

MAJÓ Zoltán

AZ ELEKTRONIKUS HUMÁNERŐFORRÁS- MENEDZSMENT ÉS A HR-OUTSOURCING ÉRTELMEZÉSI ÉS KAPCSOLATI RENDSZERE

Több cikk jelent meg az elmúlt években e-HRM témában, melyekben technológiaszemléletű megközelítés uralkodott. Vagyis az e-HRM – vagy a virtuális HR – lényegében mint a HR-tevékenység elektronikus, webalapú innovatív támogatása szerepelt a szakkifejezések között. Furcsa módon, amíg az e-HRM megjelenésével kapcsolatban a 90-es évek végén és az ezredfordulón az elemzők és a szakértők pont a HR megerősödését, stratégiai szemléletű HR-tevékenység előtérbe kerülését várták, mára kiderült, hogy ennek éppen ellenkezője jellemezte az elmúlt pár év üzleti folyamatait. Virágzik a HR-outsourcing, azaz HR-tevékenység kiszervezése. Ez paradox módon pont az e-HRM-alkalmazásoknak köszönhető, hiszen az infokommunikációs technikák és az elektronizált HR-rendszerek lehetőséget teremtettek a HR-outsourcingra. A cikk bemutatja, hogy az e-HRM fogalmában az „e” hangsúlya eltolódik. Nem az „elektronikus” HRM-mel kell foglalkoznunk, hanem humánerőforrás-menedzsmenttel egy „e” világban. Az írás elemzi a Bondarouk (University of Twente, Hollandia) által vezetett kutatócsoport e-HRM-definíciós kísérletét, és annak Harvard modellbe való adaptációját, és végül, de nem utolsósorban modellszerű magyarázatot ad a HR-outsourcingra.

Kulcsszavak: elektronikus humánerőforrás-menedzsment (e-HRM), HR-outsourcing, humán erőforrás információs rendszer (HRIS), infokommunikációs technológia, információmenedzsment

*„akkor fogom beadni a lemondásom, ha már a fizetésemelésemről is e-mailben értesítenek, és ezt nem személyesen közli velem a főnököm”
(anekdota, P&G)*

Több cikk jelent meg az elmúlt években az elektronikus humánerőforrás-menedzsment (e-HEM, e-HRM) témában, magyar és angol nyelvű folyóiratokban, melyek hangvételét jól szemlélteti az alábbi idézet:

„Az e-HEM mintha a személyzetisek álmainak megvalósulását ígérné: megszabadítja őket az unalmas és időt rabló adminisztratív feladatoktól, több időt hagyva a humánerőforrás-menedzsment stratégiai feladataira és az emberi kapcsolatokra...” (BME OMIKK HRM 2003/6.)

A szűkebb értelemben formálódó szakma, akadémiai szinten, 2006 őszen tartotta első európai konferenciáját, Hollandiában. A konferencián közel ötven oktató és kutató vett részt, jórészt Franciaországból, Németországból, Hollandiából és Angliából, de érkeztek ameri-

kai és argentin vendégek is, és Kelet-Európát Magyarország „képviselte” a tudományos rendezvényen.

A plenáris ülésen előadást tartó Dr. David Lepak (Rutgers University, USA) az e-HRM-tevékenységet boncolgatva rámutatott: véleménye szerint történetét tekintve egy technológia szemléletű megközelítés uralkodott eddig az e-HRM-fogalommal kapcsolatban, ami átértékelésre szorul. Az e-HRM, vagy a virtuális HR lényegében mint a HR-tevékenységek web-alapú innovatív támogatása szerepelt eddig kifejezéseink között. Az üzleti élet szereplői, a tanácsadók és a kutatók is a hagyományos HR-funkciók (pl. toborzás, fejlesztés, képzés) információtechnológián alapuló kiterjesztésének előnyeiről (Miller, 2003; Enyedi, 2003), annak költség-hatékonyságáról (Tóthné, 2002), a HR-munkában bekövetkező technológiai változásokról (Korponay, 2002; Ruta, 2005) és a Humán Erőforrás Információs Rendszerek (HRIS), megnövekedett jelentőségéről (Ball, 2001; Kovach et al., 2002) beszéltek eddig.

Ez a megközelítés Lepak véleménye szerint – legálabbis Amerikában – már múlt időbe tehető. Az e-HRM fogalmában az „e” hangsúlya eltolódik. Nem az „elektromikus” HRM-mel kell foglalkoznunk, hanem a humán erőforrás-menedzsmenttel egy „e” világban. Lepak szerint a környezeti változás – ami a globalizációval és a hálózatosodással jellemezhető leginkább – alapkérdések vizsgálatát veti fel ismét: hogy mit nyújt(hat) a HR a munkatársaknak, mit ad(hat) a HR a vállalatoknak, és végül, de nem utolsósorban, mi lesz a személyzeti osztályokkal, HR-igazgatóságokkal?

A konferencia egyik „legforróbb” témája a humán erőforrás menedzsment osztályok sorsa ebben az „e-világban”. Vajon a humán erőforrás-menedzsment kiszervezése (HR-outsourcing) általános tendenciává válik? Megszűnhetnek a HR-osztályok? A konferencia résztvevői abban egyetértettek, hogy furcsa módon, amíg a tudásmenedzselés megjelenésével kapcsolatban a 90-es évek végén az elemzők és a szakértők pont a HR megerősödését, stratégiai szemléletű HR-tevékenység előtérbe kerülését várták, mára kiderült, ennek éppen ellenkezője jellemezte az elmúlt pár év üzleti folyamatait. Virágozik a HR-outsourcing, azaz a HR-tevékenység kiszervezése.

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 emberierőforrás-menedzsment perspektívái*). Mindkét könyv nagyléptékű változásokra számít a HR-munkában. Stan Davis amerikai szerző a HR-funkció fejlődése kapcsán a munkaügyi kapcsolatok osztályát, majd a személyzeti osztályt és végül a humán erőforrás-menedzsment igazgatóságokat egy fejlődési (evolúciós) láncként szemléli, melyben szerinte a harmadik fázis végéhez értünk, de a következő „láncszemet” még nem látjuk, nevét sem tudjuk. Azt azonban érzékeljük, hogy az információs társadalmi hatások a munka világát átalakítják, az internet modernizálja a HR-munkát, és a „tudásmunkás” menedzselése új kihívások elé állítja a HR-t (Davis, 2004).

Cikkemben az e-HRM és a HR-outsourcing fogalomrendszerével foglalkozom, mely véleményem szerint az infokommunikációs technológia (IKT) változásokon keresztül elvezethet a fenti kérdések egyik kiváltó okához. Rámutatok, hogy a HR-outsourcing és az e-HRM fogalomrendszere közös vonásokat mutat, így

paradox módon a bevezető idézetben szereplő „személyzetisek álma” a HR vállalaton belüli funkciójának átalakulásához, illetve térvészteséhez vezethet. Módszertani szempontból ennek a magyarázó faktornak a vizsgálatát három lépésre bontottam: az e-HRM fogalmi rendszerének tisztázására (1), a HR-outsourcing és az e-HRM logikai kapcsolatának bemutatására (2), és esettanulmányokkal történő megalapozására (3). Kiinduló hipotézisem szerint az infokommunikációs technikák adaptálása, az e-HRM rendszer bevezetése egyben lehetőséget teremt a HR-tevékenységek kiszervezésére.

Az e-HRM fogalma

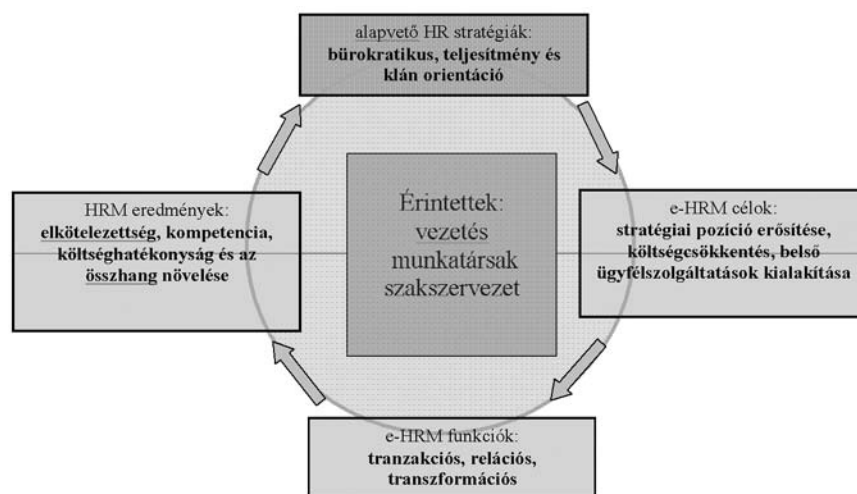
Az e-HRM-fogalom átfogó vizsgálatára, elméleti modell felállítására és gyakorlati megalapozására Dr. Tatyana Bondarouk és kutatócsoportja tett kísérletet három évvel ezelőtt egy egyetemi kutatási program keretében, (Bondarouk – Looise – Ruel, 2004) Hollandiában. A szerzők részletesen vizsgálták a Lepak által is felvetett fogalmi problémát. Arra jutottak, hogy a technológiai szemlélet szűkítőleg hat az e-HRM megértésére, mivel az nem ad választ arra, hogy milyen módon kapcsolódik az e-HRM a HR-munkához. A vizsgálódásuk eredményeképpen a szerzők az e-HRM fogalmát a következő módon határozták meg:

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

Bondarouk és társai 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

1. ábra

Az e-HRM fogalmi rendszere



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

infokommunikációs technikák segítségével. A fogalom rendszerét az 1. ábra szemlélteti, melyet a szerzők a Harvard modellre építették (Beer et al., 1984).

Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a szerzők az e-HRM fogalmát olyan ciklikus rendszerként képzelik, mely négy pillérre épül: az e-HRM hatókörét meghatározza a HR-stratégia, melyhez a kitűzött e-HRM-célok mentén az e-HRM-funkciókon keresztül „vezet” az eredményekig. Az elért eredmények ismeretében a ciklus kezdődik előlről. Ennek a fogalmi rendszernek az egyes elemeit érdemes egyesével is számba venni a fogalom elmélyítése érdekében.

HR-stratégiák és HR-orientációk: a HRM helyzete a vállalatban belül

Minden szervezet rendelkezik valamilyen implicit vagy explicit HR-stratégiával, a munkatársakra, a munkavégzésre vonatkozó irányelvekkel, hiszen minden menedzsmentdöntés magában hordoz emberierőforrás-vonatkozást is. A szerzők a Harvard modell kiinduló rendszerét adaptálják (Beer et al., 1984), mely szerint háromféle irányelv követése jellemző a szervezetekre:

- bürokratikus orientáció,
- teljesítmény orientáció,
- klánorientáció.

Beer eredeti könyvében részletesen foglalkozik 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 *teljesítményorientációjú (piacorientált) 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 biztosítótársaságok*). A *klánorientációjú szervezetek* jellemző módon a csoportokra helyezik a hangsúlyt. A munkavállaló amint bekerül egy ilyen típusú szervezetbe, első lépés, hogy elsajátítsa (általában vállalati képzés és tréningek keretében) a speciális vállalati kultúrát, szaktudást, és azonosuljon a vállalati értékekkel. A munkaszervezésre jellemző a csapatmunka és a konzultáció (*ilyenek napjainkban például a globális jelenléttel rendelkező tanácsadó cégek*).

A HR-orientációkkal kapcsolatban – mely az egyedi vállalati stratégiák alapja – már Beer is utal arra, hogy a munkakultúrák szempontjából az európai szervezetekre a bürokratikus orientáció, az amerikaiakra a teljesítményorientáció, míg az ázsiai vállalatokra a klánorientáció a legjellemzőbb. Beer munkájában azt is megemlíti, hogy egy szervezetben belül akár mindhárom orientáció is előfordulhat.

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

Ezen alapvető HR-orientációk mellett különböző célok vezérelhetik a döntéshozókat, amikor az e-HRM bevezetése mellett döntenek. Szakirodalmi adatokra támaszkodva a célok és okok között három releváns tényezőt talált a holland kutatócsoport. Ezek a következők:

1. a humán erőforrás-menedzsment stratégiai orientációjának növelése,
2. költségcsökkentés/eredményesség növelése,
3. HR-szolgáltatások színvonalának emelése, a munkatársak ügyfélközpontú kezelése.

A szerzők szerint minden e-HRM-törekvés „célkeresztjében” ez áll: legyen szó a toborzás webalapú támogatásáról, a munkaerő képzését támogató e-learning keretrendszeréről, vagy akár önkiszolgáló cafeteria rendszert magában foglaló HR-portál szolgáltatás bevezetéséről.

e-HRM-fajták – alapvető HR-funkciók

A holland kutatócsoport szerint az e-HRM nem egy önálló tématerület a humán erőforrás-menedzsmentben, mint a toborzás, a kiválasztás vagy a teljesítmény-értékelés, hanem ahogy a fogalom meghatározásban is utaltak rá: egy lehetőség a HR-stratégia megvalósítására. Ennek ismeretében Wright és Dyer, valamint Lepak és Snell munkáira támaszkodva (Lepak – Snell, 1998; Wright – Dyer 2000; Lepak, 2005), funkcionálisan a HR-munka három szintjét különböztették meg, mely egyben az e-HRM fajtáit is meghatározza. Ezek sorrendben a következők:

- HR-tranzakciós funkciók,
- HR-relációs funkciók,
- HR-transzformációs funkciók.

Ez a csoportosítás megközelítésében újszerűnek mondható. Érdekessége a HR-tevékenységek tárgya szerinti csoportosítás. A mindennapos HR-munka egyrészt az ügyvitel fenntartására, a munkaügyi és személyes adatok kezelésére irányul (HR-tranzakciók: szerződések, kinevezések, bérszámfejtés stb). Másrészt a HR-munka része a munkatársakkal mint individu-

mokkal 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 tárgya maga a munkaszervezet: a HR részt vesz a vállalati kultúra kialakításában, annak megváltoztatásában, a tudásmenedzsment kiépítésében és stratégiai megújításában (HR-transzformációk: kultúraváltás, érdekegyeztetés stb.). Megjegyzendő, hogy Wright és Dyer már eredeti cikkében is hangsúlyozza: 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 (Wright – Dyer, 2000). Az e-HRM, tágabb értelemben az e-business, ezeken az arányokon módosíthat, akár a tranzakciók kezelésének teljes outsourcingjával. Így a HR nagyobb figyelmet szentelhet az értéknövelt szolgáltatások kialakítására és a stratégiaalkotásra.

e-HRM-eredmények – HRM-kimenetek

A szerzők definíciós kísérletéből adódóan az e-HRM-eredményeknek és a HRM-eredményeknek azonosnak kell lenniük, hiszen akkor sikeres az e-HRM-tevékenység, ha implementálni tudja a HR-stratégiát a munkaszervezetbe. Ennek következménye, hogy a modellben az eredmények szempontjából a HRM-kimeneteket kell számba vennünk, vizsgálunk. Az alapvető kimeneteket a HRM-, így az e-HRM-tevékenység kapcsán már a Harvard modell is rögzíti, ami négy kimenetet jelöl meg (4C):

- az elkötelezettség (commitment),
- a kompetencia (alkalmasság, competence),
- a költséghatékonyság (cost effectiveness),
- az összhang növelése (congruence).

A szerzők adaptálják a Harvard modellt, mely arra épít, hogy ezen kimenetek minden stakeholder (menedzserek, tulajdonosok, munkavállalók stb.) számára relevánsak és fontosak. Az *elkötelezettség* nemcsak a vállalat iránti elkötelezettséget (lojalitás) és a jobb munkateljesítményt takarja, hanem az egyéni kiválóság megbecsülését és a munkatársak iránti tiszteletet is. Az *alkalmasság* növelése azt jelenti, hogy a megfelelő képességű és tudású emberek a megfelelő időben és a megfelelő helyen legyenek a szervezetben: a „munkavégzés” 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.

Az így megalkotott fogalmi keretrendszer összevetve a technológiai szemléletű e-HRM-megközelítéssel, mely a HR-infokommunikációs technológiákkal, főleg internettel történő támogatására épült, összefoglalóan elmondhatjuk, hogy az valóban szűkítőleg hatott az e-HRM értelmezésére. Bondarouk és szerzőtársai az e-HRM-tevékenységet egy négytényezős ciklikus folyamatba ágyazták, mely kiindulva a szervezet HR-stratégiájából, az irányelvek implementációjaként értelmezi az e-HRM-tevékenységet. A fogalom kapcsán lefektették az e-HRM speciális céljait, tárgyát és eredménykritériumait is. Az e-HRM a költségsökkentés, a HR szolgáltatások színvonalának emelése, a stratégiai szemlélet erősítése mentén a HR-tevékenységek internetes megújításán keresztül (HR-adminisztráció, toborzás, kiválasztás, tudásmenedzsment stb.) hat a munkaerő hatékonyságával és eredményességével kapcsolatos kimenetekre (elkötelezettség, kompetencia stb.).

A HR-outsourcing és az e-HRM logikai kapcsolata

A HR-outsourcing értelmezése

A humánerőforrás-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 et al., 1999). Két évvel később Keebler írásában rámutat, hogy az outsourcing nem új keletű jelenség a HR világában, az már fél évszázados múltra tekint vissza. Az újdonság abban keresendő, hogy a taktikai outsourcingot felváltotta a funkcionális, illetve a totális outsourcing, amikor már nem egy-egy feladatot, hanem egy funkciót, vagy egy komplex ügymenetet szerveznek ki, és a menedzsment részéről a modern információtechnológiáknak köszönhetően folyamatosan kontrollálható (Keebler, 2001). Hasonló következtetésre jut Poór is (Poór, 2001), aki szerint az internet, illetve az e-business következménye, hogy új típusú szervezeti formák és menedzselési megoldások kerülnek „szemünk elé” az emberi erőforrás területén. Ez az outsourcing tendencia egyesek szerint a periférikus üzleti folyamatoktól elindulva „egyre közelebb kerül” a magtevékenységekhez (Szabó –Hámori, 2006).

A közelmúlt üzleti tendenciáit jól szemlélteti Watsonwyat-et globális trendkutatási eredménye. Ezek szerint 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 (Watsonwyat-et, 2005). A felmérés rámutatott, hogy a kihelyezés egyre több vállalatnál napirenden van, és a szervezetek egyfajta mixét tervezik a belső és külső HR-szolgáltatásoknak. 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, de nem mutatkozik igény a válaszok tükrében a munkaerő-tervezés, munkakör-elemzés, vagy teljesítmény-értékelés területén a kiszervezésre. A felmérésében szereplő vállalatok ezeket olyan kompetenciákként azonosították, melyek 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 hasonlóak, de eltérő intenzitással bírnak. Amíg a fejlett nyugati országok HR-gyakorlatában átlagosan 1-5, addig nálunk csak 1-2 tevékenységet szerveznek ki.

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 virtuális erőforrásokat kell megtanulnia kezelni, legyen az a szervezeten belül vagy kívül, hiszen 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-HR közötti kapcsolatok vizsgálata kapcsán Reddington felveti, hogy a virtualizáció és a HR-outsourcing között potenciális kapcsolat húzódik (Reddington – Martin, 2006), mely a hasonló célrendszerben keresendő.

Az e-HRM és a HR-outsourcing kapcsolata

Amennyiben a HRO indokait és az e-HRM fogalmi rendszerében előzőekben lefektetett célokat összevetjük, érdekes logikai kapcsolatot fedezhetünk fel a két terület között, amit az 1. táblázat szemléltet:

1. táblázat

Az e-HRM-célok és a HRO-indokok egybevágósága

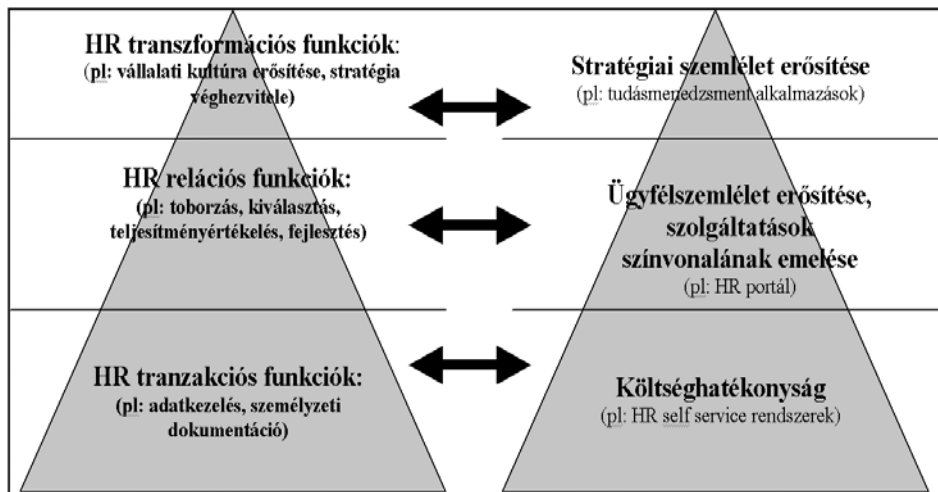
e-HRM-célok Bondarouk és szerzőtársai szerint (2004)	HRO-indokok Graddick szerint (2005)
1. A humán erőforrás menedzsment stratégiai orientációjának növelése	A A HR jobban tud majd koncentrálni a stratégiai jellegű tevékenységekre
2. Költségcsökkentés/ eredményesség növelése	B Jelentős költségmegtakarítási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

Forrás: saját szerkesztés Bondarouk és Graddick munkái alapján

Az 1. táblázat szemléletesen mutatja az e-HRM-célrendszer és a HRO okainak egybevágóságát: azaz a HRO mint egyfajta menedzsment-eszközrendszer illeszkedik az e-HRM célrendszeréhez. Mindemellett elemezve a Bondarouk-féle fogalmi keretet, logikai kapcsolatot találhatunk az e-HRM-célok és a HR-funkciók között is, amit a 2. ábra szemléltet (2. ábra).

Az 1. táblázat és a 2. ábra segítségével – ha figyelembe vesszük, hogy a megfelelő infokommunikációs technikák rendelkezésre állnak egy szervezetenél – a Greer által vázolt döntési helyzet áll elő: az automatizált feladatok nem tartoznak a szervezetek alapvető kompetenciái közé, és ha más szervezetek, például erre szakosodott piaci szolgáltatók (vendedorok) költségkímélőbb módon végzik el ezt a feladatot, figyelembe véve a tranzakciós költségek elméletét, megnyílik az út a külső szereplők bevonására. Amennyiben egy szervezet esetében a HR-funkciókhoz a 2. ábrán szereplő célok kapcsolódnak, melyek egyben megegyeznek az 1. táblázatban ismertetett HR-outsourcing-kiváltó okokkal, létrejöhét a kihelyezés. Ennek az okozati kapcsolatnak az eredményeképpen magyarázható a Cedar-kutatásban ismertetett eredmény is: Ami standardizálható és az elektronikus, főképp internetes megoldásokkal jól menedzselhető, kiszervezéshez vezethet.

A HRM-funkciók e-HRM-célok kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés Bondarouk Lepak és Wright munkái alapján

2. ábra

- A vizsgált vállalatoknál mind a három e-HRM-cél azonosítható volt: a célok között egyaránt szerepelt a költségcsökkentés, a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása, valamint a HR-tevékenység stratégiai erősítése. A kutatás egy negyedik tényezőt is azonosított a nemzetközi vállalatoknál: a HR-tevékenység standardizálását, a HR-eljárások és funkciók egységesítését globális szinten.
- A vizsgált vállalatoknál szakadék látható a funkcionálisan (informatikailag) rendelkezésre álló e-HRM-eszközök és a

Esettanulmányok: az e-HRM és a HR outsourcing fogalomrendszerének empirikus vizsgálata

Kutatási előzmények

Az e-HRM és a HR-outsourcing fogalomrendszerének vizsgálatára a SZTE GTK Üzleti Tudományok Intézetében 2000 óta folyó, többéves kutatási keretprogramban került sor. A komplex kutatási program célja, hogy feltárja az információs társadalom gazdaságának különböző aspektusait, különös tekintettel az e-business és az infokommunikációs technológia (IKT) jelenségvilágára. Ezen komplex kutatási program egyik ága a munka világában bekövetkező változások feltáró elemzése. Az e-HRM és a HR-outsourcing empirikus vizsgálatának konkrét kutatás-módszertani előzménye az e-HRM-definíció kapcsán bemutatott holland kutatócsoport nagyvállalati e-HRM-tevékenységét bemutató esettanulmány módszere. A Hollandiában elvégzett kvantitatív kutatásban megfigyelték a vállalatok alapvető elveit a humán erőforrás-tevékenység kapcsán, elemezték az e-HRM célokat, számba vették 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 kilencvenes évek végén mind bevezettek valamilyen e-HRM-rendszert.

A kutatási eredmények között a legfontosabbak a következők voltak (Bondarouk et al., 2004):

mindennapi gyakorlatban használt eszközök között. Hiába rendelkeztek a vállalatok az e-HRM tranzakciós és transzformációs rendszerekkel, teljeskörűen csak operációs célokra használták (személyes adatok és információmenedzsment célokra) azokat. Az esettanulmányok alapján az operációs-tranzakciós-transzformációs rendszerek zárt hierarchiában állnak, azaz az operációs rendszer üzemeltetése előfeltétele a tranzakciós, a tranzakciós pedig előfeltétele a transzformációs.

- Az eredmények (kimenetek) vizsgálata kapcsán megállapítást nyert, hogy elsősorban a költségcsökkentés, illetve a hatékonyságnövelés dedikálható, főleg az adminisztráció egyszerűsítése és a felhasználóorientált, 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, standardizáció és decentralizáció erős eszközrendszerévé vált. Érdekes tény, hogy habár mind az öt 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, amelyek erősebbnek bizonyultak, mint a „globális vállalati akarat”.

Jogosan adódik a kérdés, hogy a holland vizsgálat kutatási eredményei mennyiben feleltethetők meg a

magyar vállalati gyakorlatnak? A holland vizsgálat módszertanát és eredményeit adaptálva Magyarországon is empirikus kutatásba kezdünk, melynek operacionalizált célja az e-HRM és a HR-outsourcing jelenségvilágának feltárása, a holland eredményekkel történő összevetése.

Kutatási koncepció

Kutatási modellként a cikkben is bemutatott ciklikus szemléletet vettem alapul: a szervezet stratégiai céljából (1), a HR törekvésekből (2), az IT vállalaton belüli színvonalából (3) és az alkalmazott menedzsment-eszköztárból (4) származtatható az e-HRM eszközrendszer (5), mely a funkcionális HR-területeken keresztül (6) hat a kitűzött célok elérésére (7). Módszertani szempontból követve a holland esettanulmány módszerét, strukturált mélyinterjúk, kutatási jegyzőkönyvvel zárt helyszíni látogatások adják az esettanulmányok gerincét, kiegészítve azokat szekunder információkkal (vállalat honlapján található információk, vállalati kiadványok, újságcikkek, sajtótájékoztatók anyaga). Jelen cikkben szereplő kvantitatív eredmények ezen esettanulmányokból származnak.

Kutatási design

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

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

A kutatás során második lépésként a cégek kiválasztása történt meg, mely kapcsán az alábbi szempontrendszert vettem figyelembe:

- használjanak fejlett IT-technológiát az üzleti folyamataikban (A),
- különböző iparágakból kerüljön ki mindegyik vizsgált szervezet (B),
- méretük – dolgozói létszámukat tekintve – legyen különböző, de egyiknek se legyen kevesebb mint 500 fő (C),
- tulajdonosi struktúrájukat tekintve legyenek különbözők (D).

Ennek alapján információsűrűs módszerével a Flextronics, a Magyar Posta és a WizzAir került a figyelmem homlokterébe, mert a három szervezet külön-külön és összefüggésében is megfelel a fenti elvárásoknak, melyet a 2. táblázat ábra szemléltet:

2. tábla

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 standardoknak megfelelő IT-használat	Saját fejlesztésű magas, biztonsági színvonalat képviselő, zárt postai rendszer	Működő weboldalak, különböző fejlettségű funkcionálisokkal
B Iparág (tevékenységi terület)	Légi közlekedés (Európán belül)	Gyártás, összeszerelés, logisztika	Közösségi szolgáltatás	Egy szabályozott piac, egy versenypiac és egy monopolisztikus piaci szereplő
C Méret (dolgozói létszám)	Közel 500 fős munkavállalói létszám	Közel 4000 fős munkavállalói létszám	Közel 36 000 fős munkavállalói létszám	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, ázsiai tulajdonosok	Állami tulajdon	Teljesen eltérő tulajdonosi struktúra
E Magyarországi jelenlét	2004-ben alakult	1997-től Magyarországon	1994-től rt formában, de több száz éves múlttal	Eltérő időhorizont a működésben

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat jól érzékelteti: három olyan vállalatról van szó, melyek az „A” szempontnak (fejlett IT-használat) egyformán megfelelnek, de a B, C, D, E szempontok szerint teljesen eltérőek. Ebből adódóan alkalmasak arra, hogy feltárva az e-HRM gyakorlatukat – esettanulmány módszerével – betekintést kapjunk az e-HRM és a HR-outsourcing hazai kapcsolatrendszerébe.

Az esettanulmányokban szereplő 11 strukturált interjú és a helyszíni látogatásokat 2007 első negyedében bonyolítottuk le. Jelen cikkben, részben területi korlátok, részben a fogalomrendszer érdemi szemléltetése érdekében, csak az e-HRM-megoldások és a HRO-alkalmazás szerepelnek a hollandiai eredményekkel összevetve, szem előtt tartva a tudományos kutatások nyilvánosságának elvét és az üzleti titkok védelmét.

Kutatási eredmények

A vizsgálatba vont mindhárom cég használ infokommunikációs technológiát a munkaszervezésben: a nagyvállalati gyakorlatnak megfelelően a munkahelyi kommunikáció alapvető csatornája az intranet, azonban a vizsgált vállalatok internetes megjelenése jelentősen eltér egymástól.

A Flextronics belső intranetportálján keresztül támogatja a munkaszervezést, mely a munkahelyi információáramlás elsődleges eszköze. A rendszerhez minden vonalbeli vezető hozzáfér. Érdekes tény, hogy a vállalatnak nincs magyar nyelvű oldala, így online karrieroldala sem (ami megfelel az anyacég leányvállalatokra vonatkozó előírásainak).

A Magyar Posta „Investor in People” nemzetközi díjban részesült kiemelkedő HR-tevékenységének eredményeképpen. A Posta szintén intranetes megoldást fejlesztett ki a munkaszervezés támogatására, mely jelenleg elsősorban informatikai beruházási és üzemeltetési költségek miatt nem minden vonalbeli vezető számára elérhető. A Postának informatív weboldala van, de webes karrierrovatot nem tartalmaz.

A WizzAir megalakulása óta speciális, a légiközlekedést kiszolgáló elektronizált rendszeren keresztül végzi a munkaszervezést. A szervezet minden munkavállalójának elérést biztosít, és meg is követeli annak használatát: a munkatársak (jellemzően a légiszemélyzet) elektronikus csatornán keresztül kapják meg a konkrét időszakra vonatkozó feladatát. A WizzAir honlapján karrierrovatot üzemeltet, a vizsgált időszakban 6 különböző állásajánlatra lehetett jelentkezni.

Összességében elmondható, hogy mindhárom szervezet használ informatikai eszközrendszert HR-folyamatai támogatásához. Habár különböző megoldásokat

alkalmaznak, mindhárom szervezet esetében a HR-stratégia szerves része az elektronizáció, mely alapvetően a HR-adminisztrációt érinti.

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 esetében ez a törekvés a modernizáció része, a Flextronicsnál pedig elsősorban a versenyképességből és a globális standardokhoz való igazodásból eredeztethető.

A munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása, valamint a HR-tevékenység stratégiai erősítése szintén mindhárom vállalat esetében napirenden van, azonban az elektronikus rendszerekhez történő hozzáférés minden munkatárs esetében csak a WizzAirnél teljes körű (ott egyben kötelező is). A Flextronics, illetve a Magyar Posta esetében ezen rendszerek hatóköre a vonalbeli vezetőig értelmezhető, mivel a munkavállalóknak egyelőre nincs biztosítva a hozzáférés, és az interjúk tanúsága szerint a dolgozók digitális írástudása nem is tenné lehetővé ezen megoldások használatát. Így a munkatársak ügyfélközpontú kiszolgálása elektronikus rendszerek segítségével csak bizonyos munkavállalók körében értelmezhető, emiatt nem lehet teljes körű.

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-megoldást használ juttatási rendszerének működtetésére, melyet központilag menedzsel országos szinten. A Flextronics outsourcing partnert iktatott be ezen feladat ellátására magyar telephelyeinél. A WizzAir pedig nemzetközi szinten tevékenykedő outsourcing-szolgáltatót alkalmaz. Eltérés a holland kutatási eredményekkel kapcsolatban, hogy csak tervezés, esetleg bevezetés alatt van a 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 vizsgált szervezet fejlesztést tervez ebben a kérdésben.

e-HRM-eredmények

Hasonlóan a holland kutatási eredményekhez, az itthoni esettanulmányokban is csak a hatékonyság növelése kapott 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.

Az esettanulmányokból származó legfontosabb megállapításokat – a holland eredményekkel összevetve a 3. táblázat tartalmazza.

menedzsmenttechnikaként, és ez alátámasztja a bevezetőben szereplő munkahipotézisem, miszerint az infokommunikációs technikák adaptálása, az e-HRM rendszer bevezetése egyben lehetőséget teremt a HR-tevékenységek kiszervezésére.

Az e-HRM eszközrendszer vállalati alkalmazása kapcsán azt találtam, hogy habár számottevő különbségek vannak az operacionalizálás során, a célok és az eredmények azonosak, és egybevágóságot mutatnak a holland kutatási eredményekkel.

A cikkben nem vizsgáltam a kiinduló Harvard modell megfelelőségét, habár annak normatív szemléletmódja korlátozó lehet (lásd Kővári és Poór ez irányú összehasonlító munkáit), és a fogalmak meghatározása kapcsán sem törekedtem különböző iskolák álláspontjának bemutatására, mint például a Harvard modell szemléletétől különböző Shrivastava modelljére sem tértem ki, mivel nem akartam teoretikus összehasonlítást ten-

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	részben egyező
e-HRM-eszközrendszer	Fókusz a HR-adminisztráción és a tranzakciós rendszereken	Fókusz a HR-relációs rendszereken	eltérő
HRO	Teret nyert az outsourcing	Teret nyert az outsourcing	egyező
e-HRM-eredmények	Nőtt a hatékonyság	Nőtt a hatékonyság és az önkiszolgáló rendszereken keresztül az összhang	részben egyező

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Az e-HRM és a HRO olyan új kifejezések az üzleti szótárakban, melyek tartalma jelenleg szigorúan véve nem egzakt módon definiált, jelenségvilága szer-teágazó. Mint arra Szabó Katalin és Hámori Balázs is felhívja a figyelmünket az információs gazdaságról írt könyvükben az outsourcing fogalmának kapcsán: Mint annyi más új jelenségre, az outsourcingra sem alakult ki egységes definíció még a szakemberek körében sem.

Írásomban fogalmi keretet kívántam adni ennek a két rövidítésnek, ahol a fogalmakhoz tartozó célokat és az eszközrendszert is feltáró módon bemutattam. A fogalmak tisztázása kapcsán arra építettem, hogy az e-HRM tágabb értelemben illeszthető a Harvard modellbe, és az e-HRM, valamint a HRO ugyanazon célokat szolgálja. Ennek következménye, hogy a HRO értelmezhető az e-HRM célrendszert szolgáló

ni. Az esettanulmányok módszere csak a tendenciák bemutatására alkalmas, az e-HRM és a HRO magyarországi kialakulása kapcsán. Mérhető, statisztikailag is megfogható eredményekkel nem szolgál. Ezek a korlátok egyben a jövőbeni kutatási irányok között kijelölik a legfontosabbat is: az e-HRM és a HRO hatókörének pontosítását, mely egyrészt megmutathatja a HRO-piac nagyságát, másrészt azokat a HR-funkciókat, melyek kiszervezése egyre intenzívebbé válhat. Véleményem szerint ezek a „best practice” módszerével, valamint idősoros összehasonlító elemzésekkel pontosíthatók, kutathatók.

Mindezekon túl a cikkben bemutatott e-HRM és a HRO fogalomkört szemléltető ábrák használhatók lehetnek az egyetemi oktatói munkában, és meglátásom szerint segíthetnek a magyarországi e-HRM-projektek megtervezése kapcsán, mindezzel közelebb kerülhetünk mint kutatók az e-business jelenségvilágának megértéséhez.

Felhasznált irodalom

- Ball, K.* (2001): The use of Human Resource Information Systems: a survey. *Personnel Review* 6. pp. 677–693.
- Beer, M. et al.* (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bondarouk, T. – Ruel, H. – Looise, J.K.* (2004): *E-HRM: Innovation or Irritation*, Utrecht: Lemma Publishers
- Cedar* (2006). *Workforce Technologies and Service Delivery Approaches Survey*, Ninth Annual Edition [online] available on cedarcrestone.com
- Cooke, F.L. – Shen, J. – McBride, A.* (2005): Outsourcing HR as a competitive strategy? *Human Resource Management*. 44. pp. 413–422.
- Davis, S.* (2004): Itt a vég a HR számára? In: *Effron et al.: HR a 21. században*. Budapest: HVG Kiadó
- Effron, M. – Candossy, R. – Goldsmith, M.* (2004): *HR a 21. században*. Budapest: HVG Kiadó
- Enyedi, I.* (2003): Elektronikus módszerek és virtuális valóság a személyzeti munkában. *Humánpolitikai Szemle*, május, pp. 21–37.
- Graddick, M.* (2006): Élet a kiszervezés után: a tanulságok és a HR mint stratégiai üzleti partner. In: *M. Losey, D. Ulrich, S. Meisinger: A HR jövője: az emberierőforrás menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Kiadó
- Greer–Youngblood–Gray* (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive* Vol. 13 No.3, pp. 85–92.
- Henneman, T.* (2005): Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing. *Workforce Management*. July, pp. 76–77.
- Keebler, T.* (2001): HR outsourcing in the internet area. in *Walker, A.J. ed: Web-based Human resources*. New York: McGraw-Hill
- Korponay, Á.* (2002): Álláskeresési trendek a világon, Európában és Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, július – augusztus, pp. 10–12.
- Kovach, K. – Hhughes, A. – Fagan, P. – Maggitti, P.* (2002): Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. 10. pp. 1002–1039.
- 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.
- Miller, J.* (2003): High Tech and High Performance: Managing Appraisal in the Information Age. *Journal of Labour Research*. 3. pp. 409–424.
- Poór, J.* (2006): HR mozgásban: Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: MMPC
- Poór, J.* (2001): Emberierőforrás-menedzsment rendszerek működésének alapjai. *Munkaügyi Szemle*, szeptember pp. 15–19.
- Reddington, M. – Martin, G.* (2006): Theorizing the link between e-HR and strategic HRM. *Conference Proceedings, First e-HRM Conference*. Twente, University of Twente
- Roberts, Z.* (2001): Outsourcing and e-HR will expand. *People Management*. Oct. 25 pp. 10.
- Ruta, C.* (2005): The application of change management theory to HR portal implementation. *Human resource management*. 1. pp. 35–53.
- Shrivastava, S. – Shaw, J. B.* (2004): Liberating HR through technology. *Human Resource Management*. 42. pp.: 201–222.
- Szabó, K. – Hámori, B.* (2006): *Információgazdaság*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Tóthné S. G., – Majó Z.* (2003): Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humán erőforrás-menedzsment területén. *Munkaügyi Szemle*, december, pp. 31–36.
- Turnbull, J.* (2002): Inside Outsourcing. *People Management: Connected HR* pp. 10–11.
- Watsonwyatt.* (2005): *HR Outsourcing: Finding the Optimal Mix – HR Technology Trends Survey* [online] available on watsonwyatt.com
- Wright, P. – Dyer, L.* (2000): *People in the Business*. Working paper 00-11. Ithaca: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University