének „üzleti modelljét". Míg a világ hagyományos enciklopédiái neves szakértők és szerkesztők munkájának az eredménye, a wikipédia egy úgynevezett „free" enciklopédia, amit mindenki szerkeszthet, ha van internet elérése. Ebből adódóan a száz vagy esetleg ezer kiadó által megbízott szerkesztő és szakértő tudására alapuló enciklopédizálást váltotta fel a több milliós virtuális közösségek tudása. Nem csoda, hogy a wikipédia már több szócikket tartalmaz, mint papír alapú elődjei[6]. A wikipedia esete kiválóan mutatja azt az új minőséget, azt a szemléletváltást, melyet a dolgozatomban az információs társadalmi hatásként kezelek.[7] Ugyanezen oknál vezérelve használok a dolgozatban blog (internetes napló) bejegyzéseket, illetve csak az interneten közzétett kutatási eredményeket.

Az elméleti modellek, a szakirodalmi eredmények megismerése kapcsán igyekeztem feldolgozni minden olyan hazai és nemzetközi szakirodalmat, amely a HR elektronizációjával kapcsolatos. Az empirikus kutatások esetében elsősorban az SZTE GTK-n, illetve az Egyetemen belül készült adatsorokra és saját primer adataimra támaszkodom. Az egyes kutatások módszertani leírása a dolgozat egyes fejezeteinek, illetve alfejezeteinek szerves része, ott kerül komplexen bemutatásra az adott kutatási koncepció, a kutatási desing és a kutatási eredmény.

A doktori dolgozatban megfogalmazott célrendszert és a hipotézisek igazolásának elérését egy közel hat éves komplex kutatási program támasztja alá, mely tíz kutatási részprogramból állt. A komplex kutatási program kontextuális, makro, mezo és mikro szinten fogalmazódott meg, melyet az alábbi táblázat szemléltet:

[6] A Nature tudományos folyóirat 2005 decemberi számában jelentetett meg egy cikket arról, hogy a Wikipédia bejegyzései és az Enciklopédia Brittanica bejegyzései egyenrangúnak tekinthetők, ami nagy vitát váltott ki a tudományos körökben.

I. 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* | *Információszűrés, 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 (ezek szintén az egyes fejezetek szerves részét képezik).

[7] A TIME magazin szerint az 2006-ban az év embere meglepő módon nem egy valóságos személy (tudós, politikus stb) hanem az „internet felhasználó" (user), aki névtelenül ugyan, de értékteremtő mint egy szervezet és új minőséget hoz létre.

## *A doktori dolgozat 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 szemüvegén 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 a dolgozat záró, V. fejezetében összefoglalóan is bemutatom.

# I. Az e-HRM története és fogalmi megalapozása

Az e-HRM fogalmával kapcsolatban a tanácsadók legtöbbször megelégedtek azzal, hogy az e-HRM a HR munka internetes támogatása. Ez kiindulási alapként elfogadható, de a fejezetben bemutatom, hogy vizsgálataim szerint a technológiai szemléletű megközelítés szűkítően hat a fogalom megértésére. **Ahhoz, hogy érdemben vizsgálni tudjuk az e-HRM jelenségvilágát, illetve elemzéseket készítsünk, pontosítanunk kell mit értünk az e-HRM fogalom alatt**. Az e-HRM részletes magyarázatával, a definíció kifejtésével adós a szakirodalom. A nemzetközi és hazai humán erőforrás menedzsment témájú egyetemi tankönyvek az ezredforduló környékén kezdtek el foglalkozni az e-HRM kérdéskörével. A tankönyvek csak közvetett módon, főleg az információs rendszerek (Emberi Erőforrás Információs Rendszerek, EEIR) felöl, az informatikai megoldások oldaláról közelítettek a fogalomhoz.

**A fejezetben az elektronikus emberi erőforrás menedzsment fogalmát kontextuális szinten vizsgálom.** Egyrészt történetiségét tekintve, a HR munka elektronikus támogatásának időbeni alakulásán keresztül. Feltárom, hogy a HR elektronizációja mikorra nyúlik vissza, és milyen fontosabb mérföldkövekkel jellemezhető. Másrészt a fogalmat definíciós szempontból is elemzem. Mivel egy összetett fogalomról van szó, mely épít a menedzsment, a humán erőforrások és az e-business fogalmára, ennek a tükrében is érdemesnek tartom tisztázni az e-HRM jelentését. **A fejezet végén a különböző megközelítési módok koherenciáját is szeretném bemutatni, megalkotva az e-HRM egy új, kibővített definícióját** és működési modelljét.

## *1.1 Az e-HRM kifejezés megjelenése*

Az e-HRM[8] kifejezés ismerősnek tűnhet mindenkinek, aki az elmúlt években emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos könyveket, folyóiratokat olvasott. Ezek közül kiemelve néhány tipikus példát, az alábbiakat találjuk az e-HRM megjelenése kapcsán:

[8] A nemzetközi szakirodalomban az e-HR rövidítés is használja, a magyar szakirodalomban az e-HEM is előfordul. Mivel Bondarouk, Wright, Snell és Lepak az e-HRM rövidítést használja, és rájuk többször hivatkozok a dolgozatomban, írásomban ezt a rövidítést követem.

*„Az infokommunikációs technológiák fejlődése és szervezeti adaptációja a hagyományos személyzeti munka forradalmát vetíti előre."*

*(Strauss et al 1998, Trends in Organizational Behavior, New York, USA)*

*„Míg a hagyományos toborzási és kiválasztási folyamatban eddig elengedhetetlen volt a személyes találkozás a toborzó cégekkel vagy a lehetséges munkaadóval, a technológiának köszönhetően e folyamat átalakulóban van."*

*(Wright 2000, People in the e-Business, Cornell University, USA)*

*„Az e-HRM mintha a személyzetisek álmainak megvalósulását ígérné: megszabadítja őket az unalmas és időt rabló adminisztratív feladatoktól, több időt hagyva a humán erőforrás menedzsment stratégiai feladataira és az emberi kapcsolatokra…"*

*(BME OMIKK HRM 2003/6)*

*„Az online toborzás meggyorsítja a felvételi folyamatot: a Borders Group Inc 12 nap alatt keresett és szerződött le kommunikációs igazgatót…"*

*(Humánpolitikai szemle, 2004/12)*

*„Sokak szerint az elektronikus HR (e-HRM) számtalan lehetőséget kínál a szervezeteknek azáltal, hogy online adatokhoz hozzáférve információkkal lássák el a munkavállalókat és a vállalatok vezetőségét egyaránt."*

*(news, personneltoday.com, 2005/04)*

*„A HR információs rendszerek felhasználásának és a HR információk feldolgozásának elmúlt évtizedben kialakult módja drámai fejlődésen ment keresztül."*

*(Li Zang, Hong Wang 2006, Beijing University, China)*

*„A virtuális HR egyet jelent az emberi erőforrás menedzsment modern változatával."*

*(www.ehrmweb.nl 2006 november 26)*

Amint az idézetekből is kitűnik, Amerikától Magyarországon keresztül Kínáig megtaláljuk az e-HRM (virtual HR, electronic HR) kifejezést. Az idézetekben közös az a gondolatiság, hogy az **e-HRM, mint egyfajta infokommunikációs technológiai támogatás a hagyományos HR tevékenységet hatékonyabbá teszi**. Gyorsabb, egyszerűbb lesz a szolgáltatás, illetve olcsóbb a fenntartás. *Másrészt* ***az e-HRM modernizálja a HR munkát***, azaz megváltoztatja annak hatókörét. Ha csak ezekre az idézetekre támaszkodunk, vagy a HR szoftver forgalmazók honlapjait futjuk át, valamiféle modern, elektronikus „csodafegyvert" képzelhetünk magunk elé, ami „egy csapásra"

sikeressé teszi a HR munkát. A HR tevékenység elektronizációja azonban, amint azt a következő részben látni fogjuk, nem az elmúlt évtized eredménye.

## *1.2 A fogalom kialakulásának történeti aspektusa: az emberi erőforrás menedzsment és az információtechnológia közös gyökerei*

A számítástechnika és az emberi erőforrás menedzsment egyaránt a 60-as évek vége, 70-es évek eleje óta terjed a vállalati gyakorlatban. Jogosan vetődik fel a kérdés: vajon mikortól kapcsolódik össze ez a két terület? Mikortól elektronizálódik a HR munka? Moore és Noyce 1968-ban alapítja az Intel-t. Felismerték, hogy egyre több vállalat vásárol úgynevezett „mainframe" számítógépet és ekkortájt kezdetét vette a nagygépes időszak az amerikai vállalatoknál (Bőgel, 2000). Ugyanekkor jelent meg Megginson vállalatvezetőknek szánt könyve, mely egyrészt a munkaerőt már nem költségtényezőnek, hanem a vállalat egyik legfontosabb erőforrásának[9] tekintette, másrészt kifejti, hogy **egyre fontosabb lesz az alkalmazottak képzése, mert a szupercivilizáció[10] korszakát elérve az alkalmazottaknak egyre több elektronikus eszközt kell tudni használni** (Megginson, 1968).

Mindez arra utal, hogy a nagyvállalati gyakorlatban a számítástechnika és a humán erőforrás menedzsment egyidőben, a 60-as években jelenik meg. A humán erőforrás menedzsment és az informatika kapcsolatrendszerét, az információ szűrés módszerét alkalmazva, szekunder információs forrásokra támaszkodva, a 60-as évektől kezdve a következő főbb mérföldkövekkel jellemezhetjük:[11]

---

[9] Megginson könyvében, habár a könyvét általános menedzseri ismeretek terjesztésére szánta (introduction: this is a kind of management book) de fejezeteiben már megtalálhatók a jól ismert HR fejezetek, mint például a személyügyi tevékenység koncepciója (foundations of personnel management) a kiválasztás és fejlesztés (selection and development of personnel) vagy a munkaügyi kapcsolatok (relationships with employee associations).

[10] Megginson antropológiai szempontból négy fejlődési fázis elkülönülését említi: nomád civilizációk kora, barbár civilizációk kora, civilizáció kora, és a szuper civilizáció kora, mely kialakulását a nukleáris technológia (1945) felfedezéséhez köti.

[11] Adatbázisok: Elsiver és Web of Science, keresési kulcsok: e-HRM, HRIS (human resource information system), human resource management and information technology, personnel management and information system.

A két terület összekapcsolódásának legelső nyomai a 1960-as években az akkori terminust követve a személyzeti munka (*personnel administration*) és az irodaautomatizálás (*office automation*) korszakához köthetők. **A vállalati tevékenységek között számítástechnikai alkalmazásokat a fizetési tranzakciók automatizálására, és munkaügyi adminisztrációs célokra** (*payroll and benefits administration*) **használtak fel az elsők között** (Torrington, 1986).

**1968-ban Megginson** emberi erőforrásokkal (*personnel management*) foglalkozó könyvében már úgy fogalmaz, hogy „nem hagyhatjuk figyelmen kívül a technológiai környezet forgatagát" („*whirling of technological environment*"). Az alkalmazottaknak a munkahelyen egyre több gépet és elektronikus eszközt kell használni a „szuper civilizáció" korszakába lépve (Megginson, 1968). A szerző szerint a munkaügyi menedzserek egyik legfontosabb feladata az emberek fejlesztése lesz, hiszen ezen eszközök a tudomány és a technika vívmányainak köszönhetően gyorsabban fejlődnek, mint az emberek készségei, munkatapasztalata.

**1973-ban Burack** cikkében (Burack, 1973), majd 1982-ben megjelent könyvében (Burack, és Smith, 1982) rámutat a termelő vállalatoknál az automatizáció nyomán végbemenő változásokra: a folyamatvezérlő számítógépek („*process-controll computers*") átalakítják a munkakörök struktúráját, és a termelési egységeknél a munkakörök számát. Burack példaként egy osztályvezetőt állít, akinek munkavégzése azáltal alakul át, hogy a termelés irányítási és megrendelési rendszer elektronizálódik. Ennek segítségével előre tervezhető a munkaerő szükséglet, megoldódnak a napi munkaszervezési és adminisztrációs problémák, a vezetőnek több ideje és energiája marad a vezetési, és hosszú távú tervezési feladatokra. Burack könyvében azt is hangsúlyozza, hogy azok a munkások, akinek emiatt átalakul a munkaköre, félnek az új technológiák használatától („*some workers have began to fear these new procedures*"). Egy másik példában a pénztárgép („*cash register data terminal*") használata kapcsán kifejti, hogy megváltozik a vonalbeli vezetők és a munkások viszonya. A személyes ellenőrzés, a munkahelyi kontroll átalakul: a kereskedelemben a terminálok adatai alapján, személyes ellenőrzés nélkül is értékelhető a teljesítménye egy boltnak, illetve az ott dolgozó bolti eladóknak. Szerinte a lyukkártyás rendszerek és az új elektronikus eszközök a munkaerő folyamatos képzését, tréningjét is magával vonják.

**1984-ben Beer** az azóta is használt Harvard modellt megfogalmazó könyvében külön tárgyalja a technológiai változásokat a munkahelyeken (Beer és társai, 1984). Megfogalmazása szerint az információtechnológia folyamatosan fejlődik („*information technology is still developing”*) és ez hatással van a munkavégzésre. **Szerinte a munkahelyeken minden menedzser asztalára számítógépes terminál és elektronikus levelezési rendszer kerül, ami hatással van egyrészt a munkafolyamatokra, másrészt a munkahelyi kapcsolatokra**. Ez a HR szakemberek számára egyszerre lehetőség és veszély („*positive and negative impact*”) amire külön figyelmet kell fordítani. **Beer** a 80-as évek elején írott könyvében **annak a lehetőségét is felveti, hogy a munkafolyamat akár annyira megváltozhat, hogy a terminál kihelyezhetővé válik a munkavállaló otthonába** („*a terminal out of his or her own home”*) illetve veszélyként megfogalmazza, hogy lesznek olyan munkavállalók, akik képzés nélkül nem tudnak ebbe az új munkafolyamatba beilleszkedni.

**Brockbank 1995-ben** cikkében a HR megújítása kapcsán az információtechnológiákon alapuló „reenginering”-et mutatja be két nagyvállalat példáján keresztül (Brockbank, 1995). Szerinte a humán erőforrás információs rendszerek (*Human Resource Information System: HRIS*) csökkentik az adminisztrációs költségeket, javítják a HR funkciók minőségét és sokkal eredményesebb és kompetensebb vállalati kultúrát eredményeznek (*„create a most effective and competitive company culture”*).

**Coates 2000-ben** cikkében rámutat arra, hogy az információtechnológia (IT) univerzális faktora lett minden vállalkozásnak (Coates, 2000). A vállalati információs rendszerek integráltan leképezik a szervezet tevékenységét a beszerzéstől a termelésen keresztül a pénzügyekig, és egyben gerincét adják a vállalkozásoknak. Szerinte ennek az integrált rendszernek a részévé válik az emberi erőforrás menedzsment is.

**Ulrich 2000-ben** írásában kifejti, hogy az emberi erőforrás menedzsmenthez is elérkezett az e-business (Ulrich, 2000). A munkavállalók egyre szélesebb köre online elérhető, weben keresztül intézik vásárlásaikat, banki ügyeiket a fejlett társadalmakban. Szerinte a „*full costumer service*” szemlélet, illetve az e-business irányelvek kiterjesztése a munkatársakra, a versenyképesség egyik feltétele. A HR szolgáltatások esetében is ez a szemlélet lehet célravezető. **Munkájában kifejti, hogy azon diákok, akik most webes áruházakban vásárolnak, a jövő munkatársaivá válnak**: épp ezért szükség van arra, hogy a vásárlói információkat ne csak marketing szempontból, hanem az emberi

erőforrások kapcsán is kövessük és elemezzük, és ennek fényében fejlesszük a HR munka webes támogatását.

**Wright és Dyer 2000-ben** rámutat arra, hogy az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek három szintjét különíthetjük el: operatív HR-t, hagyományos HR-t és transzformációs HR-t (Wright és Dyer, 2000). **Az operatív HR a tevékenység adminisztrációjára irányul**, ilyen például a személyes adatok karbantartására vagy a bérszámfejtés. **A hagyományos HR a munkatársakra fókuszál**, a különböző funkcióin keresztül (pl.: toborzás, kiválasztás, teljesítmény értékelés). **A transzformációs HR tárgya** pedig maga **a szervezet**. Ide sorolhatjuk a vállalati kultúrát, az érdekegyeztetést, a vállalati stratégiák kialakítását és lebontását taktikai vagy operatív szintre. A szerzők szerint a HR tevékenység mindhárom szintje elektronizálható. Annak függvényében, hogy az elektronizálás egyben mennyire automatizálható is, akár kihelyezésre is kerület.

**2004-ben Bondarouk** könyvében összehasonlítja a hagyományos HR munkát a virtuális HR munkával (Bondarouk et al, 2004). Kifejti, hogy a hagyományos HR munka közvetlen emberi találkozásokra épült (face to face HR), míg az e-HRM ennek pont ellentéte. Szerinte **a virtualizálódás mértékét az fejezi ki leginkább a szervezeten belül, hogy a HR funkciók elektronikusan is elérhetők,** illetve csak ott érhetők el. Példaként említi a teljesítményértékelést, ezen belül a 360º-os értékelést, mely teljes mértékben elektronizálódott, illetve a képzés és fejlesztés virtualizálódását, mely e-learning tananyagok formájában jelenik meg, felváltva a tantermi foglalkozásokat. Bondarouk definiálja az e-HRM fogalmát és összegzi a céljait.

**2005-ben Feldman** és szerzőtársai a HR jövőjét kutató cikkükben technológiai szempontból tényként kezelik, hogy már minden menedzser „online" és az asztalukra az anyagokat online várják („*manager have acces to everything*"). Ez kihat az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységre is. **Az összes HR információnak** (jelentések, dokumentumok, kimutatások) **online elérhetőnek kell lenni,** a munkaügyi statisztikától a teljesítményértékelésen át a tréning eredményekig (Feldman és társai, 2005).

A bemutatott mérföldkövek azt mutatják, hogy a HR tevékenység elektronizációja és az információtechnológiák fejlődése történeti aspektusát tekintve zárt, közös pályán mozogtak a vállalati gyakorlatban. A 60-as évektől kezdve, a HR az egyik kiemelt alkalmazója volt az informatikai fejlesztéseknek, a nagygépes rendszerektől egészen a webes technológiák

implementálásáig. A HR munka elektronizációja töretlen az elmúlt 50 évben, legfontosabb dekádonkénti lépcsőit az 1.1 táblázat tartalmazza.

1.1 táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment és az információtechnológia fejlődési párhuzama

| Dekádra jellemző IT törekvések | Legfontosabb jelenségek | Dekád | A HR munka és HR funkciók technológiai támogatásának főbb iránya | Releváns hatás |
|---|---|---|---|---|
| Iroda automatizálás (Office automation) | integrált áramkör (IC) és mainframe számítógépek | 1960 | Munkahely, munkaügyi adminisztráció, bérezés | költségcsökkentés, hatékonyság növelés: időmegtakarítás |
| „nagygépes rendszerek” bevezetése (Computer automation) | mikroprocesszor és operációs rendszerek (Intel, IBM) | 1970 | Munkaerő tervezési rendszer, teljesítmény értékelési rendszer | Munkakörök átalakulása |
| Asztali számítógépek elterjedése (Terminal and e-mail system) | PC (IBM, Apple) Windows 1985 (Microsoft) | 1980 | Munkahelyi kapcsolatok | Munkafolyamatok átalakulása, vertikális és horizontális munkaszervezés lehetősége |
| Intranet, internet | Web (Tim Berners Lee 1994) | 1990 | Kommunikáció, integráció | Stratégiai szemlélet erősítése |
| e-Business | Integrált információs rendszerek, portálok | 2000 | Önkiszolgáló rendszerek | HR outsourcing |

*Forrás: saját összeállítás*

**Összegző megállapítások a HR elektronikus támogatásának történetével kapcsolatban:**

Ebben az alfejezetben arra kerestem a választ, hogy mikortól vált „elektronikussá” az emberi erőforrás menedzsment, illetve milyen mérföldkövek jellemezték ezt a folyamatot elmúlt időszakban. A szekunder információ források feldolgozása alapján elmondható, hogy HR elektronizációja mintegy félévszázados múltra tekint vissza. **Az emberi erőforrás menedzsment és az információtechnológiák használata egyidőben terjedt el a vállalati gyakorlatban az USA-ból kiindulva.** Az informatikai fejlődés az elektronizáción keresztül közvetlenül kihatott az emberi erőforrás menedzsment funkciókra, az egyes korszakok (dekádok) között releváns kapcsolat mutatható ki a szakirodalmi adatok alapján.

Az 1.1-es táblázatot összevetve a személyügyi tevékenységek fejlődésének három kiemelkedő periódusaival (lásd Armstrong és Peretti munkásságát: Tóthné, 2004) a különböző periódusokhoz különböző technológiai támogatási szinteket párosíthatunk. Az informatikai alkalmazások és a személyügyi tevékenység fejlődését párhuzamba állítva a következő kapcsolatrendszer fedezhető fel:

- „Personnel Administration” periódusban az informatikai támogatás csak az automatizálható HR funkciókra terjed ki. Ilyen például a bérszámfejtés, a munkaidő és szabadságok nyilvántartása, valamint a személyes adatok kezelése.
- A „Personnel Managament” periódusban fejlődésnek indultak az úgynevezett Humán Informatikai /HI/ rendszerek. A munkatársak és a munkakörök adatai mellett a humán funkciók is „számítógépre kerültek”. A toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, a teljesítménymenedzselés, a javadalmazás, az oktatás és a képzés informatikai támogatást kapott: különböző számítógépes programokat fejlesztettek e tevékenységek hatékony adminisztrációja érdekében.
- A „Humán Resource Management” periódusban megjelentek a Human Resource Information Systems (HRIS) alkalmazások, amelyet a magyar szakirodalom Emberi Erőforrás Informatikai Rendszerként (EEIR**)** ismer. Ezek a rendszerek a személyes adatok nyilvántartásán és az emberi erőforrás menedzsment funkciókon (a toborzástól a teljesítményértékelésen keresztül a cafeteria rendszerig) túl már interaktív módon kiterjednek a szervezeti kommunikációra, a döntés előkészítésre, valamint a HR tervezésre is (pl.: karriertervezés, munkakör gazdagítás).

Az üzleti életben természetes módon ez a három periódus mind a mai napig megtalálható, hiszen a szervezetek belső életciklusuknak és méretüknek megfelelően különböző fejlettségű HR rendszereket működtetnek. Vannak olyan szervezetek, ahol csak a „Personnel Administration" korszaknak megfelelő HR szolgáltatások, és az ehhez kapcsolódó informatikai támogatás valósul meg, és találunk olyan szervezeteket is, melyek minden, a szakirodalom által ismert HR szolgáltatást bevezettek, és azokat elektronikusan nyújtják munkatársaiknak. Jellemzően a skála egyik végén az induló vállalkozások, a másik végén pedig globális nagyvállalatok állnak.

## *1.3 Úton az e-HRM fogalom felé: egy logikai megközelítés*

Az e-HRM definíciójának konzekvens megalkotása során nem csak a történeti aspektusra, hanem annak összetettségére is fegyelemmel kell lennünk. Az e-HRM származtatott fogalom, logikailag három, már meglévő fogalmunkat kapcsolja össze. Épít a menedzsment, az emberi erőforrások és az e-business fogalmaira. A fogalom érdemi vizsgálata érdekében érdemesnek tűnt deduktív módon, alapvető logikai szabályokat betartva a három alapfogalmat, mint három réteget külön-külön is megvizsgálni. Az alfejezetben vizsgálom

- *a menedzsment aspektusát: mi a menedzsment fogalma?*
- *az emberi erőforrások aspektusát: mi az emberi erőforrás menedzsment fogalma?*
- *az „e" aspektusát: mi az e-business fogalma?*

Amennyiben ennek a három alapfogalomnak a rögzítése megtörténik, úgy elméletileg, deduktív módon megalkotható az e-HRM fogalma, mint származtatott fogalom. A módszer működőképességét természetesen korlátozza, hogy a társadalomtudományi fogalmaink kapcsán sokszor találkozunk azzal a jelenséggel, hogy „ahány forrás, annyi definíció"[12]: ezért elsősorban arra törekszem, hogy bemutassam az e-HRM kifejezésben szereplő alapfogalmakat, a legfontosabb definíciós törekvéseket, és dokumentáljam, hogy melyik fogalom használata mellett kötelezem el magam a dolgozatban.

[12] A Google több mint 60 ezer találatot jelez 2006 végén a „definition of management"kifejezésre.

## A menedzsment fogalma

Visszatérve a gyökerekhez, először a menedzsment definíciójával kell foglalkoznunk. Az üzleti élet és az egyetemi tankönyvek sokféle definíciót használnak. Frappáns, de tudományosnak nem nevezhető definíciót találhatunk a Wikipedia első menedzsment bejegyzésében. Az első középiskolai "vállalkozási ismeretek" órán javasolt az alábbi definíció:

> *„A menedzsment az a tevékenység, amelyet a menedzserek folytatnak" (wikipedia.org)*

Történeti aspektusát tekintve az első menedzsment fogalom Follett[13] munkásságához köthető, aki szerint:

> *A menedzsment „a feladatok másokkal való elvégeztetésének művészete" (wikipedia.org)*

A tudományos vezetés kapcsán a mai menedzsment fogalmunk kereteit Fayol[14] munkásságának tanulmányozása során leljük meg először:

> *„A menedzsment öt funkcióból tevődik össze: tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás, ellenőrzés" (wikipedia.org)*

Az ezredfordulón Jones amerikai egyetemekre szánt Management könyvében, a következő szerepel (Jones et al, 1998):

> *„Menedzsment: Az a folyamat, amely során a szervezeti erőforrásokat felhasználva a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés lépésein keresztül a szervezet céljai elérhetők"*

A 2006-ban megjelent „Management The New Workplace" egyetemi tankönyv is ezzel egybecsengően fogalmaz (Daft et al, 2006):

> *„A menedzsment a szervezeti célok hatékony és eredményes elérése a szervezeti erőforrások tervezésén, szervezésén, irányításán, és ellenőrzésén keresztül."*

---

[13] Mary Parker Follett (USA, 1868-1933) a Human Relations menedzsment irányzat egyik jeles képviselője, aki a századelőn a vezetést, az egyének és a közösségek teljesítményét, sikerét tanulmányozta (*community, creative experience and informal education*).

[14] Henry Fayol (Fro, 1841-1925) a klasszikus vezetéstudományi irányzat egyik első európai képviselője. A fayoli vezetés „14 elve" máig tananyag szinte minden üzleti iskolában.

A Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudomány Karán az oktatási gyakorlatban használt menedzsment definíciónk, melyet magam is preferálok, a következő (Imreh-Kürtösi-Vilmányi-Majó, 2006):

> *„A menedzsment azon tevékenységek összessége (tervezés, szervezés, vezetés ellenőrzés), amelyek biztosítják, hogy a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében a rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak."*

**A menedzsment tehát szervezeti célok és rendelkezésre álló erőforrások függvényében végzett tevékenységek összessége**. Ez a definíció az erőforrásokon keresztül kapcsolódik a humán erőforrásokhoz, hiszen már a klasszikus közgazdaságtanban is alapvető erőforrásaink között szerepel az emberi tényező.

## Az emberi erőforrás menedzsment fogalma [15]

Az emberi erőforrás menedzsment fogalom kapcsán még összetettebb képet találunk. Itt is igaz: ahány szerző, annyi definíciós kísérlet. Poór József legújabb könyvében szemléletesen bemutatja a mitchigeni, a harvardi, a japán illetve ázsiai és európai iskolák eltérő szemléletét (Poór, 2005) – így eltérő fogalmait is: annak erőforrás vagy tőke voltát, valamint azt, hogy a magyar műhelyek az emberi erőforrások versenyképességet meghatározó szemléletet tükröznek. A pécsi egyetemi műhelyben készült tankönyv szerint (Karoliny – Poór, 2000)

> *„az emberi erőforrás menedzsment (HEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, melyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével".*

Mondy és Noe 10 kiadást megért amerikai felsőoktatásba szánt könyvében pedig így fogalmaz (Mondy et al, 1998):

> *„A humán erőforrás menedzsment az emberi erőforrások hasznosítását jelenti a szervezeti célok elérése érdekében."*

A két megfogalmazásban közös ugyan, hogy mind a kettő összhangban van az előzőekben rögzített menedzsment definícióval, de eltérő szemléletmódot tükröz abban,

[15] A magyar szakirodalom az emberi erőforrás menedzsment/humán erőforrás menedzsment (EEM/HEM) írásmódjában nem egységes. Megtalálható a humán erőforrás menedzsment, a humánerőforrás menedzsment és a humánerőforrás- menedzsment is. A dolgozatban a humán erőforrás menedzsment, emberi erőforrás menedzsmentet kifejezéséket és írásmódot valamint a HRM rövidítést használom.

hogy a Mondy-féle definícióban nem szerepelnek az egyéni célok, csak a szervezeti célok, így annak összhangjára való törekvés sem kerül a HR fókuszába.

Gulyás könyvében bemutatott humán erőforrás definíciók ugyanígy párba állíthatók (Gulyás, 2006). Amíg Cusway angol szerző stratégiai szemléletű modelljének központjában a HR, mint a stratégiai célok elérése érdekében tett szervezeti erőfeszítések összessége jelenik meg (Cushway 1994), addig Hennamann a környezeti tényezők összhangját, főként az egyének és a szervezetek különböző célrendszerének összehangolását tartja a HR alapfeladatának (Hennamann et al, 1986).

Tóthné könyvében is több különböző modellel, így definícióval ismerkedhet meg az olvasó (Tóthné, 2004). Írásában kifejti, hogy az eltérő társadalmi, gazdasági és kulturális tényezők miatt különböző modellek, így fogalmak alakultak ki. Szerinte a HR-ről gondolkodó szerzők körében a kemény és puha megközelítés egyaránt megtalálható. Tóthné kiemeli, hogy az eltérések mellett mindegyik filozófia középpontjában az áll, hogy az „emberi erőforrás" a szervezet legfontosabb vagyona.

Jómagam – minden bizonnyal egyetemi tanulmányaim hatásai miatt is - **a Poór-féle pécsi iskola definícióját részesítem előnyben**, **mely illeszkedik a menedzsment általam bemutatott definíciójához**. Tartalmazza a tevékenységi szemléletet és a szervezeti célokhoz való hozzájárulást, ugyanakkor kiterjesztő abban az értelemben, hogy megjeleníti az egyéni célokat, illetve a szervezeti és egyéni célok összhangjának szükségét az eredményesség kapcsán.

## Az e-business fogalma

Összefoglalóan megállapítható, hogy az e-business fogalom vizsgálata kapcsán is arra jutunk: ahány szerző annyi fogalom. Ráadásul a definíciós források után kutatva még töredezettebb képet kapunk, mint az előző két esetben. Habár többen tudni vélik, hogy az „e-business" szóösszetétel *Louis V. Gerstner*-től, az IBM volt ügyvezető igazgatójától eredeztethető (*wikipedia.org*), csak egy dologban lehetünk teljesen biztosak: az e-business mai vizualizált társadalmunk elvárásainak megfelelő, mindenki által ismert védjegyét biztosan az IBM alkotta meg:

1.1 ábra: e-Business logó 1997-ből

*Forrás: IBM.com/archiv*

A menedzsment fogalmunk majdnem száz éves, a humán erőforrás menedzsment közel fél évszázados. Az e-business fogalom csupán egy évtizedes múltra tekint vissza, de máris legalább annyi definíció kering ebben a témában, mint az első kettőnél együttvéve.

A fogalom kapcsán az answers.com oldalon ezt olvashatjuk:

> *E-business: „Az interneten keresztül történő üzletvitel. Ezt a fogalmat gyakran az e-kereskedelem szinonimájaként használják, de az e-business sokkal inkább az internetes jelenlétre utaló gyűjtőfogalom."*

A fogalom tisztázásában - habár ez nem kifejezetten állami feladat – Kanada kormánya is részt vett:

> *„E-biznisznek nevezünk minden, elektronikus eszközöket összekapcsoló hálózaton (többnyire számítógépeken) keresztül folytatott kereskedelmi tevékenységet, az interneten, telefonon és faxon keresztül bonyolított kereskedelmi tranzakciókat, az elektronikus banki ügyintézést és a fizetési rendszereket, a digitális árukkal és szolgáltatásokkal folytatott kereskedelmet, az elektronikus beszerzési és készletfeltöltő rendszereket is beleértve." (Kanada kormánya, Informational Guide)*

Mindezek mellett visszanyúlva az IBM-hez, Louis V. Gerstner szerint a fogalom egy gondolkodásmódot takar:

> *„E-biznisz – gondolkodásmód: „Az e-biznisz nem más, mint a ciklusidő, a gyorsaság, a globalizáció, a termelékenységnövelés, az új vevők elérése és a tudás intézmények közötti megosztása a versenyelőny érdekében"*

A definíciós kényszer a tudományos élet szereplőit is elérte az ezredfordulón, közülük Craig az alábbi definíciót alkotta:

> *„Az e-biznisz az információtechnológia, a tudásmenedzsment és bizalmi mechanizmusok hálózatának használatát jelenti kulcsfontosságú üzleti folyamatok és*

*az ügyfelekkel, munkavállalókkal, szállítókkal, üzleti partnerekkel, szabályozó hatóságokkal és közösségekkel ápolt kapcsolatok átalakítása érdekében. Az e-biznisz azt jelenti, hogy üzleti modelleket módosítva új vagy nagyobb értéket hozunk létre a vevőink számára." (James Craig és Dawn Jutla: e-Business Readiness Customer-Focused Framework 2001)*

A fogalom tisztázására Magyarországon is kísérletet tettek. Eszes könyvében felhívja a figyelmet arra, hogy az elektronikus üzlet (e-business) és az elektronikus kereskedelem (e-commerce) fogalma sokszor keveredik, tisztázatlan, ezért zavart okoz a folyamatok elemzésénél (Eszes – Bányai, 2002). Eszes szerint az elektronikus üzlet nem szinonimája az elektronikus kereskedelemnek, annál tágabb fogalom. Eszes Marghiero fogalom alkotását preferálja művében, mely szerint (Marghiero, 1998)

*„az elektronikus üzlet ( e-business) során a vállalatok az internet segítségével valósítanak meg kapcsolatot az üzletfeleikkel, vásárlóikkal, beszállítóikkal, a kormányzattal, és az értékesítés minden láncszeme az interneten keresztül valósul meg. A fogalomkörbe tartozik a vállalat operatív működésének elektronizálása is."*

A BKAE e-Business Kutatóközpont munkatársának, Duma Lászlónak a meghatározása szerint pedig:

*„Az e-business (Elektronikus üzletvitel), a szervezetek külső és belső folyamatainak integrált információs rendszerek segítségével történő támogatása, a tervezés-megvalósítás-ellenőrzés fázisokon keresztül." (www.bke.hu/~kfk/oktatas/ebusiness)*

Az e-business fogalmak közül jómagam az oktatási gyakorlatban az Eszes-Bányai szerzőpáros művében bemutatott fogalmat együtt használom Duma László meghatározásával, kiegészítve Craig gondolatával. Meglátásom szerint az egyik inkább a marketing szemlélethez (Eszes) a másik inkább a menedzsment fogalmához (Duma) áll közelebb, a harmadik pedig egy gondolkodásmódot jelenít meg, ahol a technológia kerül a középpontba (Craig).

Az előbbiekben ismertetett, általam előnyben részesített alapfogalmakra alapozva, a logika szabályait követve az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) fogalmának meghatározásakor az alábbi megközelítést javaslom:

1.2 táblázat: Az e-HRM fogalmának lehetséges logikai felépítése

| | | |
|---|---|---|
| „**A menedzsment azon tevékenységek összessége (tervezés, szervezés, vezetés ellenőrzés),** amelyek biztosítják, hogy a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében a rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak.” (Imreh et al) | „Az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, melyek **az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével**” (Poór et al) | „Az e-business (Elektronikus üzletvitel), **a szervezetek külső és belső folyamatainak integrált információs rendszerek segítségével történő támogatása**, a tervezés-megvalósítás-ellenőrzés fázisokon keresztül.” (Duma L.) |
| Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek (tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés) integrált információs rendszerek segítségével történő támogatása, a szervezeti és egyéni célok hatékony és eredményes elérése érdekében. | | |

*Forrás: saját összeállítás*

Összefoglalóan megállapítható, hogy az e-HRM „definíciós kényszere” kapcsán számos fogalmat találhatunk a menedzsment, a humán erőforrás menedzsment, valamint az e-business témakörében. **Mivel az e-HRM fogalom összetett fogalom, annak építenie kell a menedzsment, az emberi erőforrások, valamint az elektronikus üzlet fogalmára**. Deduktív megközelítési módot használva a fenti meghatározást alkottam. Természetesen ez a megközelítési mód arra is rámutat, hogy többféle fogalmi meghatározás, egymással párhuzamosan is életképes lehet.

## *1.4 Az e-HRM fogalom tisztázására tett normatív kísérlet: Bondarouk modellje*

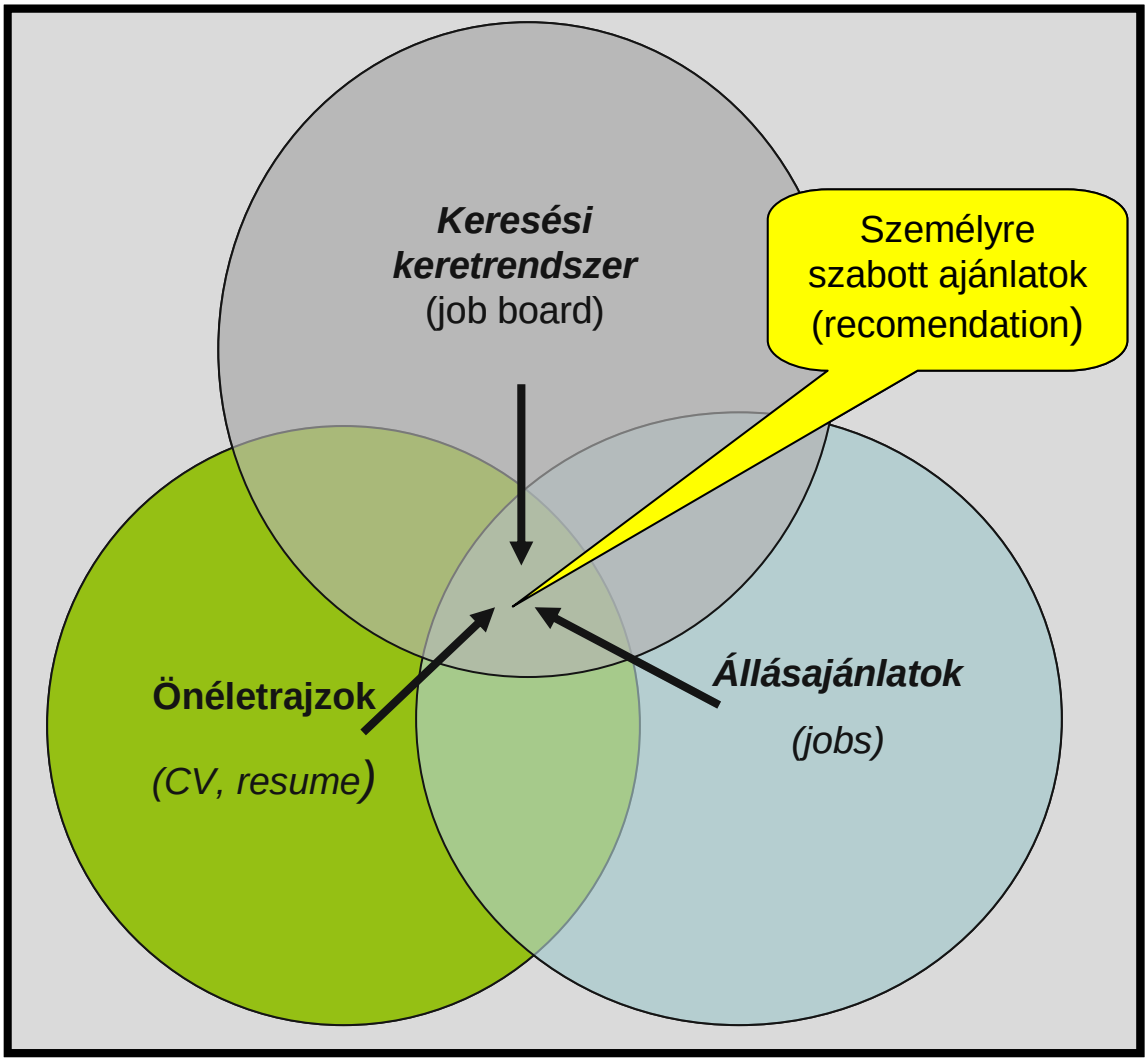
Az e-HRM fogalmának kialakulása a történeti aspektus és az alapfogalmak logikai vizsgálata mellett egy harmadik oldalról is megközelíthető. A fogalom fejlődése szemléletmód váltásokon keresztül is vizsgálható. A HR munka egyszerű szoftveres támogatásától elindulva, egy innovatív internetes eszközrendszeren keresztül eljuthatunk egy új üzleti modell megjelenéséig.

Ezt a széles palettát, az előbb felsorolt különbségeket jól érzékelteti az elektronikus toborzás átalakulása. A „toborzás szoftveres támogatása" szemlélet megnyilvánul az önéletrajzok e-mailben történő eljuttatásában, melyet mára a munkáltatók egyre nagyobb része használ a hagyományos álláshirdetéseiben. A toborzás szoftveres támogatása, ebben az esetben (maradva az önéletrajzok e-mailben történő elküldésénél) gyorsabbá, egyszerűbbé és olcsóbbá tette az önéletrajzok eljuttatását a hagyományos postai úthoz képest, de nem változtatott a toborzás folyamatán.

Technológiai szemléletmódot tükröz az online toborzás is, amit tekinthetünk egy innovatív internetes eszközrendszernek, ami alapvetően megváltoztatta a toborzás kommunikációs csatornáját. Ebben az esetben a hagyományos és az online toborzás között az a különbség, hogy a munkaadók és a munkavállalók az internet segítségével lépnek egymással kapcsolatba: az újságok, álláshirdetések, állásbörzék helyett weboldalakat, online tartalmakat használnak. Míg az előző esetben a szoftveres támogatás az újsághirdetésben megjelenő e-mail cím megjelenését jelentette, itt már új kommunikációs csatorna használatról van szó. Ez ugyan már új eljárásrendet, új eszközöket igényel, de a toborzás folyamatát (online-álláshirdetés elkészítése, webes-közzététel, jelentkezések elektronikus feldolgozása stb.) ez sem alakítja át.

Harmadrészt a webes megjelenés, a kommunikációs csatornában történő változás egy idő után új minőséghez is vezetett, a karrieroldalakhoz. A karrieroldalakon nem csak a mennyiségi változások szembeötlők, ahol állásajánlatok ezreit böngészhetik a munkavállalók, hanem a karrieroldalakon megjelenő önéletrajz adatbankokban a munkaadók is kereshetnek (válogathatnak) az álláskeresők ezrei között, ami már egy új folyamatot, egy új üzleti megoldást jelent. A keresés hagyományos „egyirányú utcáját" (munkaadó → álláshirdetés → munkavállaló) felváltja az interakciók „kereszteződése" (munkaadó ↔ karrier adatbank ↔ munkavállaló), melyet az 1.2-es ábra szemléltet:

1.2 ábra: A karrier oldalak működési modellje




Forrás: saját szerkesztés

Az ábra szemléletesen mutatja, hogy a karrieroldal egy olyan új eljárás, ahol az infokommunikációs technológiák felhasználásával a munkavállaló és a munkaadó is személyre szabott ajánlatokat kaphat egy kereső rendszeren keresztül. A keresési megoldás az informatikai megoldások fejlődésével személyre szabottá válik.

### 1.4.1 Az e-HRM új szemlélete

A Hollandiában 2006 őszén megrendezett e-HRM nemzetközi konferencia[16] plenáris előadásán az amerikai Lepak a szemléletmód váltás fontosságára hívta fel a résztvevők figyelmét. Azt fejtegette, hogy **az e-HRM technológiai szemléletű megközelítése**

[16] First European e-HRM Conference, University of Twente, 2006. október 22-23.

**(*technology driven view*) szűkítően hat az e-HRM fogalom megértésére**. Előadásában kifejtette, hogy a HR tevékenység internetre költözése nem csupán a HR szoftverekkel támogatott papírmunka felszámolásáról vagy a hatékonyság növeléséről szól. Szerinte ennél jóval nagyobb változáson megy keresztül a szakma: az elmúlt évtizedben a virtualizálódott világunkban a vezető globális vállalatoknál az e-HRM egyenlővé vált a HR-rel (*az e-HRM nem más, mint a HR a virtuális világban: e-HRM=HR in the e-World*).

Lepak előadásának tudományos alapját a Bondarouk vezette kutatás, illetve az általuk felállított elméleti modell képezi (Bondarouk et al, 2004). A szerzők könyvükben részletesen vizsgálják a Lepak által felvetett szemléletmódot. Ők is abból indultak ki, hogy a technológiai szemlélet, mely szerint az e-HRM nem más, mint a HR internetes szolgáltatásokkal történő támogatása, szűkítően hat az e-HRM megértésére, ugyanis ez a fogalmi keret szerintük nem ad választ arra a kérdésre, hogy e-HRM és a HR milyen viszonyban van egymással?

Ennek fényében állították fel definíciójukat is, mely a következő:

> *„Az e-HRM a humán erőforrás stratégia, (irány)elvek és eljárások implementációja a szervezetben internetes technológiákra alapozva."*

Bondarouk és társai munkájukban hangsúlyozzák, hogy értelmezésük szerint az implementáción van a hangsúly. Másképp fogalmazva: **az e-HRM nem más, mint a HR tevékenység működésbe hozatala szervezeti szinten, az infokommunikációs technikák segítségével**.

Bondarouk és társai szemléletmódjának és modelljének megértése érdekében érdemes messzebbről kezdenünk a fogalom tisztázását. Az információs társadalomban az infokommunikációs technológiák használatának következményeként a „személyes jelenlét" fogalma mellett be kell vezetnünk a „közvetített jelenlét" fogalmát. Az információs társadalom egyik fontos jelensége a „közvetített jelenlét" más néven a „technizált jelenlét" tömegessé válása. A személyes jelenlét egyre kevésbé mérvadó az emberi interakciók kapcsán az üzleti és a magánéletben egyaránt (Balogh, 2003). Az infokommunikációs technológiák megjelenése és elterjedése az érintkezés átalakulásával járt. A valósidejű interakciókhoz (legyen az üzleti vagy magán) nem szükséges a személyes jelenlét. Másképp fogalmazva a tranzakciók lebonyolításához már nem a helyszínt és az időpontot, hanem a „közvetítő eszközt" (mobiltelefon, internet, skype, e-

learning megoldás stb.) és az időpontot kell meghatároznunk. Ilyen technizált jelenlétre számos példát ismerünk az üzleti életben: ebben talán a leglátványosabb fejlődést a hagyományosan személyes jelenléthez kötött banki tranzakciók jelentik, melyek szintén technizálttá váltak az elmúlt években. Kialakultak az internet-banking, illetve a telebank rendszerek, amik feloldják a személyes jelenlét kötöttségét[17].

A „személyes jelenlét – közvetített jelenlét" szemléletváltását kéri számon a HR szakembereken Baltay is írásában. Ebben kifejti, hogy a humán területek kudarcát többek között az is okozhatja, hogy az itt dolgozók konzervatívak az infokommunikációs technológiákkal kapcsolatban: míg 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 felsővezetők szemében. (Baltay, 2004)

Visszatérve Bondarouk és társai modelljéhez, a kutató csoport a HR és az e-HRM között éppen az alapján tesz szemléletbeli különbséget, hogy amíg a hagyományos HR tevékenység (Bondarouk megfogalmazásában „face to face HR") a személyes interakciókra épít, addig az e-HRM a közvetített jelenlétre alapul, azaz technizált jelenlétet feltételez. Szemléletes példával élve, a vállalati képzés hagyományosan a tréner/tanácsadó - hallgató személyes találkozására épít, ehhez rendel erőforrásokat (helyszín, időpont, prezentációs eszközök, tananyag), addig egy modern e-learning rendszerben a személyes találkozás technizált, és ehhez kell erőforrásokat rendelni. Bondarouk a személyes jelenléten alapuló HR munka (face to face HR) és a közvetített jelenléten alapuló HR munka (e-HRM) között az alábbi fontosabb különbségeket véli felfedezni:

[17] Kátai Gábor, aki térszabályozás kérdéskörével foglalkozik a jelenségre a „térnyerés" kifejezést használja, mivel a közvetített jelenlét elterjedése azt jelenti, hogy egyszerre akár több helyen, több interakcióban is „jelen lehetünk" a világban.

1.3 táblázat A face to face HR és az e-HRM fontosabb szemléletbeli különbségei

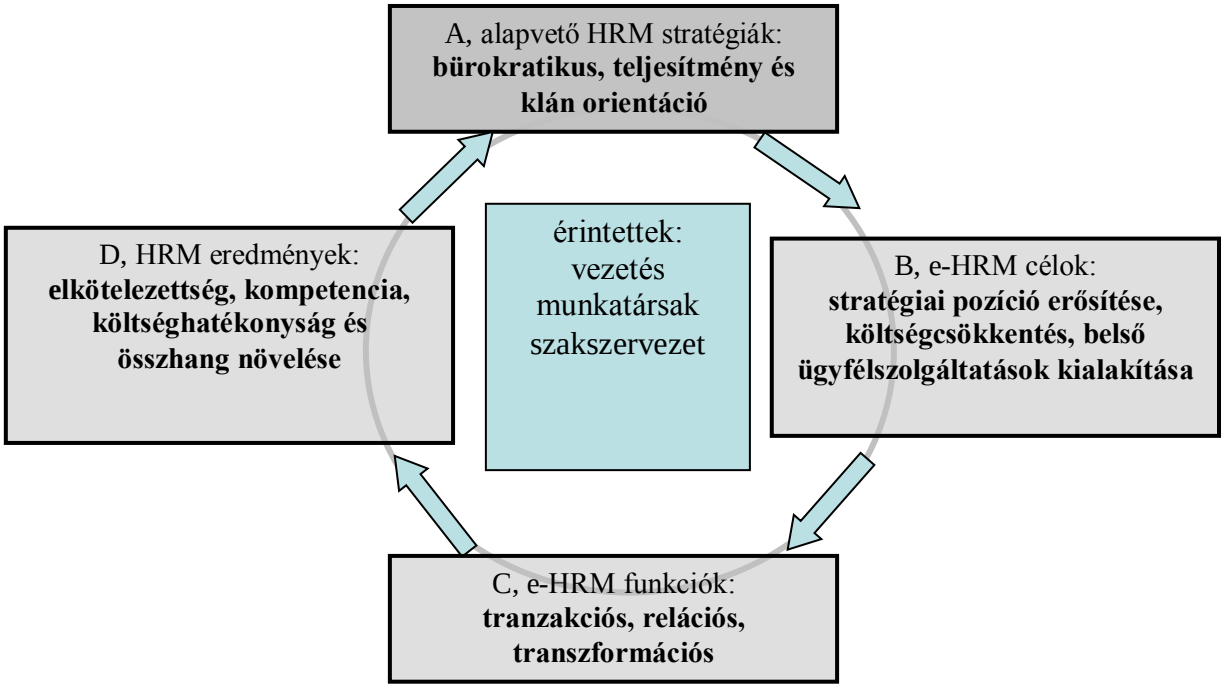
| *Face to face HR (közvetlen jelenlét)* | *e-HRM (közvetített jelenlét)* |
|---|---|
| Mindenki egyenlő, mindenki számára megadjuk az összes információt | Mindenki hozzáférhet minden őt érintő információhoz - ha szüksége van rá |
| A munkaerő a vállalatnál homogén csoportokba rendezhető: a szolgáltatások konfekcionalizálhatók | A munkaerő individumokból áll: egyénre szabjuk 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: „Comparison of implications of face to face and e-HRM" 2004 alapján

### 1.4.2 Az e-HRM modellje

Az e-HRM szemléletének, működési elvének bemutatása érdekében Bondarouk és szerzőtársai egy új modellt is alkottak, melyhez Beer klasszikus Harvard modelljét adaptálták. A következő ábra az e-HRM működési modelljét szemlélteti:

1.3 ábra: Az e-HRM modellje




Forrás: Ruel, Bondarouk, Looise: e-HRM: Innovation or Irritation? 2004

A modellben található négy pillért Bondarouk csoportja a következő módon magyarázza:

## A. HR-orientációk: HRM helyzete a vállalaton belül

Minden szervezet rendelkezik valamilyen implicit vagy explicit HR stratégiával, illetve a munkatársakra és a munkavégzésre vonatkozó irányelvekkel, hiszen minden menedzsment döntés magában hordoz emberi erőforrás vonatkozást is. Bondarouk és társai a Harvard modell kiinduló feltételeit (Beer et al, 1984) változatlanul átveszik, mely szerint a szervezetekre háromféle irányelv követése jellemző az e-HRM kapcsán is:

- Bürokratikus-orientáció
- Teljesítmény-orientáció
- Klán-orientáció

Beer és társai könyvükben részletesen foglalkoznak ezzel a három irányelvvel. A bürokratikus-orientációjú szervezetek a szabályozottság és az ellenőrzés magas szintjét építik ki, jellemző rájuk a hierarchia. A szervezetben a belépő munkatársak általában egy alacsony beosztási szinten kezdhetnek, és haladhatnak előre a „ranglétrán" a szervezet belső szabályai szerint. Ezen szervezetek általában munkakör értékelés alapú rendszereket fejlesztenek és üzemeltetnek *(ilyenek napjainkban például az egyetemek)*.

A teljesítmény-orientációjú (piac-orientált) szervezetek jellemző módon az egyéni teljesítményt állítják a fókuszba: a munkaerőpiacon a legjobb készségekkel és tapasztalattal rendelkező munkavállalókat keresik, az egyéni eredmények ösztönzésére alkalmas módon alakítják ki rendszereiket. Ennek kapcsán teljesítményarányos módszereket és rendszereket preferálnak *(ilyenek napjainkban például a biztosító társaságok)*.

A klán-orientációjú szervezetek jellemző módon a csoportokra helyezik a hangsúlyt. A munkavállaló amint bekerül egy ilyen típusú szervezetbe, első lépés, hogy elsajátítja (általában egy intenzív tréning keretében) a speciális vállalati tudást és kultúrát, hogy azonosuljon a vállalati értékekkel. A munkaszervezésre jellemző a csapatmunka és a konzultáció (*ilyenek napjainkban például a globális jelenléttel rendelkező tanácsadó cégek*).

A fenti orientációk kapcsán már Beer könyvében is utalást találunk arra, hogy a munkakultúrák szempontjából az európai szervezetekre a bürokratikus-orientáció, az amerikaiakra a teljesítmény-orientáció, míg az ázsiai vállalatokra klán-orientáció a

legjellemzőbb. (Beer munkájában azt is megemlíti, hogy egy szervezeten belül akár mindhárom orientáció is előfordulhat.)

## B. e-HRM célok – miért döntenek a szervezetek az e-HRM bevezetése mellett?

Ezen alapvető stratégiákat elfogadva és ezek mentén haladva vajon milyen konkrét üzleti célok vezérlik a döntéshozókat, amikor az e-HRM bevezetése mellett döntenek? Milyen okokra vezethető vissza az e-HRM eszközrendszer megjelenése a vállalaton belül? Ezzel kapcsolatban az elmúlt évek szakmai és üzleti folyóiratait elemezve, a szerzők azt találták, hogy a célok és az okok között három releváns tényező található:

1, Költségcsökkentés/eredményesség növelése
2, A HR szolgáltatások színvonalának emelése, a munkatársak ügyfélközpontú kezelése
3, A humán erőforrás menedzsment stratégiai pozíciójának növelése

Bondarouk és szerzőtársai szerint e célok állnak végső soron e-HRM projektek hátterében, legyen az az elektronikus toborzás, e-learning vagy HR portál bevezetése.

## C. e-HRM fajták – alapvető HR funkciók

A szerzők szerint az e-HRM nem egy fejlődési fokozat, nem egy önálló terület a humán erőforrás menedzsmentben, hanem ahogy a fogalom meghatározásban is utaltak rá: egy lehetőség a HR stratégia megvalósítására. Ennek ismeretében Wright és Dyer valamint Lepak és Snell (1998) munkáira támaszkodva, a HR munkában az alábbi funkciókat különböztették meg:

- HR tranzakciós funkciók
- HR relációs funkciók
- HR transzformációs funkciók

Ez a csoportosítás megközelítésében újszerűnek mondható, érdekessége a HR tevékenységek tárgya szerinti csoportosítás. Egyrészt a mindennapos HR munka feladata az ügyvitel fenntartása, munkaügyi és személyes adatok kezelése (HR tranzakciók: szerződések, kinevezések, bérszámfejtés, stb.). Másrészt a HR munka része a munkatársakkal való foglalkozás: azok megszerzése, megtartása, fejlesztése és ehhez a különböző HR szolgáltatások kialakítása, üzemeltetése (HR relációk: toborzás, kiválasztás, tréningek, teljesítményértékelés, stb.). Harmadrészt a HR munka magára a szervezetre is irányul: a HR részt vesz a vállalati kultúra formálásában, a tudásmenedzsment

kiépítésében, és a stratégiai megújításában (HR transzformációk: kultúraváltás, munkaerő tervezés stb.).

Wright és Dyer eredeti cikkében hangsúlyozza, hogy a múltban a HR osztályok energiáját 65-75%-ban a tranzakciók, 15-30%-ban a relációk és csak 5-15%-ban a transzformációk kezelése kötötte le. Az e-HRM, illetve az e-business ezeken az arányokon jelentősen módosíthat, a tranzakciók outsourcingjával a HR valóban a szolgáltatásokra, az értéknövelt funkciókra és a stratégiai területekre koncentrálhat.

## D. e-HRM eredmények – HRM kimenetek

A szerzők az e-HRM eredmények azonosságát feltételezik a HRM eredményeivel, hiszen akkor sikeres az e-HRM tevékenység, ha implementálni tudta a HR stratégiát a munkaszervezetbe. Ennek következménye, hogy a modelljükben a HRM kimeneteket Harvard modellel azonosnak tekintik.

Az eredeti Harvard modell 4 kimenetet jelöl meg (4C):

- Az elkötelezettség növelése (commitment)
- Az alkalmasság (kompetencia) növelése (competence)
- A költséghatékonyság növelése (cost effectiveness)
- Az összhang növelése (congruence)

A Harvard modell arra épít, hogy e kimenetek minden stakeholder (menedzserek, tulajdonosok, munkavállalók stb.) számára relevánsak és fontosak. Az **elkötelezettség** nemcsak a munkavállalók vállalat iránti elkötelezettséget (lojalitás) és a jobb munkateljesítményt takarja, hanem az egyéni kiválóság megbecsülését és a munkatársak iránti tiszteletet is a vállalat részéről. Az **alkalmasság** növelése jelenti, hogy a megfelelő képességű és tudású emberek a megfelelő időben és a megfelelő helyen legyenek a szervezetben: a „munka” a szervezet számára hasznos és eredményes, a munkavállaló számára pedig „kihívás” legyen. A **költséghatékonyság** növelése azt jelenti, hogy a juttatások a személyzeti költségek minden szereplő számára elfogadhatóak legyenek. Az **összhang** pedig azt takarja, hogy az egyéni, a csoportos, a szervezeti és közösségi szinten a munkatevékenység összhangja magas szinten valósuljon meg. Ha ennek a szintje alacsony, akkor sok időt, energiát emészt fel a stressz kezelése, az együttműködés és a bizalom megteremtése, és a közös szándékok tisztázása.

**Részösszegzés**

Bondarouk és szerzőtársai az e-HRM tevékenységet egy négytényezős ciklikus folyamatba ágyazzák. Kiindulva a szervezet HR stratégiájából, az irányelvek implementációjaként értelmezik az e-HRM tevékenységet, melynek specifikus célja a költségcsökkentés, a HR szolgáltatások színvonalának emelése, a stratégiai szemlélet erősítése, mely a HR tevékenységek internetes megújításán keresztül (HR tranzakciók, relációk, transzformációk) hat a munkaerő hatékonyságával és eredményességével kapcsolatos kimenetekre (elkötelezettség, kompetencia stb.).

## *1.5 A fogalmi konzisztencia megteremtése: az e-HRM jelentése*

Az elektronikus humán erőforrás menedzsment fogalmának tisztázása érdekében többféle úton juthatunk el a fogalomig. Dolgozatomban egyrészt bemutattam egy logikai utat, a kifejezés alkotóelemeit felhasználva deduktív módon jutottam el az elektronikus emberi erőforrás menedzsment fogalmához, melyet így fogalmaztam meg:

> *Az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek (tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés) integrált információs rendszerek segítségével történő támogatása, a szervezeti és egyéni célok hatékony és eredményes elérése érdekében.*

Az így felépített fogalom

- konzisztens az általam preferált menedzsment fogalommal, mert épít a tevékenység szemléletre és az erőforrások és célok összhangjára,
- konzisztens az általam preferált emberi erőforrás menedzsment fogalommal, mert a szervezeti célok mellé az egyéni célokat is beemeli,
- konzisztens az általam preferált e-business fogalommal, mert az elektronikus üzletmenet kialakítására épít.

Másrészt Bondarouk és szerzőtársai gondolati úton, a szemléletváltásra alapozva a fogalomalkotás kapcsán a Harvard modellből kiindulva alábbi eredményre jutott:

*Az e-HRM a humán erőforrás stratégia, (irány)elvek és eljárások implementációja a szervezetben internetes technológiákra alapozva.*

Bondarouk definíciója egy olyan gondolkodásmódot testesít meg (the way of thinking), ami normatív elemekre épít, mivel Bondaroukék definíciós kísérlete Beer munkáján alapszik. Ez a modell a szervezeti sikert puha tényezőkre vezeti vissza, ami egy normatív modellt feltételez (Kővári, 2003). Beer szerint a dolgozók elkötelezettségének növelése olyan magatartásbeli eredményekkel jár, mely végül nagyobb munkateljesítményhez vezet az aktívabb részvételen és a jobb együttműködési készségen keresztül. Beer szerint mindez összességében növelheti az egyéni és végső soron a társadalmi jólétet.

A két definíció között az elvi különbség, hogy az általam deduktív módon alkotott definíció inkább tevékenység szemléletet tükröz (*the way of doing*) függetlenül annak kimenetelétől, míg Bondarouk definíciója inkább a gondolkodásmódot (*the way of thinking*) jelenít meg, mely értékekre irányul, azok közvetítését tűzi ki célul. Véleményem szerint a deduktív fogalomalkotás és a Bondarouk féle normatív motívum ötvözhető, sőt szükséges is az összeegyeztetés. Ez biztosíthatja egyrészt a menedzsment tevékenység szemléletének tartalmi megőrzését, a HR kettős, szervezeti és egyéni orientációját, az e-business fogalom „átöröklődését" az infokommunikációs technológia implementáció mentén, valamint a Bondarouk által követett cél és eredményszemléletet is.

Mindezt figyelembe véve, adaptálva a fejezetben foglaltakat az elektronikus humán erőforrás menedzsment (e-HRM) fogalom kapcsán az alábbi definíciót javaslom:

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

Ebből a definícióból kiindulva, ezt társadalmi és gazdasági kontextusba ágyazva érdemes az elektronikus humán erőforrás menedzsmentet jelenlegi helyzetét, fejlődési tendenciáit és módszereit megvizsgálni makro, mezo és mikro szinten.

## *1.6 Kitekintés: a HR outsourcing értelmezése az e-HRM oldaláról*

Furcsa módon, amíg a 90-es évek végén az elemzők, és a szakértők pont a HR megerősödését, stratégiai szemléletű HR tevékenység előtérbe kerülését várták (lásd: 1.3 fejezet), az ezredforduló után ennek éppen ellenkezője jellemezte az üzleti folyamatokat. Virágzik a HR outsourcing, azaz HR tevékenység kiszervezése. Ez a paradoxon, az e-HRM felöl megközelítve, felhasználva a fejezetben bemutatott e-HRM definíciót és szemléletmódot, feloldható.

### A HR outsourcing értelmezése

A humán erőforrás kiszervezés (human resource outsourcing - HRO) jelenségvilága a XXI. századhoz köthető. Greer és szerzőtársai 1999-ben megfogalmazták ezzel kapcsolatban, hogy a HR területen belül döntési helyzet alakult ki. Kérdésfelvetésük arra irányult, hogy a HR osztály szempontjából mi az amit a jövőben magunk akarunk csinálni és mi az amit érdemes megvásárolni (*Greer at al, 1999*). Két évvel később Keebler írásában rámutat, hogy **az outsourcing nem új keletű jelenség a HR világában, az már több évtizedes múltra tekint vissza.** Az újdonság abban keresendő, hogy a taktikai outsourcingot felváltotta a funkcionális illetve a totális outsourcing, amikor már nem egy-egy feladat, hanem egy funkció, vagy egy komplex ügymenet kerül kiszervezésre. **A HRO mára a modern infokommunikációs technológiáknak köszönhetően a menedzsment részéről folyamatosan kontrolálható** (*Keebler, 2001*). Hasonló következtetésre jut Poór is munkájában (Poór, 2001) aki szerint az internet segítségével az e-business következményeként új típusú szervezeti formák és menedzselési megoldások kerülnek a „szemünk elé" az emberi erőforrás területén is. Ez az outsourcing tendencia egyesek szerint egyre erősödik, és a perifférikus üzleti folyamatoktól elindulva „egyre közelebb kerül" a magtevékenységekhez (Szabó-Hámori, 2006).

A közelmúlt HRO tendenciáit jól szemlélteti a Watsonwayet globális trendkutatási eredménye. A vizsgálatban szereplő cégek 53%-a valamely HR funkció kiszervezése mellett döntött az elmúlt években, de a „totális" HR outsourcing nem jellemző a vezető nagyvállalatokra sem (Watsonwayett, 2005). A felmérés rámutatott, hogy a kihelyezése egyre több vállalatnál napirenden van, és a szervezetek egyfajta mixét tervezik a belső és külső HR erőforrásoknak. Ezt a tendenciát mutatja a Cedar jelentés is (Cedar, 2006), mely a globális felmérésében a HR outsourcing meghatározó területeit az előtakarékosság és

nyugdíjazás, a juttatások és a bérszámfejtés területén azonosította. A válaszok tükrében azonban nem mutatkozik igény a munkaerő tervezés, munkakörelemzés, vagy teljesítmény értékelés területén a kiszervezésre. A felmérésében szereplő vállalatok ezeket olyan kompetenciákként azonosították, mely szervezeten belüli megoldást (in-house) igényelnek. Poór 2006-ban a fejlett nyugati országok és a magyar HR gyakorlat összehasonlításában (Poór, 2006) kitér a HR outsourcingra is. Bemutatja, hogy a folyamatok hasonlók, de eltérő intenzitással bírnak. Amíg a fejlett nyugati országok HR gyakorlatában átlagosan 2-5 addig nálunk csak 1-2 tevékenység kerül kiszervezésre.

## A HR outsourcing indokai

A bemutatott outsourcing tendenciáik értelmezése a kiszervezés indokainak feltárásával magyarázható leginkább. Ennek kapcsán többen rámutatnak, hogy a költségmegtakarítás az egyik alapvető kiváltó ok (Roberts, 2001; Turnbull, 2002), de a Delta Airlines, a Pepsico vagy az AT&T kiszervezési tapasztalatai ennél sokkal messzebbre vezetnek (Henneman 2005): előtérbe kerül a mérhetőség, a HR rendszerek megtérülésének vizsgálata és a külső szakértelem bevonása (*Cooke, Shen, Mcbride, 2005*). Graddick magyarul is olvasható tanulmányában hasonlóképpen vélekedik. Írásában kifejti, hogy a HR outsourcingtól jelentős költségmegtakarítást remél a cégvezetés, és a kiszervezésnek köszönhetően a HR valószínűleg jobban tud majd koncentrálni a stratégiai jelentőségű területekre (Graddick, 2005). Graddick emellett írásában rögzíti, hogy **a belső HR-nek meg kell tanulnia kezelni a virtuális erőforrásokat, legyen az a szervezeten belül vagy kívül**. Szerinte a kiszervezett tevékenység ugyanúgy a HR része marad, csak a feladat megoldásáért mostantól piaci szolgáltatók versenyeznek („ami eddig költség volt, most üzleti lehetőséggé válik”). Emellett a HR stratégiák és az e-HRM közötti kapcsolatok vizsgálata kapcsán Reddington felveti, hogy a virtualizáció és a HR outsourcing között potenciális kapcsolat húzódhat (Reddington és Martin, 2006), mely a hasonló célrendszerben gyökerezhet.

### Az e-HRM és a HR outsourcing kapcsolata

Amennyiben a HRO indokait és az e-HRM fogalmi rendszerében lefektetett célokat összevetjük (lásd 1.3.3 fejezet e-HRM célok) érdekes logikai kapcsolat fedezhetünk fel a két terület között, amit a 2.3-as táblázat szemléltet:

1.3 táblázat: Az e-HRM célok és a HRO indokok egybevágósága

| e-HRM célok Bondarouk és szerzőtársai szerint (2004) | HRO indokok Graddick szerint (2005) |
|---|---|
| 1, A humán erőforrás menedzsment stratégiai-orientációjának növelése | A, A HR jobban tud majd koncentrálni a stratégiai jellegű tevékenységekre |
| 2, HR szolgáltatások színvonalának emelése, a munkatársak ügyfélközpontú kezelése | B, HR rendszerek értékteremtésének növelése, befektetett tőke jobb megtérülése |
| 3, Költségcsökkentés/eredményesség növelése | C, Jelentős költség megtakarítási és nagyobb hatékonysági elvárások |

Forrás: saját szerkesztés Bondarouk és Graddick munkái alapján

A táblázat szemléletesen mutatja az e-HRM célrendszer és a HRO okainak egybevágóságát: azaz a HRO egyfajta menedzsment eszközrendszerként illeszkedik az e-HRM célrendszeréhez. Ha figyelembe vesszük, hogy a megfelelő infokommunikációs technikák rendelkezésre állnak egy szervezetnél, a Greer által vázolt döntési helyzet áll elő. Az automatizált feladatok nem tartoznak a szervezetek alapvető kompetenciái közé, és ha más szervezetek, például az erre szakosodott piaci szolgáltatók (vendorok) költséghatékonyabban végzik el ezt a feladatot, mint maga a szervezet, megnyílik az út a külső szereplők bevonására. Ennek az okozati kapcsolatnak az eredményeképpen magyarázható a Cedar kutatásban ismertetett eredmény is a juttatások outsourcingjával kapcsolatban. A juttatások, a bérszámfejtés, mint HR tranzakciós funkció jól sztenderdizálható, elektronikus, főképp internetes megoldásokkal jól menedzselhető, mely esetén ha a bérszámfejtés költségcsökkentése előtérbe kerül a szervezeten belül, az a megfelelő piaci ajánlat esetén kiszervezéshez vezethet.

# II. Az e-HRM környezete: információs rendszerek, virtuális munkaerőpiac

A fejezetben az e-HRM hatókörét befolyásoló egyes környezeti tényezőket, kiemelt szereplőit illetve úttörő megoldásait tárgyalom. **A fejezet elsődleges célja, hogy dokumentálja a kutatásaim során feltárt legfontosabb makro szintű jelenségeket,** másodsorban pedig a HR-es szemüvegén keresztül mutassam be, mik az „özönvíz"-szerű változások a HR munka kapcsán, milyen tényezők befolyásolják, alakítják a munka világát. A fejezetben a HR társadalmi, gazdasági és technológiai környezetének legfontosabb elemeivel, az emberi erőforrás információs rendszerrel, illetve a virtuális munkaerőpiac jellegzetességeivel foglalkozom.

## *2.1 Az emberi erőforrás menedzsment új környezete: információtechnológiai változások, információs társadalmi hatások*

A dolgozat kapcsán nem kerülhető meg az információs társadalom (tudástársadalom) valamint az újgazdaság (tudás alapú gazdaság), mint az e-HRM külső környezete. A környezetelemzést nehezíti, hogy egyrészt mára **az információs társadalom** irodalma is gigabájtok százaiban mérhető, másrészt, hogy a **fogalom ugyan évek óta beszédtéma, szakszerű definíciók is készültek, de általánosan elfogadott még nem született**. A dilemmát jól mutatja, hogy az egységes terminológia felé vezető úton, 2006 elején egy jó értelemben vett tudományos vitában még az is kérdésként merül fel, hogy az információs társadalom vagy a tudás-alapú társadalom fogalmunk a kifejezőbb (Karvalics, 2006).

A fogalomalkotást tovább nehezíti, hogy több tudományág is foglalkozik az információs társadalommal: a történész, a filozófus, az irodalmár, az informatikus, a jogász és a közgazdász ugyanazt a hegyet más-más „ösvényen" keresztül járja be, így más-más jelenségek kerülnek vizsgálódásának középpontjába. A dolgozat keretein belüli vizsgálódásaim ebben a témában így csak arra fókuszálnak, hogy egy-egy külső környezeti elemet megragadva, rögzítsem a legfontosabb hatást, illetve tényezőt az e-HRM szempontjából.

### 2.1.1 Az e-HRM társadalmi környezete: az információs társadalom

Az információs társadalom elmélettörténeti háttere, fogalma épp oly sokszínű mint a társadalomtudományi fogalmainak többsége: Z. Karvalics László a fogalom kialakulása kapcsán (Karvalics, 1999) többeket is említ. Kiemeli többek között Machlup, Bell, Masuda, Castells munkásságát, akik mindannyian egy posztindusztriális társadalom jelenségvilágát vetették papírra, melyben alapvetően két tendencia figyelhető meg. Egyrészt a fejlett országokban a tőketényezők között az emberi tőke a többi tőketényezőhöz képest felértékelődik, másrészt a nemzeti össztermék (GDP) szerkezetében a szolgáltatási szektor, ezen belül a tudásszektor (oktatás, K+F, média és infokommunikáció) felértékelődik.

Az információs társadalom fogalomrendszerével, jelenségeivel kapcsolatban a HR szempontjából *Manuel Castells* könyvét tartom kiindulópontnak a 90-es évekből (*The Information age: Economy, society and culture,* 1996-1998), mivel Castells a gazdasági – társadalmi - kulturális alrendszert komplex egészként kezeli, és ezen keresztül mutatja be az információs társadalom fejlődési pályáját, melyet ő is egy posztindusztriális társadalomnak tekint. **Castells** művében többek között **rögzíti, hogy akkor beszélhetünk információs társadalomról gazdasági szempontból, amikor az információ előállítása, feldolgozása, elosztása, forgalmazása és felhasználása már a termelés, a termelékenység, a versenyképesség és a hatalom alapvető forrásainak számítanak**. Ez az elméleti tétel azonban kiegészítésre szorul, hiszen nehezen operacionalizálható. Ahogy Pintér Róbert is jelzi Castells munkáját elemző cikkében (Pintér, 2000) ugyan egyazon gazdasági és technológiai pilléren áll az információs társadalom talapzata az egész világon, de a Castells-i rendszer nem alkalmas egyes országok/népek számára cselekvési programként („minden nagy kép közelről nézve kidolgozatlan”).

Éppen e-miatt magyar nyelvterületen Nyíri Kristóf, Varga Csaba, Dessewffy Tibor és Bőgel György, Z. Karvalics László ezirányú munkáit kiemelten fontosnak tartom: kiteljesítik a Castells-i gondolatmenetet: Magyarország számára társadalmi, gazdasági kulturális és az első három szerző esetében bizonyos szempontból „állami-politikai” kontextusba helyezték az információs társadalom fogalmát. Hazánkban az információs társadalom „achilles-sarka” pont abban rejlik, hogy milyen minőségűek és mélységűek

ezek a folyamatok. Vagy másképp fogalmazva, a Wilson–gyémánt modell szerint a gazdaság, az állami, a civil szféra és a tudomány hatékony, egymást támogató, kiegészítő kapcsolata kell ahhoz, hogy a modernizáció (az IKT fejlődésre alapozva) gyors és sikeres lehessen egy adott országban (ITTK, 2004). Az általam kiemelt szerzők munkásságát jól jellemzi Karvalics azon felvetése, mely szerint **az új gazdaság és az infokommunikációs szektor, illetve az információs társadalom és a technológiai robbanás közé egyenlőségjelet nem tehetünk**: a gondolkodásban végbemenő paradigmaváltás vezet el az információs társadalomhoz. Karvalics kiemeli, hogy nem csak az egyének, hanem a csoportok és a társadalom szintjén is szükséges a váltás (Citizen - Netizen), és végső soron nem a technológia az új gazdaság színtere, hanem maga az emberi elme (Karvalics, 2002). Mindez egybecseng az első fejezetben megfogalmazott szemléletváltással, melyet az 1.3 fejezetben részletesen bemutattam (face-to-face HR és e-HRM)

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy az információs társadalomban az egyik alapvető értékhordozó maga az ember. Az emberi erőforrás menedzsment társadalmi környezetének megváltozása kapcsán az emberi tudás, mint erőforrás felértékelődése játszik döntő szerepet. A tudástársadalom küszöbén az emberi tőke számbavétele, értékelése komplexebb feladat (másféle gondolkodást kíván), mint az ipari társadalom munkaerő költség–hozam számítása, vagy az emberi tőkébe való beruházás megtérülésének kiszámítása a mikroökonómiában jól ismert jelenérték számítással. A gazdasági Nobel-díjas Schultz „Beruházás az emberi tőkébe” című könyvéből (Schultz, 1980) vett hasonlatát adaptálva az információs társadalomban az emberek nem a részvények által válnak tőkéssé, mint a „mesében”, hanem a bennünk felhalmozódó humán beruházás gazdasági értékétől.

### 2.1.2 A technológiai környezet: az internet szerepe a HR munkában

Az internet 1994 óta hódít a világon a felhasználók körében. Jogosan felvethető a kérdés, hogy az internet mint digitális infrastruktúránk alapja valóban olyan forradalmi technikai újításnak tekinthető-e a XX. század végén, mint amilyen az ipari forradalom időszakában a gőzgép volt, mely akkor alapvetően átalakította át a munka világát? Meglátásom szerint a válasz igen. Egyrészt intuitív megközelítési módszert alkalmazva a gőzmozdony és a vasút megjelenése az akkori társadalmi/gazdasági viszonyok között a

mai fogalmaink szerint ugyanolyan „távmunkára” adott lehetőséget, mint a mai kor viszonyai között az internet. Akkor is, és most is a technológiaváltás megváltoztatta a munka világát: átalakult és kibővült a munkaadók és a munkavállalók potenciális köre.

Másrészt az informatikai, a telekommunikációs és média-technológia fejlődési sebessége az elmúlt években lényegesen gyorsabb volt a fejlett társadalmakban, mint a korábbi műszaki-tudományos eredmények elterjedésének a sebessége: gondoljunk csak Moore törvényére a számítástechnikai kapacitások növekedéséről. A fejlődés gyorsaságát jól példázza, hogy amíg a rádiózás 38 év alatt érte el az 50 milliós hallgatói küszöböt, a televíziózás már 13 év alatt elérte az 50 milliós nézőszámot, az internet pedig 4 év alatt átlépte az 50 milliós „álomhatárt” (Gloor, 2000). Ezt a fejlődési sebességét Bőgel György is több adatsorral alátámasztja könyvében (Bőgel 2000) és véleménye szerint a technológiai fejlődés az infokommunikációs technológia (IKT) innovációs hullámának köszönhető (Bőgel 2003). Ennek a legnagyobb „vivő hulláma” véleményem szerint maga az internet.

Mindezeket figyelembe véve összességében a humán erőforrás menedzsment technológiai környezetének megváltozása kapcsán az internet megjelenése és elterjedése kulcstényezőnek számít. Alacsony absztrakciós szint mellett elfogadhatónak tartom, hogy az információs társadalmat, technológiai aspektusból szemlélve az internet tömeges elterjedéséhez kötjük és az e-HRM jelenségvilágát is az internetes megoldásokkal azonosítjuk.

### 2.1.3 A gazdasági környezet: az „új gazdaság”

Az új gazdaság (tudás-alapú gazdaság) az ezredforduló óta kiemelt téma a tudományos körökben, melynek előzménye az információgazdaság és a hálózati gazdaság volt. A fogalmak itt is sokszínűek, lényegét tekintve a gazdaságműködési modell és a piaci koordináció alapvető változásait kutatják. **Az új gazdaság fogalma alapvetően négyféle módon közelíthető meg: gazdaságelméleti, szektoriális, infrastrukturális és vállalat gazdaságtani aspektusokból** *(Török, 2004)*. A gazdaságelméleti megközelítés arra fókuszál, hogy a klasszikus közgazdaságtan törvényei (csökkenő hozadék elve, tranzakciós költségek, Philips görbe stb.) alkalmazhatók-e az új gazdaság modellezésében. A szektoriális szemlélet az új gazdaságot az azokat alkotó aktorok, illetve azok gazdasági

teljesítménye alapján közelíti meg. A strukturális határok megrajzolása, a cégek, szervezetek besorolása, ezáltal a statisztikai mérés még a fejlett országokban is gyerekcipőben jár, módszertana egyelőre esetleges. Az infrastrukturális szemlélet a digitális infrastruktúra meglétét és elérhetőségét (könnyű elérni/olcsó fenntartani) helyezi a vizsgálatai középpontjába, és a távközlésre építve a régiók, országok versenyképességét és az infokommunikációs technológiák (IKT, IKT index) összefüggéseit kutatja. A vállalat gazdaságtani megközelítés szerint az új gazdaság alapvetően új típusú munkamegosztást jelent, melyben a hálózatosodás miatt elmosódnak a vállalat klasszikus határai. Ez alapvetően átalakítja az értékteremtést (pl.: a virtuális vállalatok termelési lánca), a munkavégzést (pl.: távmunkások alkalmazása) és a vevők igényeinek kiszolgálását (pl.: elektronikus kereskedelmi szolgáltatások). Ebben az új struktúrában alapvető fontosságú szereplők a hálózatok, melynek konfigurációját (terjedelmét) a munkamegosztáshoz kötődő kapcsolati intenzitás és a koordináció fajtája határozza meg (Dinya – Domán 2004). Jellemzője továbbá, hogy az üzleti hálózatok már nem tisztán a forprofit szektor elemeiből szerveződnek: gyakorlatilag mindig jelen vannak a közszféra szereplői, jellemzően a kutató intézmények és az egyetemek (Lengyel, Deák, 2002)

Dolgozatomat elsősorban a vállalatgazdaságtani megközelítés jellemzi, hiszen a HR munka a vállalatgazdaságtan / vezetés tématerület része. Gazdaságelméleti szempontból a szűkösség elvét tartom meghatározónak a vizsgálatok szempontjából. A klasszikus közgazdaságtan modelljei a szűkösség elvére épülnek (Samuelson, 2005), de ez az elv csak korlátozottan alkalmazható az információs korban (Bőgel 2000, Szabó-Hámori 2006). Alapvető ökonómiai elméleti modelljeinkben az erőforrásaink szűkösek: a föld, a beruházható javak, a termelési tényezők. Ez a szűkösség a gazdasági mechanizmusok egyik mozgatórugójaként működött. A szűkösség elve mozgatja a vállalaton belüli erőforrás allokációt, ez van a hatékonyság szakadatlan növelésének a hátterében, és végső soron az árakat meghatározó piaci kereslet/kínálat egyik alakító tényezője. A szűkösség elve azonban nehezen egyeztethető össze az információ természetével. Az információ, mint erőforrás tekintetében Bródy András Széchenyi díjas közgazdász is fontosnak tartja hangsúlyozni, hogy az információ – szemben minden más anyagi természetű dologgal – nem csökken azáltal, ha megosztják, azaz a szűkösség elvét csak korlátozottan tudjuk rá alkalmazni. Figyelembe véve a castells-i definíciót, mely az információs társadalmat gazdasági szempontból az információs javak előállítása, feldolgozása, elosztása, forgalmazása és felhasználása kapcsán alapvető forrásnak tekinti, nem véletlen hogy a

castells-i definíció a közgazdászoknak, akik az „erőforrások művészetével” foglalkoznak, egy domináns alapkérdést tartogat: melyek az információs társadalom gazdasági sikerkritériumai és ezek hogyan allokálhatók a szervezetekben és a HR munkában?

A kérdés vizsgálatával több üzleti tanácsadó és tudományos műhely is foglalkozott. A változásokat a 90-es évek végén az *Andersen Consulting* tanácsadói az alábbi feltételek megváltozásában láttatták az új gazdaságot:

- a fizikai vagyontárgyak nem játszanak többé központi szerepet az értékteremtésben,
- a vállalat mérete nem határozza meg véglegesen és feltétlenül a bevételeket,
- a kapcsolattartás, a kommunikáció és az együttműködés költségei alacsonyak,
- az információhoz való hozzáférés többé nem korlátozott a vállalatok, a vevők és a kereskedelmi partnerek számára,
- egy globális jelenlétre törekvő vállalkozás felépítése gyorsan és alacsony költségekkel kivitelezhető.

Az *Andersen Consulting* által összegyűjtött „törvényszerűségeket” alátámasztani látszik, hogy a világ 500 legnagyobb cégének élvonalába az elmúlt évtizedben olyan technológiai cégek kerültek be, amelyek a 80-as években úgynevezett „garázsboltokból” fejlődtek ki (pl. a *Dell Computer* vagy a *Microsoft*), és egyáltalán nem rendelkeztek fizikai vagyontárgyakkal, illetve világméretű hálózattal (mint például a *Wal-Mart* vagy az *IBM*). Az *Andersen Consulting* megállapításai arra is rámutatnak, hogy a domináns erőforrások tekintetében átrendeződés tapasztalható. Az információs társadalom gazdaságában az egyre rövidülő életciklusú termékek és szolgáltatások piacán a versenyelőny az újítók, a „tudástőkések” kezében összpontosul. Ennek a változásnak a főbb irányait az 3.1 táblázat szemlélteti.

2.1 táblázat: Az ipari társadalom és az információs társadalom domináns gazdasági erőforrásai

| **Ipari társadalom** | **Információs társadalom** |
|---|---|
| Föld, alapanyag, nyersanyag, energia | Technológia, szabadalom, *licensz, know-how*, védjegy |
| Pénztőke | Vállalkozói (információs, kapcsolati, bizalmi és anyagi) tőke |
| *Képzett munkaerő* | *Tudástőke: szakképzettség, jártasság, gyakorlat, emberi képességek, készségek* |

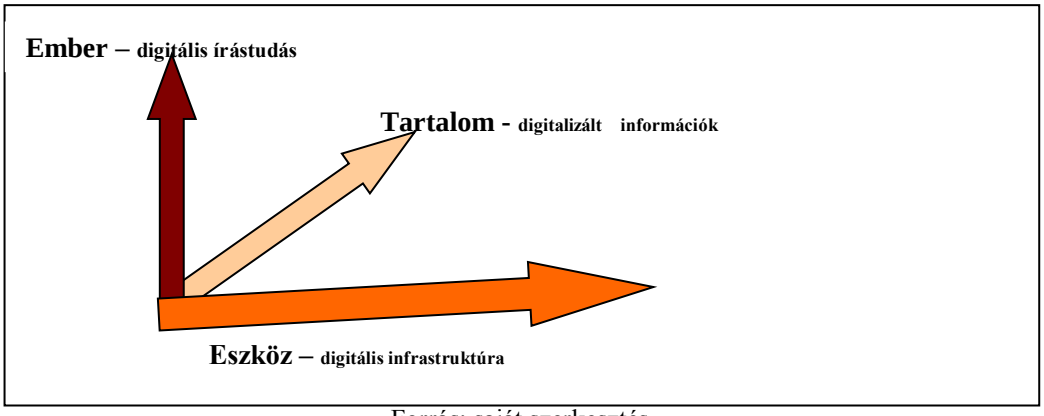
Forrás: saját szerkesztés Karoliny - Poór Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment Gazdasági tevékenység súlypontjának eltolódása ábra alapján

Az információs társadalomban az anyag-és energiaigényes termelést felváltja a kutatás-fejlesztés igényes anyag-és energiatakarékos termelés. Ahogy Szabó Katalin közgazdász professzor kiválóan példázta egy előadásában[18]: 1985 és 1995 között az olajmezők feltárásának költsége a számítógépes technikáknak köszönhetően a töredékére csökkent. „Húsz éve a fúrófejhez kapcsoltuk a számítógépet, ma már a számítógéphez kapcsoljuk a fúrófejet. Ez az igazi paradigmaváltás, hiszen a legegyszerűbb termékek is szellemi, és nem utolsósorban informatikai tartalommal bővülnek". A pénztőke szerepét a vállalkozói tőke veszi át, amely ugyan pénz nélkül nem létezhet, de a „hálózatosodás" követelményei miatt olyan nem anyagi tényezők nélkül működésképtelen, mint a kapcsolati, információs vagy bizalmi tőke.

A szakképzett munkaerő az információs társadalomban szükséges, de nem elégséges feltétele a versenyképességnek. A munkatársak tudástőkéjének teljes vertikumára szükség van. A szakképzettség mellett felértékelődik a szakmai gyakorlat, a munkaerőpiacon megszerzett jártasság, továbbá – a hálózati alapú szervezetekben – az olyan emberi készségek és képességek köre is, amelyek lehetővé teszik a csapatmunkát, a kreativitásra építenek, és a kapcsolati és bizalmi tőke kiaknázásához az együttműködésre és a hatékony kommunikációra helyezik a hangsúlyt.

Mindezen változások ismeretében melyek lehetnek tehát az információs társadalom gazdaságának alapvető pillérei, melyek hatással vannak a HR munkára? Az információs társadalom gazdasági fejlettségét véleményem szerint az ember - eszköz - tartalom hármas feltételrendszere határozza meg, amit egy koordináta- rendszerben szemléltethetünk. A koordináta-rendszert a következő ábra mutatja.

2.1 ábra: Az információs társadalom gazdaságának digitális pillérei




Forrás: saját szerkesztés

[18] BKAE Tudománynapi Konferencia, 2002 ősz.

Ezt a koordináta rendszert Castells nyomán az alábbiak szerint értelmezhetjük:

- az „ember” (informatikai aspektusban a *user*) fogalma alatt a digitális írástudással, információ-feldolgozó készséggel rendelkező felhasználókat értjük, akik képesek a technológiát használni;
- az „eszköz” fogalma alatt a számítástechnikai megoldások, a szoftverek és a hardverek összességét (általában a digitális infrastruktúra egészét) értjük, ami mikro- és makroszinten egyaránt jelen van, s megteremti a digitális környezetet, a szervezeteket átható intranet rendszerektől a szélessávú optikai kábelekig;
- a „tartalom” fogalma alatt pedig az adott társadalom tagjainak nyelvén elérhető (feldolgozott és hozzáférhető) elektronizált dokumentumok összességét értjük, ami a mindenki számára hozzáférhető online információk mellett magában foglalja az intézmények, a szervezetek és a cégek adatvagyonát is.

Mindhárom pillér együttes megléte és összhangja biztosíthatja csak a permanens fejlődést. Másképp fogalmazva csak az egyik, vagy csak két tényező megléte még nem elég az üzleti sikerhez. Az elektronikus üzletmenet színvonalát, fejlettségét ennek a három vektor eredőjeként kaphatjuk meg. Hiába magas az internetre csatlakozó gépek száma és modern a hálózati infrastruktúra, ez csak szükséges, de nem elégséges feltétel. Az embereknek (a *usereknek*) olyan készségekkel kell rendelkezniük, melyekkel ezek az erőforrások működtethetők, azaz szükség van a digitális írástudásukra. Ez utóbbi tényezők megléte pedig még mindig nem biztosítja a fejlődést: a hálózaton keresztül elérhető információkra és szolgáltatásokra is szükség van, vagyis elektronikus tartalomszolgáltatás kell végső soron a továbblépéshez.

A fent ismertetett koordináta rendszerre megkülönböztetett figyelemmel kell lennünk az e-HRM tevékenység kapcsán. Ez a speciális koordináta rendszer az e-HRM tevékenység megszervezésekor alapvető modellként szolgálhat a sikeres virtuális HR szolgáltatások tervezésénél, a projektek kialakításánál és a bevezetésénél.

## *2.2 Az emberi erőforrás információs rendszer (EEIR)*

Ahhoz, hogy az e-HRM működését, hatókörét elemezni tudjuk, első lépésként érdemes kitekintést tennünk a humán erőforrás menedzsment vállalaton belüli általános szerepére. A szervezetek működése és felépítése szempontjából Porter, aki napjaink egyik legnagyobb hatású közgazdásza, a 80-as évek közepén a humán erőforrás menedzsmentet a könyvvezetéssel, pénzügyekkel, és a beszerzéssel együtt az úgynevezett támogató (másodlagos) funkciók közé sorolta (Porter, 1985). **A 90-es évek közepétől, ahogy a tudástőke kiaknázása üzleti céllá vált, változásnak indult a HR szerepe is**: Maga Porter is a 90-es évek közepén az internet jelentőségét boncolgató cikkében (Porter, 1995) a HR vállalaton belüli szerepének változásáról (erősödéséről) beszélt.

A HR szerepének átalakulása (erősödése) az alábbiakban foglalható össze az ezredfordulón:

- A HR költségközpont (cost center) jellege átalakul a szolgáltatói modell felé.
- A HR támogató (másodlagos) vállalati funkciója átalakul a szervezeti magkompetenciák biztosítása felé.
- Előtérbe kerül a vállalati siker és a humán erőforrás menedzsment összefüggéseinek feltárása, az emberi tőke beruházások hatékonyságának és eredményességének mérhetősége, ok-okozati kapcsolatok keresése.

A személyügyi tevékenység, mint költségközpont besorolás egyre kevésbé érvényesül a gyakorlatban: a HR adminisztráció éppen az elektronizáció miatt kevesebb élőmunkával párosul, a felsővezetői prioritási listákon szereplő „belső kommunikáció erősítése”, a „vállalati kultúra formálása”, vagy a „munkakörök gazdagítása” pedig a HR szolgáltatási jellegét erősítette. A felsővezetés irányából az emberi erőforrásokkal kapcsolatos mérhetőségi igények is egyre erősebbek lettek: mindez az egyéni teljesítmények, a karrierfejlesztés és a képzések eredményessége kapcsán csúcsosodott ki. Az e-HRM megoldások az elmúlt évtizedben ezek körül fejlődtek a leggyorsabban: a szolgáltatás szemlélet magával hozta a HR alkalmazások elterjedését, melynek informatikai bázisát az Emberi Erőforrás Információs Rendszerek (EEIR) alkotják.

### 2.2.1 e-HRM kulcsterületek: a fejlődés legmeghatározóbb területei

Ha a humán erőforrás menedzsment funkcionalitását vizsgáljuk abból a szempontból, hogy mely területeken ment végbe IT eszközöknek köszönhető meghatározó fejlődés, három területet emelhetünk ki (Enyedi, 2003)

- *a személyzeti munka IT alapú támogatása,*
- *a toborzás IT alapú támogatása,*
- *a képzés IT alapú támogatása.*

Enyedi cikkében ezt azzal indokolta, hogy ezen három funkcionalitás mentén egyre több szoftver, illetve informatikai megoldás áll rendelkezésünkre. Ezt támasztják alá a Nicholson International „HR Systems and Procedures" kutatási eredményei is (Nicolson, 2001). A kutatás adatai szerint erre a három területre költöttek a legtöbbet a vállalatok az emberi erőforrás menedzsment informatikai támogatásán belül.

Ezen változások azonban nem csak technológia újításokat jelentettek, hanem a „virtualizálódáson" keresztül egyben szemléletváltást is magukban hordoztak. Az üzleti folyamatokat érintő, a szemléletváltás megalapozó legfontosabb tényezők, az e-businessből jól ismert módon a következők (Gloor, 2000):

- Fejlődnek az önkiszolgáló rendszerek (self-service) a HR munkában.
- Megszűnnek a térbeli (anywhere) és időbeli (7/24) kötöttségek.
- Megszűnnek az információs (tartalmi) kötöttségek, előtérbe kerül az egyénre szabhatóság.

Enyedi felsorolását és az e-business transzformációkat összevetve az alábbi 3*3-as mátrixot kapjuk, mely jól szemlélteti a fejlődés irányait:

2.2 táblázat: e-HRM: a HR funkciók és az e-business törekvések mátrixa

| | Önkiszolgáló rendszerek kialakulása | Térbeli és időbeli kötöttségek megszűnése | Tartalmi kötöttségek megszűnése |
|---|---|---|---|
| Személyzeti adminisztráció | Személyes adatkezelés az adatgazdánál | HR adminisztráció kihelyezése | Különböző funkciójú vállalati rendszerek integrációja |
| Toborzás, kiválasztás | Internetes adatbankok a potenciális munkavállalókról | Valósidejű toborzási folyamatok lehetősége | Online karrier oldalak (külső és belső) |
| Képzés | Oktatási keretrendszer | Távtanulás, távoktatás | Személyre szabott tananyagok |

Forrás: saját szerkesztés

*A személyzeti munka virtualizálódása azt jelenti, hogy a s*zemélyügyi adminisztrációban megjelenik a „média törések” megszüntetésére való törekvés és kialakulnak az önkiszolgáló rendszerek. A „média törések” megszüntetése a HR munkában azt jelenti, hogy a szervezeten belül a személyhez kötődő adatokat a tranzakciók kapcsán nem kérik be újra és újra, hanem olyan módon adaptálják, hogy azt minden egyes tranzakciónál fel lehessen használni a humán informatikai alrendszerben. A személyes adatainkat csak egyszer, általában az első alkalommal kell megadni a munkáltatónak és az azokban történő változtatásokat, mint adatgazdák önállóan intézhetjük (self-service). Másrészt az integrált vállalat irányítási rendszerek esetén lehetőség van az adminisztráció automatizálására, ilyen többek között a beléptető rendszerek adatainak felhasználása a munkaidő nyilvántartáshoz is.

*A toborzás virtualizálódása az jelenti, hogy m*egszűnnek a térbeli (anywhere) és időbeli (7/24) kötöttségek. A toborzási folyamatban mind a munkavállalói, mind a munkaadói oldalon megnő a „szabadsági fokok” száma az információs oldalon: a virtualizálódás eredményeképpen teljes körűvé válhatnak a karrier és a munkaerőpiaci információk. A sok esetben töredezett munkaerőpiac a „tökéletes informáltság” felé tolódhat el.

*A képzés virtualizálódása azt jelenti, hogy csökkennek* az információs (tartalmi) kötöttségek, előtérbe kerül az egyénre szabhatóság. A virtualizálódás elsősorban a tudásátadás szűkösségi kérdéseit oldja fel: a hagyományos „tantermi” kötött idejű és kötött helyű foglalkozásait, mint szűkös erőforrásokat szabadítja fel a szervezet minden tagja számára, egyénre szabhatóan. Így egyben az a tantermi kötöttség is megszűnhet, hogy a „jó képességű tanuló unatkozik, a gyengébb pedig lemarad”.

### 2.2.2 Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR) fejlődése és fontosabb jellemzői

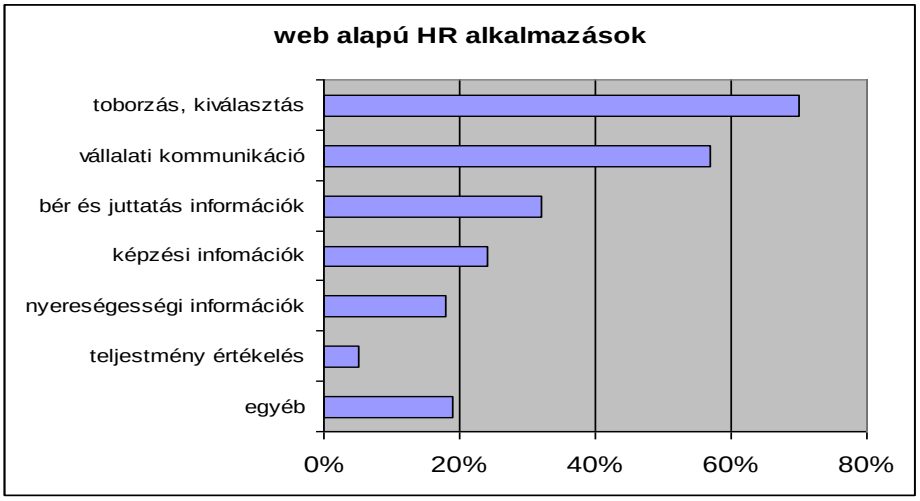
A vállalati gyakorlatban ma használt Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR, angolul Human Resource Information System HRIS) olyan többfunkciós számítógépes alkalmazás, mely a 90-es évek elejétől folyamatosan terjedt el a gyakorlatában (Michelberger, 2002). Az informatikai támogatás nem csak az egyének irodai munkájában (szövegszerkesztő, táblázatkezelő), vagy a döntéshozásban és a csoportmunkában (Expert Choice, TEAM EC for Windows) jelent meg (Barakonyi, 2004), hanem az egyes vállalati tevékenységeket is átszőtte. Ezen informatikai alkalmazások fejlődése körülbelül egyszerre

kezdődött meg: párhuzamosan fejlődtek a számviteli információs rendszerek, az emberi erőforrás információs rendszerek, a vállalatirányítási rendszerek, melyek funkcionalitását nagyban befolyásolta a szoftveripar fejlődése (Poór és társai, 2000). Amíg a számviteli információs rendszereket eredendően a pénzügyi tranzakciók kezelésére, a vállalatirányítási rendszereket a beszerzés – termelés - értékesítés megszervezésére, az EEIR rendszereket a munkaerő teljes körű menedzselésére optimalizálták. A modern EEIR rendszerek alapvető sajátosságait a következőkben foglalhatjuk össze:

- Az EEIR rendszerek általában két jól elkülöníthető modulból állnak: egyrészt egy adminisztrációs, a személyügyi dokumentációt számítógépesítő részből (pl.: bérszámfejtés, munkaidő nyilvántartás, foglalkoztatási adatszolgáltatás), másrészt egy szakértői, döntéstámogató megoldásokat tartalmazó eszköztárból állnak (pl.: ügyelet-tervező, munkakörelemző, teljesítményértékelő). Az angolszász szakirodalomban a két modul kapcsán a ”HR administration and HR services” fogalom terjedt el (Fisher et al, 1999).
- A fejlett rendszerek adatbázisait, funkcióit webes felületen keresztül érik el szervezet tagjai. Ezt az intranetes megoldást szokás HR portálnak is nevezni. A HR portál funkciói közül különböző munkakörben dolgozó, eltérő jogosultságú munkatársak más és más szolgáltatásokat vehetnek igénybe (Tallózó, 2002), mely a belső vevők jobb kiszolgálását eredményezi.
- A modern EEIR rendszerek a vállalat más tranzakció feldolgozó rendszereiből is fogadnak adatokat. Ezzel lehetővé válik többek között az értékesítési eredményekhez kötött automatikus jutalmazási rendszer, vagy a kiválasztás során feldolgozott tesztek eredményeinek megjelenítése a személyi adatok között (Fisher et al, 1999).

Az EEIR rendszerek funkcionalitását, fejlődési trendjeit jól szemléltetik a különböző webalapú, HR alkalmazások használatát feltáró vállalati kutatások. Már 1999-ben, egy 323 amerikai vállalatra kiterjedő felmérés szerint a vállalati gyakorlatban hat HR funkciónál találhatunk webes támogatást.

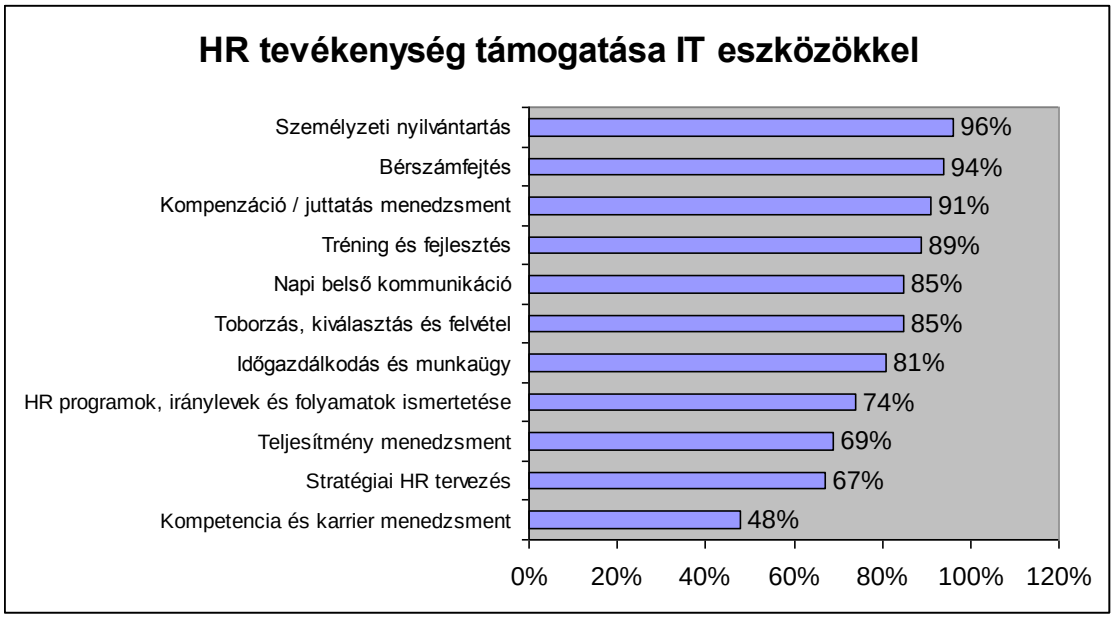
2.2 ábra :Web alapú HR alkalmazások 1999-ben




Forrás: WWRC, USA 1999

2003-ban egy Magyarországon a Hewitt Inside által elkészített felmérés szerint a HR tevékenység már tizenegy területen élvezett technológiai támogatást, melyet a következő ábra szemléltet:

2.3 ábra: Web alapú HR alkalmazások Magyarországon, 2003-ban




Forrás: Hewitt Inside, 2003

A két táblázat adatait elemezve látható, hogy egyrészről a HR területek egyre nagyobb része informatikai támogatást kapott, másrészt ezen területek bővülnek (pl.: stratégiai HR és karrier tervezés) melyek között a toborzás, a képzés, és a javadalmazás kiemelt szerephez jut. Az amerikai és magyar (európai) prioritások között érzékelhető

szemléletbeli különbség is felfedezhető: míg az amerikai felmérés a HR szolgáltatások (HR services) domináns informatikai támogatását mutatja, addig a magyar felmérés a HR adminisztráció (HR administration) túlsúlyát jelzi (számszerű illetve statisztikai következtetés a felmérések különböző módszertana miatt nem lehetséges, érdemben csak a trendeket tudjuk vizsgálni).

A fentiekben bemutatott rendszerek, az egyes HR funkciók webes támogatása természetesen korántsem található meg minden munkáltatónál. A vállalati gyakorlatban a humán erőforrás menedzsmentet támogató informatikai rendszerek a legegyszerűbb táblázatkezelő szoftverre alapuló, személyi nyilvántartást számítógépesítő megoldástól az egyedi fejlesztésű bérszámfejtésre és munkaügyi adminisztrációra alkalmas programokon keresztül a legfejlettebb, webes személyügyi tevékenységet átfogó EEIR rendszerig terjednek. Egy fejlett EEIR rendszer bevezetése jelentős, több milliós nagyságrendű beruházással jár, robosztus IT infrastruktúrára épül, ezért Magyarországon leginkább a multinacionális cégek, illetve a közép-európai térségben tevékenykedő magyar nagyvállalatok alkalmazzák ezeket (Darai, 2001). A dolgozatban nem törekszem a mikro vállalkozásokra jellemző táblázatkezelő alapú személyügyi nyilvántartások, illetve a kis- és közepes vállalkozásoknál tipikus bérszámfejtő programok elemző bemutatására. A fejezetben a legkorszerűbb humán erőforrás menedzsment szoftverek struktúráját mutatom be, hiszen ezen megoldások vizsgálatán keresztül tudom az EEIR rendszerek funkcionális és működési modelljét megragadni.

A nemzetközi gyakorlatban az EEIR, mint informatikai megoldás (szoftver) az eltérő szervezeti erőforrásokból és vezetői igényekből adódóan két egymástól eltérő úton fejlődött ki (Marton, 2002):

- egyrészt az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP: Enterprise Resource Planning Systems) már meglévő bér és munkaügyi moduljai fejlődtek tovább emberi erőforrás információs rendszerré. Az integrált vállalatirányítási rendszer pénzügyi, termelési valamint logisztikai modulja egészült ki humán erőforrás modullal. Ilyen megoldásokat forgalmaz többek között az SAP, az Oracle, a Microsoft vagy a SAS,
- másrészt a 90-es évek közepén a bérszámfejtő szoftverekből fejlődött ki egy önálló, akár platform független, humán információs rendszer, mely a munkaügyi adminisztráción túl a humán erőforrás menedzsment funkciókra is koncentrál. Ez a változat főleg a középvállalkozásoknál, illetve azoknál a nagyvállalatoknál volt

tapasztalható, akik tevékenységükből adódóan egyedi, vagy saját fejlesztésű rendszer mellett döntöttek Ilyen rendszer például a Humansoft, a Peoplesoft vagy a magyar Nexon.

### 2.2.3 Az EEIR rendszerek funkcionalitása

Az EEIR rendszerek funkcionalitásának kutatása és dokumentálása érdekében többek között az SAP, az ORACLE a SAS a People Soft nemzetközi, illetve a Bérenc magyar szoftverek nyilvános termékleírásait (2005), valamint felhasználó kézikönyveit (2005) szekunder információként kezelve az információszűrés módszerével tipizáltam a modern EEIR rendszerek felépítését. Az EEIR rendszerek funkcionalitásának feltérképezéséhez piacvezető szoftverházak megoldásait választottam, mert az alaptípusok ezekből levezethetők.

Az EEIR rendszerek – habár a vizsgált szoftvertermékek menü és modulrendszere eltér egymástól – a következő hét területen fejtik ki hatásukat a humán erőforrás menedzsment területén:

*A, Személyügyi adatnyilvántartás informatikai támogatása, személyügyi adatbank*
*B, Munkakör-tervezés, -elemzés, -értékelés rendszerének informatikai támogatása*
*C, A személyzetbeszerzés rendszerének informatikai támogatása*
*D, A javadalmazás rendszerének informatikai támogatása*
*E, A teljesítményértékelés rendszerének informatikai támogatása*
*F, A személyzetfejlesztés rendszerének informatikai támogatása*
*G, Biztonsági és jóléti szolgáltatások rendszere*

A vizsgált szoftverek törekednek a HR teljes funkcionalitásának lefedésére, minden egyes területhez legalább adminisztratív informatikai támogatást nyújtani. Jellemző, hogy az elemzett termékeknek nincs például külön az e-learning tananyag fejlesztésével, lejátszásával illetve a tudás ellenőrzésével kapcsolatos alkalmazásuk, de mind rendelkezik olyan „tanfolyam-kezelővel” mely a munkavállalókról nyilvántartja kinek, milyen képzésen (tanfolyamokon) kell megjelenni, illetve melyik képzést ki, mikor, milyen eredménnyel teljesítette. Az alábbiakban részletesen bemutatom a hét területet, melynek közös jellemzője, hogy mindnek van webes kiterjesztése.

*A, Személyügyi adatnyilvántartás informatikai támogatása: a személyügyi adatbank*

A munkahelyi adatnyilvántartás törvényben szabályozott: a Munka Törvénykönyvének ide vonatkozó rendeletei alapján a munkatársakról csak a munkaviszonnyal kapcsolatos adatokat lehet kezelni és tárolni. A jogszabályi előírásoknak megfelelően a korszerű személyügyi adatbankok strukturálisan négy részre bonthatók:

- szervezeti, a munkakörökre épülő adattáblák és szótárak,
- személyi, a munkavállalók személyes adataira épülő adattáblák és szótárak,
- relációs adattáblák, melyek az egyes munkaköröket és személyeket kötik össze,
- tranzakciós adattáblák melyek az egyes munkavállalókkal kapcsolatos eseményeket tárolják,

A személyügyi adatbankok különböző interfészekkel rendelkeznek az adott számítógépes programtól függően. Van ahol csak a munkaügyi osztályokon dolgozó munkatárs tud személyes adatokat módosítani, másutt már olyan program fut, melyben minden munkavállaló önállóan módosíthatja személyes adatait, ha az megváltozik (pl.: lakcímmódosulás). A különböző programokban az adatmezők szerkezete, száma is eltérhet egymástól. Például, van olyan rendszer is, ami képes tárolni a munkahelyi egészségügyi vizsgálatok adatait. Egy modern EEIR alkalmazásban általában a következő adattáblák kerülnek kialakításra:

**A szervezeti, munkakörökre épülő adattáblák:**
-A munkakör megnevezése
-A munkavégzés helye
-A munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák (pl.: szakismeret, nyelvtudás)
- Munkaköri leírás
-A munkakörhöz tartozó juttatáscsomag (pl.: bértömeg, autó / telefonhasználat)
-Munkáltatói jogkör gyakorlása
-Munkakörrel járó jogosultságok
-Munkavédelmi adatok

**A személyi, munkavállalók adataira épülő adattáblák:**
-Személyes adatok (név, születési idő, lakcím stb.)
-Családi adatok (családi állapot, eltartottak száma stb.)
-Azonosító adatok (Adószám, TAJ szám, belépési engedélyek stb.)
-Képzettségi, végzettségi adatok (bizonyítványok, jogosítványok stb.)
-Nyilatkozatok (etikai, összeférhetetlenségi)
-Vizsgálatok (egészségügyi, orvosi, szűrő)

**Relációs adattáblák:**
-Belépés időpontja
-Foglalkoztatás formája

-Foglalkoztatás módja
-Munkaviszony megszüntetése, megszüntetése
-Besorolási adatok

**Tranzakciós adattáblák:**
-Bérelszámolási adatok (pl.: távollétek, szabadságok, havi kifizetések)
-Béren kívüli juttatások (pl.: munkaruha, étkezési jegy)
-Segélyek
-Vállalati kölcsönök
-Képzések
-Tesztek

Az így kialakított rendszer információkat szolgáltat mind a külső érintettek (pl.: tulajdonosok, KSH, APEH) mind a belső vevők (munkavállalók, humán erőforrás menedzserek, felsővezetők) felé.

**B, Munkakör-tervezés, -elemzés, -értékelés rendszerének informatikai támogatása**

A munkakörök kialakításának folyamata számítógépes alkalmazásokkal támogatott. A szervezet stratégiai céljainak az adott egység feladatának és a munkaköri leírásoknak egységes tervező és modellező felületek állnak rendelkezésre, ezzel biztosítják a szervezeti felépítés és a munkaköri leírások összhangját. A munkakör modulból adatok exportálhatók a személyzet beszerzési és a teljesítményértékelési rendszerbe, így meghatározható az ideális jelölt profilja, illetve a teljesítményértékelés szempontrendszere. A munkakör értékelés informatikai támogatása kiterjed a kompetenciatesztek online kitöltésére és azok valós idejű feldolgozására (azonnali értékelés).

**C, A személyzetbeszerzés rendszerének informatikai támogatása**

A humán erőforrás toborzási és kiválasztási rendszere számítástechnikai eszközökkel támogatott. A munkaköri leírások számítógépes feldolgozása után, a toborzás történhet online módon, akár a vállalat saját weboldalán keresztül. Az önéletrajzok összegyűjtése, feldolgozása a személyügyi adatbankok kialakításával együtt növelheti a munkaerő szükséglet gyorsabb, rugalmas kielégítését. A kiválasztás menete számítógépes tesztekkel támogatott. A kiválasztott és munkaviszonyba került személy(ek) adatai (személyes adatok, és teszteredmények) automatikusan átkerülnek a személyügyi adatbankba. A rendszerek általában ismerik a „belső toborzási” modulokat is, ami a karrierépítés és a szervezeten belüli előrejutást hivatott támogatni.

**D, A javadalmazás rendszerének informatikai támogatása**

A bér és béren kívüli juttatások rendszere az EEIR-ben komplex módon kerül beágyazásra. A személyes adatok, a teljesítményértékelés naturális adatai alapján automatizálható a bérszámfejtés. Az árbevételhez, az eredményhez kötött teljesítmény, a bérek, a bónuszok, a prémiumok és a havi bérek kifizetése nyomon követhető a HR portál funkción keresztül akár a munkatársak részéről is. A fejlett rendszerek összekapcsolják a beléptető rendszerek információit az EEIR rendszerrel, így a munkaidő gazdálkodást is automatizálják.

Az EEIR rendszeren keresztül hatékonyan adminisztrálható a szervezet által üzemeltetett béren kívüli juttatások (cafeteria) rendszere, mely egyrészt biztosítja a munkavállalók számára az önálló, a munkavállaló igényeihez igazodó szolgáltatás csomag kiválasztását, másrészt naprakész vezetői információkat ad a humán erőforrás szakembereknek a béren kívüli juttatások igénybevételéről, a cafeteria-rendszer kihasználtságáról.

**E, A teljesítményértékelés rendszerének informatikai támogatása**

Az EEIR rendszerben az önértékelő, a csoportos, a vezetői valamint akár a 360°-os értékelés is webes felületeken elérhető, adatai azonnal feldolgozásra kerülnek. Ezen értékelések idősoros, összehasonlító, valamint összesített feldolgozását az EEIR rendszerbe épített adatbányászati, valamint üzleti intelligencia rendszerek feldolgozzák, és eredményüket egyrészt megkapják a munkahelyi vezetők és HR szakemberek, másrészt bekerül a Vezetői Információs Rendszerbe. A fejlett EEIR rendszerben a tesztek kitöltéséről, a megfelelő beállítások után, a munkatársakat a rendszer automatikusan értesíti a kérdőívkitöltés (adatszolgáltatás) esedékességéről.

**F, A személyzetfejlesztés rendszerének informatikai támogatása**

Humán erőforrás fejlesztés és a karriertervezés rendszere az infokommunikációs technikák fejlődése kapcsán főképp az oktatás és a képzés eszközrendszerén keresztül változott meg. Az e-learning technikák, a multimédiás laborok, az online tesztek lehetővé teszik a távoli kapcsolattartást a képzés, a tréning során, valamint újfajta tanulási programok kialakítására ad lehetőséget. Az e-learning technikákkal támogatott képzések egyrészt az oktatási anyagok szabványosítása miatt kihatással vannak a minőségre,

másrészt multimédiás szerkezetük miatt alkalmasak minden munkatárs számára a „számítógép alapú önképzés” (computer based learning) módszerét felkínálni. Az általam megvizsgált rendszerek kifejezett e-learning megoldást nem tartalmaztak, de mindben volt beépített „tanfolyam-kezelő”, mely alkalmas a tréningek, a képzések komplex adminisztrációjára, a tűzvédelmi oktatástól a csapatépítő tréningig.

A fejlett EEIR rendszerek külön karriertervező modullal vannak ellátva, mely egy multinacionális vállalat esetén figyelemmel kíséri a viszonylag nagyszámú belső karrier lehetőséget, és lehetőséget teremt ennek követésére, valamint a következő karrier állomás elérése érdekében akár automatikusan tanulási programokat ajánl fel.

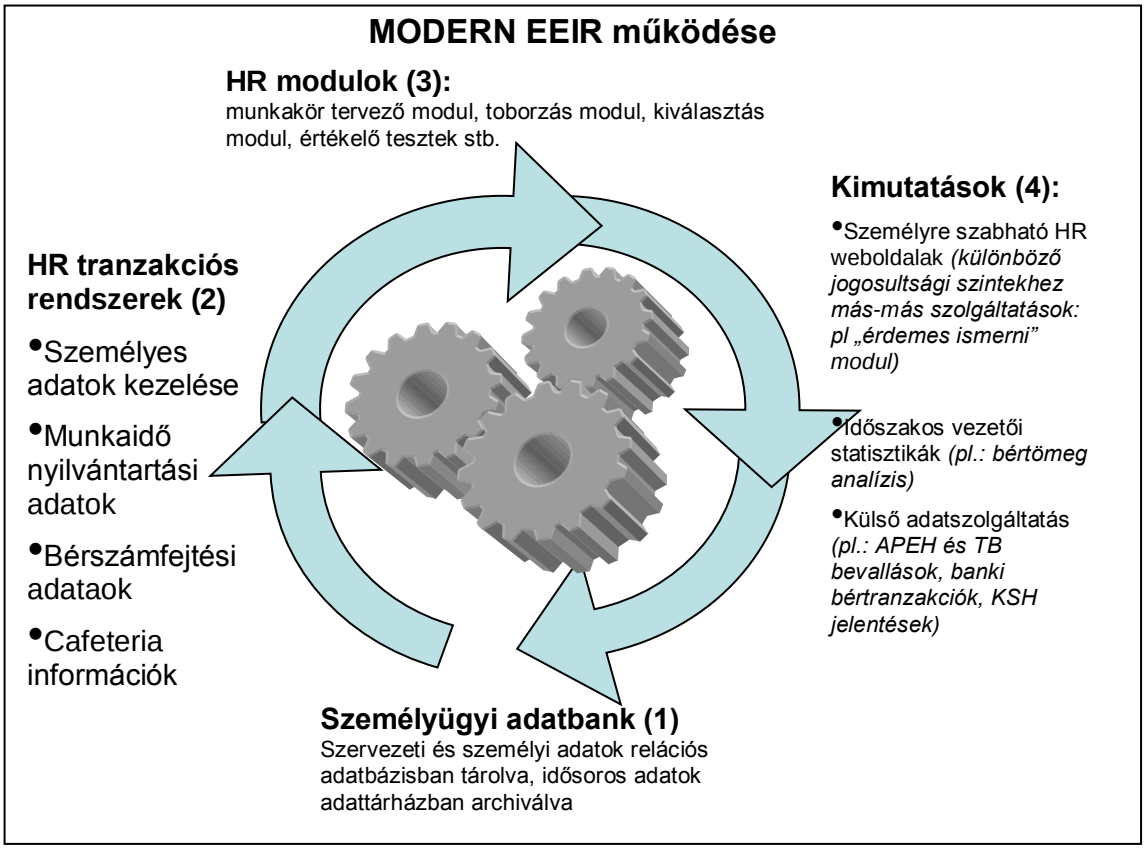
**G, Biztonsági és jóléti szolgáltatások rendszere**

A nemzetközi gyakorlatban, a tágabb értelemben vett munkavédelem (a munkatársak fizikai és pszichikai készségeinek fenntartása fejlesztése) rendszere is informatikai támogatást kap az EEIR rendszerben. A fejlett rendszerek a „biztonsági és jóléti szolgáltatásokat” általában az „érdemes ismerni” menüpont alatt szolgáltatják. Ezt a funkciót sokszor kérdés-válasz szisztémában érhetik el a munkavállalók (például, mit tegyünk, ha veszélyes kémiai anyagokkal találkozunk munkánk során, vagy hogyan kell kezelni a drog vagy alkohol befolyása alatt munkára jelentkező munkavállalókat, hogyan oldható a munkahelyi stressz). A nemzetközi gyakorlatban nem ritka a helyes életmódra, a modern táplálkozásra, a dohányzásról való leszokásra, a magánéleti krízishelyzetekre, vagy akár a diétákra összpontosító webes EEIR megoldás sem.

### 2.2.4 A modern EEIR rendszer modellje

A termékleírásokból nyert funkcionalitás, illetve a szoftverleírások és az EEIR rendszerek általános jellemzői alkalmasak arra is, hogy ezeket alapul véve felállítsam egy modern EEIR rendszer működési modelljét, melyet a 2.4-es ábra szemléltet:

2.4 ábra: A modern EEIR rendszer működési modellje



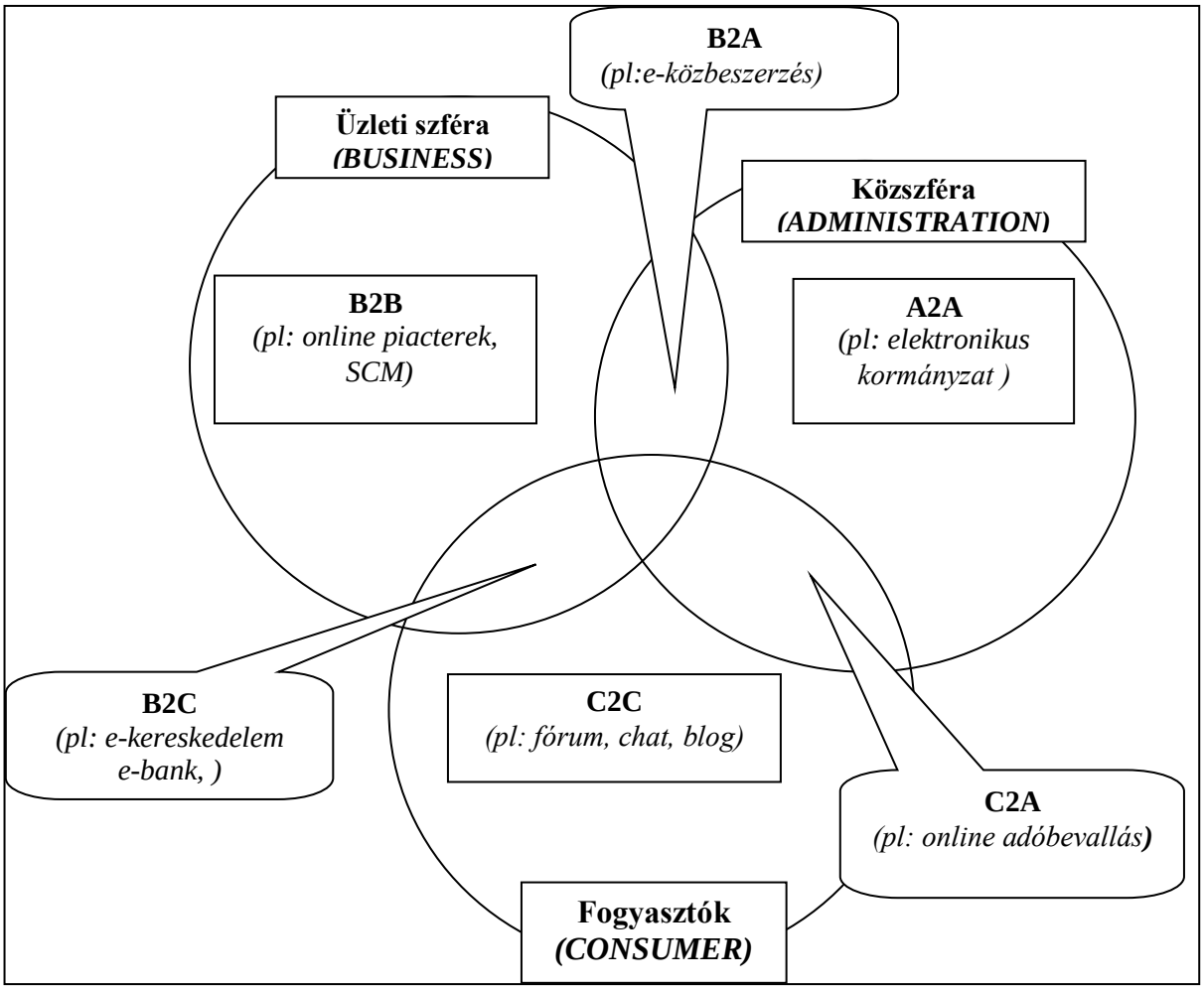

*Forrás:saját szerkesztés*

Az EEIR működésének alapja egy adatbanki szolgáltatás (1). Általában a bevezetési szakaszban először feltöltik a szervezeti és személyi adatokat. Miután az alapadatok rendelkezésre állnak a program már képes kezelni a tranzakciós adatokat (2). Ilyen tranzakciónak számít például a havi bérszámfejtés, a szabadságok kiadása vagy béren kívüli juttatások igénybevétele, amit akár részben vagy egészben automatizált modulok is végezhetnek (pl.: beléptető rendszeren keresztüli munkaidő nyilvántartás). A tranzakciós adatok mellett a rendszer fogadja a HR modulokból érkező információkat is (3). Ilyenek lehetnek a toborzási folyamatok eredményei, vagy a teljesítmény értékelés eredményei. A folyamat végén a rendszerből kinyerhetők a belső és külső kimutatások (4). A fejlett rendszerek képesek a kötelező adatszolgáltatásra a felügyeleti szervek irányában és a belső statisztikák, döntés előkészítő kimutatások elkészítésére is. **A modern EEIR rendszer összességében olyan informatikai megoldás, mely a teljes HR tevékenységet átfogja, moduláris felépítésű, és az e-HRM tevékenység informatikai bázisa**. Az EEIR rendszerek manapság az üzleti gyakorlatban gyakran az integrált vállalat irányítási rendszer részeként működnek.

## *2.3 A virtuális munkaerőpiac: az infokommunikációs technológia globális térnyerése*

Az e-business, az elektronikus kereskedelem, az online szolgáltatások tipizálása, csoportosítása kapcsán új rövidítések jelentek meg az ezredfordulón a szakirodalomban: „B2C" vagy a „B2B" jelölések az egyes szereplők között interakciókat takarják. Makrogazdasági aspektusból tekintve az e-businessben használt rövidítések a háromszereplős makroökonómia alapmodellre építenek. A három szereplő a közszféra *(Administration), a vállalatok (Business), és a fogyasztók (Consumer).* Ezen szereplők egymásközti virtuális tranzakcióin (kapcsolódásain) keresztül értelmezhetjük az információs társadalom gazdaságának ABC-jé (az angol kezdőbetűkből találóan az ABC mozaikszó áll össze), melyet az alábbi ábra szemléltet.

2.5 ábra: Az információs társadalom gazdaságának ABC-je




Forrás: Veres és szerzőtársai: Nonbusiness marketing, 2004

Az ábrán szereplő rövidítések az alábbi interakciókat takarják:

- *B2B*: a vállalatok közötti kapcsolatok (*business to business*)
- *B2C*: a vállalatok és a fogyasztók közötti kapcsolatok (*business to consumer*)
- *B2A*: a vállalatok és a közszféra közötti kapcsolatok (*business to administration*)
- *C2A*: a fogyasztok és a közszféra közötti kapcsolatok (*consumer to administration*)
- *C2C*: a fogyasztók közötti kapcsolatok (*consumer to consumer*)

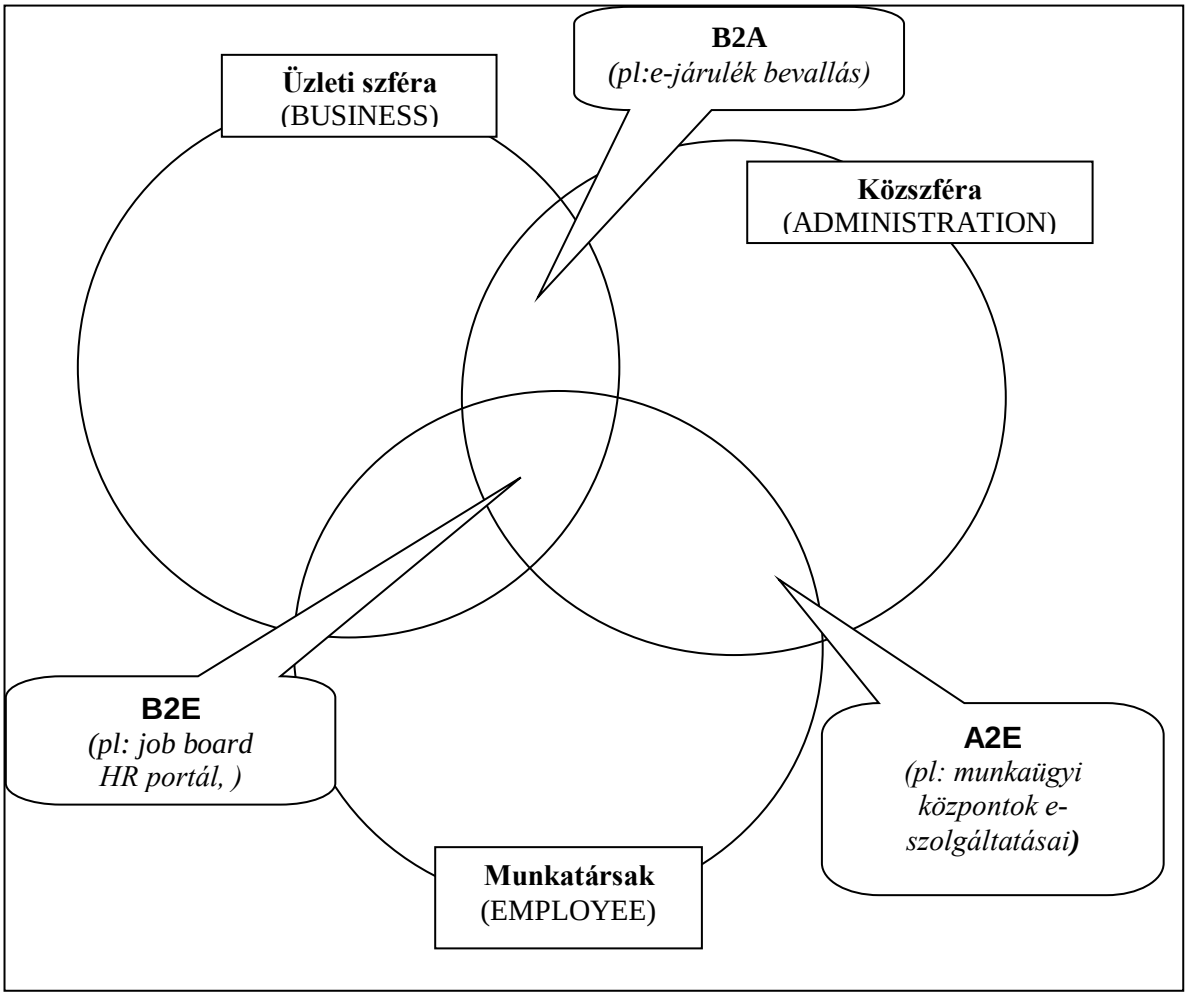
A jelölések ma még korántsem egységesek: az ezzel foglalkozó szakirodalomban az *A* helyett sokszor G (*government*) betűt használ, és a C nem csak a fogyasztót (*consumer*), hanem állampolgárt (*citizen*) is jelentheti.

Ebben a fejezetben arra törekszem, hogy a munkaerőpiac virtualizálódásának fontosabb jelenségeit csoportosítsam, melyhez az előző modellt kiválóan hasznosíthatjuk amennyiben a fogyasztót (consumer) munkavállalóra cseréljük (employee). A fejezetben - az információ technológiákon belül - legfőképp internetes megoldásokat veszem górcső alá.

### 2.3.1 Internetes alkalmazások a munka világában

A weboldalak elterjedése, a webes megoldások, a tágabb értelemben vett elektronizáció a munka világában is hódító útnak indult: a technológia terjedése a munka világából közelítve az üzleti, a közszféra, és a magánszféra szereplőinél is intenzív használatot eredményez, melyet az előző ábrából kiindulva, a következő tranzakciók jellemeznek:

2.6 ábra Az online munkaerőpiac jellemző kapcsolatai




Forrás: saját szerkesztés

A rövidítések jelentése a következő:

- *B2E*: a vállalatok és munkavállalók közötti kapcsolatok (*business to employee*)
- *A2E*: a közszféra és a munkavállalók közötti kapcsolatok (*administration to employee*)
- *B2A*: a vállalatok és a közszféra közötti kapcsolatok (*business to administration*)

A dolgozatban kiemelten a B2E és az A2E tranzakciókkal foglalkozom. Ennek oka, hogy a vállalatok és a munkavállalók, valamint a munkavállalók és az állam közötti tranzakciók a „virtuális munkaerőpiacon" értelmezhetők, míg a B2A nem. A B2A a vállalatok és kormányzat közötti adatcserével kapcsolatos tranzakciókat takarja, amit a humán erőforrás információs rendszerekkel foglalkozó fejezetben már bemutattam (pl: elektronikus adatszolgáltatás az adóhivatal felé)

### 2.3.2 Internetes alkalmazások vállalati és üzleti környezetben: karrieroldalak és a vállalati karrierrovatok elterjedése (B2E)

Először Amerikában, majd Európában is kialakult az **"online munkaerőpiac"**, amelyek olyan webhelyek összessége, ahol a munkavállalók és a munkaadók az információ technológiai megoldásokat felhasználva keresnek állást, munkahelyet, illetve munkatársakat. A résztvevők nem változtak: a virtuális munkaerőpiac szereplői továbbra is a munkaadók, a munkavállalók és a munkaerő piaci intézmények, de a forma új: a virtuális tér.

A karrieroldalak (angolszász szakirodalomban: job board) olyan webes alkalmazások, ahol az álláshirdetések minden potenciális munkavállaló számára elérhetők. A karrier oldalak többségén az álláshirdetések mellett sokrétű tartalomszolgáltatás is működik: karrier tanácsok, önéletrajz -minták, és különböző, a kiválasztás kapcsán fontos orientációs és kompetencia tesztek is gyakran elérhetők. Az álláshirdetések között a munkavállalók keresőmotorok segítségével szűkíthetik az álláshirdetések számát, szabhatják személyre a keresés eredményét.

Az online munkaerőpiac egyik zászlóshajója a monster.com, melyet jogosan nevezhetnénk a munkaerőpiac eBay-ének[19] is. A monster egy valódi virtuális vállalat: olyan munkaerő közvetítő, melynek „irodái" csak a világhálón léteznek. A világ egyik legnagyobb globális online karrier oldala 2004 elején már a világ 20 országában szolgáltatott, 2006 végén már 1,3 millió állásajánlatot tartalmazott az oldal. Az intenzív fejlődését jól mutatja, hogy mára már Ázsiában is hódít. Az álláskínálatok megoszlását az alábbi 2.4-es táblázat szemlélteti:

[19] Az eBay a világ legnagyobb virtuális bolhapiaca, mely az online aukció módszerével 1997-ben indult útjára: bélyegek, érmék, kiegészítők, számítógépek, járművek és személyes „kacatok" millióit listázzák, adják el és veszik meg minden egyes napon. Az eBay sikerét jól példázza, hogy Joseph Ratzinger bíboros – XVI. Beneked Pápa - egykori Volkswagen Golf-ja is itt talált új gazdára, de adtak el az e-Bay-en II. világháborús kiszuperált tengeralattjárót is.

2.3 táblázat: A monster.com oldal álláskínálatának összetétele 2006. december elején

| | |
|---|---|
| **Monster állásajánlatai** | **1 371 516** |
| | |
| **Ázsia összesen** | **337 513** |
| Kína | 300 000 |
| India | 31 513 |
| Hong kong | 3 000 |
| Singapore | 3 000 |
| | |
| **Európa összesen** | **232 866** |
| Anglia | 61 076 |
| Hollandia | 53 102 |
| Olaszország | 29 571 |
| Franciaország | 29 164 |
| Belgium | 21 886 |
| Spanyolország | 6 472 |
| Ausztria | 5 997 |
| Lengyelország | 4 866 |
| Svédország | 4 388 |
| Csehország | 4 224 |
| Luxemburg | 3 684 |
| Norvégia | 2 265 |
| Magyarország | 2 076 |
| Dánia | 1 955 |
| Finnország | 1 140 |
| Írország | 1 000 |
| Németország | Na |
| Svájc | Na |
| | |
| **USA összesen** | **801 137** |

Forrás: saját szerkesztés a monster.com adatai alapján

Az adatsor jól szemlélteti a B2E tranzakciók virtualizálódását, egyben a digitális írástudás fontosságát: mára milliós nagyságrendben találunk álláslehetőséget 2-3 „kattintásra" az íróasztalunktól. A moster.com fejlődési sebességét és az egyes országok közötti különbséget jól szemlélteti a következő egyszerű idősoros tábla:

2.4 táblázat: Álláskínálatok számának bővülése a monster.com-on, három európai országban

| Ország | 2006. december | 2004. október | **%-os növekedés** | népesség (millió fő) |
|---|---|---|---|---|
| Anglia | 61 076 | 26 101 | **234 %** | 60 |
| Franciaország | 29 164 | 9404 | **310 %** | 59,9 |
| Olaszország | 29 571 | 2322 | **1274 %** | 58,5 |

Forrás: saját szerkesztés, monster.com és az eustat.eu adati alapján

Egyrészt az idősorból látható, hogy a meghirdetett állásajánlatok számából származtatott „fejlődési sebesség" (%-os növekedés) nagyon gyors: legalább háromjegyű

mind a három országban az elmúlt 2 évben. Másrészt **az egyes országokban jelentősen eltér a virtualizáció mértéke: hasonló népességi adatok mellett egymástól jelentősen eltérő nagyságrendeket találunk az állásajánlatok számában** 2004-ben, de 2006-ban is kétszer több állás van az angol oldalon, mint Franciaországban vagy Olaszországban.

**A karrieroldalak működési és üzleti modellje**

A karrieroldalak között jelentős verseny alakult ki, hiszen az eredeti működési modell egyszerű, alacsony belépési költséggel könnyen és gyorsan adaptálható. A karrier oldalakon az internet interaktivitását kihasználva a cégek és szervezetek egy regisztrációt követően, önkiszolgáló módon tölthetik fel az álláshirdetéseiket, azt a nap 24 órájában menedzselhetik. A hirdetések a feltöltés után perceken belül megjelennek a „legfrissebb ajánlatok" kategóriában, és bekerülnek a karrier oldal állás adatbázisába. Ettől kezdve a potenciális munkavállalók már jelentkezhetnek is a meghirdetett álláslehetőségre. A karrier oldalakon a hagyományos újsághirdetésekkel szemben az álláshirdetés megjelenítése jelentősen lerövidült, és rugalmasan módosítható. A szolgáltatás üzleti modellje, hogy a munkáltatónak kell fizetnie az álláshirdetés elhelyezéséért a honlap üzemeltetőjének, a munkavállalónak mindez díjmentes.

Mivel a működési modell egyszerűen adaptálható, a karrier oldalak versenyében az értéknövelt szolgáltatások kerültek előtérbe: a törekvések középpontjában a bizalom megszerzése és megtartása áll. (Mivel a különböző szolgáltatások nagyon közel vannak egymáshoz a virtuális térben, a bizalom alapvető fontosságú: a bizalomvesztés azt is jelentheti, hogy akár a teljes ügyfélkör egyik napról a másik napra elpártol, és másik honlapot keres, ráadásul a karrier oldalak kapcsán alacsonyak a belépési korlátok - lásd Hámori és Riedl ezzel kapcsolatos írásait.) A karrier oldalak ezért különböző karrier tanácsadással kapcsolatos szolgáltatásokat indítanak az önéletrajz mintától az online személyiségteszteken keresztül a virtuális karrier tanácsadásig. Mindez azonban nem volt elég, hiszen ezek a tartalmak illetve szolgáltatások is viszonylag könnyen utánozhatók. A karrier oldalak tovább fejlődtek, a versenyben a megkülönböztetés marketing eszközrendszerét felhasználva megindult a „termék-differenciálás". A differenciálás a karrier oldalak sikerének alapvető mutatói körül alakult ki: ki tud minél több potenciális munkaadót és munkavállalót felmutatni a felhasználói között. Ennek elemi eszköze az ügyfél azonosítás, ami az interneten a regisztráció módszerében testesül meg, ahol a felhasználónak a szolgáltatások elérése érdekében több-kevesebb személyes adatát is meg

kell adnia. Ennek a fejlődésnek a jelenlegi csúcsa, hogy **a karrieroldalak arra törekszenek, hogy minél több felhasználó (potenciális munkavállaló) elhelyezze nála a teljes önéletrajzát – másképp fogalmazva a munkavállalással kapcsolatos személyes adatvagyonát**[20].

Ezzel a karrieroldalak „két legyet is ütnek egy csapásra": egyrészt értékes kommunikációs csatornát biztosítanak többszázezer felhasználó felé, másrészt a náluk regisztrált felhasználók adatait is „el tudják adni" a munkáltatóknak. Ennek működési modellje, hogy az álláskeresők előre megadott szempontrendszer (webes formanyomtatvány) segítségével feltölthetik önéletrajzukat a karrieroldalra, és az önéletrajzokat tároló rendszerekben a keresési szempontok formalizáltsága miatt (pl. képzettség, szakmai gyakorlat, életkor, nyelvtudás) a munkáltatók a konkrét munkaerőigény ismertében személyre szabva tudnak keresni – ezzel célzottá tenni a toborzási folyamatot. A munkáltató a „keresési lehetőségért" ilyenkor is díjat fizet, mint a hirdetések esetén.

Összességében tehát a virtuális munkaerőpiacon belül a karrieroldalak jelentős eltérést mutatnak a hagyományos álláshirdetésektől, hiszen nemcsak a hirdetések költöztek az internetre, hanem a munkavállalók önmaguk is elemi „hirdetéssé" vállnak. Az „individuális" hirdetés formája az úgynevezett adatbázis önéletrajz, melyet a dolgozat következő fejezetében részletesebben is bemutatok.

**Vállalati honlapok karrieroldalai**

Míg a karrieroldalak versenyében a szolgáltatók az értéknövelt szolgáltatásokra a munkaadók és a munkavállalók virtuális összekapcsolására helyezték a hangsúlyt, a cégek honlapjain is megjelentek a vállalati karrieroldalak, ahol a cégek saját maguk is meghirdették állásaikat. A 90-es évek végének leglátványosabb fejlődését, a vállalati toborzási folyamatok kapcsán itt tapasztalhattuk (Feldman és Klass, 2002). Az e-toborzás lényege, hogy a munkaadók és a munkavállalók a vállalat saját honlapján keresztül teremtenek kapcsolatot: hirdetik meg állásajánlataikat, és juttatják el önéletrajzukat a munkaadóknak.

[20] A jobline.hu karrier oldalon 2007 tavaszán 214 ezer potenciális álláskereső adatai voltak elérhetők - HVG, 2007.03.17 pp: 70

A vállalati karrierrovatok a piaci közvetítők kiküszöbölésére építenek, ezzel a vállalat közvetlenül, külső szolgáltató bevonása nélkül is eljuthat az interneten keresztül a potenciális munkavállalók „íróasztaláig”. Elektronikus kereskedelemből vett minta alapján a vállalati honlap karrier rovata kiiktatja az értékesítési csatorna többi szereplőjét. Történetét tekintve olyan nagyvállalatok csináltak először ilyen karrierrovatokat, akik jelentős foglalkoztatotti létszámmal, bejáratott image-el, márkanévvel rendelkeztek és fejlett információtechnológiát használtak (pl.: IBM, Nokia, Cisco). Ezen cégek gyakorlata gyorsan terjedt, **a világ 500 legnagyobb vállalata 2004-re karrier rovattal rendelkezett**, melyről részletes eredményeket a IV. fejezetben ismertetek.

A karrierrovatok működési modellje a következő: a vállalat weboldala új rovattal bővül, ennek kialakítása és menedzselése elsősorban a HR feladatkörébe tartozik. A karrieroldalak üzleti modellje marketing és költségcsökkentési szempontokra vezethető vissza: a cégek álláshirdetéseikben egyre ritkábban közölnek részleteket, főleg az érdeklődés felkeltésére koncentrálnak, és karrierrovataikban részletes információt helyeznek el az álláslehetőségről, a szervezet által kínált munkafeltételekről, sőt, közvetlenül elektronikus úton várják a jelentkezőket.

### 2.3.3 Internetes megoldások a munkavállalói oldalon: az e-önéletrajz megjelenése

Az önéletrajz virtualizálódása, azaz a „elektronikus önéletrajz” (e-resume) az elmúlt 10 év egyik új, ma már általánosan elfogadott eszköze lett: egyfajta válaszreakció a munkavállalók részéről a karrieroldalak és a karrierrovatok elterjedésére. Az elektronikus önéletrajznál, a hagyományos önéletrajzokhoz képest, új szempontokat is figyelembe kell vennünk, hiszen a munkáltatók a „digitális írástudást” is elvárják. Magyarországon évek óta megfigyelhető olyan munkáltató (pl.: IBM, Audi), mely már csak elektronikus úton fogad álláspályázatokat, önéletrajzokat.

Kétféle elektronikus önéletrajzot különböztethetünk meg: az úgynevezett digitális önéletrajzot illetve az adatbázis önéletrajzot (Majó, 2005). A digitális önéletrajz arra szolgál, hogy az álláslehetőséggel való megismerkedés után, az álláskereső e-mailben vagy más elektronikus csatornán eljuttassa (pl.: feltöltés módszerével) önéletrajzát közvetlenül a munkáltatóknak.

Az adatbázis önéletrajzot karrieroldalakra lehet feltölteni, ahol az önéletrajzok sztenderdizált adatbankokba kerülnek. A szolgáltatók üzleti alapon, megfelelő díjazás ellenében lehetővé teszik, hogy a munkáltatók hozzáférjenek az adatbázisban tárolt önéletrajzokhoz.

**A digitális és az adatbázis önéletrajzok sajátosságai**

Az elektronikus önéletrajzok két csoportja felhasználhatóságukat és funkcióikat tekintve az alábbi egyedi jellemzőkkel bírnak:

A digitális önéletrajzok fontosabb sajátosságai:

- A digitális önéletrajz hosszúsága – még akkor is, ha itt nincsenek kifejezett terjedelmi korlátok - nem hosszabb 2 oldalnál. A további részletek megismertetéséhez linkeket lehet befűzni (iskoláról, eddigi munkahelyekről, lakóhelyről stb.)
- A digitális önéletrajzoknak transzformálhatónak kell lennie a különböző típusú szoftverek és számítógépes rendszerek között. A digitális önéletrajzok legelterjedtebb formája az egyszerű szöveg (.txt, doc illetve .pdf formátum). A pdf formátum egyben garantálja a dokumentum sértetlenségét és megváltoztathatatlanságát is.
- A digitális önéletrajz fájlneve utal a tulajdonosa nevére: használatos a teljes név (nagy_zoltan_cv.txt), vagy a vezetéknév és a keresztnév kezdőbetűje (nagyz_cv.txt) esetleg egyszerűen a monogram (nz_cv.txt): Így a fájlnév egyértelműen azonosítja önéletrajzot.

A digitális önéletrajz feltétlenül tartalmazza a jelölt e-mail címét, mely ebben az esetben értesítési címként szolgál. A digitális önéletrajz fotó-t is tartalmazhat, ezt azonban csak akkor érdemes megtenni, ha azt a munkáltató vagy a hirdető külön kéri.

Az adatbázis-önéletrajzok fontosabb sajátosságai:

- Az önéletrajz internetes kapcsolat mellett tölthető fel a szolgáltatóhoz, ahol tárolják, és archiválják azt. Az önéletrajz feltöltése szinte mindig egy előzetes webes regisztrációhoz van kötve, ami általában a munkavállalóknak ingyenes.

- Egy-egy munkavállaló önéletrajzát egyszerre több különböző adatbankban is elhelyezheti.
- A karrieroldalakon beállítható, hogy az adott önéletrajz „aktív” vagy „passzív” legyen, azaz az adott időszakban a munkavállaló a kapcsolatfelvételt várja vagy sem (vannak olyan szolgáltatók, akik automatikusan „blokkolják” az önéletrajzot, ha azt nem frissíti a felhasználó rendszeres időközönként).

Az adatbázis önéletrajzok esetén az álláskeresőkről tárolt adatok száma és terjedelme szolgáltatótól függően változhat, általában a következő adatokat tárolják standardizált formában:

- személyes adatok,
- iskolák, kiegészítő képzés, nyelvismeret, számítástechnikai ismeretek, jogosítvány,
- szakmai tapasztalat, előző munkahely,
- jövedelemigény, elvárások,

Az önéletrajzok tartalmi elemeivel, felépítésének fejlődésével jelen dolgozat keretein belül nem foglalkozom, mivel vizsgálataim szerint az elektronizáció ezt közvetlenül az elmúlt években nem érintette.

### 2.3.4 Közösségi és kormányzati szerepvállalás az online munkaerőpiacon: A2E.

A virtuális munkaerőpiac üzleti szereplői mellett az európai térségben olyan nonprofit és kormányzati szereplőkkel is találkozunk, akik jelenléte valamilyen munkaerő piaci elégtelenség kezelésére szerveződött: ilyenek a munkaügyi központok honlapjai, vagy olyan civil szervezetek, melyek többek közt a romák munkába állását segítik. Két évvel ezelőtt nagy felháborodást váltott ki üzleti körökben az, amikor Németországban a piaci szereplők mellett egy kormányzati szereplő is belépett a virtuális karrierpiacra. A kormányzati honlap azzal kampányolt a munkáltatóknál, hogy honlapján ingyenesen jelenhetnek meg a cégek álláshirdetései. Ez az üzleti szereplők szerint piacromboló hatású lépés főleg olyan nemzetközi cégek esetében váltott ki nagy visszhangot, akik az angolszász környezetben állami szereplővel ilyen formában nem találkoztak.

Magyarországon „virágzanak” az ilyen típusú lapok. Az allas.lap.hu oldalán közel 300 ezzel kapcsolatos bejegyzés található. A „virtuális munkaerőpiac” töredezettségét jól

szemlélteti, hogy regionális vagy szakmai alapon is működnek ilyen állásportálok (pl.: megyei, kistérségi illetve települési szintű állásportálok). Jogosan adódik a kérdés: a virtuális munkaerőpiacon, ahol a szereplők „egy kattintásra" vannak egymástól, mi az oka az intenzív kormányzati szerepvállalásnak, miért szaporodtak el az ezzel foglalkozó különböző közszolgálati weboldalak?

A magyarázat elvi gyökerei az európai versenyképesség kérdésköréig nyúlnak vissza: Európai Unió információs társadalommal kapcsolatos törekvéseit először a Bangemann jelentésben találhatjuk meg (Talyigás, 2000), majd az e-Europe program határozza meg az ezzel kapcsolatos indikátorokat, melyet még 2000 tavaszán a lisszaboni csúcson, a 2010-ig szóló lisszaboni stratégia részeként fogadtak el a kormányfők. Az e-Europe program eredeti célja, hogy egész Európa része legyen az információs társadalomnak, biztosítsa Európa vezető szerepét a világon, és egyben a területi fejlettségbeli eltéréseket kezelje. Az Unióban 20 olyan alapvető közszolgáltatási feladatot definiáltak, melyet a tagországokban a kormányzatoknak online módon kell biztosítania. Ezek között szerepel a munkaközvetítés és a munkaügyi központok szolgáltatásainak internetre történő kiterjesztése is, a munkaerőpiac rugalmasságának növelése érdekében.

2.5 táblázat: Online közszolgáltatások rendszere az Európai Unióban

**Állampolgárok részére**

1, Jövedelemadó bevallás és kapcsolattartás interneten
***2, Munkaközvetítés, munkaügyi központok szolgáltatásai az interneten***
3, Állami és szociális segélyek folyósításának ügyintézése az interneten (szociális segély, családi pótlék, diákhitel stb.)
4, Személyi okmányok igénylése az interneten (jogosítvány, vállalkozói igazolvány stb.)
5, Személygépkocsi nyilvántartás az interneten
6, Építési engedélyeztetés az interneten
7, Rendőrségi bejelentések interneten
8, Könyvtári katalógusok internetes elérése a közkönyvtárakban
9, Házassági, születési anyakönyvi kivonatok és egyéb okmányok igénylése az interneten
10, Felvételi eljárás ügyintézése az interneten a felsőoktatásba
11, Lakcímváltozás bejelentése interneten
12, Egészségügyi szolgáltatások adminisztrációja az interneten

Forrás: http://europa.eu.int/information_society

Az állami, illetve kormányzati szerepvállalásnak a virtuális munkaerőpiacon tehát az e-Europe akcióterv az alapja minden uniós országban, így hazánkban is létjogosultsága lett. A konkrét programoknak és szolgáltatásoknak a kialakítása az Európai Unióban a

kormányok feladata. Ennek a 20 alap online közszolgáltatásnak a kiépítését minden ország, köztük Magyarország is elfogadta. A kiépítés folyamatában is megállapodtak a tagországok: először az információkhoz való hozzáférést teszik lehetővé az interneten (A), második lépésként a kétirányú tranzakciókat vezetik be (pl.: bejelentés – visszaigazolás a neten) (B), végül a komplex ügyintézést online módszerekkel szeretnék támogatni, beleértve az internetes fizetés és a digitális aláírás rendszerét is (C).

Európai Uniós tagságunkat követően ezek az úgynevezett e-government szolgáltatások fejlődésnek indultak: főleg Uniós fejlesztési forrásokból az ÁFSZ illetve a megyei Munkaügyi Központok az e-Europe indikátorának megfelelően megjelentek a virtuális munkaerőpiacon.

**A hazai online munkaerőpiaci szolgáltatások egyes jellegzetessége és fejlődése a közszférában**

A közszférán belül az online munkaerő-piaci szolgáltatások egy része a magyarorszag.hu kormányzati portálon, másrészt a Munkaügyi Központok weblapjain találhatók. 2004 és 2007 közötti rendszeres megfigyeléseim eredményeképpen elmondható, hogy ebben a három éves időszakban egy lassú, de minőségi változás zajlott le a két vizsgált honlapon, mely az alábbiakkal jellemezhető:

A magyarorszag.hu ügyintéző menüje 2004-ben külön „munkavállalás" rovatot tartalmazott, mely általános információkat nyújtott a munkavállalásról, a javadalmazásról, a szabadságról, a pihenő időről és a munkaviszony megszűnéséről is. A rovat érdekessége volt, hogy a kis és közép- vállalkozások részére (maximum 50 fő foglalkoztatott kezeléséhez) ingyenes bérszámfejtő szoftver letöltését is felajánlotta az akkor még létező Informatikai és Hírközlési Minisztérium. 2006-ra bővültek a szolgáltatások: az ügyleírások közé felkerült a külföldi munkavállalással kapcsolatos tudnivalók dokumentációja, és létrejött az állásajánlat rovat is, kimondottan a közigazgatási állások meghirdetése érdekében. A rovatban 2007 tavaszán összesen három köztisztviselői álláshelyet kínáltak (*aljegyző, belső ellenőr, műszaki vizsgabiztos - 2007 május*). Külön említésre méltó érdekessége a rovatnak, hogy a vizsgált időszakban rendőri állásokat is tartalmazott („*állásajánlatok a rendőrségnél*") , de az állásajánlatokat nem lehetett megnyitni.

A Munkaügyi Központok önálló honlapjain (melyet legegyszerűbben az Állami Foglalkoztatási Szolgálat Országos Portáljáról az afsz.hu oldalról érhetünk el) állás és

tanfolyam ajánló rovat működött 2004-ben, de az állásajánlatok kereshetősége nem volt megoldott. 2006-ra az AFSZ honlapján már országos online állás-adatbázist találhatunk, ahol 2007. márciusában már több mint 5000 munkalehetőség közül lehetett válogatni (a kazánfűtőtől a jogtanácsosig). Az AFSZ honlapján azok az állások kereshetők, melyek a Munkaügyi Kirendeltségeken bejelentésre kerültek.

Mindezek alapján megállapítható, hogy az EU által megfogalmazott online közszolgáltatások második eleme (Munkaközvetítés, munkaügyi központok szolgáltatásai az interneten) technikailag megvalósult, fejlődését tekintve 2006 végére összességében a második lépés is (bejelentés - visszaigazolás) teljesült Magyarországon. Mindeközben **az egyes tagországok munkaerőpiaci információit az eures.eu honlapon belül közösségi szintre is emelték**: ezzel az EU is megjelent az online munkaerőpiacon.

### 2.3.5 Innovatív megoldások a virtuális munkaerőpiacon

A továbbiakban is leíró jelleggel azokat a jelenségeket igyekszem bemutatni, melyek ma még csak egy-egy innovatív ötletként találhatók meg a világhálón. Kérdéses elterjedésük, tömeges használatuk és egyáltalán fennmaradásuk. Mégis azért tartom fontosnak a dolgozatban ezeket a jelenségeket is feltüntetni, mert az előzőekben bemutatott eszközrendszer tömeges elterjedése is pár év alatt zajlott le. (A monster.com 10 éve még nem is létezett, ma sikeres tőzsdei cég, és több mint 1 millió állásajánlatot tartalmaz. Az AFSZ honlapján 2 éve még nem volt kereshető állás, ma már 5000 álláskínálat között kereshetünk)

**Az elektronikus önéletrajzok jövője**

Az önéletrajzok kapcsán azt a kérdést érdemes feltennünk, hogy milyen igényre ad választ az önéletrajz? Az önéletrajz az az eszköz, ami a bemutatkozást szolgálja a munkavállaló és a munkaadó között. Az új technológiák és alkalmazások megjelenése az elektronikus önéletrajzok világát is átalakíthatja, ahogy a videókat „leváltotta” a dvd.

A 2006-ban ez irányban folytatott megfigyeléseim eredményeképpen három egymással párhuzamosan fejlődő terület azonosítható:

A „videó önéletrajzok” megjelenése.
A „blog önéletrajzok” megjelenése.
A „közösségi önéletrajzolás” megjelenése.

A **videó önéletrajz** készítésének lehetősége nem új keletű, azonban ahogy a mikrofonokkal egybeépített webkamerák egyre több háztartásban a netes telefonálás (MSN, Skype) miatt elterjedőben vannak, több üzleti vállalkozás is alakult videó önéletrajz gyártására (pl.: broadcastresume.com, marketyorself.ca). Ezek a vállalkozások internetes oldalaikon keresztül teremtenek új üzleti modellt: a honlapon fel lehet tölteni az írott önéletrajzot, és amennyiben a gépünk rendelkezik webkamerával és mikrofonnal, el is kezdődhet a videó önéletrajz létrehozása – a szolgáltatás jelenleg fizetős (2006-ban 90-100 dollár között mozgott). Ezzel párhuzamosan egyre több online önéletrajz készítő iroda is nyílik az interneten (pl.: getresume.com e-resume.net) mely szintén fizetős szolgáltatásként vállalja professzionális önéletrajz elkészítését (25-100 dollár között). A videó önéletrajz készítése kapcsán már Magyarországon is találunk üzleti alkalmazást (video-oneletrajz.hu). A tanácsadók 2006-ban óvatosak ennek az eszköznek a megítélése kapcsán: tömeges elterjedésére nem számítanak, de egyesek szerint a felsővezetők toborzásának (a fejvadászatnak) egy innovatív eszköze lehet (cvonline.hu, 2006).

A **blogok** (internetes naplók) kapcsán 2006-ban több nemzetközi internetes fórumon is felmerült: elképzelhető, hogy az internetes naplók lesznek a jövő önéletrajzai (*Are the blogs the new CV*)? A vita az internetes fórumokon arról szólt, hogy a toborzásban és kiválasztásban a blogoknak milyen szerep lehet a jövőben: azaz érdemes-e online és egyben nyilvános önéletrajzot közölni a weben. Francia és angol nyelvterületen is egyre több ilyen nyilvános blog-önéletrajzot találunk. Magyar nyelven a Google 4 érdemi találatot jelez a „blog önéletrajz” keresési feltételre, 2007 tavaszán.

A harmadik lehetőség **a közösségi weboldalak** (pl.: MySpace, Iwiw) elektronikus toborzásra történő felhasználása, ami amellett, hogy technológiai szempontból is újdonság, inkább a közösségi (emberi) kapcsolatrendszer szempontjából érdekes. Milgram tudományos cikkében írta le először (Milgram, 1967), hogy olyan kisvilágban élünk,

melyben mindenki maximum 6 kézfogásnyi távolságra van egymástól. Ez az elmélet talapzatul szolgál a mai virtuális közösségi hálózatok kialakulásának (MySpace, Iwiw, stb). A karrier építés kapcsán több HR tanácsadó (pl.: Hewitt) ezeknek a virtuális kapcsolati hálóknak a felhasználását szorgalmazza például a HR munkában abban az esetben, ha egy-egy projekt feladat olyan szaktudást igényel az emberi erőforrás menedzsment oldaláról, ami nem áll rendelkezésre a szervezeten belül. Ezen közösségi oldalakon egyre többször találkozunk álláshirdetésekkel, álláslehetőségről szóló üzenetekkel, azonban a használatuk jelenleg még esetlegesnek tűnik.

A közösségek erejét Riedl magyarul is megjelent könyvében (Riedl et al, 2004) hosszasan boncolgatja a marketing oldaláról. Hogyan lehet több millió termék közül választani, és információ menedzsment kutatóként az ajánló rendszerekre (recomendation system) valamint a közösségi szűrés (collaborative filtering) jelenségére hívja fel a figyelmet. Több millió különböző termék közül valóban nehéz lenne választani, mint ahogy a monster.com milliós nagyságrendű álláskínálatát sem tudjuk érdemben elolvasni: ezért a keresőkön túl valamilyen szűrő eszközrendszert alkalmazunk. Információ menedzsment elméleti szempontból a helyzet közösségi szűréssel, illetve ajánló rendszerekkel jól modellezhető.

A közösségek erejére és a collaborative filtering technikákra építenek azok az új amerikai honlapok, ahol a cégek, vállalkozások egyes projektjeiket írják le, a jelentkezők pedig ehhez adhatják a szaktudásukat (ilyen például az elance.com: programozók, designerek számára vagy a tecdirt.com, amely a technológiai elemzőket hozza össze a lehetséges megbízókkal). A munkáért járó megbízási díj egy virtuális aukción alakul ki. Ilyen és ehhez hasonló kezdeményezésekről rendszeresen beszámol a Web Worker Dialy (webworkerdialy.com), ami ahhoz ad tanácsokat, hogy hogyan értékesítheti az ember a tudását az interneten keresztül.

## *2.4 Összegző megállapítások*

Az amerikai vállalatok nemcsak az elektronikus kereskedelem piacán voltak élenjárók, hanem a munkaerő kereslet és kínálat interneten történő összekapcsolásában is (pl. monster.com, carrierbulder.com). A munkaerőpiac és a humánpolitika szereplőinek, a munkaadóknak és a munkavállalóknak az információs technológián belül elsősorban az

internetes toborzási megoldások hoztak új, kézzelfogható előnyöket. Ezen interakcióknak az elsődleges színtere az online munkaerőpiac, vagy más néven 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.

A nemzetközi és hazai tendenciákat is figyelembe véve az "online munkaerőpiac hármas tagozódása" figyelhető meg Európában és Magyarországon. Az üzleti szereplők mellett aktív kormányzati szerepvállalás is megfigyelhető.

> *(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 (karrier-tanácsadók, "fejvadászok", munkaügyi szervezetek) internet alapú szolgáltatásai*

A hármas tagozódás európai kialakulásához jelentős kormányzati erőfeszítések tartoznak. Ilyen intenzív kormányzati aktivitás az angolszász országokban nem jellemző, ott a piaci szereplők szolgáltatásai dominálnak.[21]

[21] Az angol titkosszolgálat is a monster.co.uk üzleti szolgáltatatásait veszi igénybe az online toborzás kapcsán. A megjelent hirdetést a dolgozat II. mellékletében szerepel.

# III. fejezet: Felhasználókká vált munkavállalók

A III. fejezetben, a munka világában tapasztalható változásokkal foglalkozom. Kiinduló hipotézisem azt volt, hogy *az infokommunikációs technikák jelentősen átalakítják a munka világát*. Az ezredforduló óta sok olyan empirikus tanulmány jelent meg, melyek mennyiségi megközelítésben vizsgálták ezt a kérdést. Ezek a kutatások arra fókuszáltak, hogy számszerűsítsék a változásokat, és feltérképezzék az új tartalmak, technológiák fogyasztásának intenzitását. Felsorolni is hosszú e téma gazdagságát. A legfontosabb kérdések a következők voltak: kik, milyen gyakorisággal, hol használják az internetet? Milyen webes szolgáltatásokat veszünk igénybe? Hogyan alakul át a médiafogyasztás, melyek a leglátogatottabb honlapok? Összességében ezek a kutatások „a mit, és a mennyit fogyasztunk?" kérdésekre adtak választ.

Ennél **jóval kevesebb figyelem kísérte véleményem szerint a felhasználói attitűdöket**, a „userek" preferenciáit. A fejezet a munka világán belül, az infokommunikációs technológiákkal kapcsolatos munkavállalói attitűdváltozásokkal és motívumokkal foglalkozik annak érdekében, hogy a „mit?" és „mennyit?" mellett a „hogyan?" kérdésével is kiegészíthessük eredményeinket. Ezzel kapcsolatos empirikus kutatásaim kvantitatív és kvalitatív módszertant használva lakossági és munkavállalói felmérésekre épít.

## *3.1 Technológiai váltás a munka világában: a felhasználókká vált munkavállalók időfelhasználásának átalakulása*

A HR-es szemüvegén keresztül a munkatartalmak, és az időfelhasználás hagyományos rendszere az 1860-as évek vívmánya: az indusztriális kor hagyományos időlehatárolása a szakszervezeti törekvések egyik legfontosabb eredménye volt[22]. Mindezt Londonban az I. Internacionálé foglalták írásba. Manapság e követelés, a lábjegyzetben szereplő mottó idillinek tűnhet, mind a kék, mind a fehérgallérosok körében, habár a 40 órás munkahét törvényekbe iktatott munkavállalói joggá vált egész Európában. Azonban ez a lehatárolás az ipari társadalom munkatartalmát volt hivatott rendszerezni. **Az információs társadalomban az időfelhasználás általános sémája, a munkamegosztás vállalaton belüli rendszere, valamint az egyének szintjén jellemző specializáció, azaz a**

[22] „8 óra munka, 8 óra pihenés, 8 óra szórakozás" George Woodcook, Trades Union Congress - 1868

**munkakör, megváltozott.** A munkaidő/szabadidő munkahely/otthon hagyományos elkülönülése és érvényesülése mindkét oldalról (munkaadók, munkavállalók) szemlélve felbomlóban van.

Az indusztriális korban az időfelhasználás rendszerét a fiziológiai időfelhasználás, a szabadidő, és a társadalmi értékteremtésre fordított idő kapcsán lehatároltnak tekintettük (Tóthné, 2004), ami az infokommunikációs technikák megjelenésével elmosódik. Az „internet és a mobiltelefónia" átrajzolta a hagyományos időfelhasználást, mely egyrészt nagyobb szabadságot, mindenkori elérhetőséget biztosít, másrészt a munka világát „meghosszabbítja" az otthonig, kiterjeszti azt a szabadidőre. Ennek intézményesült, törvényes eszközrendszere is van: a vállalati mobiltelefon a munkahely falain kívülre helyezi a munkatársak elérhetőségét, és a cégek által adható otthoni internet előfizetés támogatás a lakásokba viszi a munkahelyi íróasztalt.

**Emellett a munkamegosztás hagyományos, funkcionális vállalati rendszere szétbomlott**. Ahogy Szabó Katalin Hámori Balázzsal közös könyvében kifejti: a főállású foglalkoztatott létszám csökken, virágzik a kihelyezés, a hálózati alapú munkamegosztás. Mára expanzív fejlődési szakaszába értek az atipikus (rugalmas) munkaformák. Az információtechnológián alapuló távmunka egyszerre költséghatékony vállalati eszközrendszer a projektszervezetek esetében, és kormányzati törekvés az egyes munkavállalói szegmensek foglalkoztatásában (Szabó-Hámori, 2006), melyben a munkahely/munkaidő tengely egyre kevésbé értelmezhető.

**Ráadásul a munkakörök hagyományos rendszere is átalakulóban van**: az ipari társadalom legnagyobb vívmánya a HR-es szempontjából nem a futószalag, vagy a tömegtermelés, hanem maga a „munkakör" volt. Ez lehatárolta a tevékenységeket és a felelősséget, egyben sztenderdizálta a folyamatokat. Ebben a rendszerben mindenki elmondhatta „ez az én munkám", és időnként azt is, hogy „ez nem az én dolgom" (Bridges, 2004). A munkakör azonban nem bizonyul a leghatékonyabb formának, ha a környezet állandóan változik, és mindennaposak az új szituációk. Ennek ismeretében érthető, hogy az álláshirdetések egyre kevésbé szólnak munkakörökről, inkább projektek és területek kerülnek előtérbe. Számos vállalat a „munkakörről" a „megbízásra" helyezi a hangsúlyt, amelynek van eleje, vége, továbbá eredménymutatója, és nem feltétlenül kötődik egyetlen telephelyhez.

Jelen alfejezetben empirikus kutatási eredményeimre támaszkodva egy olyan infokommunikációs hatást szeretnék bemutatni, mely szemléletesen mutatja az időfelhasználásban történő alapvető változás irányát, a munkahely/munkaidő munkahely/otthon határainak elmosódását.

### 3.1.1 A munkahely és az internet

Az UNCTAD 2002-es jelentésében az állt, hogy a világon az internet felhasználók száma meghaladta a 655 milliót. A felhasználók aránya 2002 óta is folyamatosan, évi átlag 18%-kal bővült globális szinten, természetesen országonként és régiónként eltérő sebességgel. A folyamatos bővülés eredményeként 2005 decemberében, Jakob Nielsen blogjában publikálta: az internet felhasználók száma elérte az „1 milliárdot" bolygónkon (a woldinternetstat.com adatai alapján). **A magyar internet penetráció nem mutat** ilyen **gyors bővülést**. A magyarországi internetes penetráció mérete a kutatások szerint 2002 év végére 22-24% közé volt tehető, mely akkor az EU átlagához képest 10-12 %-kal, az amerikaihoz képest 24-26 %-kal volt lemaradva. A felmérések szerint az elmúlt négy évben a hátrányunk nem csökkent, a „penetrációs indexünk" 2006-ban is csak 36%-ot mutatott (ITTK, 2006).

Az internet használat a munkahelyeken szintén intenzíven növekszik. Amerikában már az ezredfordulón, a főállásban foglalkoztatottak 38%-a rendelkezett a munkahelyén internet kapcsolattal. Az akkori kutatások alapján a munkahelyi internet felhasználók 72%-a szerint, az internetre szükség van a munkahelyeken, mert az internet segít a hatékonyabb munkavégzésben (Rainie, 2000). Az amerikai munkahelyi felhasználók száma 2003-ra már meghaladta a 77 milliót, mely a foglalkoztatottak 55,5%-át tette ki (US Department of Labor, 2003). A WIP kutatási adatai 2006-ban is folyamatos növekedést mutatnak az interneten töltött órák számában, és a munkavállalók megítélése szerint minden a régi: az internet által évről évre növekszik a munkájuk produktivitása (Digital Future Project, 2007). Mindeközben egyre több adat lát napvilágra arról, hogy **az internet munkahelyi felhasználása nem csak a munkával kapcsolatos információk megszerzésére korlátozódik. A szabadidős tevékenység is teret nyer az irodákban az interneten keresztül** (use non-work-related sites). Az immár 6 éve folyamatosan közzétett web@work tanulmány szerint az internet eléréssel rendelkező amerikai munkavállalók

legkedveltebb oldalai közé a térkép, hír és időjárás oldalak tartoznak (Websense, 2006) és az internettel rendelkezők többsége minden nap megnéz ilyen oldalakat a munkahelyén. A felmérés érdekessége a „reggeli kávé" (morning coffee) kérdés: az internetet a munkahelyen magáncélra használó megkérdezett alkalmazottak 45%-a inkább lemondana a reggeli kávéjáról, mint a munkahelyi internet személyes jellegű felhasználásáról.

A munkahelyi internet személyes jellegű felhasználását nem minden munkáltató nézi jó szemmel. Évről évre növekszik azon munkáltatók tábora is, akik bizonyos honlapok látogatását letiltják illetve a munkavállalók által böngészett honlapokat és az e-mail forgalmat ellenőrzik. Ez a tendencia nem csak Amerikában hanem Magyarországon is megfigyelhető és évről évre erősödik (ITTK-TÁRKI 2003, WIP 2007).

A fenti kutatások azonban az időfelhasználás átalakulását, a munkahely/otthon munkaidő/szabadidő kategóriák közötti határok felbomlását közvetlenül nem vizsgálták. Az általam elvégzett kutatás a munka világában bekövetkezett változást a munkavállalói attitűdön keresztül vizsgálja: vajon a munkahelyen használjuk magáncélra az internetet, vagy otthonunkba költözött a munkahelyi íróasztalunk? Milyen viszonyban van egymással ez a két hatás?

### 3.1.2 Kutatási koncepció: az IKT használat és az időmérleg összefüggésének vizsgálata

A kutatás során arra kerestem a választ, hogy a munka világában ott, ahol a mobiltelefon és az internet a munkahely részévé vált, empirikus adatokkal alátámasztható-e a munkaidőmérleg átalakulása. *Munkahipotézisem az volt, hogy az infokommunikációs technikák jelentősen átalakítják a munka világát: ebben az esetben használatuk főleg a mobiltelefon és az interneten keresztül „elviszi" a munkát az otthonokba*. A vizsgálatban további kutatási kérdésként fogalmazódott meg, hogy ez a jelenség fordítva is hasonlóan működik? Azaz a magánélet visszavonhatatlanul beköltözik a munkahelyekre az IKT-n keresztül? Vajon munkavállalók mekkora részét érinti ez a változás? Az internet használat kapcsán ismert tény, hogy különbség van a fehér és kékgalléros munkavállalók között: vajon ez a különbség itt is kézzelfogható?[23]

[23] Az autópálya építések virágkorát éljük, amikor több ezer ember dolgozik hagyományos értelemben a világtól elzárva egy „aszfaltcsík" mellett: ugyanakkor a mobilok megjelenése óta a számukra teljesen zárt munkakörnyezet is átalakult. Az itt dolgozók ma már egy okostelefon segítségével akár internetezhetnek is.

### 3.1.3 Kutatási design

A Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács (NHIT) az információs társadalom változásainak mérésére szolgáló monitorrendszer kidolgozását kezdte meg a 2002-es évben Magyarországon. A primer kutatások lebonyolítására a megbízást a D&T MARKETING Kutató és Tanácsadó Iroda kapta. Az Iroda megbízta a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának Marketing Menedzsment Tanszékének kutatócsoportját a kutatási terv elkészítésében való közreműködésre, melyben személyesen is rész vettem. Feladatom volt a nemzetközi tapasztalatok figyelembevételével egy 3 éven át tartó, negyedévente megismétlődő adatfelvételt tartalmazó kutatási terv kidolgozása, illetve a kutatási kérdőívek összeállítása. A kutatás kvantitatív és kvalitatív módszertannal egyaránt számolt.

A jelen megállapítások alapadatai a NHIT által elindított kutatás lakossági felméréséből származnak. Ez egy 2000 fős, a magyar lakosságra, életkorra, lakóhelyre és végzettségre reprezentatív telefonos kutatásra épül. A dolgozatban szereplő hazai adatok a 2002 novemberében lezajlott lakossági telefonos adatgyűjtés alaptábláiból származnak (n=2205), az összehasonlító amerikai adatok forrása a Pew Internet és a WIP nyilvános kutatási jelentései. A kiegészítő idősoros adatok az SZTE GTK távoktatási hallgatói elégedettségének 2006-os 196 fős, illetve 2007-es 220 fős elektronikus kérdőívének adattábláiból származnak.

### 3.1.4 IKT használat: time-online effektus [24]

A 2002 decemberében végzett magyar kutatás érdekes adatokkal szolgált az infokommunikációs technológiák (IKT) használata, valamint a munkaidő/szabadidő hagyományos struktúrájának felbomlása terén. A megkérdezettek 45%-a használt valamilyen infokommunikációs eszközt, mely alapján elmondható: a felnőtt munkaképes korú népesség majdnem fele számítógép- mobil- e-mail- internet használat valamelyikében jártasságra tett szert. A továbbiakban bemutatott adatsorok e részcsoportra vonatkoznak. A vizsgálat megmutatta, hogy az infokommunikációs eszközök használata a „munkahely–munkaidő” valamint a „szabadidő-otthon” egységét átalakítja. Az infokommunikációs

[24] Az amerikai adatok Pew Internet and American Life: Time Online kutatási jelentésből származnak

technikákat használók esetében megfigyelhető, egy úgynevezett **„time-online" effektus (**Veres – Majó, 2004**).**

A „time-online" effektus értelmezésünk szerint egy olyan magatartásforma, ahol a munkaidő és a szabadidő határai elmosódnak az infokommunikációs eszközök használata miatt. Ebben az új rendszerben elérhető/nem elérhető állapotok különböztethetők csak meg[25]. Ezen munkatársak esetében a munkaidő/szabadidő, munkahely/otthon hagyományos struktúrái felbomlóban vannak, némiképp hasonlóan a vállalati szférában észlelhető „fuzzy boundaries" jelenséghez.

A 2002-es országos reprezentatív adatfelvételen alapuló eredményeket a következő táblázat tartalmazza:

3.1 táblázat „Time-online" effektus térnyerése 2002-ben

| Gyakoriság | Munkahelyén kívül is végzi munkáját mobilon, interneten vagy e-mailben? | Munkahelyén is végzi magánügyeit mobilon, interneten vagy e-mailben? |
|---|---|---|
| Mindennap | 15% | 10% |
| Gyakran | 15% | 12% |
| Ritkán | 16% | 18% |
| Nem jellemző | 14% | 16% |
| Egyáltalán nem | 40% | 44% |

forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai alapján a „time-online" effektus az infokommunikációs technikákat használók közel harmadára jellemző (*mindennap illetve gyakran használók*) és közel felére nem jellemző (*nem illetve egyáltalán nem használók*). A felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében még látványosabban kirajzolódik ez az effektus: **az infokommunikációs eszközöket használó diplomások 44%-a gyakran vagy minden nap a munkahelyén kívül is végzi a munkáját IKT eszközök segítségével** – és 35%-uk munkahelyén magánügyeit is intézi mobilon, interneten vagy e-mailben.

[25] Az elérhető/nem elérhető állapotnak sok esetben technológiai támogatása is van. Ilyen például az e-mail rendszerekbe beépíthető automatikus e-mail küldés, ha az illető nem elérhető, vagy az sms értesítés, ha a postafiókba e-mail érkezett.

3.2 táblázat „Time-online” effektus térnyerése a diplomások körében 2002-ben

| Gyakoriság | Munkahelyén kívül is végzi munkáját mobilon, interneten vagy e-mailben ? | Munkahelyén is végzi magánügyeit mobilon, interneten vagy e-mailben? |
|---|---|---|
| Mindennap | 23 % | 16 % |
| Gyakran | 21 % | 19 % |
| Ritkán | 19 % | 24 % |
| Nem jellemző | 16 % | 16 % |
| Egyáltalán nem | 21 % | 25 % |

Forrás: saját szerkesztés

A „time-online effektus” reprezentatív eredményeit 4 év után a tendenciák megfigyelése érdekében egy egyetemi mintán újabb próbának vetettem alá. A 2006 júniusában majd 2007 júniusában lebonyolított egyetemi kutatás kapcsán (n=193 és n=220), ahol a távoktatásban tanuló, a munka világában résztvevő hallgatókat kérdeztük elektronikus kérdőívek segítségével a következő eredmények születtek:

3.3 táblázat „Time-online effektus távoktatási hallgatók körében 2006-ban (n=193)

| Gyakoriság | Munkahelyén kívül is végzi munkáját mobilon, interneten vagy e-mailben ? | Munkahelyén is végzi magánügyeit mobilon, interneten vagy e-mailben ? |
|---|---|---|
| Mindennap | 18% | 17% |
| Gyakran | 30% | 28% |
| Ritkán | 24% | 31% |
| Nem jellemző | 18% | 17% |
| Egyáltalán nem | 10% | 7% |

Forrás: saját szerkesztés

3.4 táblázat „Time-online” effektus távoktatási hallgatók körében 2007-ben (n=220)

| Gyakoriság | Munkahelyén kívül is végzi munkáját mobilon, interneten vagy e-mailben? | Munkahelyén is végzi magánügyeit mobilon, interneten vagy e-mailben? |
|---|---|---|
| Mindennap | 15% | 12% |
| Gyakran | 32% | 28% |
| Ritkán | 24% | 39% |
| Nem jellemző | 20% | 15% |
| Egyáltalán nem | 9% | 6% |

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatok azt mutatják, hogy a felmérésben szereplők közel felére jellemző a „time-online” effektus és közel egynegyedük ezzel az effektussal nem jellemezhető.

### 3.1.5 Összegző részmegállapítás a „time-online” effektussal kapcsolatban

A fenti vizsgálatok illetve táblázatok adatait összevetve az alábbi megállapítások tehetők:

- a felmérések azt mutatják, hogy a „time-online” effektus létező viselkedési forma a munka világában: **a munkavállalók egy jelentős csoportjánál elfogadottá vált, hogy a munkahelyen kívül is intézik munkájukat és a munkahelyen is végzik a magánügyeiket** IKT eszközökön keresztül,
- a rendelkezésre álló adatsorok tanulsága szerint nagyon hasonló az intenzitása a munkahelyen kívüli munkavégzésnek és a munkahelyen a magánügyek intézésének minden felmérésben, azaz a folyamat kétirányú. Nem csak a munkahelyi íróasztalok kerülnek az otthonokba, hanem a magánügyek is bekerülnek az irodai vállalati hálózatokba *(a munkahelyi „magán” tevékenységnek általánosan pár százalékkal alacsonyabb eredményei véleményem szerint betudhatók az ezzel kapcsolatos klasszikus „általános munkahelyi értékrendnek” miszerint a munkahelyen általában „nem illik” magánügyeinket intézni),*
- Az évek múlásával csökkenő tendencia mutatkozik azok számában, akik kivonják magukat ez alól a hatás alól. Míg 2002-ben a felsőfokú végzettségűek között a reprezentatív mintában 21 illetve 25% volt azok aránya, akik egyáltalán nem kerültek ilyen szituációba, addig a 2006-os illetve a 2007-es felmérésben ez az arány 10% alá csökkent[26].

A kutatási koncepcióban leírtak alapján arra kerestem a választ, hogy a munka világában, ahol a mobil és az internet a munkavégzés részévé vált, milyen empirikus adatokkal támasztható alá a munkaidő mérleg átalakulása. Hipotézisem az volt, hogy az IKT használata átalakítja a hagyományos munkaidő/szabadidő modellt. A kutatási eredményeim szerint a „time-online” effektuson keresztül létezik olyan munkavállalói csoport, mely ezen technológiák segítségével a munkahelyen kívül is végez munkahelyi tevékenységet, és fordítva a munkahelyen is végeznek magán (szabadidős) tevékenységet. Másképp fogalmazva: az infokommunikációs technikák használata (főleg a mobiltelefon és

[26] Az eltérő alapsokaság miatt összehasonlító elemzésre nem volt lehetőség, csak tendencia vizsgálatra.

az internet) valóban elmossa a határokat: elviszi a munkát az otthonokba és fordítva: a magánélet beköltözik a munkahelyekre.

## *3.2 Felhasználói attitűdök, és azok tipizálhatósága az információtechnológiákkal kapcsolatban*

A munkahely/munkaidő - szabadidő/otthon kapcsán feltárt eredmények mellett, mely jelentős hatással van munka világára, fontosnak tartottam egy másik témakört is érdemben megvizsgálni. A munkavégzés kapcsán vajon az elmúlt 10 év technológiai változásai, ezen belül kifejezetten az internet, hogyan jelentkezik a munkavállalók/felhasználók mindennapjaiban? A munka világában a mindent átható elektronizáció, melyet a siker (versenyképesség, hatékonyság, eredményesség) jegyében indítottak el a szervezetek felsővezetői, hogyan hat a munkavállalók/felhasználók attitűdjeire?

### 3.2.1 Kutatási koncepció: IT attitűdök

A kutatás során a következő konkrét kutatási cél annak a feltárása volt, hogy a felhasználók az infokommunikációs technológiák megítélésével kapcsolatban milyen csoportokba sorolhatók, hogyan jellemezhetők? Létezik-e valamiféle IT attitűd, és ha igen ez hogyan nyilvánul meg? Az IKT használat intenzitásának elemző feltárása mellett a munkavállalói attitűdök kutatása közelebb vihet a munka világában történő változások megértéséhez. Amennyiben ezek az attitűdök eltérőek az egyes munkavállalói csoportokban, akkor az motivációs szempontból különböző HR programokat igényel. Meglátásom szerint ennek ismerete az elektronikus emberi erőforrás menedzsment rendszerek sikeres bevezetésére is hatással lehet.

### 3.2.2 Kutatási design

A kutatás három primer forrásra támaszkodik. Egyrészt a 3.1.3 alfejezetben már bemutatott adatfelvétel kérdéssora tartalmazott az infokommunikációs eszközök (IKT) és az információs társadalom megítélését vizsgáló 23 zárt állítást, melyre a válaszadók az „egyetértek", „részben egyetértek", „nem értek egyet", „nem tudom/nem válaszolt" lehetséges válaszokat adhatták. Másrészt az összehasonlító adataim vannak a WIP kutatási jelentésekből, harmadrészt alapul vettem 2004 és 2006 között 160, az SZTE GTK felnőttképzésében résztvevő hallgató ezzel kapcsolatos fórumbejegyzését.

### 3.2.3 A komplex IT attitűd

A 3.1.3 alfejezetben leírt lakossági adatfelvétel során az internet használati szokások mellett az infokommunikációs eszközök (IKT) és az információs társadalom megítélését külön kérdéssorral vizsgáltuk. Ez a kérdéssor 23 zárt állítást tartalmazott. A kérdéssor alkalmas arra is, hogy komplex képet kapjunk arról, hogy a felhasználók hogyan viszonyulnak általában az internethez és az infokommunikációs technológiákhoz (a továbbiakban ezt nevezem a dolgozatomban komplex IT attitűdnek). A kérdéssort és az arra adott válaszok százalékos megoszlását az alábbi táblázat mutatja:

3.5 táblázat Komplex IT attitűd kérdéssor n=2205

| | Állítás | egyetért | részben egyetért | nem ért egyet | nem tudja | sum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q01 | Az interneten sok olyan dolog is terjed, ami veszélybe sodorja az embereket, káros lehet a családomra, szűkebb környezetemre | *43,1* | *21,5* | *21* | *14,4* | *100* |
| Q02 | A mobiltelefonálás egyre több időt vesz el az emberektől | *37,1* | *19,2* | *36,8* | *6,9* | *100* |
| Q03 | Az internet segítségével az emberek könnyebben tudnak kapcsolatot teremteni, könnyebben tudnak ismerkedni | *67* | *14,8* | *8,1* | *10,1* | *100* |
| Q04 | A gyerekeknek nem szabadna még mobiltelefont adni, mert nem tudják használni | *44,6* | *21* | *29,8* | *4,6* | *100* |
| Q05 | A nyugdíjasok már nem fognak mobiltelefont, internetet használni | *36,7* | *23,2* | *34,6* | *5,5* | *100* |
| Q06 | Ha belépünk az Unióba hivatalos ügyeink közül egyre többet intézhetünk el az internet segítségével | *65,3* | *14* | *6,7* | *14* | *100* |
| Q07 | A számítógép és az internet használata hivatalos ügyek intézéséhez nem biztonságos | *30,4* | *17,1* | *27,3* | *25,2* | *100* |
| Q08 | **A munkahelyeken jogosan korlátozzák a munkatársak internet használatát** | ***54,6*** | ***13,3*** | ***11,3*** | ***20,8*** | ***100*** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q09 | A hivatalok sokkal gyorsabban és egyszerűbben is dolgozhatnának, ha internetet és e-mail-t használnának | *65,1* | *14,5* | *5,3* | *15,1* | *100* |
| Q10 | Azok az emberek, akik nem használnak internetet és mobilt, inkább azért nem használják mert nincs rá pénzük, mintsem mert nem értenek hozzá | *57,2* | *24,1* | *10,7* | *8* | *100* |
| Q11 | A villany-víz-gázóraállás bejelentését, és egyéb, a házhoz lakáshoz tartozó ügyeket lehetne az interneten keresztül is intézni | *58,6* | *14,5* | *15,8* | *11,1* | *100* |
| Q12 | A diákok már mind úgy kerülnek ki az iskolapadból, hogy értenek az internethez | *67,9* | *17,6* | *8,9* | *5,6* | *100* |
| Q13 | Az okmányokat (igazolványok, anyakönyvi kivonatokat) az interneten keresztül is igényelhetnék az állampolgárok | *46,8* | *15,1* | *24,4* | *13,7* | *100* |
| Q14 | Az internetes hálózat (digitális infrastruktúra) kiépítése ugyanúgy közfeladat, mint a közvilágítás és közúthálózat kiépítése | *52,7* | *17,1* | *18* | *12,2* | *100* |
| Q15 | **Aki nem tud internetezni, az a jövőben nehezebben fog munkát találni** | ***47,2*** | ***20*** | ***22,9*** | ***9,9*** | *100* |
| Q16 | Az interneten keresztül létrejött barátságok, szerelmek ugyanolyan tartósak lehetnek, mint amilyenek személyes találkozás alkalmából jönnek létre | *36,2* | *21* | *25,2* | *17,6* | *100* |
| Q17 | Jó dolog, hogy a fiatalok számára ez az információs fejlődés egyre több lehetőséget teremt. | *79,5* | *11,5* | *3,8* | *5,2* | *100* |
| Q18 | Az információs eszközök további fejlődése elemberteleníti a világot. | *37,3* | *23* | *25,9* | *13,8* | *100* |
| Q19 | Nem félek személyes adatokat elektronikus úton megadni. | *33,5* | *16* | *37,8* | *12,7* | *100* |
| Q20 | A családban a gyerekek mobiltelefon használata elfogadott, így bárhol, bármikor tudunk velük kapcsolatba lépni | *65* | *17,2* | *12,9* | *4,9* | *100* |
| Q21 | Barátok között elfogadott, hogy SMS-t küldünk egymásnak születésnapon, névnapokon ünnepekkor | *75,1* | *11* | *8* | *5,9* | *100* |
| Q22 | Az e-mail-ben is egyszerű ápolni a barátságot, ha sokáig nem tudunk találkozni | *64,7* | *14,1* | *9,7* | *11,5* | *100* |
| Q23 | A számítógép és az internet folyamatos használata a droghoz hasonlóan függővé teszi a felhasználókat | *45,2* | *21,2* | *19,4* | *14,2* | *100* |

Forrás: saját szerkesztés NHIT és D&T engedélyével

Az eredményeket elemezve általánosan az alábbi megállapításokat tehetjük a válaszadók IT attitűdjével kapcsolatban:

- Vizsgálva, melyek azok az állítások, melyeknél a válaszadók többsége egyetért kiemelkedő értékkel bír a 17. állítás: **a válaszadók majdnem 80%-a egyetért azzal, hogy az információs fejlődés, az internet a fiatalok számára komoly lehetőséget teremt**. A válaszadók több mint 60%-a szerint az internet megkönnyíti az ügyintézést, hatékonyabbá teszi a kommunikációt (*3. 9. kérdések*), egyszerűbbé a kapcsolattartást (*20. 21. 22. kérdések).*

- A munka világával közvetlenül két kérdés is foglalkozik. Egyrészt a válaszadók majdnem fele elengedhetetlennek tartja a digitális írástudást a munkavállalás kapcsán (*15. kérdés, 47%*) másrészt az internet használatának munkahelyi szabályozását a megkérdezettek több mint fele jogosnak tartja *(8. kérdés, 54%)*.
- Vizsgálva, melyek azok az állítások, melyekkel a válaszadók nem, vagy csak részben értenek egyet, előtérbe kerültek a biztonsággal kapcsolatos tényezők. A válaszadók megosztottak annak a megítélésében, hogy szabad-e interneten keresztül személyes adatokat megadni, vagy lehet-e az interneten keresztül hivatalos ügyeket intézni *(7. 19. kérdések)*.

A kérdéssor kapcsán, ha csak közvetlenül a munka világára koncentrálunk fontos következtetésre juthatunk az elektronikus humán erőforrás menedzsment kapcsán. Ugyan a megkérdezettek közel fele az internet használatról, szélesebb értelemben a digitális írástudásról úgy vélekedik, hogy a munkavállalás elemi feltétele, és az internet javíthatja a hivatalos ügyintézés hatékonyságát, de a felmérésben résztvevők több mint egyharmada nem tartja biztonságosnak az internetet a személyes adatok kezelése és a hivatalos ügyintézés szempontjából (*7, 19 kérdések*). *Ez az attitűd nyilvánvalóan gátolhatja a II. fejezetben bemutatott internetes HR szolgáltatások és a HR portálok használatának elterjedését, az önkiszolgáló rendszerek elfogadottságát*. Kérdés, hogy ez a fajta bizalmatlanság csak Magyarországon jellemző, vagy egy általános tendenciával állunk szemben?

### 3.2.4 Az IT attitűd koherenciája a WIP nemzetközi kutatással

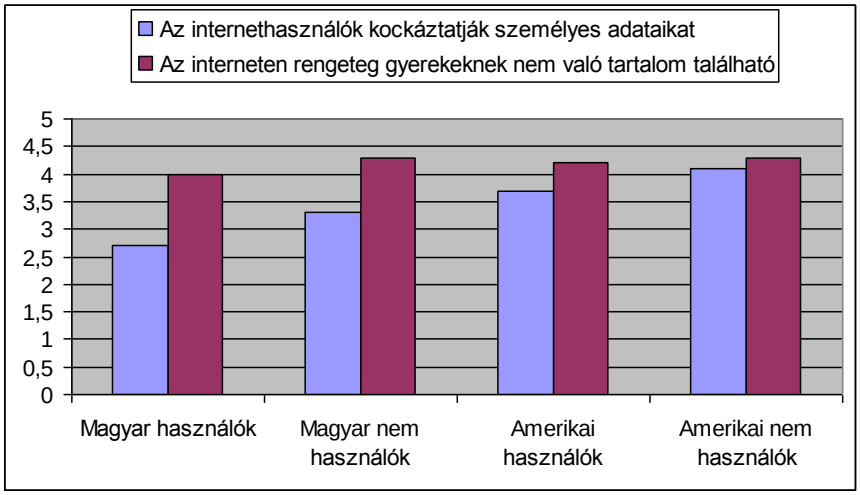
A személyes adatok kezelésével kapcsolatos kutatási eredményemet összevetettem a WIP kutatási adataival. A World Internet Project (WIP) az internet társadalmi hatásainak széles körű vizsgálatára szerveződött nemzetközi kutatási program, amely a kaliforniai UCLA Center for Communications Policy és a szingapúri NTU School of Communications Studies kezdeményezéseként indult útjának 1999 nyarán. A WIP program alapítói egyetértettek abban, hogy az internet alapvetően átfogja alakítani társadalmi, kulturális, gazdasági életünket. A World Internet Project kutatói abból indultak ki, hogy ezek a hatások módszertanilag egységes és nemzetközileg összehasonlítható

tudományos vizsgálatokat igényelnek. Az információs társadalom témakörében végzett kutatásokat eddig részben a terjedés ütemével és területi jellegzetességeivel foglalkozó adatgyűjtések jellemezték. Az ilyen, általában nemzetközi szervezetek által végzett felmérések leginkább statisztikai „hozzáférési" és penetrációs adatok együttesét jelentették, ezek azonban nem teszik lehetővé, hogy kifinomultabb elemzések születhessenek az internet társadalmi hatásairól. A nemzetközi kutatáshoz a kelet-európai országok közül Magyarország is csatlakozott 2000-ben, a kutatások lebonyolításában a BME ITTK és a TÁRKI vett részt.

Az általam végzett felmérés és a WIP kutatás is jellegét tekintve az attitűd vizsgálatok kapcsán hasonló célokat tűzött ki, azonban a különböző kérdéssorok és az eltérő skálatechnikák miatt részletes összehasonlító elemzésre nem alkalmasak. Ennek okán nem is az adatok összehasonlító elemzését, hanem az eredmények kiegészítését tűztem ki célul. Arra kerestem választ, hogy a 3.2.3 alfejezetben feltárt részeredményem, miszerint az internetet a felhasználók egy része nem tartja biztonságosnak személyes adatai kezelése céljából az internetet, mennyire kötődik Magyarországhoz?

A WIP kutatásban ötfokozatú skálán többek között vizsgálták a személyes adatok körének biztonságát is *(Az internet használók kockáztatják személyes adataikat)*. A kérdésre 3,6-os eredményt kaptak a WIP kutatásban: ezen belül az amerikaiak jobban féltették a személyes adataikat, mint a magyarok. Az adatokat az alábbi ábra tartalmazza:

3.1 ábra: Biztonságosak-e az elektronikus információk?




Forrás: WIP2001

A két kutatás eredményei egybecsengenek: a felhasználók veszélyben érzik személyes adataikat az interneten keresztül, és ez nem csak a magyar, hanem az amerikai válaszadókra is igaz.

**Részmegállapítás a felhasználói IT attitűdre vonatkozóan az elemi statisztikák alapján**

Az első részeredmények arra engednek következtetni, hogy az infokommunikációs technológiák megítélése vegyes. Az elemi statisztikai adatok szerint egyrészt a megkérdezettek közel fele a munka világában elengedhetetlennek tartja az internet használatában szerzett jártasságot (*e nélkül nehezebb lesz elhelyezkedni*), másrészt az ügyintézés vagy a hivatalos kapcsolattartás kapcsán hatékonynak tartják ezt a módszert, de a hivatalos ügyintézéshez a megkérdezettek közel egyharmada nem tarja biztonságosnak (megfelelőnek) az internetet. A WIP adatainak másodelemzésével feltártam, hogy a bizalmatlanság nem lokális jelenség.

### 3.2.5 Az e-Optimizmus, az e-Pragmatizmus és az e-Pesszimizmus tényezői változó klaszter eljárással

A kutatási eredmények elemi statisztikai feldolgozása után felmerült a kérdés, hogy értelmezhetők-e mélyebb összefüggések az IT attitűd kapcsán. A 23 különböző állításra adott válaszok alapján feltárható-e egy zárt tényező rendszer, amely a felhasználói attitűdök megértését segítheti? Ennek a kérdésnek a vizsgálatához a többváltozós statisztikai módszerek közül a hierarchikus változó klaszterezés módszerét alkalmaztam: ezen „elemi tényezők” körét egy változó klaszter elemzés megmutathatja. A változó klaszterezést elvégezve a 23 állítás kapcsán az alábbi dendrogrammot kapjuk:

3.2 ábra: A változó klaszter analízis eredménye a 23 IT attitűd állítás kapcsán

```
* * * * * * H I E R A R C H I C A L   C L U S T E R   A N A L Y S I S * * * * * *


 Dendrogram using Ward Method

                        Rescaled Distance Cluster Combine

   C A S E      0         5        10        15        20        25
 Label     Num  +---------+---------+---------+---------+---------+

 Q6.9        9   òø
 Q6.17      17   òõòø
 Q6.6        6   ò÷ ó
 Q6.3        3   òòòüòòòø
 Q6.21      21   òûò÷   ùòòòø
 Q6.22      22   ò÷     ó   ó
 Q6.12      12   òòòòòûò÷   ùòòòòòòòòòòòòòø
 Q6.20      20   òòòòò÷     ó              ó
 Q6.8        8   òòòòòòòûòòò÷              ó
 Q6.10      10   òòòòòòò÷                  ùòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòø
 Q6.11      11   òòòòòòòø                  ó                        ó
 Q6.14      14   òòòòòòòüòø                ó                        ó
 Q6.13      13   òòòòòòò÷ ùòòòø            ó                        ó
 Q6.15      15   òòòòòòòòò÷   ùòòòòòòòòòòò÷                        ó
 Q6.16      16   òòòòòòòòòòòûò÷                                     ó
 Q6.19      19   òòòòòòòòòòò÷                                       ó
 Q6.1        1   òòòòòòòòòûòø                                       ó
 Q6.4        4   òòòòòòòòò÷ ùòòòø                                   ó
 Q6.2        2   òòòòòòòòòòò÷   ùòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòòò÷
 Q6.18      18   òòòòòòòûòòòòòø ó
 Q6.23      23   òòòòòòò÷     ùò÷
 Q6.5        5   òòòòòòòòòòòûò÷
 Q6.7        7   òòòòòòòòòòò÷
```

forrás: saját szerkesztés

A klaszterezést elvégezve, az állításokat csoportosítva és értékelve, **három klaszter elhatárolása látszott célszerűnek**. Ezen három klaszter csoport különböző IT attitűdöket takar.

### I. változó klaszter: az e-Optimizmus tényezője

Ehhez a tényezőhöz 8 állítás tartozik:

3.6 táblázat: Az e-Optimizmus tényezői változó klaszter eljárás alapján

| Kód | Állítás |
|---|---|
| Q03 | Az internet segítségével az emberek könnyebben tudnak kapcsolatot teremteni, könnyebben tudnak ismerkedni. |
| Q06 | Ha belépünk az Unióba, hivatalos ügyeink közül egyre többet intézhetünk el az internet segítségével. |
| Q09 | A hivatalok sokkal gyorsabban és egyszerűbben is dolgozhatnának, ha internetet és e-mail-t használnának. |
| Q12 | A diákok már mind úgy kerülnek ki az iskolapadból, hogy értenek az internethez |
| Q17 | Jó dolog, hogy a fiatalok számára ez az információs fejlődés egyre több lehetőséget teremt. |
| Q20 | A családban a gyerekek mobiltelefon használata elfogadott, így bárhol bármikor tudunk velük kapcsolatba lépni. |
| Q21 | Barátok között elfogadott, hogy SMS-t küldünk egymásnak születésnapon, névnapokon ünnepekkor. |
| Q22 | Az e-mail-ben is egyszerű ápolni a barátságot, ha sokáig nem tudunk találkozni. |

Forrás: saját szerkesztés

Ezen állítások összességében az infokommunikációs technikák életmódot megváltoztató hatásával, az információs társadalom új minőségével kapcsolatosak. Az infokommunikációs technikák megváltoztatják a kapcsolatok minőségét: akár a magánéletben akár a munkahelyen, akár a közügyek gyakorlása kapcsán az infokommunikációs technikák hatására átalakul a kapcsolatok minősége, ezzel együtt megváltozhat az emberek életminősége: összességében változhat a társadalmi, gazdasági, kulturális rendszer. Ezen tényezőt a kutatás során az **e-optimizmus tényezőjé**nek neveztük el (Veres-Majó, 2004).

### II. változó klaszter: az e-Pragmatizmus tényezője

Ehhez a tényezőhöz a következő 6 állítás tartozik:

3.7 táblázat: Az e-Pragmatizmus tényezői változó klaszter eljárás alapján

| Kód | Állítás |
|---|---|
| Q11 | A villany-víz-gázóraállás bejelentését, és egyéb, a házhoz lakáshoz tartozó ügyeket lehetne az interneten keresztül is intézni. |
| Q13 | Az okmányokat (igazolványok, anyakönyvi kivonatokat) az interneten keresztül is igényelhetnék az állampolgárok. |
| Q14 | Az internetes hálózat (digitális infrastruktúra) kiépítése ugyanúgy közfeladat, mint a közvilágítás és közúthálózat kiépítése. |
| Q15 | Aki nem tud internetezni, az a jövőben nehezebben fog munkát találni |
| Q16 | Az interneten keresztül létrejött barátságok, szerelmek ugyanolyan tartósak lehetnek, mint amilyenek személyes találkozás alkalmából jönnek létre |
| Q19 | Nem félek személyes adatokat elektronikus úton megadni. |

Forrás: saját szerkesztés

Ezen állítások az infokommunikációs technikák az emberek mindennapos tevékenységét hatékonyabbá, eredményesebbé tevő új módszeréről szólnak. Egy új médium megjelenésére utalnak. Az információs szupersztráda segítségével egyszerűbb hivatalos ügyeket intézni, az internet a hétköznapok részévé válik, behálózza az életünket, mint az autópályák vagy a kábeltelevízió. Ezt a digitális közművet praktikus, gyakorlati okok miatt használjuk nap mint nap. Ezen tényezőt a kutatás során az **e-Pragmatizmus tényezőjé**nek neveztük el (Veres-Majó, 2004).

### III. változó klaszter: az e-Pesszimizmus tényezője

Ezen tényezőhöz a következő 7 állítás tartozik:

3.8 táblázat: Az e-Pesszimizmus tényezői változó klaszter eljárás alapján

| Kód | Állítás |
|---|---|
| Q01 | Az interneten sok olyan dolog is terjed, ami veszélybe sodorja az embereket, káros lehet a családomra, szűkebb környezetemre |
| Q02 | A mobiltelefonálás egyre több időt vesz el az emberektől |
| Q04 | A gyerekeknek nem szabadna még mobiltelefont adni, mert nem tudják használni |
| Q05 | A nyugdíjasok már nem fognak mobiltelefont, internetet használni |
| Q07 | A számítógép és az internet használata hivatalos ügyek intézéséhez nem biztonságos |
| Q18 | Az információs eszközök további fejlődése elemberteleníti a világot. |
| Q23 | A számítógép és az internet folyamatos használata a droghoz hasonlóan függővé teszi a felhasználókat |

Forrás: saját szerkesztés

Ezen állítások a kialakuló információs társadalom társadalmi különbségeket esetleg tovább mélyítő, a személyes kapcsolatok megromlását eredményező tényezőjére utalnak. Az állítások a számítógép és az internet mesterséges – (embertelen) világát jelenítik meg, mely vírusaival, ellenőrizhetetlen tartalmával, és a visszaélés lehetőségével veszélyes lehet az emberekre. Ezen tényezőt a kutatás során az **e-Pesszimizmus tényezőjé**nek neveztük el (Veres-Majó, 2004).

A huszonhárom kérdésből kettő, a 8. és 10. nem sorolható egyik csoportba sem: az őket tartalmazó klaszter csoportra elvégzett faktoranalízis során ugyanis a két állítás külön dimenzióba került:

3.9 táblázat: Nem besorolható tényezők változó klaszter eljárás alapján

| Kód | Állítás |
|---|---|
| Q08 | A munkahelyeken jogosan korlátozzák a munkatársak internet használatát |
| Q10 | Azok az emberek, akik nem használnak internetet és mobilt, inkább azért nem használják mert nincs rá pénzük, mintsem mert nem értenek hozzá |

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezen két állítás tartalmi szempontból is nehezen helyezhető el az előbb definiált tényezők között: az internet szabályozásával és költségével kapcsolatosak, ezért a továbbiakban figyelmen kívül hagytuk őket.

Az így kapott klaszterek ellenőrzéseképpen elvégezve a tényezők faktoranalízisét hasonló struktúrát kapunk: lefuttatva a megfelelő statisztikai számításokat ugyanennek a 3 tényezőnek a meglétét találtuk:

3.10 táblázat: A faktoranalízis eredménye a 23 IT attitűd állítás kapcsán

| Questions | Component | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Barátok között elfogadott, hogy SMS-t küldünk egymásnak születésnapon, névnapokon, ünnepekkor | 0,653 | | | | |
| Az e-mail-ben is egyszerű ápolni a barátságot, ha sokáig nem tudunk találkozni | 0,644 | | | | |
| Jó dolog, hogy a fiatalok számára ez az információs fejlodés egyre több lehetőséget teremt. | 0,607 | | | | |
| A hivatalok sokkal gyorsabban és egyszerűbben is dolgozhatnának, ha internetet és e-mail-t használnának | 0,586 | | | | |
| Ha belépünk az Unióba hivatalos ügyeink közül egyre többet intézhetünk el az internet segítségével | 0,576 | | | | |
| Az internet segítségével az emberek könnyebben tudnak kapcsolatot teremteni, könnyebben tudnak ismerkedni | 0,576 | | | | |
| Azok az emberek, akik nem használnak internetet és mobilt, inkább azért nem használják mert nincs rá pénzük, mintsem mert nem értenek hozzá | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Az információs eszközök további fejlődése elemberteleníti a világot. | | 0,653 | | | |
| A számítógép és az internet folyamatos használata a droghoz hasonlóan függővé teszi a felhasználókat | | 0,61 | | | |
| A számítógép és az internet használata hivatalos ügyek intézéséhez nem biztonságos | | 0,574 | | | |
| Az interneten sok olyan dolog is terjed, ami veszélybe sodorja az embereket, káros lehet a családomra, szukebb környezetemre | | 0,571 | | | |
| A gyerekeknek nem szabadna még mobiltelefont adni, mert nem tudják használni | | 0,55 | | | -0,476 |
| A mobiltelefonálás egyre több idot vesz el az emberektol | | 0,513 | | | |
| A munkahelyeken jogosan korlátozzák a munkatársak internethasználatát | | 0,458 | | | |
| Az internetes hálózat (digitális infrastruktúra) kiépítése ugyanúgy közfeladat, mint a közvilágítás és közúthálózat kiépítése | | | 0,657 | | |
| Az okmányokat (igazolványok, anyakönyvi kivonatokat) az interneten keresztül is igényelhetnék az állampolgárok | | | 0,627 | | |
| Aki nem tud internetezni, az a jövőben nehezebben fog munkát találni | | | 0,586 | | |
| A villany-víz-gázóraállás bejelentését, és egyéb, a házhoz lakáshoz tartozó ügyeket lehetne az interneten keresztül is intézni | 0,425 | | 0,473 | | |
| Nem félek személyes adatokat elektronikus úton megadni. | | | | 0,679 | |
| A nyugdíjasok már nem fognak mobiltelefont, internetet használni | | 0,415 | | 0,528 | |
| Az interneten keresztül létrejött barátságok, szerelmek ugyanolyan tartósak lehetnek, mint amilyenek személyes találkozás alkalmából jönnek létre | | | | | |
| A családban a gyerekek mobiltelefon használata elfogadott, így bárhol bármikor tudunk velük kapcsolatba lépni | | | | | 0,654 |
| A diákok már mind úgy kerülnek ki az iskolapadból, hogy értenek az internethez | | | | | 0,479 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.<br>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | |
| A Rotation converged in 10 iterations. | | | | | |

*forrás: saját szerkesztés*

A faktoranalízist elvégezve, és megfelelő forgatási eljárást választva az e-Optimizmus tényezőjének az egyes faktor, az e-Pesszimizmus tényezőjének a második faktor, az e-Pragmatizmus tényezőjének a 3-4-5-ös faktorok felelnek meg, azaz ezzel a módszerrel is ugyanazon csoportokat kaptuk vissza.

### 3.2.6 Összegző részmegállapítás a felhasználói IT attitűdre vonatkozóan, a többváltozós statisztikai eljárás alapján

Az infokommunikációs technológiák (IKT) terén - ahogy azt a korábbiakban jómagam is bemutattam - az elmúlt években sok tanulmány és elemzés készült a felhasználók eszközhasználatáról. Kevesebb közleményt olvashattunk azonban az attitűdökről, a felhasználók „magatartásáról". A megismerés szempontjából **a munka világán belül nemcsak az eszközhasználat és a technológiai fejlettség analitikus mérőszámai, hanem az ezzel kapcsolatos értékrend vizsgálatok is elengedhetetlenek**. Az elektronizáció sikere sokszor azon is múlik, hogy a munkavállalók hogyan viszonyulnak ezekhez az újításokhoz.

Az IT attitűdöt klaszter analízis módszerével vizsgálva az e-Optimizmus, e-Pragmatizmus, e-Pesszimizmus tényezői tárulnak elénk. Ez a háromtényezős modell véleményem szerint alkalmas lehet a munkatársak/felhasználók és az információtechnológiák viszonyának feltérképezésére. Nyilvánvalóan ez a három tényező minden emberben megtalálható: keveredik, valamelyik dominánssá válhat, vagy éppen veszthet a súlyából egy-egy új élmény és az ismeretek bővülése mentén. Az első fejezetben bemutatottak alapján a „face to face HR" helyett az e-HRM nem csak egy új internetes megoldás, hanem egy új szemlélet is. A szemléletváltás szempontjából fontos eredménynek tartom az e-Optimizmus, az e-Pragmatizmus és az e-Pesszimizmus faktorait. 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. **Az elektronizáció kapcsán, az e-business modellek sikeres bevezetése során figyelemmel kell lennünk arra, is hogy nem mindenki e-Optimista módon viszonyul ezekhez a változásokhoz.** Az ilyen rendszerek bevezetése és a gépies betanítás mellett előtérbe kell kerüljön olyan

HR programok kialakítása, mely a fejlesztésen keresztül szemléletváltást eredményez, és kezeli az e-Pesszimizmus faktorát.

## *3.3 Az infokommunikációs technikák általános megítélése egy kvalitatív vizsgálat tükrében*

Az SZTE GTK Marketing Menedzsment Tanszéken az e-Optimizmus az e-Pragmatizmus és az e-Pesszimizmus tényezőinek további vizsgálata érdekében egy kvalitatív vizsgálatot is indítottam, mely kutatás 2004 óta tart.

Ez a vizsgálat szerves része a munkavállalói megítélés kutatásának az infokommunikációs technikák kapcsán. Célja, hogy az e-Optimizmus, e-Pragmatizmus, e-Pesszimizmus felsőbb statisztikai eljárással képzett faktorait a munkavállalók körében visszaigazolja, a faktorok meglétét, esetleges változását feltárja. A felnőttképzésben, a munkatapasztalattal rendelkezők körében évről évre az alábbi nyitott kérdést tettem fel, amire írásban - fórum bejegyzéseken keresztül - vártam a válaszokat[27] a megkérdezettektől:

> *Ön szerint milyen változásokat hozott a munka világában az infokommunikációs technikák elterjedése? (Fogalmazzon meg ezzel kapcsolatban egy személyes példát is amennyiben ez elevenen él Önben! Könnyebb ma munkatársként dolgozni, vagy nehezebb, mint évekkel ezelőtt, amikor még nem volt internet, web, e-mail és mobiltelefon? Hatékonyabb lett-e a munkavégzés a mobil, az e-mail, illetve a web hatására az Ön esetében?)*

A kérdést először 2004 őszén tettük fel, majd 2005-ben és 2006-ban újra megismételtük más- más évfolyamokon a felnőttképzésben résztvevő diákok körében. A hároméves időszakban beérkezett összesen 147 válasz elemi statisztikai adatait a következő táblázat szemlélteti:

[27] A kérdést először 2004-ben az Európai Unió szakirányú továbbképzés végzős hallgatói kapták meg.

3.11 táblázat: Munkavállalói kvalitatív felmérés elemi adatai

| Dátum | Csoport[28] | Válaszok száma | A válaszadónak volt-e már munkahelye? | A válaszadók aktivitása megkérdezéskor |
|---|---|---|---|---|
| 2004 ősz | SZTE GTK EU (44 fő) | 42 | 100 % | üzleti, közszféra, inaktív egyaránt |
| 2005 ősz | SZTE GTK EU és VF (63 fő) | 56 | 96 % | üzleti, közszféra, inaktív egyaránt |
| 2006 ősz | SZTE GTK MBA és VF (52 fő) | 49 | 94 % | üzleti, közszféra, inaktív egyaránt |

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett hallgatók több mint 90% válaszolt a kérdésre, a válaszok alapján szinte mindenki rendelkezett valamilyen munkatapasztalattal, még akkor is ha a megkérdezéskor inaktív volt.

### 3.3.1 IT motívumok azonosítása kvalitatív eszközrendszerrel

A kutatás során a válaszok feldolgozásának elsődleges módszere az információszűrés volt: a válaszokat elemi egységekre bontottam, annak érdekében, hogy megismerhető legyen a válaszadó komplex példáján keresztül a munkavégzés és az infokommunikációs technikák egyedi kapcsolatrendszere. A 147 válaszban összesen 219 elemi véleményt azonosítottam. Egy–egy motívumot jelen dolgozatban néhány jellemző idézettel (V1 - Vn) szemléltetek. A bemutatott motívumokat úgy állítottam össze, hogy szemléltessék az információs társadalmi hatások jelenlétét különböző munkahelyeken, többféle munkakörben. **Az adatfelvétel alkalmas volt arra, hogy a munkavállalók példáján keresztül bemutassa a munka világának változását attól függetlenül, milyen területen, munkakörben vagy ágazatban dolgozik**.

[28] EU= Európai Unió Szakirányú Továbbképzés, VF= Vállalkozás Fejlesztés Szakirányú Továbbképzés

### 3.3.2 A motívumok rendszere

A motívumokat úgy állítottam össze, hogy lehetőség szerint a munka világának minden szegmensébe adjon betekintést: az üzleti és a közszféráról, a különböző ágazatokról, a multinacionális vállalatról és a KKV-król, a felsővezetőkről és önfoglalkoztató vállalkozókról. A motívumok mellett zárójelben jelzem, hogy a 147 válaszban hányszor fordult elő az adott motívum.

**1, Az egyszerűség motívuma (43):**

*V1: „ ...a munkahelyemen bár lassan, de azért haladunk. Ügyfeleink egy része terveit és adatszolgáltatását már lemezen nyújtja be, aminek tárolása* ***sokkal egyszerűbb*** *és kevésbé helyigényes, mint az 5 kg-os tervdokumentációké volt 10 évvel ezelőtt."*

*V2: „... Első munkahelyemen a Borsodi Sörgyár Rt-nél, mint területi képviselő a mobiltelefon mindennapi használati eszköz, munkaeszköz volt, mivel folyamatosan úton voltunk, és fejenként 250 kiskert látogattunk és folyamatos kapcsolattartás volt a munkatársak, a nagyker és a főnök között, mivel állandóan kilóméterekre voltunk egymástól. A papír alapú adatrögzítést (rendelés, árak, konkurencia figyelemmel kísérése) felváltotta a kézi számítógép -* ***ezzel egyszerűbb, hatékonyabb volt az adatkezelés, visszakeresés, amit a központba rendszeresen el is juttatunk****, így ők is könnyebben tudtak elemzéseket végezni."*

*V3: „ ...35 éves vagyok és molekuláris biológusként dolgozom az egyetem genetikai kutatólaboratóriumában. 12 éve az első szakdolgozatom írásakor még a Word 5.5-tel kínlódtam, az aktuális, munkával kapcsolatos információkat, új kutatási eredményeket a könyvtárban fellelhető újságokban böngésztem és az internetet csak évekkel később kezdtem el használni. Ehhez képest most a napi munkám során használom az internetet (a kutatási eredmények értékeléséhez, rendelések küldéséhez, ajánlatok letöltéséhez), az e-mail-t (hasonló feladatkörben dolgozókkal való kapcsolattartásra) és a mobiltelefon is az életem fontos részévé*

*vált (főleg gyermekeim születése óta!).* ***Ennek alapján számomra egyértelműen egyszerűbb a munkavégzés.***

**2, A könnyebbség motívuma: (36)**

*V4: „ … Véleményem szerint 10 évvel ezelőtt pl. a telefaxot tartották az emberek a* ***munkavégzést nagyban megkönnyítő eszköznek****, ma az e-maillel, a web-bel vagyunk így. Úgy gondolom, a telefax a közeljövőben meg fog szűnni és felváltja teljes egészében az e-mail ….”*

*V5 „ … A számítógépes hálózatok elterjedése megoldhatóvá tette, hogy adott vállalaton belül az információk és adatbázisok a hálózati rendszerben már elérhetővé váltak. Ezzel* ***lecsökkent nálunk a*** *munkaidő nyilvántartási rendszerében a lemezről lemezre másolás és a központi összesítés esetében a* ***kézből kézbe történő átadással járó munkaerő felhasználás és az adatvesztés lehetősége****.”*

*V6: „…Mint HR végzettségű szakember, úgy vélem, hogy az* ***infokommunikációs technikák megkönnyítik mind a munkáltatók mind pedig a munkavállalók életét****. Az internet segítségével a munkavállalók megismerhetik a cégek múltját és jelenét, küldetését. A megszerzett információk alapján gyorsan és praktikusan tudnak megpályázni egy állást. A álláspályázat - szakmai önéletrajz - benyújtása az internet segítségével pillanatok alatt megtörténik, ezzel segítve a munkáltatókat a meghirdetett munkakörök betöltésében.*

**3, A gyorsaság motívuma: (32)**

*V7: „….Pénzügyi munkatársként a cég szállítói számláit fizetjük ki. Mivel ennek nagysága eléri a napi 800-1000 szállítót, ma már Telebank-on keresztül indítjuk el az átutalási megbízásokat. 10 évvel ezelőtt még kézzel, írógéppel kellett volna kitölteni az átutalási megbízásokat, most viszont* ***interneten keresztül sokkal gyorsabb****, illetve a hibalehetőség jóval kevesebb. A bank azonnal értesít bennünket, ha bármelyik megbízásunk hibás volt.”*

*V8: „… 23 éve dolgozom informatikusként. A ’80-as években egy munka (projekt) indítása azzal kezdődött, hogy a feladat megfogalmazása után a vezető*

*( vagy a munkatárs ) elővette a megyei vagy az országos telefonkönyvet ( telexkönyvet ) és keresni kezdett olyan cégeket, akik el tudják végezni a munkát, vagy biztosítani tudják az anyagot. Én beültem az anyagbeszerző kocsijába vagy vonatoztam, buszoztam, és közel egy hónapomba telt, amíg 1982-ben összeírtam, hogy Bács-Kiskun megyében hol van számítógép, milyen tudású és hogyan szerezték be. Ezután többszöri telefon, levél és telexváltás kellett ahhoz, hogy mintegy negyed év alatt eljussunk oda, hogy elindítsuk a gép beszerzését ( újabb fél év ) Ezután hasonló munkamenettel tudtuk elindítani a gépterem kialakítását. Múlt hónapban tíz perc alatt megtaláltam azokat a cégeket, akik Dokumentum kezeléssel és iktatással foglalkoznak ... Ezen a héten email-ben megkaptam a pályázók adatait, kérdéseit amire még aznap válaszolni tudtam szintén emailben.* ***A húsz évvel ezelőtti közel fél éves munkámat most az Internet és az Elektronikus levelezés segítségével két hét alatt elvégeztem.*** *"*

*V9: „… a Munkaügyi Központ Kirendeltségén dolgozom, munkaközvetítőként 8 éve. Abban az időben a vállalati kapcsolattartók által feltárt állásokat manuálisan tartottuk nyilván, ha más kirendeltséggel, esetleg megyével is szerettük volna ezeket közölni, akkor bizony maradt a Magyar Posta Rt. Szolgáltatása – két nap csúszással.* ***Jelenleg ez jó esetben 5 percen belül megvan****. Jelen tevékenységünk alapja, ill. mozgatórugója a naprakészség. Ezáltal hatékony igazán."*

**4, „Egyszerre előny és hátrány" motívum (19)**

*V10 „…* ***Nézőpont kérdése, hogy könnyebb avagy nehezebb manapság munkatársként helytállni****. Aki nem rendelkezik megfelelő ismeretekkel az internet, e-mail, html stb. használatában, annak mindenképpen nehezebb teljesítenie, hiszen eleve kevesebb információhoz jut, vagy későn"*

*V11 „…* ***Bizonyos szempontból a számítástechnika adta lehetőségek megkönnyítik az ember munkáját, azonban néha meg is megnehezíti****. Ha személyes példával szeretnék élni, azt hoznám fel negatívumként, amikor a munkahelyemen (önkormányzat) visszakapom a főnökömtől az adott válaszlevelet, azzal hogy írjam még bele ezt vagy azt, vagy esetleg fogalmazzam*

*meg másként, továbbá minimum tíz soros most egy normális levél. A tíz évvel ezelőtti anyagokat (akták, ügyiratok) átnézve látom, hogy írógéppel írták, egyszerűbb és lényegre törőbb, valamint rövidebb volt egy-egy levél. Ma, a wordben könnyen felülírható, javítható egy dokumentum, így valóban könnyebb nekem is, hiszen elüthet az ember egy billentyűt, és ettől még nem kell új lapot elővenni és befűzni az írógépbe, vagy hibajavítóval szerencsétlenkedni. De ezzel megnőtt a lehetősége annak is, hogy egy vezető több alkalommal belejavítson egy jó válaszlevélben csak azért, mert talán egy kicsit jobb lenne más szavakkal, holott a levél bőven megállja a helyét és a lényegén nem változtat."*

*V12 „…. Mindenképp könnyebb a munkám, de jelentősen át is alakult. Más szemléletet igényel, jobban kell bizonyos esetekben „rendszerben" gondolkodni. Ezt úgy értem, hogy nem sorban egymás után következnek dolgok, hanem egyidejűleg több mindenre kell egyszerre figyelni, ami nehezíti a helyzetem.* ***Sokkal könnyebb pl. hatályos joganyagot keresni, hamarabb juthatok az interneten keresztül pl. jogi állásfoglalásokhoz, de az információ szűrés komoly új feladat****. A honlapokról közvetlenül letölthetők információk, ami azonnal hasznosítható a munkám során. Pl. a cégbírósági adatállomány nyilvánossága és elérhetősége azonnali információt nyújt az üzleti partnerről.*

**5, „Egyszerre gyorsabb és nehezebb" motívum (17)**

*V13 „…. 1994. augusztus 01-jén kezdtem el dolgozni egy kereskedelmi bankban a diplomám megszerzését követően. A bank valamennyi területét végigjártam, megismertem. Jelenlegi munkaköröm a vállalati hitelezéshez kapcsolódik, mely területen 1996. januárja óta vagyok A bank egy rendkívül konzervatív, szigorú szabályok mentén dolgozó intézmény. Mikor elkezdtem ezen hitelező feladatkörömben dolgozni, akkor kézzel írtuk az előterjesztéseket (aztán írógéppel legépeltük), illetve papír alapon, postán érkeztek az utasítások. E miatt időveszteség is előfordult.*

*1997-ben már az osztályunk kapott 2 db számítógépet, illetve egy rendkívül lassan dolgozó nyomtatót (talán tintasugaras volt, amely pontokból rajzolta ki a szöveget). A budapesti döntéshozatalt igénylő anyagokat (ami akár 60 oldalas is volt alkalmanként) faxon küldtük tovább. 2000-ben váltás történt. A bank rengeteget költött az IT fejlesztésére. Innentől kezdve elektronikus úton érkeznek*

*az utasítások, minden kollégának van saját számítógépe, amin elkészíti az előterjesztéseket, illetve hálózati szerver segítségével belső levelezésen keresztül továbbítja is a megfelelő döntési szint felé.* ***Ezzel rendkívüli módon meggyorsultak a folyamatok, abszolút rugalmassá vált az ügyfélkiszolgálás****.*
*Ugyanakkor negatívumként azért annyit megállapítanék - bár lehet, hogy ez csak az én tapasztalatom - , hogy ma már információ áradat van, amiből* ***rendkívül nehéz a lényeges információk kiszűrése.*** *Pl. 1 napi munkahelyi távollét alatt változó min. 20-30 e-mail érkezik. Összefoglalva:* ***a technika az elmúlt 10 évben ugrásszerűen meggyorsította a munkám, illetve ezzel párhuzamosan meg is bonyolította****.*

**6, „Dupla munka végzés" motívum (15)**

*V14: „…Jelenleg a közszférában dolgozom. Munkámat lotus notes hálózaton végzem, a feladatoknak csak egy része megoldható így. Sajnos bejövő dokumentumainkat szkennelni nem tudjuk, így azoknak csak az iktatása történik meg számítógépen, ténylegesen csak a postán érkezett papíralapú dokumentum megtekintése lehetséges. A munkavégzés némileg gyorsabb és ellenőrizhetőbb számítógépekkel, az hogy pillanatnyilag ténylegesen hatékonyabb-e, még nem tudom megítélni. A társszervezeteinkkel való kommunikáció ugyan zajlik lotuson, de minden esetben előírás a papíralapú dokumentáció postai megküldése is. azaz* ***most dupla munkát végzünk.****"*

*V15 „… Az üzleti életben az 1995 évben a szerződéseket és megállapodásokat postán vagy futár segítségével bonyolították le. Napjainkban ez nagy változáson esett keresztül, hiszen a digitális aláírás az elektronikus üzletkötés lehetőségét tárta fel. Ma már teljesen elfogadott a külföldi és a hazai piacon a szerződések és a levelezések ezen formája … Ma az adatokat háttér tárolókon és CD lemezeken biztonságosan és kis helyen tudják tárolni. De* ***vannak partnerek akik ragaszkodnak ahhoz, hogy meglegyen minden papír alapon is, ami többletmunkával jár****."*

*V16 „… Érdekes szituáció volt az én esetemben akkor, amikor az e-mail már alkalmazható volt, volt olyan felsőbb vezető, aki továbbra sem volt hajlandó*

*számítógép elé ülni, hanem lediktálta (!) az e-mail szövegét, amit az ő nevében kellett elküldeni. Ő nem hagyta magát sodortatni a fejlődéssel.* ***Így a bevezetett új rendszer nem emelte magasabb szintre az ügyvitelünket*** *"*

**7, „Szűkülő időhorizont" motívum (15)**

*V17 „…Például egy magazin, vagy egy hirdetés megjelentetése esetén* ***a nyomdazárás égető szorítását lecsökkenti*** *az, amikor emailen átküldik az utolsó korrektúrát a nyomdából, és 21 órakor végre - a megjelenés biztos tudatában - nyugodtan elindulhat az ember haza."*

*V18 „… A kamarák közötti kapcsolattartás és információcsere szempontjából az e-mail létezése felgyorsította a folyamatokat. Például a jogszabályok tervezetének véleményezése során, még ha rövid is határidő,* ***lehetőség van terjedelmesebb anyagok gyors továbbítására és a vélemények egyeztetésére és nem utolsó sorban a határidő utolsó pillanatában történő visszaküldésre****."*

*V 19 „…Még volt szerencsém Comodore 64-en kezdeni a számítástechnika tanulását. Azóta tényleg ugrásszerű volt a számítástechnika fejlődése, így ma a közigazgatásban dolgozva, ahol az anyagokat, jelentéseket, összefoglalókat e-mail útján juttatjuk el a munkatársaknak, tényleg nagyban megkönnyíti és meggyorsítja a munkavégzést. A munkavégzés meggyorsítására azért is szükség van,* ***szinte mindig úgy kapunk egy megoldandó feladatot, például kedden 12:00-kor, hogy a határideje aznap 16:00****, tehát postán elküldeni a jelentést a Minisztériumba eleve elvetélt ötlet lenne. Ki lehetne ugyan kézbesíteni, mert a Hivatalnak vannak sofőrei, de ha például egy törvénytervezetet kell véleményezni, akkor egyszerűbb azt a Wordben, korrektúrajelekkel megírni, észrevételezni, és úgy elküldeni, e-mailben, mert akkor legalább látják a módosításokat, azonnal vissza tudnak jelezni, újabb korrekciókat kérve."*

**8, Nélkülözhetetlenség motívuma (12)**

*V 20 „ …Jelenleg 33 területi képviselet működik az országunkban, mindennap kb. 40-50 e-mailt váltunk egymással, amelyek a legfontosabb naprakész információkat, linkeket tartalmazzák. Volt olyan eset, hogy a szerverünk rövid*

*időre leállt, kaotikus állapotot csak az tudta megoldani, hogy a mobil hotline-ok működtek, és így kapcsolatban tudtunk maradni egymással.* ***Mi lett volna, ha még az sem működik****?"*

*V 21 „… Jelenleg egy multinacionális cégnél dolgozom, ahol már az első nap megkaptam a munkavégzéshez szükséges laptop-ot és mobiltelefont. Mindenki a maga területén (földrajzilag értem)dolgozik, így egymással is és a központtal is interneten és mobilon keresztül folyik a napi kommunikáció, információcsere, adatátvitel, ami gondolom jelentős idő- és költségmegtakarítást jelent.* ***Enélkül szerintem ma már nem is működne a cég, illetve amit most meg tudok oldani 2 perc alatt, ahhoz akár napokra is szükség lenne ilyen technológiai háttér nélkül****. Persze mindez begyűrűzik a magánéletembe is, hiszen ma már azt is magától értetődőnek tartom, hogy az USA-ban élő barátnőmmel e-mailen keresztül levelezzünk, vagy akár chat-eljünk is. A mobiltelefon pedig olyan szinten az életem részévé vált, hogyha véletlenül anélkül indulok el, akkor szinte rosszul érzem magam, hiszen mi van ha éppen most történik velem valami vagy elmulasztok egy fontos hívást a kellő időben.*

**9, Elképzelhetetlenség motívuma (9)**

*V 22 „… Termékmenedzserként dolgozom a gyógyszeriparban. Most költöztük új irodába és nagyon büszke voltam arra, hogy nekem csak egy iratos dobozt kell átköltöztetnem, mert egy ideje már nem gyűjtöttem a felesleges papírokat: minden rajta van a szerveren. A több száz cikkből álló gyűjteményemnek sem kell polcot keresnem, egy jól kezelhető könyvtárban vannak témák szerint pdf-ben. A legfiatalabb menedzser vagyok, aki persze a legtöbbet dolgozik, de ez most az idősebbeknek nem olyan egyértelmű, amikor szembesülnek azzal, hogy nekem csak 1 dobozom van. Még nagyon könyveim sincsenek, mert a szakirodalmat a neten olvasom, keresőprogramokat használok, ha valaminek utána szeretnék nézni. Van cd-szótár, de azt is lusta vagyok telepítgetni, mert a neten gyorsabban elérem a szótárt.*

*Munka után a neten keresek szabadidős programot: mozi, színház, koncertek, kirándulások. A nyaralásokat is a neten szervezem le, bár a magán bankkártyám*

*számának megadása még valahogy problémát okoz. A cégest már használtam párszor, amikor cikkeket töltöttem le.*

*Most vásároltunk lakást, még nem tudom hogyan de kigazdálkodjuk, hogy otthon is legyen internet. A lakást is a neten keresgélve találtam, és persze az egész építkezés során a neten tájékozódtam csempe, szaniter, bútor stb. ügyben.*

*Egy ismerősömnél láttam, hogy a budapesti nagymama a skype segítségével mond mesét minden nap a Szegeden élő unokáinak úgy, hogy egy fillérjükbe sem kerül. A párom már nekünk is letöltötte a szükséges programot, úgyhogy hamarosan mi is fogunk ingyencsvegni egymással és a család többi netező tagjával.*

*A férjem nyugdíjas szülei is számítógépfüggők, ha a Papa 3 napig nem ülhet a gép elé, már hiányolják a jojatek.hu-n.*

*A párom üzletkötő, járja az országot, de sosincs nála térkép. Ha eltéved felhív valakit, hogy nézzen meg egy netes térképet.*

***Szóval, ahogy a fentiekből is látszik: ma már a munkámat és a magánéletemet sem tudom elképzelni az "információs technológiai vívmányok" nélkül.***

**10, Elengedhetetlenség motívuma (9)**

*V23 „…. Egy Térség Fejlesztési Kht.-nál dolgozom, mely kimondottan pályázatírással foglalkozik.* ***Internet használata nélkül a pályázati tevékenység valósággal megbénulna****, de legalábbis lelassulna. Hiszen az egyes pályázati kiírásokat, pályázati egységcsomagokat a kiírók honlapjairól tudjuk lementeni és ezen adatlapokon dolgozni. Ha a pályázatírás közben kérdésünk merülne fel az egyes részekkel kapcsolatban, akkor azt is e-mail formájában tudjuk megkérdezni a kiíróktól, esetleg tanácsadóktól. Továbbá e-mailen keresztül tartjuk a kapcsolatot a Regionális Fejlesztési Tanáccsal, a minisztériumok főosztályaival és más kistérségek pályázatíró csapataival.* ***Összefoglalóan az internet használata ma elengedhetetlen a munkánk során****."*

*V 24 „…Egy cég tulajdonosa vagyok, mely 7 főből áll és az EU egész területén tevékenykedik. Ha nem lennének az internet adta lehetőségek, el sem tudnám képzelni, hogy hogyan végezném a munkámat. Heti esemény nálunk egy külföldi partner rendelése. Képzeld el a szitut, hogy a rendelés postai levélben érkezik mondjuk Svédországból. Hát ismerve a mai postaszolgáltatás intenzitását, ez*

*legalább 2 hetet vesz igénybe. A megrendelés visszaigazolása újabb 2 hét, így már egy hónapnál tartunk. Vagyis egy hónap után már egyáltalán nem biztos, hogy rendelés még megállja a helyét. Ezzel szemben az internet vagy fax segítségével ma megkapom a rendelést és visszigazolom, holnap pedig indítom a fuvart, így max 5 nap és megkapja a külföldi partner az áruját.* ***Az üzleti életben elengedhetetlen a hatékony és gyors munka ezen lehetőségek nélkül!***

*V25 „…Vállalati notebook-ot használok, a munkám a számítógép bekapcsolásával kezdődik. A minden nap dokkolok, szinkronizálok, archiválok, emilezek, netezek.* ***A kollégáimmal emilen kommunikálok, még a velem egy szobában ülővel is. Persze beszélni is szoktunk, de így dokumentáljuk****. Nehéz volt megszokni a cc-zést de ez is a dokumentálás, saját maguk bebiztosításának része. Ma egy emil megírásánál a leghosszadalmasabb feladat a cczettek megválasztása. Ja és mindig a címzettet írjuk be utoljára, nehogy valami baleset történjen.*

**11, Függőség motívuma (7)**

*V26 „…Szóval a mindennapi munkában egyszerre jó és rossz a technikai fejlődés, de* ***már nem tudnám elképzelni az életemet számítástechnika nélkül. Azt hiszem a mai társadalom függővé vált.*** *Viszont a számítógép és internet használat egyfajta önkizsákmányolást is eredményez, és ezt nem is veszed észre!"*

*V27 „…Gyerekkoromban a mindenki által jól ismert Bécsből behozott Commodore 64-et püföltem és nyomtam rajta a Wizard of war játékot, manapság pedig egyik kezemben notebook van, a másikban pedig a mobil csörög rendületlenül. Nem egyszer előfordul az is, hogy keresztülhasítva az országot éppen valahol* ***az autópályán 150-nel haladva a telefonon lógok, a másik kezemmel jegyzetelek, az anyós ülésen helyet foglaló notebook-on látható adatok után figyelek az egyik szemmel, miközben a másikkal a térdemmel kormányozott és egyenesben tartott autót navigálom****... Szóval egy kissé megváltozott a saját életritmusom a 10 évvel ezelőttihez képest...*

**12, Korlátozottság motívuma (5)**

*V28 „…34 éves menedzser vagyok a szálloda szakmában, három műszakos recepciósként kezdtem dolgozni és még éjszaka kézzel másoltuk a recepciós ívet, készítettük a statisztikákat és töltöttük ki a számlákat. Telexen adtuk le a nemzetiségi statisztikát. A '90-es évek elején "gépesítettek" minket, kíváncsian fogadtuk és az első időben nem szerettük a számítógépet. Természetesen az egyéb alkalmazásokról le voltunk tiltva. Már rég elmaradottak voltunk, amikor fejlesztették a gépparkot, a szoftvereket. Internet csatlakozás már van, de listázzák, hogy ki mikor, milyen oldalakon böngészett.*

***Ma, amikor menedzser beosztásom van, nem vagyok jogosult külső e-mail küldésére, nincs internet kapcsolatom, de a rendszer ki van építve, a csatlakozási lehetőségek adottak.*** *Franciáknak dolgozom és gondolom sokak számára ez mindent elárul.*

*Az információs társadalom kellős közepén nem érzem magam boldognak a lehetőségeim tekintetében. Ha kicsit gondolkodnának a munkáltatóim, jelentős telefonköltséget spórolhatnának meg rajtam, ha kapnék jogosultságot. Talán azt gondolják a munkatermelékenység rovására megy levelezés, böngészés. Ha a munkámat elvégzem, és mindig el kell végezzem, mert napra készen kell lennem, akkor az esetben tiltsanak el az internettől, ha nem végzem el a munkám.*

A felmérésben résztvevők által említett tizenkét ismétlődő motívum összefoglalóan a következők:

*1, Az egyszerűség motívuma*
*2, A könnyebbség motívuma*
*3, A gyorsaság motívuma*
*4, „Egyszerre előny és hátrány” motívum*
*5, „Egyszerre gyorsabb és nehezebb” motívum*
*6, „Dupla munkavégzés” motívum*
*7, „Szűkülő időhorizont” motívum*
*8, Nélkülözhetetlenség motívuma*
*9, Elképzelhetetlenség motívuma*
*10, Elengedhetetlenség motívuma*
*11, Függőség motívuma*
*12, Korlátozottság motívuma*

A tizenkét motívumból összesen 219-et találtam. Egyes megkérdezettek válaszaiban egyszerre több motívum is előfordult, keveredik, egy-egy motívum indirekt módon is

megtalálható. A felsorolás jól szemlélteti, hogy a munkahelyeken nem csak a hatékonyság közgazdaságtani „motívuma” hat az elektronizációra.

### 3.3.3 Összegző részmegállapítás: az IT motívumok és az IT attitűd összefüggése

Ha az információ szűrés során megkapott motívumokat tovább vizsgáljuk, és megpróbáljuk az e-Optimizmus, e-Pragmatizmus, e-Pesszimizmus faktoraival összevetni, akkor egy koherens rendszerhez juthatunk, amit az alábbi táblázat tartalmaz:

3.12 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

A munkavégzéssel kapcsolatos információtechnológiai változások kapcsán a motívumok három általános csoportba, három főmotívumba sorolhatók: a hatékonyság főmotívuma mellett a bonyolultság és a nélkülözhetetlenség főmotívuma jelenik meg, mely koherens egészet alkot az e-Pragmatizmus, az e-Pesszimizmus, és az e-Optimizmus faktoraival.

## *3.4 Összegző megállapítás a felhasználók/munkatársak komplex IT attitűdjére vonatkozóan:*

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 korral 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 túlzó volt. A felhasználók értékrendjében megtalálható ez a tényező, de eredményeim bizonyítják az e-Pragmatizmus és az e-Pesszimizmus faktorát is.

A kutatási koncepcióban leírtak szerint a kutatás során konkrét célom annak a feltárása volt, hogy a munkatársak/felhasználók az infokommunikációs technológiák megítélésével kapcsolatban milyen módon jellemezhetők. Hogyan nyilvánul ez meg a munka világában? Eredményeim azt mutatják, hogy létezik egy komplex IT attitűd, mely a munka világában a munkatársak hozzáállásbeli különbségeit magyarázhatja.

# IV. e-HRM a magyar vállalatok gyakorlatában: néhány empirikus kutatási eredmény

Az előszóban rögzített módon komplex kutatási programomban az empirikus kutatásaimnak három alapvető pillére volt: egy makro, egy mezo és egy mikro szintű. Mikro szinten tágabb értelemben célom a magyar vállalatok e-HRM gyakorlatának megfigyelése és elemzése. Az 1.3 pontban bemutatott kiinduló hipotézisem volt, hogy *az e-HRM kapcsán specialitásokat, eltéréseket találhatunk Magyarországon a nemzetközi, illetve a globális trendekhez képest.* Ennek vizsgálata során olyan tényezőt kerestem, mely intenzitása számottevő, hatékonyan szemlélteti a változások legfontosabb irányát és rámutatnak magyarországi specialitásokra az e-HRM munkában. Az empirikus kutatásaim metodikája elsősorban webes megfigyelésekre épül, melyet kiegészítettem vállalati mélyinterjúkkal.

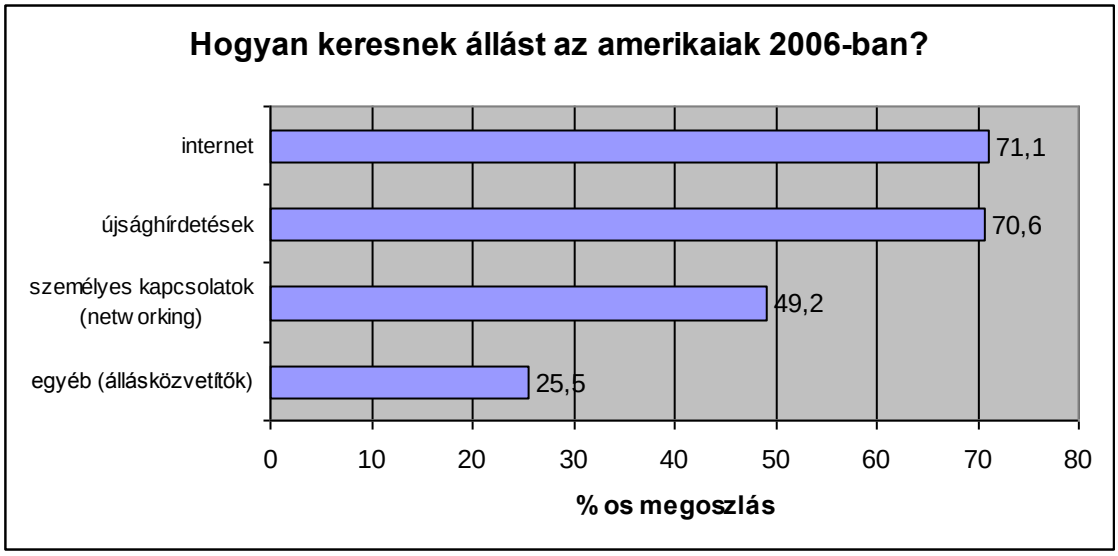
## *4.1 Néhány jellegzetes intenzitás mutató az internetes álláskeresésben*

Az SBC Internet Service 1999-ben közölt adatai szerint az amerikai végzős egyetemistákat már akkor meghódította az internet az álláskeresésében: a végzősök több mint 80%-a a weben keresett állás információkat. A szörfölő diákok 75%-a előre meghatározott kritériumoknak megfelelő állásajánlatokat nézett meg, 78%-uk leendő munkaadójáról gyűjtött információt, és a végzősök 66%-a e-mailen küldte el önéletrajzát a hirdető cégekhez. A diákok több, mint fele továbbította személyi anyagát egy online állásközvetítő webcímre (mai terminussal élve karrier oldalra, vagy job boardra).

Hat évvel később már nem csak a végzős egyetemi „fehérgallérosok” körében, hanem az egész amerikai munkaerőpiacon jellemző lett az álláskeresőkre (job seekers) az internet használata. A Conference Board 2005-ben közzétett adatai szerint 2005-ben az álláskeresők 75%-a újságokból, 66%-a az internetről és körülbelül 60%-a más egyéb forrásból is tájékozódott (barátok, ismerősök, közvetítők). 2005-ben, ha nem is jelentős különbséggel, de a hagyományos „papír alapú” álláskeresési csatorna még őrizte vezető pozícióját az álláskeresők „fogyasztási szokásai” között Amerikában.

Egy évvel később, 2006 novemberében a Conference Board új adattal szolgált: a közzétett kutatási eredmények arról tanúskodtak, hogy az internetes álláskeresés intenzitása megelőzte az újsághasználatot, melyet a következő ábra szemléltet:

4.1 ábra: Az amerikai munkavállalók álláskeresési szokásai.




Forrás: saját szerkesztés, a Conference Board adatai alapján (conference-board.org)

Az adatsorból látható, hogy a hagyományos és a virtuális álláskeresési mód fej-fej mellett áll jelenleg. Ismerve az ezzel kapcsolatos tendenciákat, látható, hogy 2006-ban fordult a kocka: elfogadottságát (népszerűségét) tekintve az internetes álláskeresés végleg megelőzte az újság hirdetéseket az amerikai lakosság körében. [29]

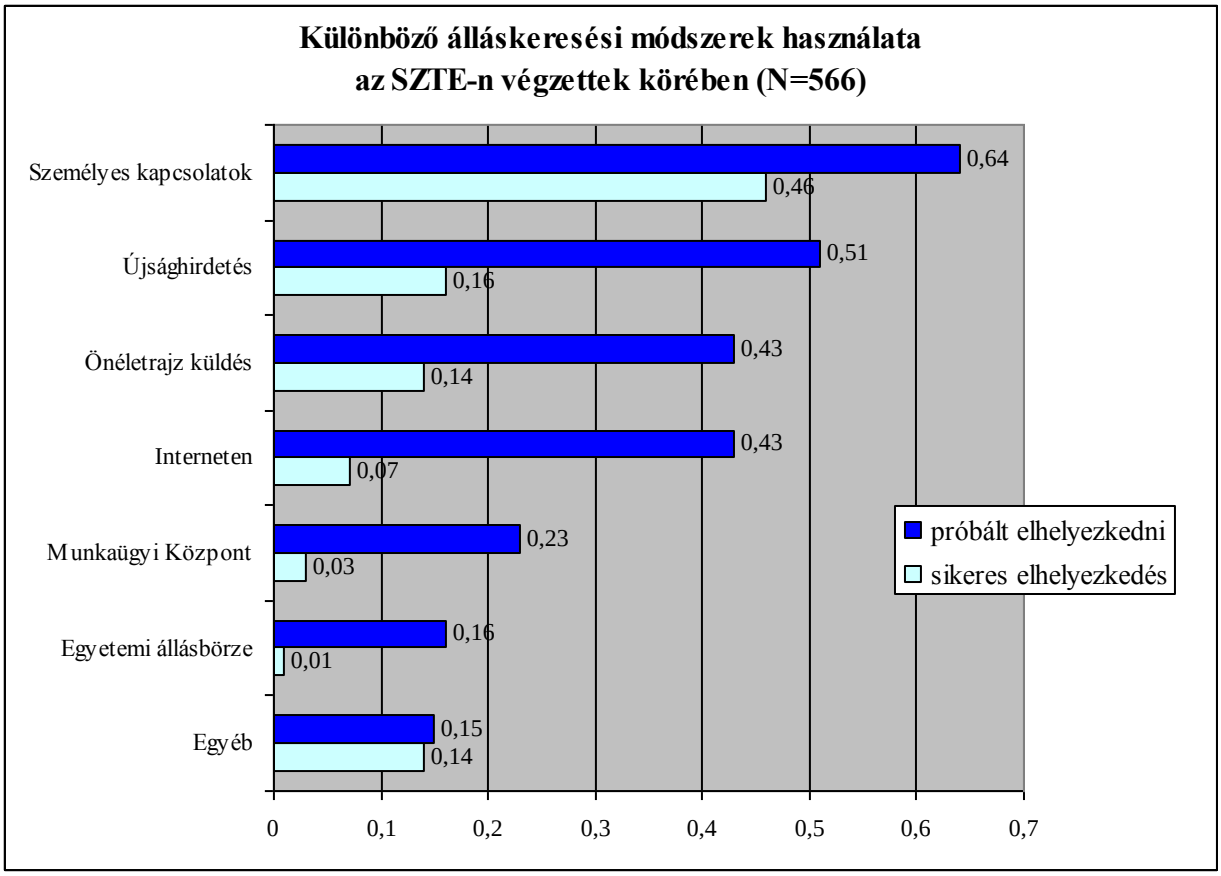
A dolgozat ezen részében arra keresem a választ, hogy a nemzetközi tendenciákhoz képest hogyan alakul a magyar webes álláskeresés helyzete. Milyen hasonlóságok és milyen különbségek fedezhetők fel az elektronikus toborzásban.

A magyar adatokat tekintve a Karrier Online (www.karrier.hu) által a munkavállalók körében 2002-ben Magyarországon végzett felmérés szerint a karrieroldalak ismertsége az elmúlt pár év során 22%-ról 53%-ra emelkedett. Ennek oka az elektronikus média, ezen belül is az online állásközvetítés, a virtuális álláshirdetések népszerűségének növekedése, valamint a végzős egyetemisták, főiskolások, illetve fiatal diplomások ilyen irányú fogékonysága.

[29] A Conference Board adatai egy 5000 fős reprezentatív háztartási panelen alapulnak, melyet folyamatosan megismételnek időszakról időszakra. www.conference-board.org

A Szegedi Tudományegyetem Alumni programjának keretében a végzős diákok pályafutását nyomon követő kérdőív adatainak ezen elemi kérdését elemezve, az alábbi ábra nyújt betekintést a 2006-os magyar helyzetről:

4.2 ábra: Álláskeresési módszerek használata az SZTE-n végzettek körében




Forrás: SZTE Alumni kutatás, 2006

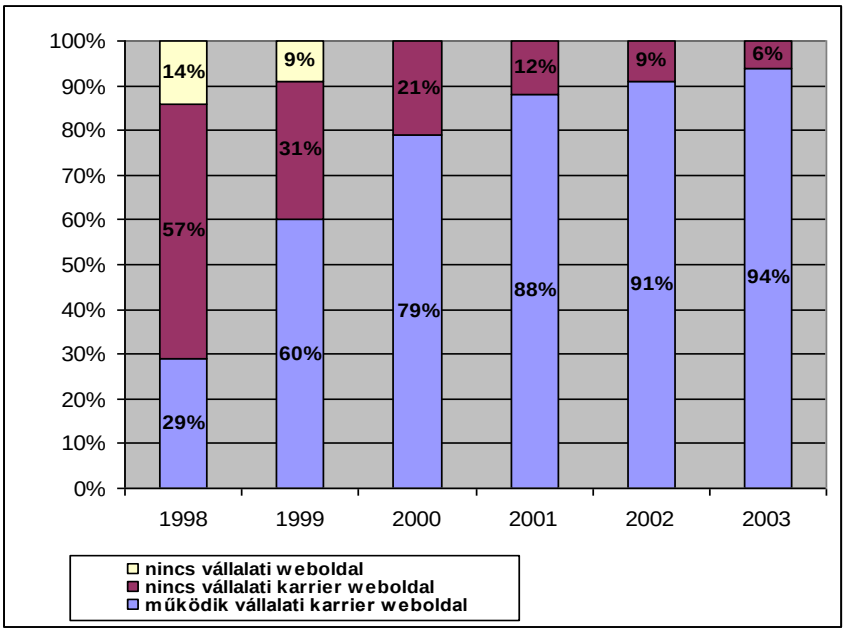
Noha a felmérés a Szegeden végzett egyetemisták, azaz a fiatal diplomások körében tapasztalt 2006-os eredményeket mutatja, jól látható, hogy az internetes eszközök használata még ebben a jelentősen felülkvalifikált szegmensben is több, mint 25%-kal elmarad az amerikai eredményektől. Míg az amerikai munkaerőpiacon az álláskeresők több, mint 70% használja az internetet álláskeresési célokra, addig ez egy magyar egyetemi szegmensben sem éri el a 45%-ot.

Összegezve a leírtakat munkavállalói oldalon szerényebb „virtuális" aktivitást figyelhetünk meg első ránézésre az amerikai adatokhoz képest. Az alacsonyabb intenzitás okai nagyon szerteágazók lehetnek: az informális csatornákon történő elhelyezkedéstől kezdve, az internetes penetráció alacsonyabb szintjén keresztül, a digitális írástudás hiányáig változatos magyarázó tényezőkkel számolhatunk, ha a keresleti oldalról

közelítünk a kérdéshez. Mivel logikus módon akkor lehet egy állásra elektronikusan jelentkezni, ha az az interneten keresztül is elérhető, érdemes a kínálati oldalt feltérképezni: egyáltalán meghirdetik-e állásaikat a cégek Magyarországon az interneten és van-e számottevő különbség a cégek (vállalatok) elektronikus toborzási aktivitása között itthon és külföldön?

Az e-toborzás elterjedésével kapcsolatban globális oldalról a Recruitsoft iLogos Research közölt idősoros adatokat. Rendszeresen vizsgálták a világ 500 legnagyobb cégénél[30] az elektronikus toborzás térnyerését. Az 1999 és 2004 között közzétett idősoros elemzésük azt mutatta, hogy 2005-re a TOP500 globális cég körében 100%-ossá vált az elektronikus (vállalati weboldalon folytatott) toborzás elterjedtsége. A világ legnagyobb vállalatai saját honlapjaikon keresztül is meghirdetik álláslehetőségeiket, külön karrierrovatot üzemeltetnek, és kiépítették a jelentkezés elektronikus vállalati csatornáit. A tendenciákat az alábbi ábra szemlélteti:

4.3 ábra: Vállalati karrier weboldalak aránya a világ 500 legnagyobb vállalatánál




Forrás: Recruitsoft iLogos Research 2004

Az ábráról leolvasható, hogy egyrészt az ezredfordulóra a világ 500 legnagyobb vállalata „felköltözött” az internetre, másrészt 1998-tól fokozatosan megjelennek a vállalati

[30] A világ 500 legnagyobb cégéről a Fortune magazin tesz közzé ranglistát évről évre, melyet a Recruitsoft tovább elemzett az e-recruitment tevékenység kapcsán. (recruitsoft.com)

karrieroldalak. 2004-re a Recruitsoft előrejelzése már 100%-ot jelzett: ebben az évben a vezető nagyvállalatok a toborzás virtuális csatornájának kiépítését befejezték.

## *4.2 Kutatási koncepció: HR funkciók elemzése a magyar nagyvállalatok honlapján*

A vizsgálataim elsődleges célja az volt, hogy empirikus adatsorral rendelkezzünk a toborzás virtualizálódásáról Magyarországon is. A tapasztalataim szerint az elmúlt 10 évben nálunk is fejlődésnek indultak a karrieroldalak. A legnagyobb magyar hírportálokon mindenütt találunk állás rovatot, több internetes kikötő nyitotta meg kapuit olyan „jól hangzó" webcímeken mint az allasajanlat.hu vagy az allascentrum.hu. E mellett a karrier tanácsadó irodák is felköltöztek a webre, és a nagyvállalatok weboldalain egyre többet találkozhatunk „karrier" címszóval.

Mivel Recruitsoft a globális TOP vállalatok elektronikus toborzási tevékenységéről közölt idősoros adatokat, a kutatásom fókuszpontjába a magyar nagyvállalati kör honlapja, illetve ezen belül a karrier rovatok elemzése került. **Munkahipotézisem az volt, hogy hasonló tendenciákat találok a globális és a magyar vállalati karrierrovatok kapcsán, és csupán PR és presztízs szempontok miatt is a nagyvállalatok megjelenítik karrier lehetőségeiket hivatalos weboldalaikon.**

## *4.3 Kutatási design: TOP 50 magyar nagyvállalat karrieroldalainak felmérése*

A webes megfigyeléses vizsgálat metodikája az Acheni Munkatudományi Intézet egyik felmérésén alapul. Ez a kutatás azt mérte fel, hogy mik azok az elvárások, melyeket a munkavállalói oldal támaszt a vállalati honlapok karrierrovatával szemben (Marton, 2002a). Véleményem szerint az Intézet kutatási eredménye ezzel indirekt módon az „ideális" vállalati karrieroldal funkcióinak azonosítására is szolgál, mely alapján értékelni lehet egy-egy vállalati karrier oldal megfelelőségét a munkavállalói igényekhez képest.

Az intézet által végzett felmérés alapján a kutatók 10 pontba sorolták azokat az elvárásokat, melyeket a munkavállalók megfogalmaztak[31].

1. kontaktszemélyek a honlapon (AM1)
2. állásinformációk aktualizálásának ideje (AM2)
3. álláspályázás folyamata (AM3)
4. továbbképzési és más programok (AM4)
5. vállalati területek bemutatása (AM5)
6. keresőfunkciók (AM6)
7. foglalkoztatási helyzet alakulása (AM7)
8. tájékoztatás a pályázatok feldolgozásáról (AM8)
9. beszélgetőpartner bemutatása (AM9)
10. újdonságok (AM10)

Ezek tehát azok az elvárások, melyeket a munkavállalók támasztanak a vállalati online karrieroldalakkal szemben. A szempontokat felhasználva, kvantitatív és kvalitatív módszertant egyaránt alkalmazva, a vállalatok internetes honlapjainak webes megfigyelésével és elemzésével azonosítható, hogy a fent bemutatott elvárásoknak milyen módón felelnek meg a karrierrovatok.

A vállalatok kiválasztásánál hasonlóan a Recruitsoft iLogos Research felméréséhez olyan vállalati TOP listát kerestem, mely hasonló a Fortune Magazin globális összeállításához. Ilyen ranglistát hazánkban évek óta a Figyelő című gazdasági hetilap állít össze TOP50 (illetve TOP200) címen. Elemzéshez felhasználtam az első 50, árbevétel és adózott eredmény alapján legnagyobb szervezet honlapját. A Figyelő által megjelentetett éves kiadványokat (FIGYELŐ TOP 50) szekunder forrásként kezelve, a vállalatok honlapjai 2004 és 2006 első félévében kerültek kiértékelésre. A primer kutatás során vizsgáltam a vállalati honlap elérhetőségét, a honlapon belül karrierrovat meglétét, annak tartalmát, aktualitását, és színvonalát az előzőekben megfogalmazott szempontrendszer szerint (AM1-AM10).

[31] A német és a magyar webes álláskeresőinek elvárásait a kutatás során azonosnak feltételeztem a globalizációs hatások miatt, azonban nagy valószínűséggel találhatnánk nemzeti sajátosságokból adódó eltéréseket is, melyet egy külön erre vonatkozó lakossági (munkavállalói) felmérés válaszolhatna meg

A felmérés választ adhat arra, hogy egyrészt az 50 legnagyobb hazánkban tevékenykedő cég milyen intenzitással használja az internet nyújtotta lehetőségeket a toborzási folyamatokban a globális tendenciákhoz képest, másrészt weboldalaik megfelelnek-e a potenciális munkavállalók elvárásainak.

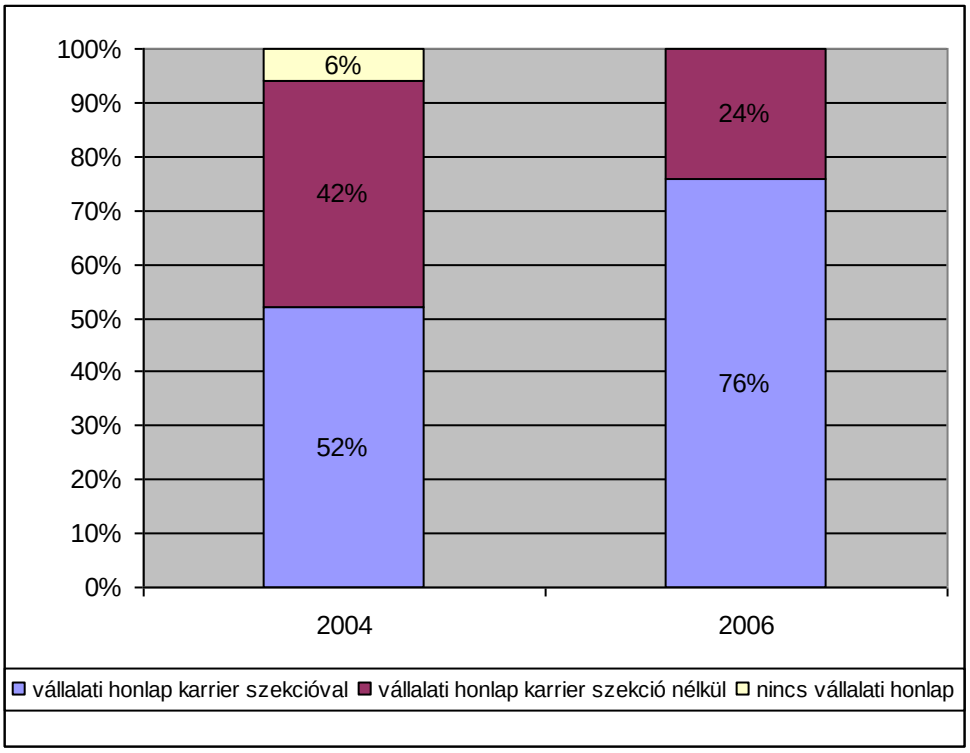
## *4.4. A vállalati karrieroldalak megléte: létezik-e a vizsgált vállalatoknak honlapja és karrierrovata?*

A TOP50 vállalat internetes megjelenésével kapcsolatban a munkahipotézisem az volt, hogy ezek a vállalatok méretükből, pusztán PR szempontok miatt is használják az infokommunikációs technológiát, és megjelennek a világhálón.

A kutatási eredményeim alapján a globális trendnek megfelelő (lásd iLogos Research adatait 3.12. ábra) helyzetet találtam a TOP50 vállalat vizsgálata során. Érdekes tény, hogy 2004-ben a vizsgált 50 vállalat közül még 3-nak nem volt webes megjelenése (akadt köztük olyan vállalat, mely nem rendelkezett saját honlappal, illetve másik kettőnek csak olyan statikus honlapja volt, melyen a „fejlesztés alatt" felirat volt csak látható), de 2006-ra már mind az 50 rendelkezett internetes megjelenéssel az adatfelvétel időszakában.

A következő lépésben azt vizsgáltam meg, hogy az adott vállalati oldal tartalmaz-e karrierrovatot. A felmérés adatai alapján elmondható, hogy 2004-ben a vizsgált cégek több, mint a fele, 2006-ban több, mint háromnegyede rendelkezett valamilyen karrieroldallal a vállalati honlapon belül, melyet a 4.4 ábra szemléltet:

4.4 ábra: Létezik-e karrieroldal az adott vállalati weboldalon?




forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt mutatják, hogy ugyanazon tendenciák rajzolódnak ki a TOP50 magyar vállalatnál, mint az iLogos Research-nél, de az intenzitás kisebb. Ha a Recruitsoft adatait és jelen kutatás adatait összevetjük egyfajta késést figyelhetünk meg, melyet a dolgozatomban „adaptációs késésnek" nevezek [32]. Az adaptációs késés itt azt mutatja meg, hogy a vállalati weboldalon történő toborzás a globális tendenciákhoz képest hány év késéssel jelenik meg Magyarországon. A fenti adatsorok arra engednek következtetni, hogy a globális tendenciákhoz képest 5-6 éves adaptációs késésben vannak a magyar nagyvállalati karrier oldalak. (*Mivel a globális trend 1999-ben mutatott 60%-os, majd 2000-ben 79%-os penetrációt, valamint, mert 1999-2000 illetve 2004-2005 között volt fordulópont a weboldalak 100%-os elterjedésében*). Érdekes kiegészítésül szolgálhat, hogy az iLogos Research adatsoraiban az európai térség rendre 1 éves adaptációs késést mutatott

32

„Adaptációs késés" fogalma az alkalmazkodást fékező genetikai hatásokról, az optimálistól elmaradó alkalmazkodottságról kapcsolatos. A kísérletesen kimutatható lemaradást Mátyás Csaba (1990) **adaptációs késésnek** (adaptation lag) nevezete el. Az adaptációs késés következménye, hogy összehasonlító kísérletekben a helyi populációk teljesítménye gyakran elmarad más származásúkétól. (forrás: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ: elektronikus könyvtár, hik.hu) Ennek a genetikai logikának mentén értelmezem az adaptációs késést dolgozatomban: jelen esetben empirikus adatokkal igazolható, hogy a magyar nagyvállalatok mint „helyi populációk" adaptációs késében vannak a globális nagyvállalatokhoz képest.

a globális trendhez képest, ebből adódóan hazánk az európai térségben 4-5 éves adaptációs késéssel rendelkezik.

## *4.5 A karrierrovatok beágyazódása a vállalati honlapokon*

A következő lépésben tovább vizsgálva azokat a honlapokat, ahol létezik karrier témájú tartalom (és ezt tekintve a továbbiakban bázisként), arra kerestem választ, hogy e tartalomra utaló bejegyzés megjelenik-e a vállalat nyitólapján („van-e karrier rovat a nyitólapon”)?

A Business Wire online üzleti magazin a hatékony elektronikus toborzás legfontosabb tényezőjeként azt emelte ki, hogy legyen link a vállalat főoldalról a karrier információkhoz („Link to Careers Section from Homepage”)

A vizsgálatok alapján megállapítható, hogy azon cégek, melyek ilyen jellegű információt elhelyeznek a honlapjukon, minden esetben (100%) a főoldalon, általában jól látható helyen helyezik el az állásajánlatokhoz vezető linket. A cégek összességében azonos sémát használnak: a főmenüben linket helyeznek el, ahonnan „egy kattintásra” elérhetővé válik a keresett karrier információ.

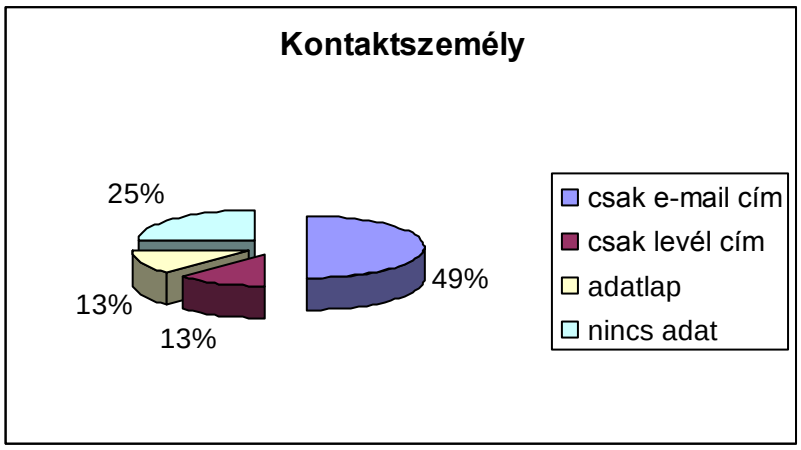
Az adatfelvételek időszakaiban 2004-ben a vizsgált vállalatoknál összesen 159, 2006-ban 267 aktív állásajánlat volt olvasható: az egy honlapra eső álláshirdetések számának átlaga 6-ról 7-re emelkedett a vizsgált időszakban. A karrier rovatok használhatóságát/használhatatlanságát mutatja az a tény, hogy **a karrierrovattal rendelkező cégek közül 2004-ben 42%-nál fordult az elő, hogy nem volt meghirdetett aktuális álláslehetőség, 2006-ra ez az arány 28%-ra csökkent**.

A hasonló tartalommal bíró oldalak elnevezéstana változatos képet mutat: a két legelterjedtebb a „karrier” és a „állásajánlatok” elnevezés, mely egyforma mértékben fordult elő. Érdekes globális hatásra utaló tény, hogy az elnevezések között, a magyar oldalakon többször találunk lefordítatlan angol szókapcsolatot is (pl.: open your future)

## *4.6 Megfelelnek-e a honlapon található tartalmak a munkavállalók elvárásainak?*

A 4.3-ban leírtaknak megfelelően az Acheni Munkatudományi Intézet felmérése alapján a munkavállalói elvárások egy 10 pontos listába rendezhetők (AM1 – AM10) A munkavállalók fontosnak tartják, hogy a honlapon legyen megadva kontaktszemély, akivel munkavállalási ügyekben fel lehet venni a kapcsolatot (AM1). Mint az a 4.5-ös ábráról is kiderül, **a vizsgált magyar honlapokon kontaktszemélyt egyáltalán nem jelölnek meg a vállalatok**. A rovatok csak személytelen adatokat tartalmaznak.

4.5 ábra Van-e megadva kontaktszemély a karrierrovatokban 2006-ban?




Forrás: saját szerkesztés

A karrierrovatokban csak valamilyen hagyományos, és/vagy elektronikus levelezési címet találunk, mely sokszor teljesen személytelen (info@, karrier@). A kapcsolatfelvételhez nincs kellő információ arról, hogy kinek írunk, kivel fogunk kapcsolatot tartani, kinek kell elküldenünk az önéletrajzunkat, illetve kik fognak válaszolni egyes kérdéseinkre[33]. A két adatfelvétel között ebben a vonatkozásban eltérés statisztikailag nem tapasztalható, változás nincs, a honlapok többségénél kontaktszemély továbbra sem létezik.

[33] Ennek oka véleményem szerint több tényezőre is visszavezethető. Adódhat a hazai munkaerőpiac sajátosságaiból (Angliában pl. megjelölik a bér mértékét az álláshirdetések többségében, nálunk egyáltalán nem), a hazánkban virágkorát élő adat és személyiségvédelem is hathat a személytelenség, vagy a névtelenség kialakulására, és befolyásolhatják ezt IT biztonsági tényezők is (a kéretlen levelek, a spam és vírusveszély miatt)

A következő azonosított munkavállalói igény az álláshirdetések aktualizálása (AM2): a potenciális munkavállalók számára elengedhetetlen, hogy tisztában legyenek az adott álláshirdetés aktualitásával (a hagyományos újsághirdetés esetén, habár hirdetés alapvetően nem szokott tartalmazni megjelenési időpontot, az adott sajtóorgánum megjelenése választ ad erre a kérdésre). Ha az interneten keresztül akar valaki jelentkezni, akkor tudnia kell, mikor kerültek fel ezek a hirdetések, és meddig lehet rájuk jelentkezni. Ennek közzététele a cégek számára is jelentősséggel bír: ha nem frissítik a honlap tartalmát rendszeresen, akkor egyrészt hiteltelenné válhat az információ-közlő, másrészt olyan jelentkezések is befuthatnak a vállalathoz, amelyekre az már nem tart igényt.

Mindezt figyelembe véve meglepő, hogy a felmérésben szereplő vállalatok háromnegyede 2004-ben az aktualitással kapcsolatban nem szerepeltetett semmilyen adatot honlapján, és a vizsgált vállalatok közül három egyenesen aktualitását vesztett álláshirdetést is közölt. A 2006-os adatfelvétel jelentős javulást mutat: csak 2 honlapon volt olyan információ, amiről nem lehetett eldönteni, hogy aktuális-e, és egy honlap tartalmazott olyan karrier- lehetőségeket, melyeknél a pályázati határidő már lejárt.

A következő szempont az álláspályázat folyamatának bemutatása (AM3). Ez a munkavállalói prioritás azt takarja, hogy a munkavállalók ismerni szeretnék azokat a lépéseket és módszereket, melyek az adott vállalat toborzási és kiválasztási tevékenységét jellemzik. A felmérés során azt tapasztaltam, hogy a vállalatok ezeknek az igényeknek sem felelnek meg. A karrier rovatok nem vagy csak részben mutatják be a pályáztatás folyamatát.

A következő szempont a munkavállalók részéről a munkahely bemutatása (AM4, AM5). A cégek itt főleg azokat a programokat mutatják be, amelyek a munkavállalók számára vonzóvá tehetik a munkahelyet: a szakmai fejlődésük szempontjából előnyös képzéseket, az adott vállalatra jellemző programokat, vagy az olyan társasági eseményeket melyek a munkahelyi légkört jelenítik meg. (Néhány karrier rovatban a juttatásokkal is megismertetik a potenciális munkavállalókat, amelyek vonzóvá tehetik a céget). **A felmérés adatai alapján a munkahely bemutatásának lehetőségével a vállalatok kevesebb, mint fele él**. Ebben a kérdésben sem tapasztalható elmozdulás a két adatfelvétel között.

Az azonosított munkavállalói igények között szerepel az is, hogy legyen kereső az oldalon belül (AM6). Ezeknél a keresőknél nem szabadszavas internetes keresőkre kell gondolni, ami az egész világhálón keres, hanem konkrét munkalehetőségre alkalmas keresőkről van szó, a vállalaton belül. Természetesen egy ilyen keresőnek csak akkor van gyakorlati jelentősége, ha az álláshirdetések száma magas. A vizsgált cégek esetén a hirdetések száma átlagban 7, ami nem indokolja a keresők elhelyezését *(ilyet a gyakorlatban a multinacionális vállalatok, a globális humán marketing munkában szoktak alkalmazni, amikor világszinten közzéteszik állásajánlataikat).*

A vizsgált két időszakban 2004-ben 7 cég, illetve 2006-ban 11 cég is 10 feletti állásajánlattal rendelkezett, azonban önálló keresőt nem alkalmaznak. 2006-ra azonban megjelent az a tendencia, hogy a külföldi tulajdonossal rendelkező hazánkban tevékenykedő vállalatok ezeket az álláshirdetéseket megjelentetik globális adatbázisukban is, így a corporate weboldalról rá lehet keresni a hazai álláshirdetésekre, valamint a hazai weboldalról egyszerűen el lehet jutni más országokba, az ugyanazon vállalatnál más országban meghirdetett álláshirdetésekhez.

A Munkatudományi Intézet tanulmányában szereplő további munkavállalói igényeket (foglalkoztatási helyzet, visszajelzés, újdonságok, beszélgető partner bemutatása AM7-AM10) csak néhány, statisztikailag nem feldolgozható esetben lehet azonosítani a vizsgált honlapokon. 2004-ben 1, 2006-ban 3 olyan cég volt, amelynél a foglalkoztatási helyzetről, illetve a pályázatok feldolgozottságáról érdemi információt találtam. Különös, hogy a „beszélgető partner bemutatására" még példát sem találunk a vizsgált vállalati honlapok között. Egy cég azonban innovatív humán erőforrás programot indított weboldalán a személyügyi marketing területén: egy-egy munkavállaló különböző vállalati részterületekről „interjú-szerűen" (személyes értékesítés módszerével) mutatta be, miért jó az adott vállalatnál dolgozni.

## *4.7 Összegző megállapítások a vállalati karrier rovatok tartalmával kapcsolatban*

A TOP 50 vállalat körében végzett idősoros felmérés összességében hiányosságokat mutat az elektronikus toborzás területén. A munkahipotézisem azt volt, hogy hasonló

tendenciákat találok a globális és a Magyarországon tevékenykedő legnagyobb vállalatok között, és hazai vezető nagyvállalatok már csak PR illetve presztízs szempontból is karrier rovatokat üzemeltetnek, meghirdetik honlapjukon álláslehetőségeiket. A hipotézist csak részben tudtam igazolni.

A honlapokon elhelyezett információk, a karrier rovatok megléte a globális tendenciákhoz képest 5-6 éves adaptációs késést mutat. **A hazánkban tevékenykedő legnagyobb árbevételű és nyereségű cégek (TOP50) az internetes megjelenésük során alkalmazzák az infokommunikációs eszközöket a toborzási folyamatok támogatására, a nemzetközi trend a Magyarországon működő vállalatoknál is tapasztalható, de intenzitása, elterjedtsége alacsonyabb** (a vizsgált vállalatok háromnegyede karrier rovatot üzemeltet internetes honlapján, de a vállalatok felének van csak honlapján aktuális álláskínálat a vizsgált időszakban).

Az elektronikus toborzási módszerek magyarországi mennyiségi mutatójának elmaradása mellett minőségi problémák is jellemzők a magyar nagyvállalati gyakorlatban. A Munkatudományi Intézet által felállított szempontrendszert követve, a magyarországi megfigyeléseim összegzését a következő táblázat tartalmazza:

4.1 táblázat: Megfelel-e karrierrovatok tartalma a munkavállalók elvárásainak?

| Munkavállalói szempontok | TOP 50 magyar vállalat vizsgálati eredménye |
|---|---|
| Kontaktszemélyek megnevezése a honlapon (AM1) | **NEM** |
| Állásinformációk aktualizálásának idejének feltüntetése (AM2) | **ELŐFORDUL, NEM TIPIKUS** |
| Álláspályázás folyamatának bemutatása (AM3) | **NEM** |
| Továbbképzési és más programok bemutatása (AM4) | **ELŐFORDUL, NEM TIPIKUS** |
| Vállalati területek bemutatása (AM5) | **NEM** |
| Keresőfunkciók megléte (AM6) | **ELŐFORDUL, NEM TIPIKUS** |
| Foglalkoztatási helyzet alakulásának bemutatása (AM7) | **ELŐFRODUL, NEM TIPIKUS** |
| Tájékoztatás a pályázatok feldolgozásáról (AM8) | **NEM** |
| Beszélgető partner bemutatása (AM9) | **NEM** |
| Újdonságok rovat megléte(AM10) | **NEM** |

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat szemléletesen mutatja, hogy összességében a munkavállalói elvárásoknak nem felelnek meg a TOP50-es lista vállalatainak karrierrovatai. Másképp fogalmazva, **a Munkatudományi Intézet szempontrendszere alapján feltárt eredmények arra utalnak, hogy hazánkban a munkavállalói igényeket nem, vagy csak kis részben elégítik ki a vezető vállalatok** karrierrovatai. A vizsgált vállalatokra jellemző, hogy **a személyügyi kommunikációban személytelenség és a névtelenség eszközével élnek, az internet interaktivitását toborzási és tájékoztatási célokra a humán erőforrás menedzsment kapcsán csak részben használják ki.**

Amennyiben elfogadjuk, hogy az elektronikus toborzás egyik fontos és hatékony „helyszíne" a vállalat honlapja, összességében elmondható, hogy az ebben rejlő lehetőségeket csak alacsony hatékonysággal használják ki a vezető vállalatok.

## *4.8 Egy példaértékű különbség: karrier oldal hazai és nemzetközi környezetben*

Mivel a TOP50 cég közül 29 multinacionális vállalat, jogosan felmerülhet a kérdés, hogy a nemzetközi szintéren is ugyanilyen eredményeket kapnánk? Ott sem veszik „komolyan" a Munkatudományi Intézet eredményeit? A 2006 második félévében lefolytatott részleges utókövetési vizsgálatban az úgynevezett összvállalati (corporate) és magyar (country) karrier oldalak is összehasonlítása kerültek. **Az összehasonlítás markáns tartalmi különbséget mutat: a magyarországi TOP50 cég között szereplő 29 multinacionális vállalat a globális honlapján** (általában .com bejegyzéssel) **nagyrészt megfelel a Munkatudományi Intézet által közölt munkavállalói elvárásoknak.**

A markáns különbséget jól szemlélteti az Electrolux globális és magyar karrieroldala. Az Electrolux magyarországi „sikersztorija" sokaknak ismerős lehet: a cég 2006 decemberében ünnepelte magyarországi 15 éves fennállását. Az anyavállalat vezérigazgatója (Lars Göran Johansson) szerint a ma már több mint 4300 főt foglalkoztató magyarországi leányvállalat jó befektetésnek bizonyult: a kezdeti 500 ezer termékről 5 millió termékre növekedett az itt gyártott Electrolux termékek száma. Az anyavállalat

mindösszesen 74 milliárd forint értékű beruházást hajtott végre Magyarországon (Napi Gazdaság, 2006. 12.10)

Ha azonban az Electrolux karrier oldalát tekintjük, ez a „sikersztori” sajnos nem köszön vissza. A több mint 4000 főt foglalkoztató cég karrierrovattal egyáltalán nem rendelkezik 2006-ban Magyarországon (Electrolux, electrolux.hu oldalon, ami a TOP50 rangsorban a 37. volt). Gyökeresen más a helyzet azonban a nemzetközi corporate weboldallal (electrolux.com), mely első ránézésre is szinte mindenben megfelel a Munkatudományi Intézet által leírt munkavállalói elvárásoknak, ami az alábbi ábrán is jól látható:

4.6 ábra: Az Electrolux corporate karrieroldala 2006-ban

Forrás: electrolux.com

A corporate weboldalon megjelölik a kontaktszemélyt, a karrier rovatban minden állásinformációhoz pontos időpont tartozik (meghirdetés, beadás) bemutatják a továbbképzési programokat, létezik keresőfunkció, tájékoztatnak a pályázatok menetéről, és az újdonságokról. Mindez arra utal, hogy **a nemzetközi vállalatok az elektronikus toborzás eszközrendszerét a „globális porondon” használják, a munkavállalói elvárásoknak megfelelnek, de Magyarországon nem alkalmazzák.** A jelenség számos tényezőre vezethető vissza. Szerepet játszhat az, hogy eltérőek a lokális munkaerő piacok, más-más stratégiát illetve eszközrendszert használ maga a vállalat is a humán erőforrás

menedzsmentben a különböző országokban. A dolgozat következő fejezetében, a vállalati esetpéldák kapcsán egy konkrét magyarázat bemutatásra is kerül.

## *4.9 Az e-HRM működése magyar vállalati esettanulmányok tükrében*

A szekunder információ forrásaink azt mutatták, hogy web alapú HR alkalmazások folyamatosan fejlődtek az elmúlt időszakban Magyarországon is. Ahogy a II. fejezetben bemutatásra került, a Hewitt Inside által itthon elkészített felmérésének tanúsága szerint a HR tevékenység évek óta már tizenegy területen élvezett technológiai támogatást.

Munkahipotézisem szerint az e-HRM kapcsán specialitásokat, eltéréseket találhatunk Magyarországon, a nemzetközi illetve a globális trendekhez képest. Ez a vállalati esettanulmányok esetében azt a kiinduló hipotézist eredményezi, hogy az e-HRM alkalmazások - a globális vállalatok és vendorok technológiai transzferén keresztül – jelentős konfigurációs különbséggel kerülnek át a hazai vállalati gyakorlatba. Emiatt a vállalatok konkrét e-HRM gyakorlata jelentősen eltérhet. A dolgozat ezen részében esettanulmányok módszerével arra keresem a választ, hogy az e-HRM milyen kulcsterületeket érint a HR munkában. Milyen hasonlóságok és milyen eltérések mutatkoznak működés közben, illetve az e-HRM eszközrendszere milyen üzleti folyamatokhoz kapcsolódik itthon.

### 4.9.1 Kutatási előzmények: nemzetközi e-HRM eredmények

A Hollandiában 2004-ben elvégzett kvantitatív kutatásban (Bondarouk et al, 2004) megfigyelték a vállalatok alapvető elveit a humán erőforrás tevékenység kapcsán, elemezték az e-HRM célokat, számbavették az e-HRM fajtákat a szervezeteknél és vizsgálták az elért eredményeket. A kutatás az IBM (számítástechnika), az ABN AMRO (bankszektor) a Dow Chemicals (vegyipar), a Ford (autógyártás), valamint a Belgacom (telekommunikáció) vállalatoknál zajlott, melyek a 90-es évek végén mind bevezettek valamilyen e-HRM rendszert.

A kutatási eredmények között a legfontosabbak a következők voltak:

- A vizsgált vállalatoknál azonosítható volt az I. fejezetben bemutatott mindhárom e-HRM cél: a költségcsökkentés, a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása valamit a HR tevékenység stratégiai erősítése is. A kutatási egy negyedik tényezőt is azonosított a nemzetközi vállalatoknál: az e-HRM megalapozza a HR tevékenység sztenderdizálását, a HR eljárások és funkciók egységesítését globális szinten.

- A vizsgált vállalatoknál szakadék látható a funkcionálisan (informatikailag) *rendelkezésre álló* e-HRM eszközök és a mindennapi gyakorlatban *használt* eszközök között. Hiába rendelkeztek a vállalatok e-HRM tranzakciós és transzformációs rendszerekkel, teljes körűen csak operációs célokra használták (személyes adatok és információ menedzsment célokra) azokat. A holland esettanulmányok alapján megállapítható, hogy az operációs-tranzakciós-transzformációs rendszerek zárt hierarchiában állnak, azaz operációs rendszer üzemeltetése előfeltétele a tranzakciósnak, a tranzakciós pedig előfeltétele a transzformációsnak. Ezzel egyfajta piramist alkotva azt szemlélteti, hogy csak akkor lehet a HR stratégiát virtualizálni, ha előtte a HR adminisztráció, illetve a HR szolgáltatások elektronizációja már lezajlott.

- Az eredmények (kimenetek) vizsgálata kapcsán megállapítást nyert, hogy elsősorban a költségcsökkentés, illetve a hatékonyságnövelés területén értek el sikereket, főleg az adminisztráció egyszerűsítése és a felhasználó orientált önkiszolgáló (self-service) megoldások valamint az online kommunikációs rendszerek miatt. Az elkötelezettség és a kompetencia növelése kapcsán látványos eredmények nem voltak tapasztalhatók.

- A vizsgálatok feltárták, hogy az e-HRM eszköztára az alsóvezetői szinten a vállalati harmonizáció, a sztenderdizáció és a decentralizáció erős eszközrendszerévé vált. Érdekes tény, hogy habár mind az 5 vállalatnál jellemző módon „minden sarkon” van egy PC, nem mindenki rendelkezett megfelelő hozzáféréssel és jártassággal. A globális HR politika, az úgynevezett „corporate policy” alkalmazásával kapcsolatban kiderült, hogy vannak olyan lokális, illetve

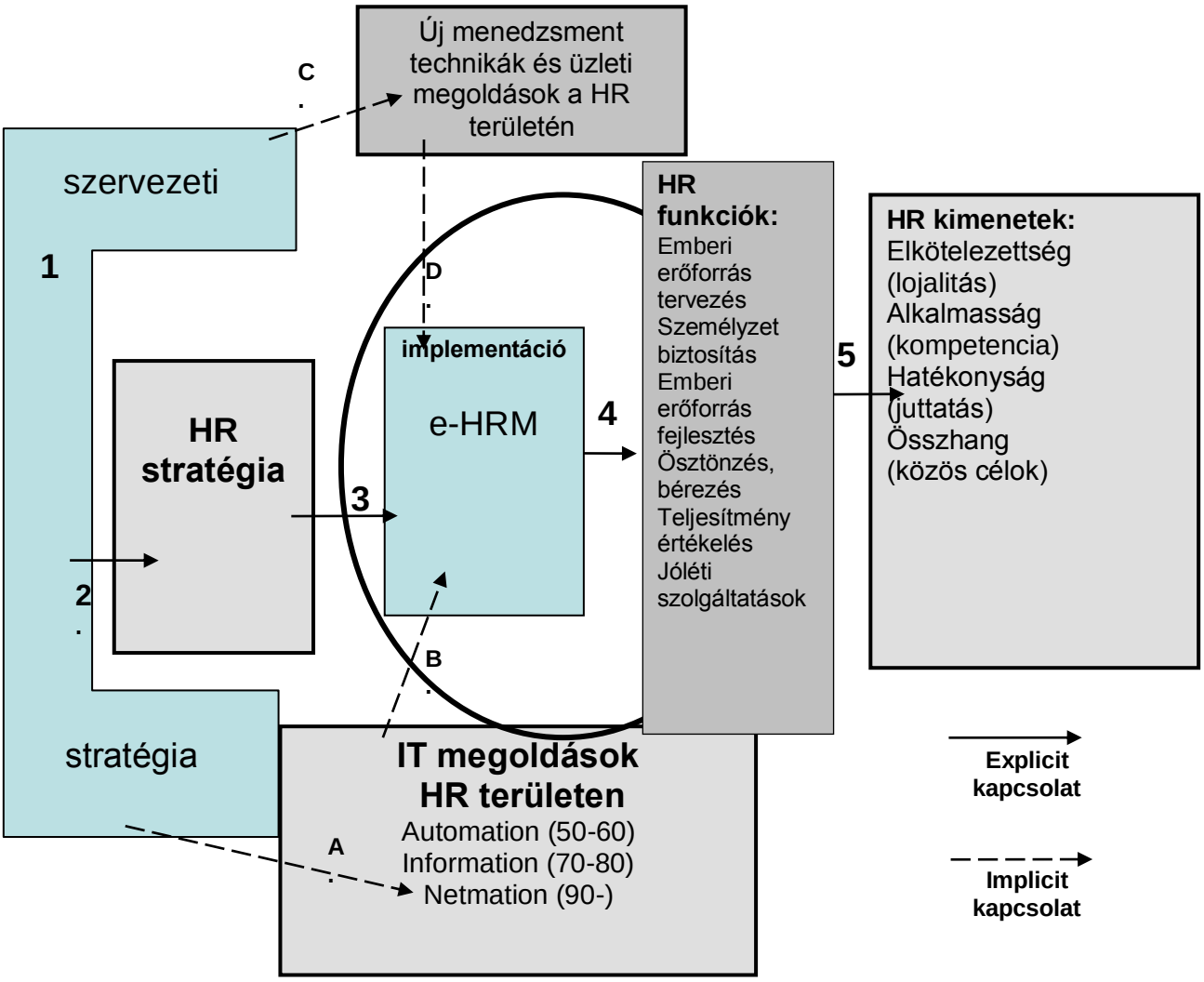
nemzeti sajátosságok, amik erősebbnek bizonyultak, mint a „globális vállalati akarat”.

Jogosan adódik a kérdés, hogy a holland vizsgálat kutatási eredményei mennyiben jellemzők a magyar vállalati gyakorlatban? A holland vizsgálat módszertanát és eredményeit adaptálva Magyarországon is empirikus kutatásba kezdtem, melynek operacionalizált célja az e-HRM jelenségvilágának feltárása, és lehetőség szerint a holland eredményekkel történő összevetése.

### 4.9.2 Kutatási koncepció: az e-HRM működésének, sajátosságainak vizsgálata

Kutatási modellként a dolgozat II. fejezetében szereplő Bondarouk féle e-HRM elméleti modellt vettem alapul, melyet tovább fejlesztettem az előző fejezetekben leírtaknak megfelelően. A modell komplex módon leképezi e-HRM teljes vertikumát. A modellt a 4.7-es ábra tartalmazza.

4.7 ábra: e-HRM kutatási modell




*Forrás: saját szerkesztés*

A modell folyamatszemléletű megközelítéssel operál: a szervezet stratégia céljaiból indul ki (1), ebből származtatja a HR törekvéseket (2), mely az IT vállalaton belüli színvonalától (B) és az alkalmazott menedzsment eszköztártól (D) függően származtatja az e-HRM eszközrendszerét (3) Ez az e-HRM rendszer a funkcionális HR területeken keresztül (4) van hatással a kitűzött célok elérésére (5). A kutatás gerincét módszertani szempontból erre a modellre épülő strukturált mélyinterjúk alkotják. A kutatási jegyzőkönyvvel zárt helyszíni látogatásokat kiegészítettem szekunder információkkal (vállalat honlapján található információk, vállalati kiadványok, újságcikkek,

sajtótájékoztatók anyaga), így jött létre egy-egy esettanulmány (lásd I. számú melléklet minta tanulmánya).

### 4.9.3 Kutatási design: e-HRM esettanulmányok nagyvállalati körben

A strukturált interjúk a kutatási modellből adódóan több kérdésre keresték a választ, amely a modell fenti számozását alapul véve a következőképpen összegezhető:

- az általános stratégia célok, a HR szerepe, jelentősége a szervezeten belül (1, 2)
- a HR implementációja e-HRM eszközök a szervezetben (3, 4)
- felhasznált e-HRM megoldások a HR funkciók kapcsán (5, 6)
- elért eredmények, megoldásra váró feladatok (7)

A kutatás során a kutatási modell megalkotása után, második lépésként a cégek kiválasztása történt meg, mely kapcsán az alábbi szempontrendszert használtam:

- a vizsgált cégek használjanak fejlett IT technológiát az üzleti folyamataikban (A)
- a vizsgált cégek különböző iparágakból kerüljenek ki (B)
- a vizsgált cégek méretüket és dolgozói létszámukat tekintve legyen különbözőek, de egyik se legyen kisebb, mint 500 fő (C)
- a vizsgált cégek tulajdonosi struktúrájukat tekintve legyenek különbözőek (D)

Ennek alapján információszűrés módszerével a Wizz Air, a Flextonics és a Magyar Posta került a figyelmem homlokterébe. A három szervezet külön-külön és összefüggésében is megfelel a fenti elvárásoknak, melyet az alábbi ábra szemléltet:

4.2 táblázat: A cégek kiválasztási szempontrendszere és fontosabb paraméterei

| | **Wizz Air** | **Flextronics** | **Magyar Posta** | **Összefüggések** |
|---|---|---|---|---|
| A, IT használat | Ideáltipikus dotcom vállalat, csak az interneten keresztül értékesít, állásait honlapján meghirdeti | Multinacionális sztenderdeknek megfelelő IT használat | Saját fejlesztésű magas biztonsági színvonalat képviselő, zárt postai rendszer | Működő weboldalak, különböző fejlettségű funkcionalitásokkal |
| B, Iparág (tevékenységi terület) | Légi közlekedés (Európán belül) | Gépgyártás | Közösségi szolgáltatás | Egy versenypiac, egy szabályozott piac és egy monopolisztikus piaci szereplő |
| C, Méret (dolgozói létszám) | 500 fős munkavállalói létszám | 5000 fő | 50000 fő | Arányosan különböző dolgozói létszám és más-más nagyságrendű telephelyszám |
| D, Tulajdonosi struktúra | Magyar magánszemélyek alapították, jelenleg 50%-os európai 50%-os amerikai tulajdoni hányad ismeretes (jelenleg nincs a tőzsdén) | Nemzetközi, főleg ázsiai tulajdonosok | Állami tulajdon | Teljesen eltérő tulajdonosi struktúra |

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat jól érzékelteti, hogy három olyan vállalatról van szó, melyek az „A” szempontnak (fejlett IT használat) egyformán megfelelnek, de a B, C, D szempontok szerint teljesen eltérőek. Ebből adódóan alkalmasak arra, hogy feltárva az e-HRM gyakorlatukat -esettanulmányok módszerével- betekintést kapjunk az e-HRM magyarországi vállalati gyakorlatába. Az esettanulmányok 11 strukturált mélyinterjún alapulnak, melyek felvétele 2007 első negyedévében került sor.

### 4.9.4 Kutatási eredmények: különböző célok, eltérő e-HRM megoldások

A vizsgálatba bevont mindhárom cég használ infokommunikációs technológiát a munkaszervezésben, a munkahelyi kommunikáció alapvető csatornája az intranet, azonban az internetes megjelenésük jelentősen eltér egymástól.

A Flextronics belső intranet portálján keresztül támogatja a munkaszervezést, amely a munkahelyi információáramlás elsődleges eszköze. **A rendszerhez minden vonalbeli vezető hozzáfér.** Érdekes tény, hogy a vállalatnak nincs magyar nyelvű oldala, így online karrier oldala sem, ami a leányvállalatokra vonatkozó előírásokból ered.

A Magyar Posta „Investor in People" nemzetközi díjban részesült kiemelkedő HR tevékenységének eredményeképpen. A Posta is intranetes megoldást fejlesztett ki a munkaszervezés támogatására. **Az intranetes rendszer** elsősorban informatikai beruházási és üzemeltetési költségek miatt **nem minden vonalbeli vezető számára elérhető**. A Postának igen informatív weboldala van, de karrier rovatot nem tartalmaz.

A WizzAir megalakulása óta speciális, a légi közlekedést kiszolgáló elektronizált rendszeren keresztül végzi a munkaszervezést. **A szervezet minden munkavállalójának elérést biztosít rendszeréhez, és meg is követeli annak használatát**: a munkatársak (jellemzően a légi személyzet) elektronikus csatornán keresztül kapja meg a konkrét időszakra vonatkozó feladatát. A WizzAir honlapján karrier rovatot üzemeltet, a vizsgált időszakban 6 különböző állásajánlatra lehetett jelentkezni.

**Összességében elmondható, hogy mindhárom szervezetnél jelen van a humán informatikai eszközrendszer a HR folyamatok támogatásához, de eltérő munkatársi kör használhatja azt**. Másrészt habár különböző megoldásokat alkalmaznak (egyedi fejlesztéstől az ERP-ig), mindhárom szervezet esetében a HR stratégia szerves része az elektronizáció, mely elsősorban HR adminisztrációt érinti.

**Az e-HRM célok megléte**

A vizsgált vállalatoknál – összhangban a holland kutatási eredményekkel – mindhárom e-HRM cél azonosítható volt. A HR költségek minimalizálása a WizzAir összvállalati stratégiájának része, ami egyben az üzleti modell alapja. A Magyar Posta esetén ez a törekvés a modernizáció része, a Flextronicsnál pedig elsősorban a versenyképességből és a globális sztenderdekhez való igazodásból eredeztethető. **A költségek minimalizálása mellett a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása, valamint a HR tevékenység stratégiai erősítése szintén mindhárom vállalat esetében szerepel a célok között**, azonban az elektronikus rendszerekhez történő hozzáférés minden munkatárs esetében csak a WizzAir-nál megoldott (ott egyben kötelező is). A Flextronics, illetve a Magyar Posta esetén ezen rendszerek hatóköre a vonalbeli vezetőkig értelmezhető, mivel a munkavállalóknak egyenlőre nincs biztosítva a hozzáférés. Az interjúk tanúsága szerint a dolgozók digitális írástudása nem is tenné lehetővé ezen megoldások általános használatát. Így a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása elektronikus rendszerek segítségével csak bizonyos munkavállalók körében értelmezhető, emiatt nem lehet teljes körű.

**Az e-HRM eszközrendszer és a HR outsourcing**

A vizsgált vállalatok körében az elektronikus eszközrendszer alapvetően a HR tranzakciós funkciók területén, főleg a HR adminisztráció területén épült ki. Mindhárom szervezet automatizálta a juttatási rendszerét (bérszámfejtés), de megoldásaik különbözők. A Magyar Posta nagyvállalati ERP megoldását használ a juttatási rendszerének működtetésére, melyet központilag menedzsel országos szinten. A Flextornics outsourcing partnert iktatott be ezen feladat ellátására a magyar telephelyeinél. A WizzAir pedig nemzetközi szinten tevékenykedő outsourcing szolgáltatót alkalmaz. **Eltérés a holland kutatási eredményekkel kapcsolatban, hogy nincs vagy csak tervezés esetleg bevezetés alatt van HR szoftverek beszerzése a különböző HR funkciók támogatására** (HR relációs funkciók). A relációs funkciók támogatását jól mutatja a toborzás elektronikus támogatása. Mindhárom szervezet használ valamilyen infokommunikációs eszközrendszert ezen a területen (pl.: e-mailben fogadják az önéletrajzokat), de mindhárom szervezetfejlesztést tervez ebben a kérdésben.

**e-HRM eredmények**

Hasonlóan a holland kutatási eredményekhez az itthoni esettanulmányokban is csak a hatékonyság növelése kapott kellő hangsúlyt, az elkötelezettség vagy a kompetencia növelése nem szerepel az eredmények között. **A kompetencia növelésével kapcsolatban ugyan mindhárom szervezet használ a vállalati képzések, tréningek nyilvántartására, dokumentációjára valamilyen informatikai megoldást, azonban ennek innovatív e-learning támogatása a vizsgált időszakban nem valósult meg**. A vizsgálatba vont három vállalat abban is megegyezik, hogy ellentétben a holland kutatással, nem jellemző az önkiszolgáló rendszerek (self-service) kiemelt fejlesztése, illetve ezzel kapcsolatos igények nem kerültek napirendre.

**Összegző megállapítások**

Az esettanulmányokból származó legfontosabb megállapításokat – a holland eredményekkel összevetve az alábbi táblázat tartalmazza:

4.3 táblázat: Az esettanulmányokból levonható legfontosabb megállapítások

| | Az esettanulmányokból levont következtetések itthon | Az esettanulmányokból levont következtetések külföldön | Egyezés/Eltérés |
|---|---|---|---|
| e-HRM célok | Domináns költségcsökkentés, dedikálható belső ügyfél és stratégiai szemlélet | Költségcsökkentés, ügyfélközpontú belső kiszolgálás, stratégiai szemlélet erősítése | majdnem egyező |
| e-HRM eszközrendszer | Fókusz a HR adminisztráción, és a tranzakciós rendszereken | Fókusz a HR relációs rendszereken | eltérő |
| e-HRM eredmények | Nőtt a hatékonyság | Nőtt a hatékonyság, és az önkiszolgáló rendszereken keresztül az összhang | részben egyező |

Forrás: saját szerkesztés

Az összefoglaló táblázat jól mutatja, hogy ugyan a nemzetközi és a magyar vizsgálatba bevont cégek e-HRM célrendszere jelentős átfedést mutat, de a hipotézisben megfogalmazott konfigurációs különbség fennáll. A különbségek a célok eléréséhez felhasznált eszközrendszerben és az eredményekben keresendő. Ha elfogadjuk Wright és

Dyer HR funkciók kapcsán felállított piramisszerű csoportosítását (lásd: I. fejezet, HR tranzakciók, HR relációk HR transzformációk) akkor azt mondhatjuk, hogy ugyan a célok megegyeznek, de más-más funkciókra, területekre irányulnak. A külföldi vállalatoknál a beavatkozás tárgya inkább a HR relációk, míg Magyarországon a HR tranzakciók köre.

# V. fejezet: Összefoglalás, záró megállapítások, tézisek

A dolgozatomban az elektronikus emberi erőforrás menedzsment (e-HRM) jelenségvilágának bemutatására vállalkoztam. Arra törekedtem, hogy olyan eredményeket rögzítsek, melyek jól mutatják a munka világának virtualizációját, az infokommunikációs technológiai térnyerését, az információs társadalmi hatásokat.

A bevezetőben ismertettem a dolgozatban szereplő kutatási kérdéseket, illetve az ehhez kapcsolódó hipotéziseim, melyek a következők voltak:

- *Az e-HRM fogalom az elmúlt évek gyors és intenzív változásai miatt kiforratlan.*
- *A technológia váltás új eljárásokat és új üzleti modelleket teremtett a HR területén.*
- *Az infokommunikációs technikák jelentősen átalakítják a munka világát.*
- *Az e-HRM kapcsán specialitásokat, eltéréseket találhatunk Magyarországon, a nemzetközi illetve a globális trendekhez képest.*

A hipotézisek érdemi vizsgálata a dolgozat négy tartalmi fejezetében megtörtént, jelen fejezet az eredményeim összegzését tartalmazza.

## *5.1 A dolgozat új és újszerű 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 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:

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

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 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

Az "online munkaerőpiac" hármas tagozódása Amerikában, Európában és Magyarországon is kialakult. A hármas 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. **(TÉZIS ~ 2)**

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 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.

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 ~ 3)**

Felsőbb statisztikai módszerekkel és egy kiegészítő kvantitatív kutatással sikerült azt is bemutatnom, 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, melyek a következők* **(TÉZIS ~ 4)**:

***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 közgazdásági értelemben a munkavégzés hatékonyságának növekedését jelenti.

***A bonyolultság főmotívuma:***

A technológiai problémákból kiindulva a felhasználók megfogalmaznak 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 („elképzelhetetlen 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 IV. fejezet 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.

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 az 5-6 éves adaptációs késés jelensége figyelhető meg. A vizsgált vezető vállalatok háromnegyede karrieroldalt üzemeltet internetes honlapján, de csak a felének volt aktuális álláskínálata a vizsgálati időszakban (**TÉZIS ~ 5/A**)

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/B**).

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. (**TÉZIS 5/C**)

## 5.2 A megalkotott tézisek lehetséges felhasználási területei

A doktori dolgozatomban bemutatott eredmények elsősorban az elektronikus humán erőforrás menedzsment magyar szakember gárdájának adhatnak új lendületet a tématerület fejlesztése kapcsán.

A dolgozat a humán erőforrás menedzsment és az információs társadalom kapcsolatrendszerének megértéséhez is adalékul szolgálhat. A dolgozatom több tudomány terület művelőinek adhat beszédtémát: a HR oktatók, a marketing szakemberek és az információs társadalom kutatók egyaránt foglalkoznak a felhasználók/munkatársak szokásaival, attitűdjeivel. Bízom abban, hogy ezzel kapcsolatos téziseim közelebb visznek a felhasználói/munkavállalói attitűdök megértéséhez.

Harmadrészt az egyetemi tanítási gyakorlatban, a dolgozatban bemutatott fogalmak és modellek alkalmasak lehetnek arra, hogy a HR iránt érdeklődő közgazdász hallgatók megértsék az e-HRM gondolatiságát, illetve a HR elektronizációjának fejlődését. A dolgozatban lévő részösszegzések erre a célra is felhasználhatók. Fontosnak tartom, hogy közgazdász diákjaink kikerülve az iskolapadból, egyenrangú partnerei legyenek az informatikusoknak egy-egy informatikai megoldás elkészítésével kapcsolatban, amihez ez a dolgozat HR témában segítséget nyújthat.

Negyedrészt 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 karrierrovatokkal kapcsolatos elemzéseim azt mutatják, hogy sok még a hiányosság, de úgy vélem a hibákból is legalább annyit lehet tanulni, mint a legjobb megoldásból.

## *5.4 Záró gondolat, jövőbeni kutatási irány*

A doktori dolgozat természete, hogy befejezni nem, csak abbahagyni lehet. A dolgozat verziószámának növelése sok gondolati szálat kizárt szerkezeti és terjedelmi okok miatt. Mindazonáltal több olyan terület is van, amit a következő „hétéves" ciklusban kutatni szeretnék.

A doktori dolgozatom elején jeleztem, hogy egyetértek Stan Davis azon állításával, miszerint a HR munkában lezárult a harmadik láncszem, és a negyediknek még a nevét sem tudjuk. Ez a lezárás természetesen nem jelenti azt, hogy a HRM tevékenység egyik napról a másikra megszűnne. Sőt biztos vagyok benne, hogy az egyes láncszemek egyfajta „párhuzamos világok" formájában évtizedekig fennmaradhatnak. Abban is biztos vagyok, hogy a humán erőforrás menedzsmentnek és a tudásmenedzsmentnek a kapcsolódási pontjai egyre jobban előtérbe kerülnek a következő években, főleg a tudásátadás fogalmán keresztül. Az e-HRM fejlődésében - így kutatása szempontjából is - alapvető változásokat hozhat a mesterséges intelligencia alkalmazások és a robotika elterjedése. A következő hétéves ciklusban szeretnék ezzel kérdéskörrel is részletesen foglalkozni. Az első tervezett témám az e-learningen belül a szimulációk, a virtuális valóság szerepének vizsgálata. A másik témám a karrier menedzsment kapcsán a hálózati közösségekben népszerű új munkaszervezési forma a - virtuális munkaaukciók – megfigyelése, elemzése.

Mindezek mellett a doktori témám továbbfejlesztése szempontjából nem hagyhatom figyelmen kívül az amerikai geográfus közgazdász Richard Florida munkásságát, aki a tehetség, technológia, tolerancia háromszögében láttatja egy térség XXI. századi fejlődésének zálogát (Ságvári, 2006). Az elmélet egyrészt a három tényező oldaláról szisztematikusan összeköthető az emberi erőforrás menedzsmenttel (pl., tehetséggondozáson, a vállalati kultúrán keresztül), másrészt szegedi egyetemi polgáraként azt hiszem, Szeged, mint egyetemi város normatív kiinduló modelljéül is szolgálhatna Florida elmélete.

# Köszönetnyilvánítás

Sokaknak tartozom köszönettel ezért a műért: olyan hosszú lenn a felsorolás, mint a mozifilmek végén a stáblista. A doktori dolgozatom egyéni teljesítményemnek tartom, de nem jött volna létre, ha nincs körülöttem egy befogadó és kihívásokkal teli Szegedi Tudományegyetem, ha nincsenek mellettem kitartó munkatársak, kollégák és a családom.

Olyan szerencsében volt részem, hogy mindeközben megismerhettem a Miskolci Egyetem doktori iskolájának képzését is. Ezúton szeretném köszönetem kifejezni az ott tanító oktatóknak is.

Külön személyes köszönettel tartozom:

Dr Tóthné Dr Sikora Gizella szakvezetőmnek, aki az ezredforduló óta nyomon követi doktori tanulmányaimat és a HR szakmához hűen igazi tanácsadóm, mesterem volt az elmúlt években. Tőle sokat tanultam a katedra szeretetéről és tudományos munka rejtelmeiről.

Dr Tanya Bondarouknak, a hollandiai tanulmányaim mentorának, aki az e-HRM kifejezés vizsgálatában megpróbálta a szemléletek közötti különbségek lényegét láttatni velem.

Szeged, 2007. november 12.

# Irodalomjegyzék, hivatkozások


Ball, K. (2001): The use of Human Resource Information Systems: a survey. *Personnel Review* 6. pp. 677-693.

Balogh, G. (2003): *Az információs társadalom politikai gazdaságtana*. INCO: 2003/2 Letöltve: inco.hu 2005.11.10.

Baltay, K. (2004): HR siker a vezérigazgató szemüvegén keresztül. *Munkaügyi Szemle*, 6. pp. 16-18.

Barakonyi, K. (2004) *Stratégiai döntések*. Strategy-XL, Pécs.

Beer, M. at al., (1984). *Managing Human Assets*., Free Press, NewYork.

Bondarouk, T. - Ruel, H. - Looise, J.K. (2004): *E-HRM: Innovation or Irritation*. Lemma Publishers, Utrect.

Bőgel, Gy. (2000): *Verseny az elektronikus üzletben*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Bőgel, Gy. (2003): Az infokommunikációs hullám sajátosságai. *Híradástechnika,* 5. pp. 15-21.

Bridges, W. (2004): A HR osztály átalakítása professzionális szolgáltató céggé. in Effron et al: *HR a 21. században*. HVG Kiadó, Budapest.

Brockbank, W. (1995): Reengineering HR Through Information Technology. *Human Resource Planning*, 2, pp. 24-37.

Bródy, A. (2003): Neumann modellje és a ciklusok. *Competitio*, 2. pp. 14-19.

Burack, E. – Smith, R. (1982): *Personnel Management: A human resource system approach.* John Willey & Sons, New York.

Burack, E. H. - McNichols T. J. (1973): *Human resource planning : technology, policy, change*, Comparative Administration Research Institute, Kent.

Castells, M. (1996): *The Information Age: economy, society and culture*. Blackwell Puplishers, London.

Cedar (2006): *Workforce Technologies and Service Delivery Approaches Survey*, Ninth Annual Edition. Letöltve: cedarcrestone.com 2006. 11.17.

Coates, J. (2000): Consequnces of information technology on work in the twenty-first century. *Employment relationship today*, 4. pp. 83-94.

Cooke, F. L - Shen, J. - Mcbride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? *Human Resource Management*, 44. pp. 413-422.

Daft, L. – Marcic, D. (2007): *Management: The New Workplace*. Thomson, NewYork.

Davenport, T. – Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest.

Davis, S (2004): Itt a vég a HR számára? in Effron at al: HR a 21. században. HVG Kiadó, Budapest.

de Chernatony, L. – Halliburton, C. – Bernath, R (1997): International branding: demand- or supply-driven opportunity. In Doole - Lowe (ed): *International Marketing Strategy*. International Thomson Business Press, London.

Digital Future Project (2007): *Online Word as important to internet users as real word?* Center for Digital Future, University of Southern California, Los Angeles. Letöltve: digitalcenter.org 2007. 11.01.

Dinya, L. - Domán, Sz. (2004): Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései. In: Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális indentitás, az információ és a piac*. Jate Press, Szeged.

Douglas, H. (2001): *eGov eBusiness Strategies for Government*. Nicolas Brealey Publishing, London.

Effron, M. - Candossy, R. - Goldsmith, M. (2004): *HR a 21. században*. HVG Kiadó, Budapest.

Enyedi, I. (2003): Elektronikus módszerek és virtuális valóság a személyzeti munkában. *Humánpolitikai Szemle*, 5. pp. 21-37.

Eszes, I. –Bányai, E. (2002): *Online Marketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Fallows, D. (2001): *Email at work.* Pew Internet, Washington. Letöltve: pewinternet.org 2005.03.09.

Feldman et al (2005): The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 2. pp. 207-216.

Feldman, D. C – Klaas, B. S. ( 2002): Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, 2. pp. 175-192.

Fisher, C. D. – Schoenfeldt, L. F. – Show, J. B (1999) : *Human Resource Management*. Houghton Company, Boston.

Fox, S. – Rainie, L. (2001): *Time online.* Pew Internet, Washington. Letöltve: pewinternet.org 2005.03.09.

Gloor, P. (2000): *Making e-business transformation.* Springer-Verlag, London.

Graddick, M. (2006): Élet a kiszervezés után: a tanulságok és a HR mint stratégiai üzleti partner. In Losey, M. - Ulrich, D. - Meisinger S. (szerk.): *A HR jövője: az emberi erőforrás menedzsment perspektívái.* HVG Kiadó, Budapest.

Greer, C. R. – Youngblood, S. A. – Gray, D. A (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive,* 3. pp. 85-92.

Gulyás, L. (2006): *Humán erőforrás menedzsment*. Jate Press, Szeged.

Hawkins, M.D. (1988): Micros and Mainframes: Emerging Systems to Support HRP's Newer Roles. *Human Resource Planning* 2. pp. 133-138.

Henneman, T. (2005): Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing. *Workforce Management*. 7. pp.: 76-77.

Henneman, T. (2005): Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing. Workforce Management. July. pp.: 76-77.

Horrigan, J. B. – Rainie L. (2002): *Counting on the internet* Pew Internet, Washington letöltve: pewinternet.org 2005.03.09.

ITTK (2004): *Magyar Információs Társadalom Éves Jelentés*. Információs Társadalom és Trendkutató Központ, Budapest Letöltve: njszt.hu 2005.08.17.

ITTK (2006): *Magyar Információs Társadalom Éves Jelentés*. Információs Társadalom és Trendkutató Központ, Budapest Letöltve: ittk.hu 2007.05.04.

ITTK-TÁRKI (2003): *Mapping the digital future*. ITTK-TÁRKI, Budapest Letöltve: tarki.hu 2006.06.22.

Kapferer, J.N. (1992): *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.

Keebler, T. (2001): HR outsourcing in the internet area. In Walker A. J. (ed.): *Web-based Human resources.* McGrow-Hill, NewYork.

Klein B. - Klein S (2004): Internet-korszak a kiválasztásban. *Humánpolitikai Szemle* 12. pp. 41-52.

Klimkó, G. (2001): A tudás jellemzése megjelenési formája szerint. *Vezetéstudomány,* 3. pp. 19-23.

Korponay, Á. (2002): Álláskeresési trendek a világon, Európában és Magyarországon. *Munkaügyi Szemle* 7-8. pp. 10-12.

Kovach, K. - Hughes, A. - Fagan, P. - Maggitti, P. (2002): Administrative and strategic advantages of HRIS. Employment Relations Today. 10. pp: 1002-1039.

Kozlowsky, S. (1987): Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change. *Human Resource Planning*, 2. pp. 69-79.

Kővári, Gy. (2003): *Stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsment*, Debreceni Egyetem, Debrecen.

Lehmann, M. (2000): A személyes tudás átadása. *Polanyiana*, 9/1-2. pp. 23-34.

Lengyel, I. – Deák, Sz. (2002): Regionális és lokális klaszterek: a térségi „beágyazódás" sikeres eszköze. In: Buzás Norbert – Lengyel Imre (szerk): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. JATEPress, Szeged.

Lepak, D. - Snell, S. (1998): Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*. 3. pp. 215-234.

Lepak, D.- Bartol, K. - Erhardt, N. (2005): A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15. pp: 139-159.

Majó, Z. (2004): e-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban: In: Tóthné Sikora Gizella (szerk): *Humán Erőforrások Gazdaságtana*, Bíbor Kiadó, Miskolc pp. 399 – 424.

Majó, Z. (2004): Online közszolgáltatások Önálló fejezet: In: Dinya L. –Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk): *Nonbusiness Marketing és Menedzsment*. KJK Kerszöv Budapest. pp. 383 – 401.

Majó, Z. (2005): Online karrier vállalati oldalaink – link az állásokhoz Karrier Irodák kézikönyve – In Andrássy Mónika (szerk.): *Friss diplomások toborzásának és kiválasztásának módszertana*. BKAE, Budapest.

Majó, Z. (2006): Development of Web-based Human Resource Management. *First European Academic Workshop of e-HRM,* Conference proceedings, University of Twente, Enschede.

Majó, Z. (2006): Úton az információs társadalom felé: tudjuk-e, hová tartunk? *Információs Társadalom.* 1. pp. 30 – 39.

Málovics, É. – Mihály, N. (2005): A tudásfogalom ellentmondásai a közgazdaságtan és a pszichológia határán. In Buzás Norbert (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés* JATEPress, Szeged.

Marton, F. (2002): Az informatika hasznosításának lehetőségei és használatának következményei a személyzeti munkában. *Humánpolitikai Szeml*e, 4. pp. 24 – 40.

Megginson, L. (1968): *Human resources: cases and concepts*. Harcourt, Brace & World, New York.

Michelberger, P. (2002): Válasszunk ERP rendszert! – A kiválasztás támogatási lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 3. pp. 24-28.

Milgram, S. (1967): The small-world problem. *Psych. Today*, 1. pp. 62-67

Miller, J. (2003): High Tech and high performance: Managing Appraisal int he Information Age. *Journal of Labour Research*, 3. pp: 409-424.

Mondy, W. - Noe, R. M. – Premeaux, S. R. (1999): *Human Resource Management*. Prentice Hall, London.

Németh, B. (2004): Új munkaforma: a távmunka. *Humánpolitikai Szemle*, 1. pp. 3- 23.

Nyíri, K. (2002): *Információs társadalom és nemzeti kultúra*. Letöltve: inco.hu 2005.10.14.

Pintér, R. (2000): A globális információs társadalom: Castells – The Information Age. *Jel-Kép,* 3. pp. 11-26.

Poór J. (2006): *HR mozgásban: Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC, Budapest.

Poór, J (2001): Emberi Erőforrás menedzsment rendszerek működésének alapjai. *Munkaügy Szemle*, 9. pp. 15-19.

Poór, J. - Karoliny M. (1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage.* Free Press, New York.

Porter. M. E. (2001): Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 3. pp. 62-78.

Rainie L. (2000): *Wired Workers: Who They Are and What They're Doing Online*. Pew Internet, Washington. Letöltve: pweinternet.org 2004.03.20.

Reddington, M. - Martin, G. (2006): Theorizing the link between e-HR and strategic HRM. *First European Academic Workshop of e-HRM*, Conference proceedings, University of Twente, Enschede.

Roberts, Z. (2001): Outsourcing and e-HR will expand. *People Management*. 25 pp: 10-12.

Ruta, C. (2005): The aplication of change management theory to HR portal inplementation. *Human Resource Management*, 1. pp: 35-53.

Samuelson, P.A. – Nordhaus W. D. (2003): *Közgazdaságtan.* KJK Kerszöv, Budapest.

Ságvári B., - Dessewffy T. (2006): *A kreatív gazdaságról. Európa és Magyarország a kreatív korban.* Demos, Budapest.

Schultz, T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. KJK, Budapest.

Shrivastava, S. - Shaw, J. B. (2004): Liberating HR trough technology. *Human Resource Management*, 42. pp: 201-222.

Szabó, K. – Hámori, B. (2006): *Információgazdaság.* Akadémiai Kiadó, Budapest.

Tallózó (2006): Absatzwirtschaft: Internetes technikák a munkaerő toborzásban. *Humánpolitikai Szemle,* 11. pp. 92 – 96.

Tarant, Sharon M. (1994): Setting Up an Electronic Job-Posting System. *Training & Development,* 1. pp. 39-47.

Tattay, L. (2003): Az információs társadalom kihívásai és az Európai Unió. *Külgazdaság,* 10. pp. 125-143.

Talyigás J. (szerk.) (2000): *Tézisek az információs társadalomról*. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest.

WIP (2003): *Surveing the Digital Future.* UCLA Center for Communication Policy, Los Angeles letöltve: worldinternetproject.org 2004.0614.

Tóthné S. G. - Majó Z. (2003). Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humán erőforrás menedzsment területén. *Munkaügyi Szemle,* 12. pp. 31 – 36.

Tóthné, S. G. (1997): A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése. *Munkaügyi Szemle* 6. pp. 31-36.

Tóthné, S. G. (2004): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Török, Á. (2004): Buborék és kristálygömb. Az új gazdaság fogalmáról és gazdaságfejlődési szerepéről. *Magyar Tudomány* 2. pp: 76-85.

Turnbull, J. (2002): Inside Outsourcing. *People Management: Connected HR,* 2. pp: 10-11.

Ulrich, D. (2004): From e-business to e-HR. *Human Resource Planning,* 2. pp. 12-21.

Varga, Cs. (2002): A tudástársadalom eszménye *eVilág* 8. pp. 10-16.

Veres, Z. – Majó, Z. (2004): E-optimizmus, e-pragmatizmus, e-pesszimizmus: használati szokásokat befolyásoló tényezők a digitális korban. *Infinit Kutatási Jelentés*, 5. pp. 46-48.

Veres, Z. – Majó, Z. (2004): Infokommunikációs eszközök használata a magyar lakosság körében, az internetezési szokások tendenciái Magyarországon. *eVilág*, 5 pp. 24 – 27.

Walker, A. J. – Towers, P. (2001): *Web-based human resources*. McGraw-Hill, New York.

Watsonwyatt (2005): *HR Outsourcing: Finding the Optimal Mix - HR Technology Trends Survey* Letöltve: watsonwyatt.com 2006.01.22.

Websense (2006): *Employee computing trends survey*. Web@work Survey. Websence Inc , San Diego Letöltve: websence.com 2007.10.03.

Wright, P. - Dyer, L., (2000). *People in the Business*. Working paper 00-11. Ithaca: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, New York.

Z. Karvalics, L. (1999): *Szemlélet, módszertan és szervezet: az információs társadalom magyar stratégiájának irányításához* In.: INCO, 1999/2. szám Letöltve inco.hu/inco2/tudas/cikk2r.htm 2005.10.12.

Z. Karvalics, L. (2001): Bevezető az információs társadalom tudománytörténetéhez (Introduction to the science history of Information Society). *Információs Társadalom*, 1. pp. 34 – 48.

Z. Karvalics, L. (2002): *(R)evolúció Z. Karvalics módra. Formáljuk együtt az új gazdaság közgazdaság-tudományát!* Piac és Profit Konferencia, Budapest Letöltve piacesprofit.hu/?r=1215 2004. 01.22.

Z. Karvalics, l. (2006): Narratívák Hálójában Rendszerező széljegyzetek egy ígéretesnek induló párbeszédhez. *Információs Társadalom*, 1. pp. 60-68.

## *I. melléklet*

**Wizz Air – interjú / minta**

**Wizz Air – elektronikus humán erőforrás menedzsment egy „fapadosnál”**

Amikor a Wizz Air humán erőforrás menedzsment rendszerét vizsgáljuk, tudnunk kell, hogy egy igazi dot.com vállalatról van szó: a Wizz Air-nek nincsenek irodái, az e-business modelleknek megfelelően mindent elektronikusan intéz ügyfeleivel. A légi közlekedésben a köznyelv fapados, a szakmai zsargon diszkont légitársaságnak nevezi ezeket a cégeket. Annak fényében, hogy a Wizz Air az ügyfelekkel csak elektronikus módon érintkezik, érdemes megvizsgálni mennyire járja át az „elektronikus” szemlélet a HR tevékenységet.

**A Wizz Air története, megalakulása**

A wikipedia szerint a légitársaság elindításának ötlete 2003. nyarán született meg. Váradi József, volt Malév vezérigazgató ötlete alapján alig három hónap alatt a Wizz Air-t bejegyezték Londonban. Az első járat 2004. május 19-én szállt fel Katowicében, 19 nappal az Európai Unió bővítése után. A légitársaság alapvető célja, hogy olcsó utakat biztosítson Kelet-Közép-Európa és Nyugat-Európa között. A Wizz Air utasainak száma dinamikusan növekszik: 2006. októberében már ötmilliomodik utasukat szállítottak (2006-ra 3 millió utassal számoltak[34]). A Wizz Air kezdeti 9 gépből álló flottája mindössze egy típusból, a 180 üléses Airbus-ból állt. 2007 nyarára a flottát 13 gépre kívánják bővíteni.

A Le Point francia magazin a Wizz Air-t 2006 őszén azok közé a „kelet európai farkasok” közé sorolta, akiknek az üzleti sikere az innovációs készségén múlik (MTI, 2006. 11.03). A párizsi magazinban szereplő vélemény szerint a kelet-európai vállalkozóknak egyszerre kellett beletanulniuk a piacgazdaságba, a globalizációba és a kínai konkurenciába. Mindez a gyorsan változó világhoz kiválóan alkalmazkodó új generációt teremtett, amely egyben esély a régi Európa számára is.

**A Wizz Air személyzeti politikája, munkaügyi helyzete**

Origo.hu vendégszobájában Váradi József a cég első számú embere frappáns mondata jól jellemzi a cég személyzeti politikáját (origo.hu vendégszoba – 2006. február 9). Arra a kérdésre, hogy mi kell ahhoz, hogy valaki légi utas kísérő legyen egyszerűen így válaszolt:

*„Emberbarát hozzáállás, mosoly és határozott fellépés. Mindez angol nyelvtudással kiegészítve”.*

**Az általános stratégia célok, a HR szerepe és jelentősége a szervezeten belül (1, 2)**

A Wizz Air nemzetközi jelenlétét mi sem tükrözi jobban, hogy 2007-re már 7 telephellyel rendelkezik, és az indulás óta mintegy 500 fős nemzetközi munkavállalói stábbal rendelkező munkaadóvá nőtte ki magát. Az 500 fős munkatársi létszámhoz 5+1 fő HR személyzet tartozik.

A HR igazgató szerint mivel a belső hatékonyság az iparági siker egyik kulcsa ez egyben a legfontosabb szervezetei cél is, mely a HR tevékenység mozgató rugója. A szervezet alapvetően egy funkcionális szervezet, mely rendkívül lapos. Mindezt jellemzi, hogy az 500 emberre összesen 6 fő „HR-es” jut. A belső hatékonyság jegyében a vállalat minden olyan tevékenységet kihelyez, ami nem tartozik az alapvető competenciái közé (például a HR területen a bérszámfejtést: a Wizz Air nyújtotta input adatok alapján ezt egy külső szolgáltató végzi).

A „topmanagementnek” 6 tagja van, a HR igazgató a megalakulás óta tagja a felsővezetésnek. A HR és az IT viszonyát kezdetek óta a jó munkakapcsolat jellemzi, de mivel cég belső szemlélete a megalakulás óta „szolgáltatás” szemléletet tükröz, ebből konfliktusok sosem adódtak.

A Wizz Air-nél minden funkcionális terület intenzíven használja az automatizációt és elektronizációt. Ha rangsorolni kellene, akkor a többi üzleti terület online rendszerekben előrébb jár mint a HR, de ez elengedhetetlen is például az online jegyrendelés miatt (az utaztatásban csak olyan informatikai erőforrásokat használnak, melyet kimondottan a repülési üzletágban fejlesztettek ki)

[34] A Wizz Air honlapja szerint 2007. április 3-án 6 millió utast szállított az indulása óta.

**A HR implementációja e-HRM eszközökkel a szervezetben (3, 4)**

A HR munka alapvetően az úgynevezett „HR operation”-ra épül (3 fő) mely a munkavállalás első órájától egészen a kilépésig intézi a munkatársak személyi adatainak kezelését és a juttatási rendszer üzemeltetését (payroll). Külön munkatárs felel a munkavállalási engedélyek ügyintézéséért, és külön munkatárs foglalkozik a toborzás / kiválasztás funkcióért.

A repülési ágazatban a HR munka gerincét a juttatások kezelése adja, mivel azok erősen teljesítmény függőek, a vállalat munkavállalói létszámának döntő többsége a repülő személyzet (ideáltipikus munkakör a pilóta és a légikísérő) akik fizetése 30-60%-ban attól függ, hogy az adott időszakban mennyit repültek, milyen járatokon, mennyi időt töltöttek külföldön.

A folyamat modellje, hogy a személyzeti rendszerből (személyügyi nyilvántartás) az időszakok végén a HR igazgatóság teljesítmény adatokat generál, amit elektronikusan átad a külső szolgáltatónak. A szolgáltató az egyes munkavállalók munkaügyi adatait felhasználva, az egyes országok más-más TB és Adó előírásait szem előtt tartva elkészítik a bérszámfejtést, és output file-t küldenek vissza. Ennek az output file-nak a felhasználásával kerül sor a bérek kifizetésére, természetesen elektronikus bankolási rendszer segítségével.

A Wizz Air esetén a képzés/fejlesztés szakmai feladat, azt a vonalbeli menedzserek irányítják, melynek egyik része szakmai (pl.: pilóták továbbképzése) másik része menedzseri/készség típusú (pl.: kommunikációs). Ezen képzési folyamatokban a HR az interjúk időpontjában különösebb támogatást/szolgáltatást nem nyújtott.

**Felhasznált e-HRM eszközrendszer a HR funkciók kapcsán (5, 6)**

A HR területek közül az elektronizáció és az automatizáció legfőbb területe a juttatás menedzsment, és a toborzás. A teljesítményértékelés, a képzés/fejlesztés területén önálló HR alkalmazás (szoftver) a vizsgált időszakban nem volt.

A toborzás elektronizálása jelenti, hogy az állások meghirdetése az interneten történik (a vizsgált időszakban 7 munkakörre hirdettek felvételt honlapjukon), egyes munkakörök esetén külön adatlapot töltetnek ki a jelentkezővel (pl. pilóta/crew) azonban ezen adatok feldolgozása még manuális.

A Wizz Air-on belül a munkaszervezés elsődleges csatornája az elektronikus levelezés: a repülő személyzet e-mailben kapja meg a munkabeosztását, munkájával kapcsolatos információkat. Ennek érdekében a munkaszerződésben rögzítik, hogy e-mailen kapnak meg minden utasítást. A munkavállaló köteles minimum 72 óránként az e-mail használatra (ez természetesen érdeke is, a cégnél egyszer előfordult, hogy egy munkatársukat elbocsátásánál közrejátszott, hogy nem nézte az e-mailjeit).

Alapvetően kétféle szoftveralkalmazás fut a vállalatnál, az egyik a „foglalás menedzsment" melynek ügyféloldali megjelenése egyben az értékesítési csatorna is egyfajta frontoffice megoldásként szolgál, másrészt a „repülés menedzsment" mely a repülési útvonalak és a hozzá tartozó személyzeti és egyéb erőforrások szervezésére szolgál. A HR osztály a repülés menedzsment rendszerből egy Axapta (Microsoft Dinamics) megoldással támogatva származtatja az időszak alapvető HR adatait (munkateljesítmény)

**Elért eredmények, megoldásra váró feladatok (7)**

A Wizz Air-nél az alapvető folyamatok elektronikus támogatása az indulás óta megoldott, de korántsem teljesen automatizáltak. A bérszámfejtéshez szükséges időszak végi teljesítmény adatok legenerálása, illetve átadása a külső szolgáltatónak még manuális folyamat, és az utalások is manuálisan kerülnek rögzítésre. A toborzás kapcsán várható egy speciális toborzási/recruitment szoftver beszerzése.

**Összegzés: a Wizz Air e-HRM aktivitása**

A vizsgált szervezet magas szinten elektronizálta HR folyamatait, és a cégstratégiából adódóan a HR outsourcing területén is élenjáró. A HR elektronizációjának tükre, az online toborzás kialakult, a cég weblapján meghirdeti állásajánlatait. A szervezet speciális HR szoftvert, vagy EEIR modult nem használ, a szoftvertámogatás a Microsoft irodai termékei és az Axapta modulja nyújtja.

## *II. számú melléklet*

Az angol titkosszolgálat (MI5) álláshirdetése a Monster.com oldalon

View: Brief | Detailed

| Date | Job Summary | Company | Location |
|---|---|---|---|
| Nov 2 | Administrative Assistants<br>Administrative Assistants Central London Salary: £15,750 At the Security Service, our Administrative Assistants carry out every day tasks, which could really make a difference. The best news is that ... [more]<br><br>Education Level: Secondary School or equivalent<br>Job Type: Permanent<br>Job Status: Full Time | MI5 | UK-London |
| Nov 2 | Linguists<br>If you are a fluent speaker of Sorani, Arabic, North African Arabic, Urdu or Bengali, this is an opportunity for you to put your language skills to the best possible use – protecting society from ...[more]<br><br>Job Type: Permanent<br>Job Status: Full Time | MI5 | UK-London |
| Nov 2 | Network Security Specialist<br>Network Security Specialist London £24,640 to £33,911 As an MI5 Network Security Specialist you will be using your expertise to protect our nation from terrorist threats, organised crime and ...[more]<br><br>Job Type: Permanent<br>Job Status: Full Time<br>Salary: From 24,640.00 to 33,911.00 GBP per year | MI5 | UK-London |

Jobs 1 to 3 of 3

Page: [1]

Receive these jobs by email OK

Sponsored links to company research and jobs:

Privacy and Cookies | Terms of Use | About Monster.co.uk | Work at Monster | Contact Us | Site Map

©2005 Monster - All Rights Reserved - U.S. Patent No. 5,832,457 - NASDAQ:MNST
To become a member, or to request more information, please call 0800 169 5015 (UK Freephone), 00800 4666 7637 (International Freephone) or e-mail newsales@monster.co.uk

## *III. számú melléklet*

Kutatási kérdőív Lakossági telefonos kérdőíves kutatás – információs társadalom, infokommunikáció

**Bevezető**

Kizáró ok: ha az előző hat hónapban a válaszadó részt vett volt közvélemény kutatásban.

*„Az Ön telefonszáma véletlenszerűen került kiválasztásra, és a feldolgozás telefonszám nélkül, összesítve történik.*

*Mint azt bizonyára Ön is tudja az emberek egyre több infokommunikációs eszközt használnak már Magyarországon is: több mint 6 millió mobiltelefon tulajdonos, többszázezer honlap, az iskolában internet hozzáférés jellemzi hétköznapjainkat, és egyre több embernek van e-mail címe:*

Az infokommunikációs eszközök megítélésének, az információs társadalom feltárása céljából végzünk felmérést. E témakörben szeretnék feltenni néhány kérdést."

*A kérdéssor előreláthatólag negyed óra beszélgetést igényel, kezdhetjük?*

**1, Milyen eszközök vannak az Ön háztartásában** *(több válasz is adható)*

| | **VAN-E OTTHONÁBAN** | **HASZNÁL-E ILYEN KÉSZÜLÉKET?** | **NEM TUDJA** |
|---|---|---|---|
| vezetékes telefon | | | |
| mobiltelefon | | | |
| kábeltévé | | | |
| teletext | | | |
| fax | | | |
| számítógép | | | |
| nyomtató | | | |
| hordozható számítógép | | | |
| Internet csatlakozás | | | |
| DVD | | | |
| Digitális fényképezőgép | | | |
| Palmtop | | | |

**2, Az előbb felsorolt eszközöket (***Infokommunikácós eszközök: mobiltelefon, e-mail, számítógép, internet, stb.)* **Ön** *(csak egy válasz adható)*

| |
|---|
| *2. választó kérdés:*<br>*- mindennap, gyakran, ritkán válaszok eseten 2,a és 2,b*<br>*- nem jellemző és nem használja válaszok esetén2, c* |

Mindennap használja
Gyakran használja
Ritkán használja
Nem jellemző
Nem használja

**2,a Megtörténik önnel, hogy a munkahelyén kívül** (utazás közben, családi körben stb. ) **munkahelyi ügyeit intézi mobiltelefonon, vagy sms-ben vagy interneten, vagy e-mailben** *(csak egy válasz adható)*

Mindennap
Gyakran
Ritkán
Nem jellemző
Egyáltalán nem

**2,b Megtörténik Önnel hogy munkahelyén magánügyeit is intézi mobiltelefonon vagy e-mailben vagy interneten?** *(csak egy válasz adható)*

Mindennap
Gyakran
Ritkán
Nem jellemző
Egyáltalán nem

**2,c Milyen okokra vezethető vissza, hogy Ön nem használ infokommunikációs eszközöket?** *(több választ is megjelölhet)*

nem ismerem ezeket az eszközöket
anyagi okok miatt
nincs rá szükségem
nem biztonságosak
nem akarom használni

**3, Használt-e Ön számítógépes hálózati megoldásokat az elmúlt három hónapban?***(webezés, e-mail küldés, letöltés, böngészés, chatelés,)***?**

| |
|---|
| *Megjegyzés: használónak tekintjük, ha általában hetente legalább fél órát tölt el ilyen megoldások használatával, azaz hetente általában legalább fél órát e-mailezik vagy nezetik, vagy a hálózatról anyagokat tölt le*<br><br>A 3-as választó kérdés:<br><br>*Ha igen a válasz, akkor a 4-es kérdéssor*<br>*Ha nem a válasz, akkor az 5-ös kérdéssor* |

Igen
Nem

HA IGEN

**4,a Hetente milyen gyakran ül számítógép előtt** *(egy válasz adható)*

naponta több órát
naponta egy két órát
rendszeresen, de nem minden nap
rendszertelenül, de szinte minden héten
nem minden héten

**4,b Önre az internetezés kapcsán mi jellemző** *(több válasz is adható)*

| | Jellemző | Nem jellemző |
|---|---|---|
| Másoktól szokott tanácsot kérni, ha elakad | | |
| Másoknak szokott tanácsot információt adni, hogyan kell használni a netet | | |
| Könyvekből, kiadványokból újságokból utána olvas | | |
| Autodidakta módon, próbálgatja megtanulni a használatát | | |

**4,c Rendelt-e, vásárolt-e az interneten az elmúlt egy évben** *(könyvet, belépő jegyet, pizzát – egy válasz adható)*

Egyáltalán nem
Egy-két alkalommal
Többször is
Rendszeresen

**4.d Kérem nevezze meg mire használja az internetet** *(több válasz is adható)*

| |
|---|
| *Megjegyzés: A köznyelvben a web és az internet szinonim szavak. Az internet azonban tágabb mind technológiai mind gazdasági értelemben a webnél: a www az internet egy megjelenési formája* |

| | HASZNÁLJA | NEM HASZNÁLJA |
|---|---|---|
| Munkavégzés | | |
| Informálódás, tájékozódás | | |
| Netezés – szabadidő eltöltése (szörfölni a neten) | | |
| Tanulás, (pl.: könyvtárazás) | | |
| e-mail szolgáltatás | | |
| Chatelés | | |
| Internetes fórumokon való részvétel | | |
| Játékok | | |
| Online újságolvasás | | |
| Zeneletöltés | | |
| Zenehallgatás | | |
| Vásárlás | | |
| Hivatalos formanyomtatványok letöltése | | |
| Ügyintézés (jelentkezés, hírlevél olvasás stb.) | | |
| egyéb, éspedig | | |

**4,e Hol használja az internetet?** *(több válasz is adható)*

Munkahelyén
Nyilvános internet helyeken (pl. könyvtár, teleház, faluház)
Internetkávézóban
Otthonában
Iskolában
Egyéb, éspedig

**4,e,1 Ahol használja, milyen módon csatlakozik az internethez?**

| |
|---|
| *Megjegyzés:*<br>*Ha a válaszadó a munkahelyét és vagy az otthonát jelölte meg a 4.e kérdésben csak akkor kell feltenni. Ha a válaszadó valamilyen szolgáltatót, vagy márkanevet mond a válaszadó ide kell beírni)* |

| | Otthon | Munkahely |
|---|---|---|
| Hagyományos telefonos behívós | | |
| ISDN | | |
| ADSL | | |

| | | |
|---|---|---|
| Kábel TV | | |
| LAN hálózat | | |
| Műholdas hálózat | | |
| mobilszolgáltató | | |
| Nem tudom | | |
| Egyéb | | |

**4,f Sorolja fel melyik az a 3 internetes oldal amelyiket leggyakrabban látogat?** *(amit mindig megnéz, amit sosem hagyna ki, amivel indul a számítógépe)*

| |
|---|
| *megjegyzés: ...hu domain neveket várunk pl.: index.hu, noklapja.hu, ha a válaszadó bizonytalan kérjünk cég vagy szervezet nevet: pl. a népszabadság honlapja, a matáv honlapja* |

1, ……
2, ……
3, ……

**4,g Kérem jelölje meg azokat az oldalakat amikre már ellátogatott, és feltudja idézni a tartalmát**

| | Fel tudja idézni | Nem tudja felidézni |
|---|---|---|
| Saját munkahelyének honlapja | | |
| Annak a településnek a honlapja ahol lakik | | |
| A magyar kormány honlapja | | |
| Annak a minisztériumnak a honlapja, ahová az Ön munkahelye tartozik | | |
| Külföldi város honlapja | | |
| Az Európai Unió honlapja | | |

**4,h Az Ön számítógépe volt-e már használhatatlan vírustámadás miatt (akár a munkahelyén, akár otthon)**

nem, még soha
igen, egyszer
igen, többször is
nem tudom

**4,i Kérjük válaszoljon igen vagy nemmel a következő kérdésekre** (*igen, nem, nem emlékszem válaszok elfogadhatók)*

| AZ ELMÚLT HÁROM HÓNAPBAN … | Igen | Nem | Nem emlékszem | *Nem tehetem meg – nincs hozzá jogosultságom, vagy tiltva van* |
|---|---|---|---|---|
| volt olyan barátom akivel e-mailt váltottunk | | | | |
| írtam valamelyik családtagnak e-mailt | | | | |
| Tanuláshoz töltöttem le anyagot az internetről | | | | |
| Néztem meg oktatási intézmény vagy egy tanfolyam honlapját | | | | |
| Kerestem valaminek az árát, vagy forgalmazóját a neten | | | | |
| Töltöttem le ingyenes szoftvert | | | | |
| Kerestem a weben, szórakozáshoz, sporthoz, kikapcsolódáshoz kötődő programokat | | | | |
| Kerestem a szabadság eltöltésével kapcsolatban információkat (szálláshelyek, látnivalók keresése) | | | | |
| Megszoktam nézni az újságok online változatát is | | | | |
| Játszottam On-line computer játékokat az interneten | | | | |
| Használtam elektronikus bankolást (homebanking, internet bank) | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Megnéztem karrier vagy állás rovatokat, vagy fejvadászok honlapjait | | | | |
| Készítettem elektronikus önéletrajzot | | | | |
| Kerestem az egészséges életmóddal, egészségügyi információkkal kapcsolatos honlapokat | | | | |
| Hallgattam a neten rádióadást | | | | |
| Letöltöttem és hallgattam zenét ( | | | | |
| Megnéztem városunk, településünk hivatalos honlapját | | | | |
| Láttam már múzeumok kiállítások web-oldalát | | | | |
| Láttam már valamelyik valóság show honlapját | | | | |
| Fizettem már a weben keresztül | | | | |
| A neten keresztül részvényekkel kereskedtem | | | | |
| Tagja voltam (vagyok) internetes fórumoknak | | | | |
| Megnéztem olyan internetes fórumokban ahol politikai viták folynak | | | | |

HA NEM

**5,a Használ-e számítógépet?**

Igen, a munkahelyemen
Igen, otthonomban
Nem

**5,b Azért nem használ internetet, mert** *(egyszerre több válasz is megjelölhető)*

Nincs hol
Drágának tartja
Bonyolultnak tartja
Nincs rá szüksége
Nem ért hozzá
Nem szereti
Egyéb, éspedig

**5,c A jövőben akkor fog internetet használni, ha** *(egyszerre több válasz is megjelölhető)*

Ha a munkájához szükség lesz rá
Ha lesz rá pénze
Ha majd több dolgot lehet neten intézni
Ha biztonságosabb lesz a használata
Ha megmutatják hogyan kell használni
Ha lesz rá ideje

**6, Kérem mondja meg mennyire ért egyet az alábbi állításokkal**

Egyetértek
Nagyjából egyetértek
Nem értek egyet
Nem tudja

Válaszokat kérünk:

Az interneten sok olyan dolog is terjed ami veszélybe sodorja az embereket, káros lehet a családomra, szűkebb környezetemre

A mobiltelefonálás egyre több időt vesz el az emberektől

Az internet segítségével az emberek könnyebben tudnak kapcsolatot teremteni, könnyebben tudnak ismerkedni

A gyerekeknek nem szabadna még mobiltelefont adni, mert nem tudják használni

A nyugdíjasok már nem fognak mobiltelefont, internetet használni

Ha belépünk az Unióba hivatalos ügyeink közül egyre többet intézhetünk el az internet segítségével

A számítógép és az internet használata hivatalos ügyek intézéséhez nem biztonságos

A munkahelyeken jogosan korlátozzák a munkatársak internethasználatát

A hivatalok sokkal gyorsabban és egyszerűbben is dolgozhatnának, ha internetet és e-mail használnának

Azok az emberek akik, nem használnak internetet és mobilt inkább azért nem használják mert nincs rá pénzük, mintsem mert nem értenek hozzá

A villany, víz, gázóra állás bejelentését, és egyéb a házhoz lakáshoz tartozó ügyeket lehetne az interneten keresztül is intézni

A diákok már mind úgy kerülnek ki az iskolapadból, hogy értenek az internethez

Az okmányokat (igazolványok, anyakönyvi kivonatokat) az interneten keresztül is igényelhetnék az állampolgárok

Az internetes hálózat (digitális infrastruktúra) kiépítése ugyanúgy közfeladat mint a közvilágítás és közúthálózat kiépítése

Aki nem tud internetezni, az jövőben nehezebben fog munkát találni

Az interneten keresztül létrejött barátságok, szerelmek ugyanolyan tartósak lehetnek mint amilyenek személyes találkozás alkalmából jönnek létre

Jó dolog, hogy a fiatalok számára ez az információs fejlődés egyre több lehetőséget teremt.

Az információs eszközök további fejlődése elemberteleníti a világot.

Nem félek személyes adatokat elektronikus úton megadni.

A családban a gyerekek mobiltelefon használata elfogadott, így bárhol bármikor tudunk velük kapcsolatba lépni

Barátok között elfogadott, hogy SMS-t küldünk egymásnak születésnapon, névnaponon ünnepekkor

Az e-mail-ben is egyszerű ápolni a barátságot, ha sokáig nem tudunk találkozni

**7, Véleménye szerint mi kell ahhoz, hogy az otthoni Internetezés jobban elterjedjen?** *(mitől használnák többen otthon is a netet?)*

| | Igen | nem | Nem tudja |
|---|---|---|---|
| Ha többet oktatnák | | | |
| Ha többet reklámoznák | | | |
| Ha olcsóbb lenne a szolgáltatás | | | |
| Ha olcsóbbak lennének az eszközök, berendezések (pl számítógép, modem) | | | |
| Ha többen tudnának nyelveket | | | |
| Ha lenne munkahelyi támogatás (munkahelyi jó tapasztalat) | | | |
| Ha lenne állami támogatás (adókedvezmény, pályázatok) | | | |
| egyéb, éspedig | | | |

**8, Több olyan lakossági közszolgáltatás is létezik, melynek WEB-es bevezetése lehetővé teszi az elektronikus úton történő hivatalos ügyintézést. Kérem, mondja meg, ha lehetősége volna rá, igénybe venné-e az alábbi szolgáltatásokat Internet segítségével, elektronikus úton!**

| | igen | nem | Nem tudja megítélni |
|---|---|---|---|
| Jövedelem adóbevallás interneten | | | |
| Álláskeresés interneten | | | |
| Társadalombiztosítási szolgáltatások, kedvezmények megtekintése az interneten | | | |
| Hivatalos személyes dokumentumok (útlevél, személyi, jogosítvány), hatósági bizonyítványok (születési, házassági, halálozási) beszerzése, intézése az interneten | | | |
| Autó nyilvántartás interneten | | | |
| Építési engedély beszerzése interneten | | | |
| Rendőrségi bejelentés megtétele interneten | | | |
| Nyilvános könyvtárak a szolgáltatásai weben | | | |
| Felsőoktatási jelentkezés interneten | | | |
| Lakóhely változások bejelentése interneten | | | |
| Egészségügyi szolgáltatások – orvosi tanácsadás, gyógyszerfelírás – az interneten | | | |

**9, Személyi adatok**

**Neme:**

a) férfi
b) nő

**Kora:**

- <14 évesek
- 14+ <26 évesek
- 26+ <35 évesek
- 35+ <50 évesek
- 50+ <62 évesek
- 62+ évesek

**Legmagasabb iskolai végzettsége:**
Alapfokú (8 általános)
Középfokú (szakiskola, szakmunkásképző, szakközépiskola)
Gimnáziumi érettségi
Főiskolai
Egyetemi

**Foglalkozása / beosztása:**
a) szellemi vezető
b) szellemi beosztott
c) szellemi vállalkozó
d) fizikai vezető
e) fizikai beosztott
f) fizikai vállalkozó
g) tanuló
h) nyugdíjas
i) inaktív (pl.: háztartásbeli, gyes, gyed)

**Lakóhely:**
a) 1000 fő alatti kistelepülés
b) 1-10 ezer fős település
c) 10-100 ezer fős település
d) 100 ezer fő feletti település
e) Budapest

**Jövedelem (nettó havi)**

a) 0-50 ezer
b) 51-100 ezer
c) 101-150 ezer
d) 151-200 ezer
e) 201-250 ezer
f) 250 ezer fölött
g) nincs önálló jövedelme