

GULYÁS LÁSZLÓ*–FAZEKAS ANITA**

AZ E-HRM MEGJELENÉSE, AVAGY A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEZSMENT FEJLŐDÉSÉNEK HETEDIK SZAKASZA

APPEARANCE OF E-HRM, THE SEVENTH PERIOD DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT

According to the international literature of HRM the development of human resource management consists of six period. They are the following: 1. period: the social reformer 2. period: welfare officer 3. period: humane bureaucrat 4. period: the consensus negotiator 5. period: organization man 6. period: manpower analyst.

First part of our essay shows the features of these six parts. The next part of our essay is beginning with this question: Where is human resource management, the seventh period has already begun?

In the second part of our essay we investigate this question. Our opinion is: The seventh period started and it called e-HRM. According to this opinion we are examining the development of e-HRM.

Bevezetés

Az Angliában elsőként lejátszódó ipari forradalom hozta létre a gyáripart és vele együtt az ipari társadalmat. A humán erőforrás menedzsment (a továbbiakban HRM) mint szakma az ipari forradalom során jelent meg és együtt fejlődött azzal. A nemzetközi HR-szakirodalom egyik meghatározó szerzőpárosa – Derek Torrington és Laura Hall – szerint a HRM történetét hat szakaszra lehet tagolni.¹ Tanulmányunk első felében röviden áttekintjük ezen hat szakasz jellemzőit.²

A Torrington-Hall-féle szakaszolást 1987-ben publikálták, így jelen tanulmány írásakor – 2013 őszén – joggal merül fel a kérdés: a 21. század első éveiben vajon még mindig a 6. szakaszban tartózkodik-e a HRM szakma, vagy egy új szakaszba, azaz már a 7. szakaszba lépett át? Tanulmányunk második felében erre a kérdésre próbálunk meg választ keresni.

1. A Torrington-Hall-féle hat szakasz

1.1. Az első szakasz, avagy a társadalmi reformer

Az ipari forradalom életre hívta a szabadversenyos kapitalizmust, amelynek első szakaszában (18. század vége és a 19. század első fele), mielőtt az első HR-szakember megjelent volna, voltak olyanok, akik megpróbálkoztak a keményen kismizett gyári munkásokat támogatva közbenjárni a munkáltatóknál érdekükben. Ők voltak az ún. társadalmi reformerek, akiket két csoportba sorolhatunk.

* Dr. habil Gulyás László c. egyetemi tanár (KE) egyetemi docens (SZTE).

** Fazekas Anita gazdasági és vidékfejlesztő agrármérnök (SZTE MK Bsc), jelenleg az SZTE GTK mester hallgatója.

Egyik csoportjuk, amelyet Robert Owen (1771–1858) és Friedrich Engels (1820–1895) neve fémjelez, a kor színvonalán álló tudományos módszerekkel próbálta meg bemutatni, elemezni és javítási javaslatokkal jobbra tenni az ipari társadalmat. Robert Owen New-Lanarkban egy olyan üzemet létesített, ahol megpróbálta a munkások életkörülményeit jelentősen javítani, de kísérlete elbukott. Míg Friedrich Engels „A munkásosztály helyzete Angliában”³³ című könyvében tárta fel a gyáripar fejlődésének visszasságait.

A társadalmi reformerek másik csoportját Charles Dickens (1812–1870) angol regényíró neve fémjelzi, aki az ipari társadalom képét – gyerekmunka, 15–16 órás munkanap, éhbér, könyörtelen kizsákmányolás – szépirodalmi eszközökkel rajzolta meg olyan regényeiben, mint a David Copperfield vagy a Twist Olivér.

A fentebb említett társadalmi reformerek gyakorlati és elméleti munkássága készítette elő a talajt az első HR-szakemberek megjelenéséhez.

1.2. Második szakasz, avagy a jótékonyág gyakorló

Ez a szakasz a 19. században indult, és egészen a 20. század második évtizedéig tartott. A szakasz uralkodó gondolata az ún. szociálpolitikai személyzet (welfare personnel, WP) koncepció volt. A WP koncepciót olyan, az angol ipari forradalomban vezető szerepet betöltő családok (Cadbury, Rowntree család) vezették be üzemeikben, amelyeknek gondolatvilágában fontos szerepet töltött be a kvéker hagyomány, amelynek fő jellemzője a humanus törekvések.

A WP lényege olyan – akkoriban haladónak tekinthető – programok kialakítása és kezelése, mint a munkanélküli segély, táppénz, dolgozói lakástámogatás. Ezekkel a feladatokkal összefüggésben jelentek meg az első HR-szakemberek, akiket általában „gondoskodó titkár” névvel illették. A gyár tulajdonosa azzal a feladattal bízta meg őket, hogy az általa biztosított juttatásokat osszak szét a munkások között és ezzel javítsák a munkások helyzetét. A Level Brothers nevű szappangyártó cég volt az, ahol az első ilyen jellegű juttatásokat kiadták, munkásaik betegségük esetén táppénzt kaptak, ill. támogatták lakáshoz jutásukat. Ez a cég még ma is működik – talán nem véletlenül – Unilever néven.

A WP koncepció egészen a 19. század folyamán fontos vonulata volt a HR-tevékenységnek és további formákkal gazdagodott, mint pl. munkahelyi étkeztetés, munkahelyi kirándulás. Sőt ez a jóléti hagyomány még ma is jelentőséggel bír a HRM munkában, gondoljunk itt különböző egészségügyi programokra, vagy a munkahely által biztosított bölcsődei és óvodai szolgáltatásra.

Itt jegyezzük meg, hogy a jóléti programokat bevezető gyáriparosok motivációját kortársaik egy része – gondolunk itt a korabeli munkásmozgalom különböző képviselőire – gyakran megkérdőjelezte, mivel úgy vélték, hogy ezen jóléti támogatások mögött a realiztikus bérek elkerülésének szándéka állt.

1.3. A harmadik szakasz, avagy az emberséges bürokrata

Ez a szakasz gyakorlatilag a két világháború közötti időszakra terjedt ki. Fő vonása a HR-adminisztráció kiépülése és fejlődése volt a vállalatvezetés támogatásának céljából. Ezt jól mutatja, hogy az 1920-as években megszerveződtek az első személyzeti osztályok. Ezek továbbra is ellátták a gondoskodás feladatát, de emellett olyan fontos HR-munkák is megjelentek profiljukban, mint a toborzás, az időbeosztás, a fizetési rendszerek és a személyzeti nyilvántartások kezelése. A személyzeti osztályok tevékenységét tágran definiálva munkaerő-ellátásnak (staffing) nevezték. A személyzeti osztályon dolgozó HR-specialistákat ekkor már nem gondoskodó titkárnak, hanem személyzeti adminisztrátornak nevezték.

Itt jegyezzük meg, hogy nagy hatással volt a HR-tevékenységre a vezetéstudomány fejlődése.⁴ Kettő nagyon fontos hatásról beszélhetünk: egyrészt az ún. klasszikus iskola megjelenéséről, amely irányzatnak Taylor és Fayol voltak a kiemelkedő képviselői. Taylor 1911-ben jelentette meg a „The Principles of Scientific Management” című könyvét,⁵ míg Fayol fő műve „Administration Industrielle et Générale” címmel Párizsban jelent meg 1916-ban.⁶ A másik fontos hatás a klasszikus iskolával erős vitában álló viselkedéstudományi (human relations) iskola jelentette. Különösen Elton Mayo munkásságát kell kiemelnünk.⁷

Érdeemes visszatérnünk a HR-szakember elnevezésére, amely ebben a szakaszban már személyzeti adminisztrátor volt. Maga az adminisztrátor elnevezés is mutatja, hogy a HR-ügyekkel foglalkozó szakemberek nem voltak megbecsült alkalmazottai a vállalatoknak. Úgy tekintettek rájuk, hogy olyan valakik, akik a „kék gallérosokkal” foglalkoznak, illetve ők azok, akik megszervezik a vállalati piknikeket. Tevékenységüket Peter Drucker így jellemezte: Munkájuk részben adminisztratív, részben a szociális munkásé, részben tűzoltás – szakszervezeti problémák esetén.⁸

A londoni Birckbeck College két pontban foglalta össze a személyzeti osztályok feladatát:

- Az ember illesztése a munkakörhöz. Ennek eszközei: tanácsadás, kiválasztás, oktatás, képzés.
- A munkakör illesztése az emberhez. Ennek eszközei: módszer és eszköztervezés, a munkafeltételek és az ellenszolgáltatások megtervezése, és a tárgyalásokon alapuló megegyezések.

Összefoglalva, ebben a szakaszban a HR-szakember megtanult bürokratikus rendszerben dolgozni, a korábbi paternalista célokat a szervezeti célok váltották fel, de azért a humanitárius szemlélet is megmaradt.

1.4. A negyedik szakasz, avagy a konszenzusteremtő tárgyaló

Ez a szakasz a II. világháború után kezdődött. Fő jellemzője, hogy számos területtel bővült a HR-tevékenységek köre. A legfontosabbak: fizetés-adminisztráció, képzések szervezése, munkajogi tanácsadás. De ezen szakasz legfontosabb tendenciája az, hogy a HRM specialista vállalaton belüli súlya és hatalma jelentősen megnövekedett.

A II. világháború óriási embervesztése – 50–70 millió fő – miatt az ötvenes években a munkaerő szűkös erőforrás volt, és ezt a körülményt a szakszervezetek újabb és újabb engedmények kivívására használták fel. A szakszervezetekkel való tárgyalásokkal és a különböző munkajogi kérdések kezelésével a HR-szakemberek lettek megbízva. Így a tárgyalási készség és az alapos munkajogi ismeretek fontos részeivé váltak a HR-szakemberek tudásának. Ezek birtoklása által a HR-szakemberek egyre fontosabb tagjaivá váltak a szervezetek menedzsmentjeinek.

Nagyon fontos új fejlemény, hogy ebben a szakaszban kezdett a HRM komoly menedzser szakmává válni. Ennek egyik fontos jele volt, hogy az ötvenes évektől a HRM ismeretek az angolszász országokban bekerültek az egyetemi tananyagokba, majd néhány évvel később már tudományos fokozatot (értsd PhD) is lehetett szerezni HRM-ből.

1.5. Ötödik szakasz, avagy a szervezeti ember

Ez a szakasz a hatvanas években kezdődött. A szakaszban jelentős változás történik a HRM alanyaiban. Eddig a HRM szakemberek csupáncsak a „kék gallérosokkal” foglalkoztak, míg a hatvanas évektől kezdődően kiterjesztik tevékenységüket a „fehér gallérosokra”

is, azaz a menedzserekkel, sőt az egész menedzsmenttel kezdenek el foglalkozni. Egyrészt megjelent, mint HR-tevékenység az emberi erőforrás fejlesztés (human resource development, HRD), másrészt elindult a szervezetfejlesztés (organization development, OD).

A HRD keretében különböző vezetőfejlesztési programok indultak, azaz egy-egy vállalat arra törekedett, hogy kifejlesszen, felneveljen egy elit magot. Ez azt jelenti, hogy a HRD keretében az adott vállalat azon a menedzserei fejlesztésére – és persze megtartására – koncentrált, akiről úgy vélte, hogy jövőben az üzleti siker zálogai lehetnek.

Az OD célja pedig a szervezet hatékonyságának növelése, szervezeti diagnózis változtatási stratégiák kidolgozásával problémamegoldó teamek útján, a szervezet tagjainak és egységének együttműködése javításának céljával.

Mind a HRD, mind az OD célul tűzi ki az önismeret, a személyiség és az interperszonális képességek fejlesztését is. Így jelentős mértékben támaszkodik a Kurt Lewin⁹ által kifejlesztett tréning-módszere.¹⁰ Ez a szakasz gyakorlatilag a HRM „Harvardi modelljének” az előtörését hozta magával. Ennek megértéséhez azt kell tudnunk, hogy a 20. század második felében szemléletmód szempontjából két HR-modell vetélkedett egymással. Ez egyik a „Harvardi-modell” (más néven „soft megközelítés”), míg a másik a „Michingeni modell” (más néven „hard megközelítés”).¹¹ A két modell között a különbséget a problémamegoldás és a döntéshozatal vonatkozásában kell keresnünk, az alábbiak szerint:

- A kemény probléma világosan definiált, rendezésére egyezményes módszer és határozott megoldás létezik, pl. $2 + 2 = 4$ kemény problémának és megoldásának minősül.
- A lágy problémák kevésbé világosan definiáltak, rendezésükre alternatív problémamegoldó módszerek és potenciális megoldások léteznek. A lágy problémára példa az, hogy hogyan motiválja egy vezető a beosztottjait, vagy az, hogy melyik a legmegfelelőbb módszer az emberek irányítására.

Ennek megfelelően a „Harvardi modell” az alábbi jellemzők mentén szervezi meg azon szervezetek életét, ahol ezen modell alkalmazást tartják eredményre vezetőnek:

- A kiinduló álláspont értelmében az egyéni és a szervezeti igények nem mindig egyeznek meg (pluralista nézet), de a szervezet megkísérel egyensúlyi állapotot létrehozni az eltérő igények között.
- Fel kell ismerni az emberi erőforrás egyedülállóságát, és nem lehet más erőforrásokhoz hasonlóan kezelni, hiszen az embereknek érzelmeik is vannak.
- Az ember kreatív és vállalja a felelősséget a munkájáért, továbbá hasznára válik a vezetői folyamatokban történő részvétel.
- Prominens szerep jut a konszenzus elérésének.
- Bizonyos vélemények szerint fokozódik a dolgozónak a szervezet iránti elkötelezettsége, amennyiben az tájékoztatja őt a fontosabb ügyekről, mint pl. a vállalati misszió és értékrendszer, vagy az üzleti kilátások. A fentiek mellett bölcs megoldásnak tűnik a dolgozó bevonása a szervezeti és munkaköri felépítéssel kapcsolatos döntések meghozatalába, valamint annak lehetővé tétele, hogy a dolgozók önmenedzselő csoportokat hozzanak létre.
- Fel kell ismerni a dolgozók kollektív érdekeit képviselő szakszervezetek szerepét, de egyúttal fontos az is, hogy tiszteletben tartsuk a vezetőség az irányú jogait, hogy közvetlen kapcsolatot tartsanak fenn a dolgozókkal, illetve azok csoportjaival.

A fentebb bemutatott jellemzők alapján már egyértelmű, hogy a HRD és az OD miért vált a „Harvardi modell” tipikus HR-eszközeivé. A „Michingeni modell” jellemzőit, logikai okok miatt a HR történetének hatodik szakaszánál mutatjuk be.

1.6. Hatodik szakasz, avagy a munkaerő elemző

Ez a szakasz az 1970-es években kezdődött, fő jellemzője, hogy megjelent a munkaerő-elemzés, mint új és fontos HR-tevékenység. A munkaerő-elemzést végző HR-szakember az a specialista, aki Kuznets, Becker és Shultz munkássága nyomán az emberi beruházással, mint az emberi vagyontételezésének folyamatával foglalkozik. Ezen tevékenység kulcsfontosságú az emberi vagyontételezés számvitele. Azaz számvetési értelemben értéket rendelnek minden egyes egyéni munkavállalóhoz, és igyekeznek megbecsülni, hogyan alakul – nő vagy csökken – ez a vagyontételezés a jövőben. Ezt a költség-haszon szemléletet napjainkban a személyügyi controller testesíti meg.¹²

Ez a szakasz gyakorlatilag a HRM „Michingeni modelljének” az előtörését hozta magával, ami a HRM kemény megközelítését jelenti, és elsősorban a költségekkel és a létszámmal foglalkozik. Nézzünk egy példát a kemény megközelítési módra: Az emberi erőforrás tervezéséhez ismerni kell a szervezeten belüli fluktuációt, melyhez szükség van az egy adott időszakban a cégtől távozók számának ismeretére, illetve az alkalmazottak számára, melyek behelyettesítésével az alábbi képlet alapján megkapjuk a fluktuáció arányát:

$$\frac{\text{Az egy év alatt kiléptettek száma}}{\text{Az átlagos állományi létszám ugyanabban az évben}} \times 100$$

A fenti statisztikai megközelítés nehezen összeegyeztethető a lágy megközelítéssel, amely az egyszerű képlet háttérében meghúzódó komplexitásokat veszi figyelembe – pl. lehet-e a nagyfokú fluktuáció oka a dolgozók motivációvesztése? Amennyiben igen, mit lehet tenni a helyzet rendezésére?

A munkaerő-elemző másik fontos feladata az emberi erőforrás tervezés.¹³ Ennek legfontosabb eleme a munkaerő vagy létszámterv, amelynek középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. A munkaerő-tervezés egyszerűen fogalmazva annak a tervezését jelenti, hogy hogyan biztosítsuk a szükséges munkaerőt a szervezet számára. A kis vállalkozások általában csak informális létszámtervet készítenek, de a közepes és nagy vállalatok nem hagyatkozhatnak csak az informális létszámtervre, ezért formális terveket készítenek annak érdekében, hogy egyrészt biztosítsák az emberi erőforrások hatékony és gazdaságos felhasználását, másrészt gondoskodjanak alkalmazottaik elégedettségéről és képzéséről.

1.7. A hat szakasz közös jellemzője

Ha a Torrington-Hall-féle „6 szakaszos” fejlődési modellen még egyszer végignézzük, akkor azt mondhatjuk, hogy minden egyes szakaszban megjelent egy-egy újabb fontos HR-funkció. Azaz a napjainkban jellemző HR-funkciók (értsd tipikus tevékenységek) időben elkülönülten jelentek meg egymás után. De ennek ellenére ezek a funkciók együtt alkotják napjaink HR-tevékenységeinek összességét.

Az már egy másik kérdéskör, hogy a HRM napjainkban is változik, a globalizáció és kísérő jelenségei nem maradnak hatástalanok ezen a területen sem. Az 1990-es évek és a 2000-es évek első évtizedének HRM-mel kapcsolatos legfontosabb tendenciája az, hogy a HRM hagyományos tevékenységei kezdenek háttérbe szorulni, míg ezzel párhuzamosan a stratégiai szerepkörök egyre jobban előtérnek. Egyes szerzők már kifejezetten „stratégiai HRM-ről” beszélnek.¹⁴ Ennek jegyében a HRM a változások gazdája, a változások előkészítésének, kivitelezésének és lezárásának, illetve a folyamatos alkalmazkodás tudatos irányítója.¹⁵

A HRM fejlődését jól mutatja, hogy olyan új, – lassan önállóvá váló – területek születtek meg az utóbbi 10–15 évben, mint a HR-benchmarking, HR-outsourcing, HR-tudásmenedzsment, illetve az e-HRM. Tanulmányunk második részében azt vizsgáljuk meg, hogy az e-HRM megjelenése és előretörése vajon magával hozta-e a 7. szakasz megjelenését.

2. Hol tartunk most, avagy beléptünk-e már a 7. szakaszba?

A Torrington-Hall-féle szakaszolás 1987-ben látott napvilágot, így napjainkban (azaz 2013 őszén) joggal merül fel az alcímben feltett fenti kérdés. A Derek Taylorral immár három főre bővült Torrington–Hall–Taylor szerzői csapat legújabb könyvében¹⁶ erre a kérdésre legnagyobb sajnálatunkra nem adott választ. Ezért azt a megoldást választottuk, hogy számba vesszük, hogy hogyan érintették a HRM-et az 1980-as évektől napjainkig terjedő időszak változásai.

Az 1980-as évektől kezdődően a személyi számítógépek terjedésével párhuzamosan az internet is széles körben elérhetővé vált, amely lehetővé tette, hogy a vállalatok mindennapi tevékenységébe is beépüljenek az informatikai megoldások. Ezzel párhuzamosan az ipari társadalom fokozatosan információs társadalommá alakult.¹⁷ A legtöbb szakértő az információs társadalom kialakulását a negyedik információs forradalomhoz kötik. Ebben a szemléletben az első információs forradalom a beszéd kialakulása, a második az írás és írásbeliség, a harmadik a könyvnyomtatás, míg a negyedik egy olyan kommunikációs infrastruktúra kialakulása, ahol nem korlátozó tényező a tér és az idő.¹⁸

A HRM mindig is élen járt a modern technológiák szervezetbe való integrálásában, az egyik legkorábban automatizált HR-tevékenység a bérszámfejtési adminisztráció volt.¹⁹ Így nem meglepő, hogy az információs társadalom megszületése valóságos forradalmat indított el a humán erőforrás menedzsmentben is.²⁰ Erre a „forradalomra” mind a magyar, mint a külföldi szerzők egyre gyakrabban használják az e-HRM kifejezést.²¹

Véleményünk szerint az e-HRM megszületését az alábbi egymással szorosan összefüggő négy folyamat tette lehetővé:²²

- A személyi számítógép fejlődése és előretörése: az 1980–1990-es években a személyi számítógépek egyre több munkahelyen alapvető munkaeszközzé váltak.²³
- A 20. század végére általános gyakorlattá vált a munkahelyeken a számítógépek által biztosított technológiák (például adattárolás) használata.
- Az internet egyre szélesebb körben történő elterjedése lehetővé tette, hogy az emberek valós idejű kapcsolatra lépjenek egymással.
- Egyre szélesebb munkavállalói réteg rendelkezik számítógépes műveltséggel, így egyre nagyobb munkaterületek esetében válik lehetővé a számítógépek használata.

A fenti folyamatok következtében megszületett az e-HRM. A szakirodalom szerint három korszakot (egy-egy korszak egy-egy szintnek is megfelel) különíthetünk el, úgymint:

- **Az egyirányú kommunikáció korszaka.**
- **Az automatizálás korszaka.**
- **Az átalakulás korszaka.**

Nézzük meg, hogyan lehet ezeket a korszakokat jellemezni. Az egyirányú kommunikáció korszakát úgy írhatjuk le, hogy a HR-részleg információt nyújt a munkavállalóknak. A legelső lépés az, amikor a munkabér kimutatást számítógépen készítik el. Ez a szint akkor éri el csúcspontját, amikor az adott cégen belül elindul az intranet. A legtöbb szakértő úgy

véli az intranet a leghatékonyabb kommunikációs eszköz a munkavállalókkal történő információ-megosztásra.²⁴

Az automatizálás korszakában egy-egy hagyományos HR-tevékenységeket számítástechnikai segítségével végeznek el. Napjainkban a munkaerő-tervezést, a toborzást, a kiválasztást, a képzést és a teljesítmény-menedzsmentet már sikerült automatizálni. Jól mutatja ezt például az e-toborzás jelentős előretörése. Ennek során a hagyományos toborzási csatornákat részben felváltotta az internet, mint csatorna.²⁵

Az átalakulás korszaka akkor kezdődhet el, amikor az automatizálás annyira lecsökkenti az operatív HR-ügyekre fordítandó időt, hogy a HR-szakemberek előtt lehetőség nyílik arra, hogy olyan HR-tevékenységeket folytassanak, melyekkel hozzáadott értéket teremthetnek. Ennek következtében kifejezetten HR-funkciók megváltoztatásáról beszélhetünk. Ennél a lépésnél az elektronikus környezetet arra használják, hogy átalakítsák a szervezetet. Különösen az alábbi területek esetében: a szervezet fejlesztése, tehetséggondozás, tanulás.²⁶ Ebben a korszakban az e-HRM jelentős hozzáadott értéket hoz létre, átalakíthatja az irodastruktúrát, rugalmasságot biztosít, stratégiai kezdeményezésekhez járul hozzá.

Természetesen a fentiekhez hozzá kell fűznünk, hogy egy-egy korszak egy-egy szintnek is megfelel. Így napjainkban az egyes szervezetek az e-HRM eltérő szintjein állnak: vannak olyan cégek, amelyek még csak az egyirányú kommunikáció szintjén állnak, míg más szervezetek már az átalakulás korát élik.²⁷

3. Konklúziók

Tanulmányunk 2. fejezetében felvázoltak alapján úgy véljük, hogy az ún. e-HRM megjelenésével és elterjedésével a HRM napjainkban már a 7. szakaszba lépett. Ezért azt javasoljuk, hogy a HRM tantárgy oktatása során a Torrington-Hall-féle hat szakaszt egészítsük ki az e-HRM-nek nevezett hetedik szakasszal, illetve a kutatások során fordítsunk figyelmet ezen új szakasz jellemzőinek feltárására.

JEGYZETEK

1. Torrington-Hall (1987): Human Resource Management. First edition. Prentice Hall. Harlow.
2. A Torrington-Hall modellt jelent szerzőpáros egyik tagja, Gulyás László interpretálta a magyar nyelvű szakirodalomba, lásd Gulyás László (2008/b): A humán erőforrás menedzsment rövid története. In. Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó-JATEPressz. Szeged. 15–19. old.
3. Magyarul lásd Friedrich Engels (1980): A munkásosztály helyzete Angliában. Helikon Kiadó. Budapest.
4. Keczer Gabriella (2013/a): Üzleti alapismeretek szak- és felnőttképzőknek I. SZTE JGYPK. Szeged, továbbá Keczer Gabriella (2013/b): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I. SZTE JGYPK. Szeged.
5. Taylor munkásságáról lásd Gulyás László (2008/d): Taylor munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c): A vezetéstudomány alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó-JATEPressz. Szeged. 29–36. old.
6. Taylor munkásságáról lásd Gulyás László (2008/e): Henry Fayol rendszere In. Gulyás László szerk. (2008/c) 37–40. old.
7. Mayo munkásságáról lásd Gulyás László (2008/f): Elton munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c) 44–47. old.
8. Drucker, Peter (1988): The coming of the new organisation. Harvard Business Review. January/February 45–53. old.

9. Kurt Lewin tevékenységéről lásd Gulyás László (2008/g): Kurt Lewin munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c) 48–50. old.
10. A tréning módszer lényegéről lásd Rudas János (1997): Delfi örökösei. Gondolat-Kairosz. Budapest. 22–25. old.
11. McKenna-Beach (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kiadó. Budapest. 24–25. old.
12. A témakörrel lásd bővebben Lindner Sándor–Dihen Lajosné (2006): Személyügyi kontrolling. L'harmattan-Zsigmond Király Főiskola. Budapest.
13. Ennek módszertanáról lásd Gulyás László (2008/j): Az emberi erőforrások tervezése. In. Gulyás László szerk. (2008/a) 133–126. old.
14. Bakacsi et. al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
15. Tóthné Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 67. old.
16. Torrington-Hall-Taylor (2005): Human Resource Management. Sixth edition. Prentice Hall. Harlow.
17. Fukuyama, F. (2000): Nagy szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése. Európa. Budapest.
18. Tattay László (2003): Az információs társadalom kihívásai és az Európai Unió. Külgazdaság, 10. 125–143. old.
19. Lengnick-Hall, M. L.–Moritz, S. (2003): The impact of e-HR on the human resource management function. Journal of Labor Research, 3. 365–379. old
20. Miller, J. S. (2003): High tech and high performance: managing appraisal in the information age. Journal of Labor Research, 3. 409–424. old.
21. Lásd bővebben Majó Zoltán (2008): e-HRM: humán erőforrás menedzsment az interneten: a munkaerőpiac virtualizálódása. In. Gulyás László (2008/a) 223–231. old.
22. Bokor Attila et. al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó. Budapest. 375–376. old.
23. Majó Zoltán (2004): E-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban. In: Tóthné Sikora Gizella. szerk. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor, Miskolc. 413–426. old.
24. Bokor Attila et. al. (2007): 377. old.
25. Zöllei Katalin (2006): Felvétel indul! Új típusú elvárások a toborzás-kiválasztásban. In. Losey, M-Ulrich, D-Meisinger, S ed. (2006): A HR jövője. HVG Könyvek. Budapest. 311–315. old.
26. Thite, M.–Kavanagh, M. J. (2009): Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions. Sage Publications. London.
27. Az ezzel kapcsolatos magyarországi kutatást lásd Fazekas Anita (2012): Az e-HRM helyzete.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi et. al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Bokor Attila et. al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó. Budapest.
- Engels, Friedrich (1980): A munkásosztály helyzete Angliában. Helikon Kiadó. Budapest.
- Drucker, P. (1988): The coming of the new organisation. Harvard Business Review. January/February 45–53. old.
- Fazekas Anita (2012): Az e-HRM helyzete, fejlettsége Magyarországon, különös tekintettel a regionális különbségekre. OTDK-dolgozat. SZTE GTK. Szeged.
- Fukuyama, F. (2000): Nagy szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése. Európa. Budapest.
- Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó-JATEPressz. Szeged.
- Gulyás László (2008/b): A humán erőforrás menedzsment rövid története. Gulyás László szerk. (2008/a) 15–19. old.
- Gulyás László szerk. (2008/c): A vezetéstudomány alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó-JATEPressz. Szeged.

- Gulyás László (2008/d): Taylor munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c) 29–36. old.
- Gulyás László (2008/e): Henry Fayol rendszere In. Gulyás László szerk. (2008/c) 37–40. old.
- Gulyás László (2008/f): Elton munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c) 44–47. old.
- Gulyás László (2008/g): Kurt Lewin munkássága In. Gulyás László szerk. (2008/c) 48–50. old.
- Gulyás László (2008/j): Az emberi erőforrások tervezése. In. Gulyás László szerk. (2008/a) 123–126. old.
- Keczer Gabriella (2013/a): Üzleti alapismeretek szak- és felnőttképzőknek I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Keczer Gabriella (2013/b): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Lengnick-Hall, M. L.–Moritz, S. (2003): The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 3. 365–379. old
- Losey, M.–Ulrich, D.–Meisinger, S ed. (2006): A HR jövője. HVG Könyvek. Budapest. 311–315. old.
- Majó Zoltán (2004): E-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban. In: Tóthné S. G. (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor, Miskolc. 413–426. old.
- Majó Zoltán (2008): e-HRM: humán erőforrás menedzsment az interneten: a munkaerőpiac virtualizálódása. In. Gulyás László (2008/a) 223–231. old.
- Miller, J. S. (2003): High tech and high performance: managing appraisal in the information age. *Journal of Labor Research*, 3. 409–424. old.
- Rudas János (1997): Delfi örökösei. Gondolat-Kairosz. Budapest.
- Tattay László (2003): Az információs társadalom kihívásai és az Európai Unió. *Külgazdaság*. 10. 125–143. old.
- Thite, M.–Kavanagh, M. J. (2009): Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions. Sage Publications. London.
- Torrington-Hall (1987): Human Resource Management. First edition. Prentice Hall. Harlow.
- Torrington-Hall-Taylor (2005): Human Resource Management. Sixth edition. Prentice Hall. Harlow.
- Tóthné Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc
- Zöllei Katalin (2006): Felvétel indul! Új típusú elvárások a toborzás-kiválasztásban. In. Losey, M.–Ulrich, D.–Meisinger, S ed. (2006): A HR jövője. HVG Könyvek. Budapest. 311–315. old.