



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrások Szak

**A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A
TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁSRA, KÜLÖNÖS
TEKINTETTEL AZ AJÁNLÁSI PROGRAMRA**

Belső konzulens:

Dr. Varga Erika
egyetemi docens, VFGI

Készítette:

István Vivien
MBB1MK
levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet
(AGELG)

Budapest
2023

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	3
2	Szakirodalmi áttekintés	6
2.1	Digitalizálás, digitalizáció	6
2.2	Digitális transzformáció	7
2.3	Toborzás-kiválasztás	9
2.3.1	A toborzás belső és külső forrásai	10
2.3.2	A kiválasztás belső és külső forrásai	11
2.3.3	A toborzás újra tervezése a digitális transzformáció hatására	11
2.3.4	Hagyományos és e-toborzási eszközök csoportosítása	13
2.4	Online munkaerőpiac és platformjai	15
2.4.1	Munkavállaló ajánlói platform	17
3	Saját vizsgálat	20
3.1	Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	20
3.1.1	GOOD projekt	21
3.1.2	Radancy projekt	23
3.2	A vizsgálat körülményei és helyszíne	27
3.2.1	Mélyinterjú	27
3.2.2	Kérdőíves kutatás	27
3.3	Kutatás módszerek és a minta bemutatása	28
3.3.1	Mélyinterjú	28
3.3.2	Kérdőíves kutatás	29
3.4	Eredmények	30
3.4.1	Mélyinterjúk eredménye	30
3.4.2	Kérdőíves kutatás eredménye	37
4	Következtetések, javaslatok	49
5	Összefoglalás	53
	Köszönetnyilvánítás	55
	Irodalomjegyzék	56
	Mellékletek	58
	Függelékek	62

1 Bevezetés

A digitalizáció fejlődésével és terjedésével számos tevékenység automatizálódik és szivárog be hétköznapi életünkbe. Ez alól a humán erőforrás menedzsment területe sem marad ki, ami drasztikus változásokon ment és a továbbiakban is nagy sebességgel megy keresztül. Az informatikai megoldások fejlődése erre a területre is kihat – hiszen használatuk a HR (angolul rövidített: human resources, azaz emberi erőforrások) folyamatok szinte mindegyikében lehetséges – és átalakítja azt.

Napjainkban a vállalatok java részt virtuális úton jelennek meg és kommunikálnak a külvilággal, legyen szó a hétköznapi érdeklődőről vagy az üzleti partnereiről, netán a meglévő vagy a potenciális új munkavállalóiról. Utóbbiból következően az sem meglepő, hogy a toborzás-kiválasztáshoz kapcsolódó interakciók nagy része lefedhető virtuálisan, hiszen elektronikusan meghirdethetünk álláshirdetéseket, melyekre az érdeklődő álláskereső jelentkezik és elküldheti az önéletrajzát. Ezzel egy új típusú párbeszédet kialakítva a munkaerőpiacon.

Ennek kapcsán merült fel bennem a kérdés, hogy vajon értelmezhető-e ez az új típusú interakció a hagyományos toborzási-kiválasztási sémákkal vagy teljesen újragondoltakra szükséges áttérni?

A dolgozati témaválasztásom területét illetően inspirált a fenti gondolatmenet és a tanulmányaim során megismert tananyagok, illetve motivált a munka világában HR területen megszerzett tapasztalatom. Jelenlegi munkaviszonyomban Magyarország egyik meghatározó nagyvállalatánál látok el toborzás-kiválasztási feladatokat. Az utóbbi pár év világszinten meghatározó eseményei (például: Covid-19 járvány, ukrán-orosz háború) nem csak az emberek, de a vállalatok eddigi életét is megváltoztatták. Ez igaz a munkáltatómra is és ez alapján jutottam arra a döntésre, hogy szakdolgozatomban a digitális transzformáció hatásaival fogok foglalkozni, fókuszban a toborzás-kiválasztással.

Hiszen ezeknek a rendkívüli eseményeknek a hatására kerültek még a legnagyobb vállalatok is olyan helyzetbe, melyekre gyorsan és hatékonyan kellett reagálni, mindezt úgy, hogy bizonytalan ideig a személyes távolságtartás is meghatározta a lehetőségeiket. Talán ez utóbbinak köszönhető, hogy olyan folyamatbeli fejlesztéseket hajtottak végre, melyekre lehet nélkül a rendkívüli időszak nélkül még éveket kellett volna várni.

Ösztönzött még emellett, hogy terjedelmes szakirodalom áll rendelkezésre ebben a témában, melyek között az említett évek turbulens időszakai miatt, számos új irodalom figyelhető meg és ezek feldolgozása nagyban hozzásegített a dolgozat eredményes megírásához.

Célom a dolgozattal, hogy mind elméleti, mind gyakorlati szinten bemutassam és elemezzem a digitalizációt, a digitális transzformációt, a toborzás-kiválasztást és a digitalizáció erre, illetve ehhez kapcsolódó vizsgálati területemre kifejtett hatásait, majd levonjam a következtetéseket és összegezzem a leírtakat. Továbbá a vizsgálat elméleti háttere és a szakirodalom feldolgozása kapcsán kettő kérdéskört fogalmaztam meg, melyeket szem előtt tartva kívánom a dolgozatot kialakítani.

1. Milyen tényezők játszottak szerepet a digitális toborzás-kiválasztás létrejöttében? Mi az e-toborzás és miben különbözik a hagyományos toborzástól?

Ennek vizsgálatához fontos megismerni az egyes részfogalmakat és végig gondolni a hagyományos toborzás-kiválasztással kapcsolatos eddig ismereteinket. Az elektronikus toborzás-kiválasztás azonban egy hatalmas témakör, melynek teljeskörű tárgyalására terjedelmi korlátok miatt nincs lehetőség, ezért tovább szűkítettem a dolgozat témakörét, így jutottam el az e-toborzáshoz (elektronikus toborzás).

2. Milyen előnyei és hátrányai vannak a toborzás folyamata során alkalmazott hagyományos és digitális ajánlási eszközöknek?

Ennek vizsgálatához is fontos megismerni az egyes részfogalmakat és végig gondolni a hagyományos és digitális ajánlási eszközökkel kapcsolatos eddig ismereteinket. Az itt felmerült kérdések elméleti háttérét a 2.3 fejezetben és alfejezeteiben mutatom be.

Fentiek tekintetében a dolgozatomat három nagyobb részre tagolom. A bevezetést követően az első nagyobb részben a szakirodalmi áttekintéssel foglalkozom. Ennek segítségével szeretném megismertetni az olvasóval dolgozatom alapfogalmait, rávilágítani arra, hogy gyors megjelenésük és fejlődésük miatt, ezek értelmezésében még lehetnek eltérések. Ezután körbejáróm, hogy milyen hatása van a digitalizációnak a toborzás-kiválasztás területére. A teljeskörű megértés és az első kérdéskör megválaszolása érdekében összehasonlítom a hagyományos és e-toborzás eszközeit. Továbbá értelmezem az online munkaerőpiac fogalmát és platformjait, melyen belül kitérek a virtuális munkavállaló ajánlási platformok előnyös és hátrányos oldalára.

Dolgozatom második nagyobb szakaszában, a saját vizsgálatom részeként bemutatom a hipotéziseket, a kutatás módszertanát és eredményeit. Gyakorlati példán keresztül megismertetem, hogyan tevődik össze egy munkavállaló ajánlási felület digitalizációs projekt. Ezt követően mélyinterjúk segítségével tárom fel: a kiválasztott vizsgálati területen

történt digitalizációs projekt főbb okait és fontosságát, mindezt a projektben részt vett, vezető beosztású interjú alanyok empirikus úton megszerzett tapasztalatainak és véleményeinek köszönhetően. Így egy közvetlenebb szemszögből is képet adok a projektről és arról, hogy az interjú alanyok milyen meglátásokkal gyarapodtak. Ennek a résznek a zárásában ismertetem munkáltatóm új ajánlói felületével kapcsolatban, a munkavállalói populációja számára kiküldött kérdőívemre kapott válaszokat, majd azok eredményét rendszerezem.

A harmadik nagyobb részben értelmezem az 3. fejezet kvalitatív, mélyinterjú és kérdőíves kutatásának kérdéseire kapott válaszokat. Ezt követően következtetéseket vonok le, majd saját javaslatokat fogalmazok meg.

2 Szakirodalmi áttekintés

A fejlődés világegyetemes szinten meghatározó mozzgóeleme az életnek. Értelmezhetjük ezt akár egyéni szinten, mikor is egy keretes szerkezettel a születéstől egészen az élet végéig fejlődünk – véget nem érő területek összességén, mint például fizikai, életkori, mentális, érzelmi, intellektuális, materiális fejlődés. De a történelem segítségével értelmezhetjük ezt egyetemes szinten, mikor évmillióig visszatekinthetünk egészen az ősröbbanásig és egy hosszú fejlődéstörténeti nyomvonalon megláthatjuk az emberiség fejlődésének irányát, elérkezve egészen napjainkig, amikor a jelenleg folyamatban lévő, illetve akár a saját korukat már meghaladó és előremutató fejlődési irányzatokat láthatjuk. Utóbbi értelmezés izgalmasságát talán az adja, hogy saját keretes szerkezetünkhöz képest a tágabb értelmezésnek a végét, azaz a fejlődés végét nem láthatjuk, csupán megpróbálhatjuk egy kicsivel előre mutatóan megérteni. Ezek mellett a dolgozat témakörébe tartozó digitalizációt is értelmezhetjük a fejlődés egyik részterületeként, a következőkben ezzel foglalkozom.

2.1 Digitalizálás, digitalizáció

Ha megpróbálunk visszaemlékezni csak az elmúlt ötven évben lezajlott fejlődésre, akkor kiindulva az asztali számítógépektől, a globális szinten elérhetővé vált interneten át, eljutunk az egyének és a vállalatok mindennapi életének részévé vált technológiai megoldásokig. Ezt a soha nem látott gyorsaságú fejlődést jól érzékelteti az a példa, miszerint a rádiózásnak 38 év kellett az 50 milliós hallgatói szám eléréséhez, míg a televíziózás műfaja ugyanezt a mutatószámot már 13 év alatt képes volt elérni, de mindezek közül az internet volt a leggyorsabb. Az internet terjedése példátlanul gyorsan, mindösszesen 4 év leforgása alatt elérte a 50 milliós felhasználószámot. (Gloor, 2000) Ezzel a társadalmi és kulturális beágyazottsággal járó fejlődéssel – melyet a negyedik információs forradalomként is azonosíthatunk – az elnevezés megváltozott és a korábbi ipari társadalomra az információs társadalom néven kezdett el a szakirodalom reflektálni. (Majó, 2006) A digitális fejlődés teljeskörű megértéséhez érdemes áttekintenünk a négy információs forradalmat jellemző fejlődési szinteket, az elsőtől a negyedikig haladva. Kezdődött a beszéd kialakulásával, majd az írás és írásbeliség megjelenésével, folytatódott a könyvnyomtatás feltalálásával és a negyedikre egy olyan kommunikációs infrastruktúra alakult ki, amely a korábbi háromhoz képest már elrugaszkodott a fizikai korlátoktól, így az idő és tér nem határolja. (Tattay, 2003)

Az ilyen előremutató digitális technológiák adaptációját jelenti folyamat vagy szervezeti szinten a digitalizáció. Ezt meg szükséges különböztetnünk a kialakulási folyamatának első pontjától, a digitalizálástól. Bár mindkettőnek a fő mozgatórugója a hatékonyság növelése, digitalizálás során egy meglévő fizikai dolgot alakítunk – általában emberi erőforrás közreműködésével digitálissá, hogy azt követően már hatékonyabban lehessen felhasználni. Például egy papír alapú önéletrajzot beszkenelünk, aminek a digitalizált másolatát gyorsabban kezelhetjük vagy továbbíthatjuk, egyszerűbben és tartósabban tárolhatjuk.

Ezzel szemben a digitalizáció során már folyamatszinten igyekszünk hatékonyabbá tenni a működést. (Ross, 2019) Ezen túlmutatva másik fontos szempont a digitalizáció során, a folyamatok optimalizálása új technológiákat használatával.

Amikor az említett digitalizálási és digitalizációs folyamatok már tudatosan és szervezeten mennek végbe egy szervezetben, akkor digitalizációs transzformációról beszélünk. Ez egy olyan változási folyamat, ami magas hierarchiai szinten értelmezhető, legyen szó az üzleti, szervezeti, vezetői vagy munkavállalói gondolkodás szintjéről és eredményeképpen nem csak a hatékonyság, de a hatásosság is nő, így a felhasználói élmény is javul, azaz valamilyen értékteremtés megy végbe. (Marciniak et al., 2020)

2.2 Digitális transzformáció

A fenti fogalom leíró bevezetés és a fogalmak elnevezésének hasonlósága is mutatja, hogy ezek nehezen elkülöníthetők és könnyen felcserélhetőek egymással. Talán ezért sem meglepő, hogy a digitális transzformáció fogalmának kutatásakor nem találok egy általánosan elfogadott meghatározással. Ennek ellenére az elmúlt évek turbulens időszakai megkívánták a vállalatok részéről a digitális transzformációt, így az 1. számú táblázatban következőkben azt mutatom be, hogy a rendelkezésre álló források alapján, az egyes vállalatok vagy szerzők, mit értenek a digitális transzformáció alatt.

1. táblázat: *Definíciók a digitális transzformációra*

Vállalat/Szerző	Definíció
Deloitte AG	A digitális transzformáció mind a helyi, mind a globális értékláncokra hatással levő folyamat, de nem egyformán fontos minden ágazat számára. Egy olyan átalakulási folyamat, mely növeli a versenyképességet, integrálja az ügyfelek igényeit, de növeli az esetleges kiber kockázatot is. A kisebb vállalkozások gyorsabban tudják végrehajtani a digitális átalakulást, mert könnyebben tudnak új IT struktúrákat a semmiből kifejleszteni és megvalósítani. (Deloitte AG, 2015)

<p>Roland Berger Strategy consultants GMBH</p>	<p>A digitális transzformáció soha nem egy egyszeri lineáris projekt, aminek csak egyetlen célját kell elérni. Ellenkezőleg, a digitális transzformáció egy hosszú távú változás a fejlődés érdekében, ami rugalmas megújuló képességet és agilitást igényel a szervezettől. A digitális transzformáció mindig azzal kezdődik, hogy a felső vezetés határozottan elkötelezi magát a szükséges változtatások mellett. Ugyanakkor a középvezetőket is meg kell győzni az átalakulás szükségességéről. Nekik viszont elhivatott csapattagokra van szükségük, akik más alkalmazottak bevonásával segítik a változást. (Ditsche et al., 2022)</p>
<p>Mark Baker</p>	<p>A digitális transzformáció – akár vállalaton, akár iparágban belül – a legnagyobb változás, amely ma a vállalkozásokat és szervezeteket sújtja. A digitális átalakulás sokkal több, mint egy webhely vagy digitális stratégia létrehozása. Egy olyan világszerte zajló, hosszú távú változási folyamat, melyben a nem résztvevő szervezetek akár tönkre is tehetik magukat. (Baker, 2014)</p>
<p>PricewaterhouseCoopers (PwC)</p>	<p>A digitális transzformáció minden iparágat megérintett és továbbra is drámai hatással van a vállalatok üzleti tevékenységére. A változás üteme és az üzleti modellek folyamatos evolúciója megdöbbentő. A nyertesek azok lesznek, akik a leghatékonyabban tudnak alkalmazkodni a digitális vásárló elvárásaihoz. A vállalatoknak össze kell hangolniuk üzleti modelljüket és integrálniuk kell mind a digitális, mind a hagyományos termékeket, szolgáltatásokat és csatornákat. (PricewaterhouseCoopers, 2023)</p>
<p>Marciniak Róbert, Móricz Péter, Baksa Máté</p>	<p>A digitális transzformáció célja, hogy aktualizálja és felfejlessze a kapacitásokat a digitális gazdasági környezetben való versenyzésre, melyben a hatékonyság helyett a hatásosságra törekszik az értékteremtésen keresztül. Sikeressége nagyban függ a belső és külső környezeti tényezőktől például, a digitális érettség szintjétől, a változásra való kulturális nyitottságtól, a szervezet üzleti szegmensétől. (Marciniak et al., 2020)</p>

Forrás: saját szerkesztés Deloitte AG, 2015, Ditsche et al., 2022, Baker, 2014, PricewaterhouseCoopers, 2023, Marciniak et al., 2020 alapján

A szemléltetett definíciók megerősítik, hogy bár többféleképpen megfogalmazhatóak, jelentésükben hasonlóságok mutatkoznak. Összességében elmondható, hogy a digitális transzformáció egy globálisan zajló, hosszú távú átalakulási folyamat, aminek a célja az értékteremtésen keresztüli hatásosság növelés. Hatása az egyes iparágakban, szervezetekben eltérő lehet, de az a szervezet, aki nem tart lépést ezzel, leszakadhat a versenytársaitól.

2.3 Toborzás-kiválasztás

Mielőtt a dolgozat témakörére értelmezve bemutatom a digitális transzformáció hatásait, szükségesnek látom a toborzás-kiválasztás alapfogalmának és hátterének a megismertetését. A szakirodalomban és a gyakorlatban is együtt használatos a kettő kifejezés, ha a munkaerő-biztosítás folyamatának lépéseiről van szó. Ez a kettő fogalom egymásból következik és szervesen összefügg. A terület iránt esetlegesen érdeklődő olvasónak mind a kettő jelentésével és eszközeivel tisztában kell lennie ahhoz, hogy a digitalizációjukban rejlő lehetőségeket megértse. A munkaerőállomány összetétele és mennyisége kritikus fontosságú a vállalati stratégiák és tervek megvalósításához, ezért a toborzás-kiválasztás meghatározó része a vállalati humán erőforrás menedzsmentnek.

A toborzás célja, hogy felkutassa, bevonzza és azonosítsa a potenciális jelöltek széles skálájából azokat, akik rendelkeznek olyan tapasztalatokkal, jellemvonásokkal és készségekkel, amelyek szükségesek a megüresedett, megüresedő vagy újonnan létesítendő munkapozíciók sikeres betöltéséhez. A toborzás kifejezés mondhatni egy gyűjtő fogalom, ami magába foglalja az összes olyan akciót, amit a szakemberek alkalmazhatnak a megfelelő számú humán erőforrás megszerzéséért. A szakemberek az erőforrás biztosításához a toborzási folyamatban különböző stratégiákat követhetnek, ezáltal kielégítve a velük szemben támasztott üzleti munkaerő igényt. Ezek a stratégiák lehetnek újító vagy állapotmegőrző célúak. Az előbbi mindenképpen változást eredményez a korábbi munkaerőállomány összetételében, amely a diverzitás növelés szempontjából is előnyös lehet. Míg az utóbbi – a jól ismert ösvény, amivel általában egyszerűbben tudják a szakemberek kielégíteni az erőforrás igényt, ezzel meghatározó változást nem kiváltva a korábbi szervezeti hálóra. (Csordás et al., 2012) A stratégiák mellett a toborzás komplexitását a meghirdetett állás vonzerején túl, a munkaerőpiaci helyzet is meghatározza. Nem mindegy ugyanis, hogy a kereslet vagy a kínálat dominál a munkáltatón és a munkaerőpiacon belül, mindegyiknél eltérő technikákat kell választania a szakembereknek. (Chikán, 2021) Érdekeség, hogy a toborzásra és a kiválasztásra ellentétes hatással van a kereslet és kínálat. Például, ha a munkáltató túljelentkezéssel találkozik a toborzás során, akkor vélhetően egyszerűbben tudja zárni ezt a szakaszt. Azonban ez a kiválasztás folyamatára már ellentétesen hat, hiszen a sok jelentkezőből hosszabb idő alatt és nehezebben lehet kiszűrni a megfelelőt. (Poór et al., 2012) Erre kapcsolódnak rá a toborzási és kiválasztási források, melyek belső vagy külső fajtájából választva dolgozhatnak a humán erőforrás menedzserek (továbbiakban: HR-esek).

2.3.1 A toborzás belső és külső forrásai

A források elnevezéséből is következik a mögöttük rejlő eszközök típusa, amelyen belül mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya. A belső forrásterületen való toborzás azt jelenti, hogy a vállalat saját munkavállalói populációján belül próbálja megkeresni az üres pozícióra legmegfelelőbb munkavállalót. Ennek munkavállalói élmény szempontjából is előnyei lehetnek, hiszen a munkáltató bizalmat fektet meglévő munkavállalóiba azáltal, hogy előnyben részesíti őket, ezzel hosszú távú lehetőségeket kínálva a számukra. Ha ezzel a szemlélettel nem megoldható a sikeres toborzás, akkor lehetőség van a külső forrásterületen való toborzásra. Ez azt jelenti, hogy a vállalat a határain kívül eső munkaerőpiacról igyekszik felvenni az igényelt munkaerőt. Ez utóbbi eszköz, akkor is jó megoldás, ha a munkáltató az új munkavállaló személyével valamilyen változást szeretne eszközölni a szervezetben. (Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013)

2. táblázat: A toborzás belső és külső forrásai

Belső toborzási források eszközei	Külső toborzási források eszközei
Belső hirdetés (faliújság, hírlevél)	Alkalmazotti ajánlás (szájhagyomány)
Belső képzés	Külsős online felületeken hirdetés
Előléptetés	Rendezvényeken hirdetés (állásbörze)
Átszervezés, átcsoportosítás	Munkaügyi Központokkal együttműködés
Életpálya tervezés, tehetségbank	Oktatási intézményekkel együttműködés
Visszaminősítés	Fejvadász partnerrel együttműködés
Visszahívás, újra alkalmazás	Lízingelés (diákmunka/alkalmi foglalkoztatás)

Forrás: saját szerkesztés Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013 alapján

A fenti, 2. számú szemléltető táblázat jól bemutatja a toborzási források komplexitását. A dolgozat terjedelmi kötöttségei miatt ezen a ponton szükséges volt azonosítani a saját vizsgálathoz kapcsolódó területet, az alkalmazotti ajánlást. Számos vizsgálat és írás készült az ezen kívül eső forrásokról (például életpálya programok elemzése, munkaügyi központokkal, online hirdetési felületekkel kapcsolatos anyagok), de méltatlanul kevés figyelem övezi a kiválasztott témakörömet. Ez az érdeklődés és rivalda fény nélküli pozíció ragadott meg a témában, illetve ezt követően kiderült, hogy munkáltatóm saját munkavállaló ajánlási programját megkívánja újítani a digitális transzformáció segítségével, így adottá vált a dolgozat további iránya. Emiatt a toborzás belső és külső módszereivel a kiválasztotton kívül nem foglalkozom a dolgozat kutatási részében.

2.3.2 A kiválasztás belső és külső forrásai

A források elnevezéséből ebben az esetben is következik a mögöttük rejlő eszközök típusa, amelyen belül itt is mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya. A kiválasztás érdekessége a toborzáshoz képest, hogy a jelentkezők mennyiségével és minőségével arányosan nő a komplexitása, mivel annál időigényesebb lesz kiszűrni az üres pozícióra legalkalmasabb jelentkezőt. A kiválasztás során is csoportosíthatjuk a belső és külső forrásokat, ezek vizualizációjához létrehoztam a 3. számú táblázatot, de mivel nem fogják dolgozatom vizsgálati tárgyát képezni, ezért a felsorolás tárgyán túlmenően nem részletezem ezeket.

3. táblázat: A toborzás belső és külső forrásai

Belső kiválasztási források eszközei	Külső kiválasztási források eszközei
Teljesítményértékelés	Pályázati anyag (önéletrajz, motivációs
Pályapszichológiai értékelés	Referencia (ajánlólevél)
Karrier út tervezés	Alkalmassági tesztek (tudás, egészségügyi)
	Interjú
	Értékelő Központ (AC – assessment center)
	Döntés – vezető közreműködése

Forrás: saját szerkesztés Juhász – Matiscsákné Lizák, 2013 alapján

A fenti 2.3.1 és 2.3.2 fejezetben említett források összességéből áll össze a toborzás-kiválasztás, amennyiben erre való hivatkozással találkozik a dolgozatot olvasó, akkor a felsorolt eszközöket értem e mögött a további részekben.

2.3.3 A toborzás újra tervezése a digitális transzformáció hatására

A dolgozat ezen pontjára elérkezve az olvasó számára is áttekinthetővé vált a hozzá kapcsolódó háttér és alapfogalmak, kifejezések jelentése. A továbbiakban szeretnék a digitális transzformáció toborzásra gyakorolt általános hatásaival foglalkozni. Mint azt a korábbiakban tárgyalva kifejtettem, az elmúlt évek turbulens évei után a vállalatok versenyhelyzetük megtartása érdekében kénytelenek voltak a digitalizációs transzformáció irányába nyitni. Ennek hatására a humán erőforrás menedzsmentre, így a részét képező toborzásra is hatással volt ez a szemlélet. Szerencsére a területen, a globális fejlődési tendenciáknak köszönhetően számos megoldás állt a vállalatok rendelkezésére. Ennek a területnek a fejlődése is párhuzamba állítható az internet megjelenésével és soha nem látott elterjedésével. Toborzási oldalról kezdődött a papír alapú önéletrajz küldésről való átállástól, hiszen a munkáltatók internetes felületeken kezdtek el álláshirdetéseket megjelentetni,

amikre egyre nagyobb arányban internetes úton várták a jelentkezéseket. Ez napjainkra változatosabbnál változatosabb digitális megoldásokig fejlődött, mint például a jelentkezőnyomkövető rendszerek. Ezek képesek a HR-esek időgazdálkodását hatékonyabbá tenni azzal, hogy automatikusan kielemezik a jelentkező szakmai hátterét. De a kiválasztási folyamatot is nagyban megváltoztatta a digitalizáció. A korábbi személyes, papír alapú alkalmassági tesztek vagy személyes interjúk is átkerültek a virtuális térbe és a vállalatok a digitalizált új folyamataiknak köszönhetően ezeket már elektronikusan direkt erre a célra kialakított felületeken végeztetik el a jelöltekkel. Ezeknek a felületeknek a nagy része már a kiértékelésben is tudja segíteni a HR-esek munkáját. (Chikán, 2021) A technológiai megoldások törvényszerű fejlődése mellett, a társadalom és esetünkben az álláskereső felhasználói szokásainak a megváltozása is hozzájárult és egyre kiemeltebben hozzájárul a toborzási megoldások fejlődéséhez. Hacsak a munkaerőpiacra legfrissebben belépő, a vállalatok jövőjét biztosító új, „digitális” Z generációt vizsgáljuk – jól láthatjuk, hogy olyan digitális felhasználói tudás, képességek és elvárások jelennek meg általuk, amikre a vállalatoknak reagálnia szükséges, különben nem tudják őket munkavállalói populációjukba becsatornázni. Ezzel az információtechnológia egy stratégiai kérdéssé alakítja át a vállalatok toborzási jövőképét. (Hortoványi et al., 2020) És így, ennek az új stratégiának a középpontjába a felhasználókat helyezi a digitális transzformáció. (Bharadwaj et al., 2013) Ahhoz, hogy ez az új stratégia megfelelő legyen a toborzási folyamatokat újra kell tervezni. Ehhez a vállalatok agilis működési modelleket is bevezethetnek (ezáltal az esetlegesen felmerülő problémákat kezelni tudják) és az alkalmazott technológiáikat is az értékörző, valamint értékteremtő irányba állíthatják. (Callaghan et al., 2021) A digitális újratervezés során általánosan elmondható, hogy a toborzás forrásainak eszközeiből sok „okossá” válik, így kielégítve a felhasználói, azaz álláskeresői igényeket. (Hortoványi et al., 2020) Például a faliújságon hirdetett álláshirdetések átkerülnek hírlevél formátumba, vagy a korábban szójhagyomány útján terjedő ajánlások átkerülnek egy digitális ajánló platformra, vagy akár a korábban újságban, szórólapon, rendezvényen hirdetett állások megjelenése áthelyeződik a virtuális térbe álláshirdető, munkaerőközvetítő felületekre. Adott példák jól bizonyítják, hogy majdnem minden toborzási folyamat átvihető digitális felületre és nagy valószínűséggel azzal javítható is lesz az a folyamat. (Smirnova et al., 2019) A digitális transzformáció hatására a hagyományos toborzásból egy új fajta, az e-toborzás (elektronikus toborzás rövidítése) jelenik meg. (Majó, 2004) A következő, 2.3.4 fejezetben a toborzás általános folyamatának felrajzolása után, a hagyományos és e-toborzás típusának az eszközeit, valamint előnyeit és hátrányait hasonlítom össze.

2.3.4 Hagyományos és e-toborzási eszközök csoportosítása

A hagyományos és e-toborzás összehasonlításához egy átfogó táblázatot fogok használni. Ennek elkészítéséhez az alábbi 1. számú ábrán azonosítottam az általános, külső források mentén végbemenő toborzási folyamatot.



1. ábra: A külső forrású toborzás folyamata
 Forrás: saját szerkesztés Tóthné Sikora, 2000 alapján

A táblázat elkészítéséhez a toborzás típusát meghatározó eszközöket is csoportosítani szükséges. Ezekből kettő fajtát sikerült azonosítani. Az első a hagyományos toborzást támogató módszerek, melyekben valamilyen manuális megközelítés és/vagy emberi tényező jellemző. A második pedig az e-toborzás, amikor a korábbi hagyományos típus a digitalizáció hatására elektronikus platformra helyeződik át és megjelenik olyan része is, amiben az emberi tényező csökkenése látszódik. (Karoliny – Poór, 2017) Ezeket a 4. számú táblázatban megjelölt információkat, főleg Karoliny és Poór forrása és a dolgozat irodalom kutatása során megismert információk alapján készítettem, saját szavas megfogalmazással.

4. táblázat: Toborzás folyamata

Hagyományos toborzás		e-toborzás	
Üres pozíció meghatározása			
Munkakör-és kompetencia elemzés hatására papír alapú munkaköri leírás és személyiségspecifikáció elkészítése.		Munkakör és kompetencia elemzés hatására online alkalmazáson keresztül: munkaköri leírás, feladatlista, kompetencia mátrix és jegyzet elkészítése.	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Kézzel fogható példánya az összefoglalt feladatok listájának.	Könnyen elveszhet, megsemmisülhet. Minden alkalommal újból ki kell állítani.	Egy helyen összehasonlítható, szerkeszthető, hozzáférhető. Digitális munkaköri leírás generálható.	Szükséges online felületek bevezetése és használata költséges. Rendszer ismeret igényel.

Hagyományos toborzás		e-toborzás	
Állás meghirdetése			
Papír alapon összeállított és terjesztett: újsághirdetés, szórólap, faliújság. Fizikailag, személyesen megosztott: szájhagyomány, állásbörze.		Online felületeken megjelenített: állásportálok, karrier oldal, ajánló oldal, sajtómédiumok. Külsős toborzási partnerek saját online attribútumai (weblap).	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Az idősebb és fiatalabb korosztály célozható vele. Besétáló jelentkezőt eredményez.	Helyhez kötött, nem visszakereshető, részletek elfelejtethetőek. Alacsony populációs háló.	Rugalmasan elérhető, széleskörben hozzáférhető, visszakereshető. Kiterjedt, diverz felhasználói populáció.	Használata költséggel jár, rendszerismeretet igényel. Személyes benyomás hiányzik.
Jelentkezések összegyűjtése			
Beérkezett papír alapú jelentkezések tárolása, manuális rendszerezése, esetleges megsemmisítése.		Virtuális, automatikus beérkeztetés, szűrés, tárolás, programozott megsemmisítés. Vállalati rendszerbe integrált.	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Előszűréshez, interjúhoz már fizikailag rendelkezésre áll. Jegyzetelésre alkalmas. Külalakja árulkodik a jelöltről.	Fizikailag sok helyet foglal, GDPR szempontjából kritikusán hozzáférhető dokumentum. Megsemmisítése időigényes és fizikai hulladékot generál.	Rugalmasan elérhető, széleskörben hozzáférhető, visszakereshető, összehasonlítható. Könnyen tárolható, megsemmisíthető. Emberi tényező csökkenthető, hatékonyság növelhető. GDPR biztos. Hulladékmentes.	Használata költséggel jár, rendszerismeretet és folyamatos karbantartást igényel. Adattárolási és kibert biztonsági kockázattal járhat.

Forrás: saját szerkesztés Karoliny – Poór, 2017 alapján

A fenti 4. számú táblázatban megjelenített összehasonlításból válaszokat kaptunk a dolgozat bevezető részében felvetett kettő kérdéskörre azáltal, hogy széleskörű információt kaptunk a hagyományos és e-toborzás forrásairól, azok előnyeiről és hátrányairól. Összességében elmondható, hogy a felgyorsult üzleti élet és az online munkaerőpiaci szereplők igényeit jobban kielégíti az e-toborzás nyújtotta eszköztár, habár használata a hagyományostól eltérő extra költségekkel járhat. Azonban ezt a költséget ellensúlyozza az emberi tényező megfigyelhető csökkenése, ami munkabérben megtakarítást és/vagy erőforrás átcsoportosítást, hatékonyságban pedig egyértelmű növekedést jelent.

2.4 Online munkaerőpiac és platformjai

A 2.3 és alfejezeteiben bemutatott toborzás-kiválasztást érintő digitális transzformációs változások nem csak egy adott vállalaton belüli folyamatokat és rendszereket változtatnak meg, de hatással vannak az egész munkaerőpiacra is. A változás megértéséhez szükségesnek tartom a hagyományos munkaerőpiac fogalom szintű ismertetését.

A munkaerőpiac a szereplői között végbemenő cserék összessége, amelynek során megvalósul a munkavállalók új munkáltatókkal való összekapcsolódása, illetve kettő munkáltató közötti mozgása. A munkaerőmozgás a humán erőforrások allokációjából és reallokációjából összeálló folyamat. Szereplői a munkakeresők és munkaadók. (Galasi szerk., 1982) Már Sikora és Tóth 1997-es írásában is előrevetítik az EU csatlakozási szándék, valamint a világgazdasági változások munkaerőre és munkaerőpiacra kifejtett újszerű követelményeit. Egy korszakváltást jeleztek előre például az információtechnológia területén, melynek hatására a gazdasági élet minden színterére kiterjedő átalakulás körvonalazódott. Saját vizsgálatuk tárgya a munkaerőpiaci szereplők körébe tartozó reálértelmiség volt, ugyanis felismerték, hogy ebben a széles rétegben is szükség lesz a készségek és képességek fejlesztésére az új technológiák használatához. (Sikora – Tóth, 1997) Az irodalmi áttekintés elején bemutatott digitalizációs fejlődésre illeszkedik az előbbi meglátása, ami után elmondható, hogy a munkaerőpiac sem maradt ki az átalakulás alól. Utóbbi átalakulásával, a munkaadók és álláskeresők virtuális térbe áthelyezett kapcsolatfelvételi helyszínére az online munkaerőpiac kifejezés használható.

Pelletier és Thomas szerint, az online munkaerőpiacok olyan platformok, amelyek segítenek az információs problémák megoldásában azáltal, hogy lehetővé teszik a feleknek az egymással való kommunikációt és szerződéskötést. (Pelletier – Thomas, 2018)

Majó is hasonlóan fogalmaz: „*az “online munkaerőpiac”, 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.*”(Majó, 2007, 61. old.)

Az internet elterjedésével az online munkaerőpiaci szereplők és az általuk létrehozott virtuális felületek száma is megnövekedett. Napjainkban szinte megszámlálhatatlan szereplője van ennek a térnek, így megszámlálásuk helyett egy áttekintő csoportosítással szeretném érzékeltetni sokszínűségüket. Plusz egy platformot is megemlítek, ami úgy gondolom, a toborzás külső forrás eszköztárából egy külön platformmá nőtte ki magát.

Az online munkaerőpiacot felépítő platformokat 3+1 nagyobb típusban csoportosíthatjuk:

1. Álláshirdetésekre és adatbázis szolgáltatásra specializálódott platformok.

Érdekeségük, hogy szolgáltatásukat az álláskeresők számára ingyenesen, míg a hirdető munkáltatók számára fizetős csomag vagy fizetés/klikkelés számlázós szolgáltatáson keresztül biztosítják. Alaptevékenységükön felül praktikus tartalmakkal igyekeznek további értéket teremteni a felhasználóknak, különböző álláskeresőkhöz szükséges dokumentum sablon, példa alkalmassági teszt, kalkulátor vagy egyéb hasznos információ megosztásával.

2. Hivatalos vállalati karrier oldalak.

A vállalati honlapok megjelenésével és a digitális transzformáció humán erőforrás területén is elindult átalakulásával, napjainkban a legtöbb munkáltató rendelkezik saját weblapján aktuális karrier lehetőségeit részletező felülettel. Az igazán elől járó vállalatoknál az ilyen karrier oldalak a vállalatirányítási rendszerrel összeköttetésben vannak, így lehetővé téve a toborzás-kiválasztás gördülékenyebb lefolytatását. Nem mellesleg költséghatékonyabb megoldásnak számítanak, hiszen saját platformon nem szükséges hirdetési díjat fizetni.

3. Standard munkaerőpiaci szereplők virtuálisan is leképzett szolgáltatása.

Ezalatt a külsős toborzás-kiválasztási források közé tartozó egyéb szereplők (tanácsadók, fejvadászok, diákszövetkezetek, munkaerőközvetítők, munkaügyi központok) virtuális térben való működését értjük. Hiszen ennek köszönhetően ők is szélesítik és alakítják az online munkaerőpiacot. Ebben a kategóriában érdekesség a közszférához kapcsolódó szereplők (munkaerőközvetítők, munkaügyi központok) felületeinek digitalizációja. Utóbbi digitalizációjának indikátora az Európai Unió volt, aki szerette volna saját tagállamait az információs társadalom biztos, ambiciózusan már-már világelső szereplőjének látni. Ennek következtében jött lére az e-Europe program, melynek hatására Magyarországon is teljesültek a megfogalmazott elvárások és 2006 végére a munkaerőközvetítők és munkaügyi központok szolgáltatása az interneten is elérhetővé vált. (Majó, 2007)

4. Munkavállaló ajánlásra specializálódott platformok.

2.4.1 Munkavállaló ajánló platform

A plusz egy platformként most megjelenített felület egy napjainkban elterjedő, az online munkaerőpiacnak és e-toborzásnak merőben új eszközt képező platform. Újító jellege és munkáltatómnál való aktualitása keltette fel érdeklődésemet, ezért lett dolgozatom vizsgálati területe is. Az online munkatárs ajánló felületek eddig soha nem látott mértékben digitalizálják a korábban csak szójhagyomány útján terjedő informális toborzási gyakorlatot. Egy ilyen platform – vagy másként elnevezve digitalizált toborzási forrás – segítségével a vállalatok legértékesebb-és becsültebb erőforrásaikat, a meglévő munkavállalóikat tudják bevonni a toborzásba és a szükséges új munkaerő bevonásába. Bár sok vállalat rendelkezik az ajánlási rendszerhez házon belüli megoldásokkal (szabályzat, hírlevél, karrier oldalon külön funkció stb.) általában nem olyan hatékony, mint a piacon megjelent, kifejezetten erre a szolgáltatásra szakosodott felületek. Egy ilyen platform segítségével a vállalat toborzása jelentősen támogatható és a beérkező jelentkezések közvetlenül becsatornázhatóak a karrier oldalra és/vagy a vállalatirányítási rendszerbe. A dolgozatom saját vizsgálati része előtt, amiben gyakorlati példán keresztül bemutatok egy ilyen ajánló felület bevezetését szeretném a munkavállaló ajánlást, mint toborzási forrást elméleti oldalról is ismertetni.

Az irodalmi kutatás során megtalált anyagokban egyöntetűen látszódott, hogy a kapcsolati hálók használata a toborzás folyamatában napjainkban is kimagasló. Amellett, hogy ajánlás útján spontán elhatározásból is beérkezhet jelentkezés egy adott álláshirdetésre, a HR-es szakemberek ezt a forrást magas szinten és tudatosan használják. Teszik ezt, mert felismerték, hogy gyors és költséghatékonyabb megoldás egy keresés elindítására, hiszen a munkavállalói populáció széleskörű ismeretségi hálózattal rendelkezik, akik saját tapasztalataikat is felhasználva tudják elmondani ismerőseiknek és barátaiknak, hogy miért lenne érdemes az adott állásra jelentkezni. Továbbá az is motiváló munkáltatói oldalról az ajánlási hálózatok aktiválására, hogy egy számukra megbízható forrás ajánlj részükre új erőforrást, aki saját reputációját is figyelembe veszi ebben a folyamatban, így mondhatni garanciát vagy felelősséget vállal az általa ajánlott jelöltért. Az ajánlott jelölt, a könnyen megszerzett belső információknak a hatására egyszerűbben eldöntheti, hogy kíván-e élni a jelentkezés lehetőségével vagy sem. Az irodalmi anyagokban fellelhető visszaigazolások azt mutatják, ha az ilyen ajánlásból érkezők a jelentkezés mellett döntenek és sikeresen felvételre kerülnek, akkor a beválásuk esélye is jóval magasabb a pozícióban. Utóbbi az említett belső információknak köszönhető, ugyanis az ajánlott reális forrásból ismeri meg előre a vállalatnál támasztott elvárásokat, szervezeti, munkaköri, kultúra és javadalmazás belső jellemzőket. Ezek összessége a munkáltatótól is megköveteli az igényességet saját

reputációjának rendben létére, hiszen ellenkező esetben senki sem ajánlaná munkáltatójának őt. Az igényesség szintén az ajánlás fázisában egy belső információként szolgál az adott cég hitelességének ellenőrzésére. (Hidegh et al., 2019) Az ajánlási platformok megjelenését és előtérbe helyezését a népszerű közösségi toborzási felületek, mint például a LinkedIn, Facebook elterjedése is elősegítette. Hiszen ezek példáján megtapasztalhatták a munkáltatók, hogy a felületeken aktív munkavállalók előszeretettel osztják meg vagy továbbítják ismerősi hálójukban a vállalat által ott megjelentetett álláshirdetésüket. Felvéve a lépést az ilyen felületek népszerűségével a még nem digitalizált ajánlási rendszerben, azaz nem saját ajánlási platformon működő cégekben megjelent a pénzjutalom alkalmazása az egyes ajánlásokért cserébe. Ennek részletes szabályai vállalatonként eltérhetnek, de lényege, hogy a beajánlott jelölt és annak sikeres beválása (azaz próba idejének sikeres lejárta) esetén magasabb összegű pénzjutalomban részesül az ajánlást tevő munkavállaló. Ennek az anyagi tényezőnek a bevezetése komoly üzletté alakította át ezt a toborzási forrást, ami nagyban hozzájárul, hogy minden résztvevője elégedett legyen. (Rigler, 2015)

Ennek a pénzbeli tényezőnek a megjelenése is ráébresztette a cégeket, hogy pontosabb nyomkövetés, adminisztráció szükséges az egyes ajánlásokhoz. Ez is a digitalizáció irányába fordította a fókuszukat, hiszen az erre specializálódott felületek alkalmazásával ezek az igények megvalósíthatók. Számos megoldás született a digitalizációra, sokan házon belül fejlesztettek erre alkalmas felületet, programot bár ezek sokszor bonyolultnak vagy adminisztrációs oldalról kevésbé támogatónak mutatkoztak, és napjainkra megjelentek a kifejezetten ajánlási célokra létrehozott platformok, melyek szolgáltatásként biztosítják vállalatok számára a modern munkatárs ajánlási megoldásokat. Az ilyen szolgáltatásként igénybe vehető platformoknak meg van az az előnye, ahogy arculata a megbízó cégre jellemzőre alakítható és integrálni lehet vállalatirányítási rendszerbe. Ezek mellett, mint egy rendes szolgáltatást, ezeket a felületeket is folyamatosan fejlesztik, hogy egyrészt fennakadások nélkül lehessen őket használni, másrészt felhasználói élményben is naprakészek legyenek. Egy ilyen típusú szolgáltatásra történt átállás munkáltatómnál is, így a saját vizsgálati részemben bemutatom a régi és új folyamat sajátosságait, kiemelem a főbb különbségeket.

A szakirodalom feldolgozása során nagy hatással volt rám minden szerző, új tudással ruháztak fel és új irányokba indították el a gondolataimat a szakdolgozatom témaköre kapcsán. Különösen érdekes volt számomra az 1. számú táblázatban megjelölt definíciók változatossága, amik mégis egy ugyanazon dolgot írnak le a gyökereik mélyén. Egyetértek

a szerzők gondolataival annak kapcsán, hogy a digitális transzformációt egy globálisan zajló, hosszú távú átalakulási folyamat tartják, aminek a célja az értékteremtésen keresztüli hatékonyság növelés. Úgy gondolom ez egy meghatározó célja lesz a jövő HR szakmájának, minden iparágban és szervezetben – illetve az, hogy ennek köszönhetően ne maradjanak le a versenytársaiktól. A szakirodalom kutatás toborzás-kiválasztást érintő részében különösen megragadott még Hortoványi és társainak meglátása, miszerint a digitalizáció stratégiai kérdéssé teszi a toborzást. Véleményem szerint, ezzel elismerésre kerül a toborzás adott cégre gyakorolt hatása és fontossága, mely a nulladik lépéstől hozzájárul a cég jövőbeli sikereihez, stratégiájának eléréséhez azáltal, hogy megtalálja és becsatornázza az ehhez szükséges humán erőforrást. Ehhez csatlakozva érdekes volt Bharadwaj és társainak megállapítását megtalálni a témához, miszerint a digitalizáció ennek az új, stratégiai kérdéssé vált toborzásnak a középpontjába a felhasználót helyezi. Egyetértek ezzel a meglátással és úgy gondolom a következő, saját vizsgálatom fejezet rész során jól meg tudom majd figyelni ezt a felhasználói fókuszot.

3 Saját vizsgálat

3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Szakdolgozatom a szakirodalmi elemzésnek és a munkáltatómnál megszerzett tapasztalataimnak az eredménye. Érdeklődésem fókuszában a toborzás-kiválasztás, azon belül is az e-toborzás világában végbemenő digitális transzformáció vizsgálata és megismerése áll. Ennek hatására a dolgozatom célja kettősként jellemezhető. Egyrészt a 2. fejezet és alfejezeteinek a segítségével egy átfogó, elméleti képet adok a tematikához kapcsolódó fogalmakat illetően, ezután további célom bemutatni az olvasónak, hogy az elméletben olvasott digitalizációs változások és igények valósak és átültetésük szükséges és lehetséges is a gyakorlatba. Utóbbira csatlakozik rá a dolgozatom 3. fejezete és alfejezetei, amikben leírtakkal a téma gyakorlati megvalósulását szeretném megvizsgálni a munkáltatómnál végbement digitalizációs projekt (Radancy) segítségével.

Dolgozatom bevezetésében megjelöltem az irodalomkutatást elindító főbb kérdéseimet, így a 2. fejezet részeit ezen kérdések megválaszolása mentén építettem fel:

1. Milyen tényezők játszottak szerepet a digitális toborzás-kiválasztás létrejöttében? Mi az e-toborzás és miben különbözik a hagyományos toborzástól?
2. Milyen előnyei és hátrányai vannak a toborzás folyamata során alkalmazott hagyományos és digitális ajánlási eszközöknek?

A 3. fejezetben és alfejezeteiben a saját vizsgálati területemen – azaz a toborzás ajánló forrásának digitalizációja során – célom, hogy bemutassam milyen változásokat eredményezett a munkáltatómnál végbement erre irányuló digitalizációs projekt (Radancy), Ez utóbbi egy átfogó IT fejlesztési projekt (GOOD) nélkül nem jöhetett volna létre, ezért a vizsgálatom bevezetésében ennek részleteit ismertetem. A GOOD projekt bemutatását leíró jelleggel fogom megtenni és egy projekt folyamat ábrát fogok megjeleníteni hozzá. A Radancy, azaz munkavállaló ajánlási felület digitalizációs projekthez – a dolgozat első saját, kvalitatív vizsgálati részét képezi – mélyinterjúk segítségével feltárom a kiválasztott vizsgálati területen végbement projekt főbb okait és fontosságát, mindezt a projektben részt vett, vezető beosztású interjú alanyok empirikus úton megszerzett tapasztalatainak és véleményeinek összegzésével.

A vizsgálat második célja – ami a dolgozat második, kvantitatív saját vizsgálati részét képezi – megismerni munkáltatóm munkavállalói populációjának véleményét az új alkalmazotti

ajánlói felülettel kapcsolatban. Ehhez kérdőíves kutatást fogok végezni és az ezekre kapott válaszokból fogok a későbbi fejezetben következtetéseket levonni, illetve javaslatokat tenni.

Mindezek előtt, 1. hipotézisem szerint, az elmúlt három év turbulens időszaka (pandémia, ukrán-orsz háború) felgyorsította a digitalizációs fejlődést munkáltatómnál, és feltételezem, hogy a Radancy projektben érdekelt és mélyinterjúmban megkérdezett vezetők érzékelték ezt és pozitívnak gondolják, de az idősebb beosztotti generációikban egy esetleges felhasználói szakadéktól tartanak.

A 2. hipotézisemmel feltételezem, hogy a megújított Radancy ajánlói felületet jobbnak vélik a megkérdezett és azt már kipróbált munkavállalók és alkalmazása első sorban az anyacég munkavállalói populációjában, generációs szempontból pedig az Y és Z generáció körében számottevő.

3.1.1 GOOD projekt

Munkáltatómnál a digitális transzformáció első nagy, teljes vállalatra kiterjedő projektje volt a 2018-ban elindult GOOD, azaz Go-On-Digital (magyarul „Folytasd Digitálisan”) projekt. Ugyanis a vállalat felsővezetése felismerte, hogy bármilyen digitalizációs törekvést csak akkor tud megvalósítani, hogyha vállalati szinten azonos informatikai megoldások használatára állítja át a szervezeteit. Ez azt jelenti, hogy a projekt végére mind az anyacégben, mind az összes leányvállalatában, azaz összesen körülbelül 10.000 alkalmazottra érvényesítette munkáltatóm ezt a GOOD programot. A projekt részletezése előtt egy folyamatábrán (2. ábra) keresztül szeretném bemutatni az ezt felépítő projekt pontokat.



2. ábra: GOOD projekt folyamatábrája

Forrás: saját szerkesztés a projekt kutatás alapján

A projekt a célok meghatározásával kezdődött, ami szerint, egész vállalatot lefedő és egységes informatikai rendszerek, szoftverek bevezetése szükséges. További cél volt az új

informatikai rendszerek felhasználását lehetővé tevő eszközök biztosítása. Ezek meghatározásakor cél volt, hogy olyan megoldásokat találjanak, melyek támogatják a munkavállalókat a mindennapi munkavégzésben, legyen szó hagyományos irodában vagy akár útközben, netán otthonról végzett munkáról. Kiemelt szempont volt olyan megoldások bevezetése, amelyek elősegítik a hatékony kommunikációt és együttműködést és a kor igényeinek megfelelően lehetővé teszik a hatékony és egyszerű, ugyanakkor kiber biztonsági szempontból biztonságos információ megosztást. A projekt megvalósítási fázisa előtt, a tudatosság és költségtervezés érdekében, mind a 10.000 munkavállalóra átfogó eszköz és szoftver leltározás történt. Ennek során a projekt tagjai pontos képet kaptak a kiinduló állapotról, szoftver és eszközparkról és annak állapotáról, így jól megtudták határozni a fejlesztési, újítási javaslataikat.

Ennek eredményeként a projekt 3. és 4. pontján megszülettek a fő lépések. Egyértelművé vált, hogy az Microsoft Office 365 egységes bevezetése nélkülözhetetlen a további digitalizációs törekvésekhez, valamint ehhez, a kornak megfelelő, modern és munkavállalókat ösztönző készülékek (Apple iPhone, iPad, Lenovo notebook) biztosítása szükséges, illetve a projekt sikerességéhez egy központi felület kialakítási is elengedhetetlen. A központi felület fejlesztése során egy asztali verzió és egy mobil készülékről elérhető applikáció készült. Ezeken keresztül a munkavállalók hozzáférnek a programban érintett összes szoftver és eszköz leírásához, használati útmutatójához, bejelentkezési segédletéhez, gyakori kérdésekhez és a területükön illetékes „Bajnok” kolléga elérhetőségéhez.

A következő három projekt pont (5., 6., 7. pont) a hatékony bevezetést készítette elő és támogatta. A projektről készült előre jól meghatározott kommunikációs stratégia lehetővé tette, hogy a munkavállalók már a GOOD megoldások bevezetése előtt elkezdjenek értesülni a várható újításokról, így a folyamatos információknak köszönhetően nem ijedtek meg a fejlesztéstől. A hatékony tudásmegosztáshoz nem csak kommunikációs és belső marketing anyagok készültek, de képzések és oktatási anyagok is. A digitalizációt szem előtt tartva ezek már digitális anyagok, e-learning (magyarul: elektronikus oktatási anyag) formájában hozzáférhetőek. Végül, de nem utolsó sorban a 7. pont egy egyedi és izgalmas tudásmegosztó módot takar, a „Bajnok Programot”. Ugyanis a GOOD projekt tagjai felismerték, hogy az informatikai újításokat a sokféle kommunikációs és oktatási stratégia ellenére a leghatékonyabban a személyes segítségnyújtás támogatja. Ezért létrehozták a „Bajnok Programot”, ami különböző szervezetekből jelentkezett, önkéntes munkavállalókat takar – olyan kollégákat, akik nyitottak a digitális újító megoldásokra és saját tudásuk

bővítése mellett, szívesen megosztják ezeket kollégáikkal is. Bár ezeknek a kollégáknak a saját belső motivációja és érdeklődése magas volt, a hosszú távú elkötelezett bajnoki munka ellátására külön kis bajnoki közösséget igyekezett kialakítani a GOOD projekt csapat. A közösség vonz erejének azt látták, hogy egy olyan bennfentes csapat alakulhat ki különböző szervezetekből, akik az érdeklődésüknek köszönhetően extra tudásra tesznek szert, így az IT szervezet tiszteletbeli és fontos tagjaivá válnak. A projekt riportja alapján az a visszajelzés érkezett a Bajnokoktól, hogy azért szeretnek a csapat tagjai lenni, mert különlegesnek és megbecsültnek érzik magukat, továbbá a friss információk és elsők között megismert új vállalati technológiai megoldások hozzájárulnak a mentális fiatalságuk megőrzéséhez. Továbbá, jó érzéssel tölti el őket a kollégáiknak való segítségnyújtás és tudásmegosztás, ezáltal úgy érzik ők is mélyebben megismerik az adott rendszereket. Nem csak a projekt csapat és a Bajnokok oldaláról fontos a „Bajnok Program”, de az egyes szervezeti szintek oldaláról is. Hiszen napjainkban az informatikai ismeretek felbecsülhetetlenek egy jól működő szervezet számára. Ehhez pedig a személyes, mentorált tudásmegosztás bár lehet időigényesebb, hosszú távon eredményesebb bármelyik iskola rendszerű oktatási megoldásnál. Ennek köszönhetően pedig a szervezetekben tudás és általa később majd érték is teremődik. A programot felépítő 7. pontot követően sikeresen elindításra kerül a GOOD Program, ami nélkül elképzelhetetlen lett volna a pandémiás időszak átvészélése a cég munkamenetének szempontjából. Ennek a turbulens időszaknak a végén 2022 év elején felülvizsgálták a programba tartozó szoftverek és eszközök összességét és szükséges újításokat megtették, illetve a vállalat belső szabályzata alapján, ezt a továbbiakban évente megismétlik, hogy ne évvülhessenek el ezek a digitális és informatikai megoldások.

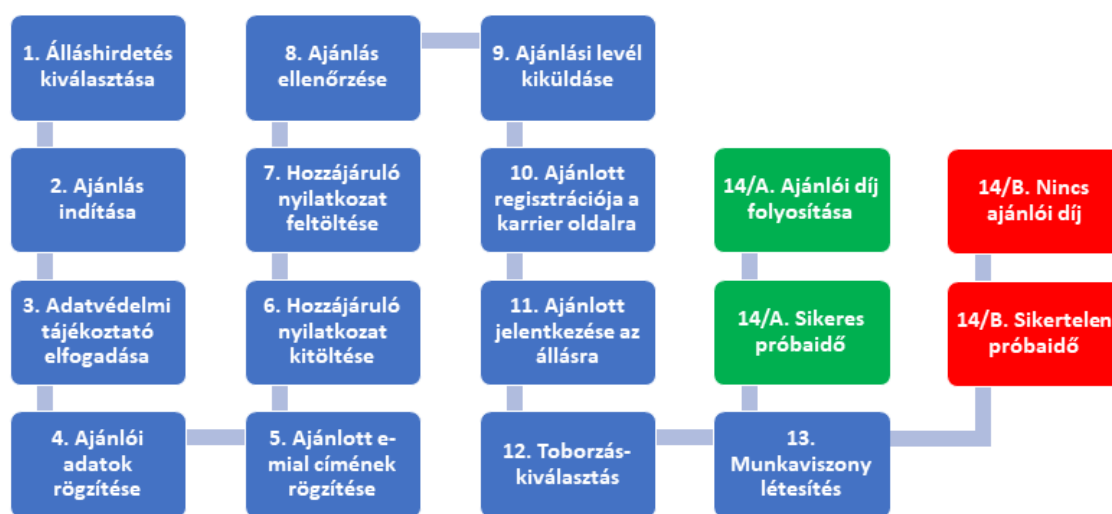
3.1.2 Radancy projekt

A vizsgálatom megkezdése előtt szeretném leíró jelleggel és folyamatábra segítségével, a vizsgálat tárgyát képező munkavállaló ajánlói felület digitalizációs projektet, azaz a Radancy projektet is bemutatni.

Nevét, az új ajánlói felületet biztosító szolgáltatóról a TMP Worldwide Advertising & Communications, LLC cégről kapta, aki a szolgáltatási tevékenységét a „Radancy” rövidített név alatt folytatja, így én is eszerint hivatkozom a dolgozatomban.

Ahogy a GOOD projekt elején is említettem, a munkáltatóm felsővezetése felismerte a digitalizációs megoldások felé való nyitás szükségességét és az átfogó informatikai megújulást követően számos digitalizációs projekt indult meg, én a dolgozatomban releváns munkavállaló ajánlói felület digitalizációjával foglalkozom. A gyorsan változó világunk

fintora, hogy ennek a projektnek az elindulása és végső megvalósulása bele esett a dolgozatban szintén többször hangsúlyozott elmúlt három turbulens évbe. Emiatt a projekt a 2020 évben való első felmerülését követően a pandémia okozta változások és költségzárások miatt megállt, de 2022 év elején újból indult, majd egy fél éves fejlesztési és projekt időszakot követően bevezetésre is került és immáron használati periódusát tölti. A fejlesztési igényt a korábbi, inkább csak digitalizáltnak nevezhető, de annál inkább bonyolulttá variált ajánló felület kihasználatlansága, és a GDPR előírásoknak való megfelelés kötelezettsége tette szükségessé. A következő, 3. számú ábrán a korábbi ajánló rendszer lépéseiről készített ábrán mutatom be annak bonyolultságát és problematikáját.



3. ábra: Régi ajánlási folyamatára

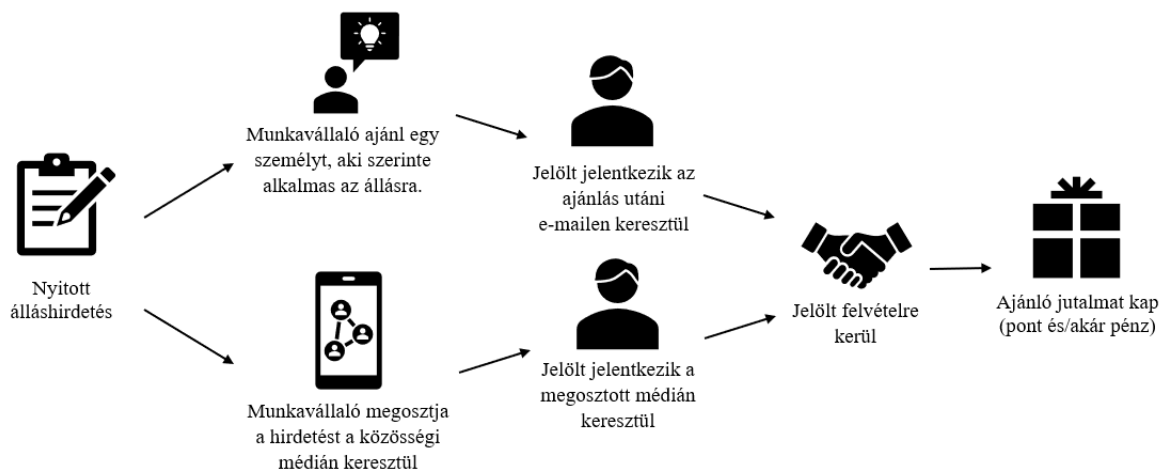
Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábra jól érzékelteti a régi ajánlási folyamat bonyolultságát, amit csak az igazán elszánt munkavállalók vittek végig. Ez a sok befektetett idő és energia azonban még nem jelentett garanciát a rendszerben ajánlott ajánló jutalom eléréséhez, ugyanis az ábra 14. pontjai jól mutatják, hogy csak sikeresen teljesített próbaidő esetén válik jogosulttá az ajánlatot tevő munkavállaló az ajánló díjára. Így ez a folyamat nem csak komplex, bonyolult és időigényes volt, de nem rendelkezett ösztönző hatással sem a vállalat meglévő munkavállalói számára. A toborzás-kiválasztási osztályra azonban 2020 év elején csatlakozott egy új vezető, (aki a későbbi mély interjúm egyik alanya lesz), aki kiemelten fontosnak tartotta a meglévő munkavállalói populáció ismeretségi hálójának aktiválását és ezzel egy új jelölt adatbázis kialakítását. Ehhez egyértelműen szükségesnek látta az ajánló folyamat és felület megújítását. Ez a munka el is kezdődött, de az előkészítési folyamatok után a pandémia és a vele járó bizonytalanság, vállalati költségvetési megszorítások, munkavállalói felvételi zárlat megálljt parancsolt neki. Végül 2022 év elején indulhatott újra a projekt, mikorra a

pandémia és az ukrán-országi háború okozta hatások olyannyira megváltoztatták a magyarországi álláspiacot, hogy a felsővezetés és az immáron tapasztalt kollégává avanszált toborzási vezető is égetőnek látták a rendszer megújítását, így kiaknázatlan hálózati forrásokból történő jelölt ajánlások megérkezését és potenciális új munkavállalók azonosítást.

A korábban félbeszakadt projektből az akkor lefolytatott piackutatás eredménye szerencsés módomban felhasználható maradt, így külön tenderre nem volt szükség. Azért sem lett volna szükség tenderre, mert a piackutatás eredményében szerepelt, hogy a vállalat által keresett ajánlói felület szolgáltatást csak kettő szolgáltató biztosítja, melyek közül csak az egyik felel meg a GDPR általános adatvédelmi rendelet szerinti adatvédelmi szabályoknak, miszerint az állásjelentkezőktől beérkezett személyes adatokat és önéletrajzokat csak európai elhelyezkedésű szervereken lehet tárolni. Mivel a kettő cég közül az egyik, amerikai központú és ott is lokalizáltak a szerverei, így egyértelműen kizárásra került az opciók közül. Így kezdődött meg a közös munka munkáltatóm és a Radancy – ajánlói szolgáltató csapatát tekintve osztrák székhelyű – csapata között. Az első négy hónapot a munkáltató vállalatirányítási rendszerének és a Radancy ajánlói felületének integrálásával töltötte a projekt csapat és a szolgáltató fejlesztői. Eközben a projekt résztvevői részletesen megismerték az új ajánlói felületet, kialakították a bevezetéshez szükséges kommunikációs stratégiát, valamint a népszerűsítő kampány és fizikai kitelepülés útján történő bemutató, azaz „Roadshow” részleteit. Kialakításra került az ajánlói felületen a munkáltatóra és vállalati logójára szabott megjelenés formája és a bevezető promócióhoz különböző marketing és reklám anyagok, ajándéktárgyak kerültek megrendelésre. A projekt utolsó, hatodik hónapjában a Radancy üzleti képviselői és a projekt csapat tagjai bemutató előadásokat tartottak a HR szervezet tagjainak (HR partnerek, generalisták, támogatók, ügyfélszolgálat), hogy egységes tudással tudjanak majd ők is segítséget nyújtani a vállalat munkavállalói számára az új felület bevezetése után. A majdnem kettő éves várakozást követően egy intenzív, de hatékony hat hónapos fejlesztési és projekt időszak után sikeresen bevezetésre került az új felület és a hozzá kapcsolódó új munkavállaló ajánlói stratégia. Ennek köszönhetően a korábbi régi folyamattól eltérve, folyamatosan motiválva vannak a programot használó munkavállalók a minél nagyon aktivitásban és ajánlásban. A felületen történő különböző aktivitásaikért (állás kedvelése, megjegyzés írás, megosztás, jelölt ajánlás) folyamatosan pontokat gyűjtenek, melyek az aktivitás mértéke és egy előre lefektetett szabályrendszer szerint kialakított pontrendszer alapján kerülnek nekik kiosztásra. Az így összegyűjtött pontokból egy úgy nevezett jutalom centerből a

munkavállalók saját döntésük alapján tudnak ajándékot választani maguknak vagy további pontokat gyűjteni, míg egy nagyobb ajándékra jogosulttá nem válnak. Az ajándék termékek listája folyamatosan változik, és a jövőben ezek minél szélesebb skálán való kiterjesztését tervezi a toborzási osztály, de ez a felület hosszú távú használatának stratégiáját képezi már. A fent említett pontokért beváltható jutalmak mellett az ajánlói pénzjutalom is megmaradt, hiszen az egy komoly jutalomnak, egy egyszeri nagyobb pénzjutalommal járó motivációs tényezőnek számít. Az így leírtak alapján és a bevezetett új felülettel teljesen átalakult a munkavállaló ajánlói folyamat, amihez a következő 4. számú ábrát készítettem.



4. ábra: Új ajánlási folyamatára
 Forrás: saját szerkesztés

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

A szakdolgozatom írásának elején megfogalmazódott bennem, hogy a toborzás-kiválasztás világában szerzett szakmai tapasztalatomnak és a munkáltatómnál végbement munkavállaló ajánlói felület digitalizációs projektnek a hatására, ezeket összességéről és relevanciájáról írom a dolgozatomat és kutatásomhoz a munkáltatóm által teremtett projektet és vezetőinek, munkavállalóinak segítségét fogom igénybe venni, figyelembe véve a körülményekből fakadó esetleges torzítás lehetőségét.

Saját vizsgálatomban, az első hipotézisem kapcsán a mélyinterjú módszerére, míg a másodiknál a kérdőíves kutatásra esett a választásom. A vizsgálatok körülményeit és helyszínt munkáltatóm – Magyarország egyik meghatározó nagyvállalata – teremtette. Ezen típusok kapcsán a 3.2.1 és 3.2.2. fejezetekben részletezem a vizsgálatok pontos körülményeit és helyszíneit.

3.2.1 Mélyinterjú

A mélyinterjúk lebonyolítására 2023. február hónapban került sor. Ezek változó időtartamúak, de körülbelül 60-75 perc időszávrá vetítettek voltak. Kettő interjú a digitalizáció szellemében online, Microsoft Teams alkalmazáson keresztül videó hívásban, míg egy interjú a vállalat budapesti székházán belül, személyesen került lebonyolításra. Érdekes megfigyelés volt számomra, hogy a kettő online alkalom volt a hosszabb.

3.2.2 Kérdőíves kutatás

A kérdőíves kutatásom célcsoportja a szakdolgozatom tárgyát képező multinacionális nagyvállalat munkavállalói populációja volt, akik valamilyen formában interakcióba léptek a cég régi és új, Radancy nevű ajánlói felületével, ezáltal találkozhattak a régi és új digitalizált felület megoldásaival.

A kérdőívet a Google Űrlap elnevezésű online platform segítségével állítottam összes, majd a HR-es kapcsolataimon keresztül, elektronikus úton osztottam meg a munkavállalók között. Az elektronikus kitöltés 2023. március végén indult és anonim módon zajlott, a kitöltők személyesebb adatait illetően, csak a kutatásban relevánsakra kérdeztem rá. A kitöltések számát tekintve minimum $N=100$ kitöltést kívántam elérni, mely végül a kettő hetes időablak végén $N_{\text{final}}=114$ kitöltés számmal zárult.

3.3 Kutatás módszerek és a minta bemutatása

3.3.1 Mélyinterjú

A kutatási módszereim kiválasztásánál a hipotéziseimben megfogalmazott feltételezések és az ezekre várt információk kinyerésének legmegfelelőbb útja jelentette a meghatározó szempontot. A teljesség igénye miatt hamar egyértelművé vált számomra, hogy a kettő hipotézisre kettő különböző kutatási módot szükséges alkalmaznom, hogy a legmegfelelőbb válaszokat kinyerhessem. Az első hipotézisemben nem szerepelt olyan feltevés, melyre számszerűsíthető választ szeretnék kapni, sokkal inkább a kutatás relevanciáját szeretném érzékeltetni az előtérbe került digitalizációs törekvések fényében, illetve szeretnék rávilágítani az esetlegesen felmerülő generációs különbségekre. Ezek kapcsán jutott a választásom a kvalitatív kutatási módszer típuson belül, a mélyinterjú technikájára. Maga ez a kutatási technika és a kutatási mintát biztosító Radancy projekt meghatározza, hogy egy kisebb mintavételi lehetőségről van szó, illetve emiatt a kinyerhető adatok mennyisége is korlátozott, ám minőségében és mélységében annál relevánsabb. Másik érv volt a módszer kiválasztása mellett, hogy a projekt tagok közül sikerült három olyan vezetőt interjúra felkérnem, akik három különböző generációból és eltérő szakmai tapasztalatból merítkeznek. Utóbbiaknak köszönhetően három különböző nézőpontból és meglátási szempontokból kaphattam válaszokat az interjúkérdésekre.

Az interjúk során a 1/a. számú mellékletben megjelölt mélyinterjú kérdések adták a beszélgetés gerincét, de a módszer szabadságának előnyére lehetősége volt az interjú alanyoknak egyéb releváns információkat, véleményeket vagy a kutatási mintát biztosító Radancy projekt kapcsán felmerült pozitív, vagy negatív érzéseiket megosztani.

A jelen fejezetben részletezett mélyinterjúk kifejtését a válaszok szabad szavas, illetve táblázatos összegzésével végzem el a 3.4.1 fejezetben.

3.3.2 Kérdőíves kutatás

Az előző fejezetben leírtakkal összhangban, a kutatási módszereim kiválasztásánál a hipotéziseimben megfogalmazott feltételezések és az ezekre várt információk kinyerésének legmegfelelőbb útja jelentette a meghatározó szempontot. A teljesség igénye miatt hamar egyértelművé vált számomra, hogy a kettő hipotézisre kettő különböző kutatási módot szükséges választanom, hogy a legmegfelelőbb válaszokat kinyerhessem. Az első hipotézisem kapcsán a mélyinterjú módszerére esett a választásom. A második hipotézisemre azonban, már számszerűsíthető válaszokat várok, így ennek megválaszolására a kvalitatív módszer nem alkalmas. Egyértelműen kvantitatív módszer, azaz esetemben kérdőíves felmérés szükséges.

A második hipotézisemben feltételezettek helytállóságának vizsgálatához egy 23 kérdés számú kérdőívet állítottam összes. Kérdéseit a dolgozat 1/b. számú mellékleteként csatoltam.

A kérdőívet összesen 114 fő munkavállaló töltötte ki (N=114). A kitöltés anonim módon zajlott, a kitöltők személyesebb adatait illetően, csak a kutatásban relevánsakra kérdeztem rá.

A kérdőív első hét kérdésből kapott válaszok alapján, meg tudom állapítani a válaszolók különféle, így például demográfiai, nemi és a munkaviszonyának főbb pilléreivel kapcsolatos eloszlását. A további 16 kérdés pedig, a hipotézisem helytállóságának vizsgálatához szükséges.

A kérdőív eredményeit az adatok összegzésével és vizuális szemléltetésével mutatom be a 3.4.2 fejezetben. A szemléltetéséhez különböző diagramos ábrázolásokat fogok használni.

3.4 Eredmények

3.4.1 Mélyinterjúk eredménye

A mélyinterjúk első kérdése az interjú alanyok kutatásomban releváns alapadatainak megismerésére szolgált. Ennek áttekintésére az alábbi, 5. számú táblázatot készítettem.

5. táblázat: Mélyinterjú alanyok adatai

Alany sorszáma	1.	2.	3.
Generációs csoport	X generáció	Y generáció	Z generáció
Szervezet neve	Toborzás-kiválasztás	Toborzás-kiválasztás	HR támogatás
Pozíció neve	Toborzás-kiválasztás Igazgató	Toborzás-kiválasztás Csoportvezető	HR támogatás Csoportvezető
Munkatapasztalat	23 év	9 év	6 év
Projekt tagja	3 éve	3 éve	1 éve

Forrás: saját kutatás, 2023

Az első interjú alanyom a legtapasztaltabb a három közül, ez nem véletlen, hiszen az X generáció tagjaként a 2000-es évek óta dolgozik a HR szakmában, ez összességében 23 év szakmai tapasztalatot jelent, amiből közel 20 éve, multinacionális környezetben a toborzás-kiválasztás területén tevékenykedik. A kezdeti évek és ranglétra bejárása után, egy korán jött lehetőségnek köszönhetően immáron 15 éve vezető beosztásban, míg a vizsgálatom tárgyát képező cégnél 3 éve dolgozik a Toborzás-kiválasztási Igazgató munkakörben.

Következő és így második interjú alanyom a Y generáció tagja, végzettségét tekintve angol nyelvterületen fordító-és tolmács. 9 évvel ezelőtt, még a tanulmányai során – kiemelkedő angol nyelvtudásának köszönhetően – gyakornokként került a vizsgálat részét képező céghez, így számára ez az első munkáltató. Itt először a HR partnerek mellett, munkaköri leírások fordításával foglalkozott, illetve egyéb ad-hoc feladatokban támogatta őket, így toborzás-kiválasztási feladatokkal is találkozott. A mesterképzés befejezését követően a toborzás-kiválasztás területén ajánlottak számára teljes munkaidős pozíciót, így 6 éve a vállalat ezen szervezeténél dolgozik. A szervezet sokat változott az elmúlt 6 év során, illetve különösen az elmúlt 3 évben. Ehhez meglátása szerint az eltelt turbulens évek világeseményei (például pandémia), illetve egyértelmű módon a 3 évvel ezelőtt csatlakozott új Toborzás-kiválasztási Igazgató is hozzájárult. Talán ennek és lojalitásának, valamint a szervezet és terület mély ismeretének köszönhető, hogy 2 évvel ezelőtt Toborzás-kiválasztási Csoportvezetővé került kinevezésre, így azóta ő felel a csapattagok közvetlen

irányításáért, illetve az igazgató munkáját is támogatja, főként projekteken való részvétellel.

Utolsó és egyben harmadik interjú alanyom a Z generáció tagja. Bár ő a legfiatalabb és ő rendelkezik a legkevesebb, 6 év munkatapasztalattal, korosztályát méltóan képviselő, ambíciózus személy. A vizsgált vállalathoz 1,5 éve csatlakozott, korábbi tapasztalatának köszönhetően HR Támogatás Csoportvezetőként. Ez az első középvezetői pozíciója. Munkája során az adminisztrációs csapat tagjait irányítja és a HR-es rendszerek kezeléséért felelős. Ennek kapcsán csatlakozott 1 évvel ezelőtt az újból indított Radancy projektbe, ahol főként operációs szemléletével támogatta az új rendszer bevezetését.

Fentiek alapján elmondható mind a három alanyról, hogy rendelkeznek vezetői tapasztalattal, továbbá részt vettek a Radancy projektben, így a későbbiekben feltett kérdéseket megtudják válaszolni és az új ajánlói felület hatásait feltudják mérni beosztottaikon – arról saját véleményyt és benyomást tudnak megfogalmazni. A beosztottakra ható tényezőket és esetleges okait is fel tudják tárni. A mélyinterjú kérdéslistában felsorolt kérdéseket relevanciájuk és összefüggéseik szerint csoportosítom a dolgozat jelen részében, hogy ezzel egy strukturált áttekintést kaphasson az olvasó. A további megértés céljából a kérdés csoportokról összefoglaló táblázatokat is készítek, hogy ezzel az interjú alanyok tömör válaszait jobban átlássa az olvasó.

6. táblázat: Nehézségek és saját értékelés

Alany sorszáma	1.	2.	3.
Elmúlt 3 év személyes vagy csapat szintű nehézségei?	Bizonytalanság. Reziliancia képességének életvitelszerű szükségessége. Költségmegtörítések a fejlesztési igények ellenére. Személyes vezetői szerep és új produktív szervezeti működés kialakítása.	Folyamatosan változó környezet. Kontroll külső hatások miatti elvesztése. Fluktuáció és folyamatos pótlási igény, új folyamatok és csatornák. Költség és létszám korlátozás.	Új csapat. Folyamatosan változó rapid igények. Napi feladatok ellátása és értékteremtő projekt részvétel. Csapat béli fluktuáció.
Ez idő alatt bevezetett digitális megoldások értékelése?	Időszak és helyzet specifikus, rugalmas, de ideiglenes. Szabad kéz a napi munkavégzés speciális (pandémiás karantén) ellátásához. Hosszú távú szemléletváltás előfutárjai.	Átmeneti, rövid távú megoldások. Hatékonyság és rugalmasság fókusz. Üzletfolytonosság fenntartása. Újítási lehetőségek.	Pozitív, új fejlesztések elindítói. Hosszú távú megoldást igénylő átmeneti ötletek.

Forrás: saját kutatás, 2023

A 6. számú táblázatban összefoglaltakkal indult meg a vizsgálat lényegi része. Szerettem volna már az elején választ kapni arra, hogyan éltek meg az interjú alanyai az elmúlt három évet és milyen vélemény alakult ki bennük erről, illetve a vállalatban megjelent digitalizációs megoldásokról. A nehézségek között jól felismerhetően hasonló érzéseket és véleményeket fogalmaztak meg, amikben a bizonytalanság érzését és a folyamatosan változó környezetet emelték ki. Vezetői munkakörükben kettős szerepben kellett helyt állniuk, egyik oldalról saját személyükben, mint munkavállalók voltak jelen, akik egyéni szinten szorongtak a külső tényező (pandémia) okozta hirtelen bekövetkezett változásoktól. Másik oldalról vezetői szerepükben helyt kellett állniuk csapataik vezetésében és biztonság érzetének körülményekhez képest történő fenntartásában. Kettő vezető a nyomasztó költség és létszám kontroll okozta kihívásokat is kiemelte, ezek kifejezett kihívások elé állították őket a kezdetekben. Az első interjúalany a kezdeti bizonytalan és pánik időszak után felismerte, hogy egy új világ kezdődött, amiben a munka világában is új képességek kialakítására lesz szükség, amit ő a rezilianciának, azaz folytonos alkalmazkodás a változásokhoz képességének azonosított. Ő ezzel vonta párhuzamba a vállalatnál végbement digitalizációs fejlesztések megjelenését is, hiszen az üzletfolytonosság fenntartásához és a napi munka elvégzéséhez alkalmazkodni kellett céges, szervezeti, csapat és személyes szinteken az új helyzetben. Bár szerinte a külső hatás, ami előidézte ezt (pandémia) sajnálatos volt, de összességében pozitívnak élte meg a vállalatban elindult digitalizáció útján történő fejlesztéseket. Büszkén gondolt a cégben felmerült számos új ötletre, amik a működés hatékonyságához járultak hozzá és üdvözölte a felsővezetés kezdetben kényszerített, későbbiekben fejlődés érdekében saját belátásból kialakult hajlandóságát a digitalizációs megújulás kapcsán. A második alany kezdő vezetőként élte meg az elmúlt pár évet, így őt érzékenyebben érintették az ez idő alatt felmerült kihívások, de motiválta a vállalat megoldás fókusz, mely biztonságérzettel töltötte el, így pozitívan és proaktívan állt hozzá minden új folyamat és csatorna megismeréséhez és alkalmazásához. Kifejezett örült a sok új digitalizációs megoldás megjelenésének, amiknek a hatékonyságát személyes szinten is érzékelte munkavégzése során. Az utolsó vezető bár már a pandémia intenzív részének lecsengése után csatlakozott a vállalatba, az ennek hatására kialakult folyamatosan megújuló folyamatokat és tempót érzékelte. Próbálta ennek pozitív oldalát megragadni azt, hogy ebből személyes és csapat szinten mit tud kamatoztatni, hogy a felmerült fluktuációs feladatait is kezelni tudja. Mivel operációs személete erős, alaposan megfigyelte a rendszerekben történt fejlesztéseket és nagy öröme szolgált kettő ilyen projektbe is csatlakozni.

Megkértem a vezetőket, hogy avassanak be személyes véleményükbe a dolgozat tárgyát is képező munkavállaló ajánló felület digitalizációs projekttel kapcsolatban, illetve mesélik el, ha a projektre kihatással volt a kiemelt, hároméves intervallum. Ezt a kettő kérdés kört is egyesítettem és a 7. táblázatban összesítettem a tömör válaszaikat. A projekttel kapcsolatban az egyes számú interjú alany bizonyult a legérzelmesebbnek. Nem véletlenül, ahogyan a korábbiakban érintettem a terület vezetőjeként szívügyének tekintette ennek a toborzási csatornának és folyamatnak a megújítását, mert korábbi tapasztalatai alapján tudta, az ismeretségi háló aktiválása segíteni tudja a szervezet tevékenységét és egy hosszú távon jól felhasználható jelölt adatbázis kialakítását tudja eredményezni. A korábbi folyamatot többször próbálta ő is alkalmazni, ajánlani a vállalatnak általa alkalmasnak gondolt kollégát, de saját tapasztalata is csak megerősítette a korábbi megoldás bonyolult és sok lépcsős formájáról és arról, hogy egy-két próbálkozás után többször nem fog ezzel próbálkozni, mert több személyes energia befektetést igényelt, mind sem amennyi haszna volt számára. Elmondta, hogy nehezen érintette, amikor a pandémiás időszakban felfüggesztették a Radancy projektet, de bízott abban, hogy a pandémia lecsengése után, a többi végig futott digitalizációs projekt hatására majd ez a Radancy is újból zöld utat kap. Amikor ez megtörtént 2022. év elején, nagy lendülettel vetette bele magát a projektbe.

7. táblázat: Saját vélemények és gátló tényezők

Alany sorszáma	1.	2.	3.
Saját vélemény az ajánló felület digitalizációs projektről?	Nagyon szükséges. Hosszú távú befektetés. Rövid, intenzív projekt időszak. Professzionális projekt tagok. Kiemelt IT fókusz.	Régóta váratott fejlesztés. Gyors, komplex projekt, hosszú távú toborzási csatorna. Szakmailag élvezetes projekt munka.	Újító és releváns projekt. Harmónikus projekt csapat, gördülékeny munka.
Befolyásolta ezt a projektet az elmúlt 3 év?	Igen. Költség és létszám záruk felfüggesztették. Újraindításkor a felsővezetés gyors, hatékony értékteremtést várt, ehhez minden anyagi finanszírozást jóváhagyott.	Igen. Létszám stop miatt aktualitását veszítette a pandémia akut időszakában. Utána gyors megvalósítást igényelt.	Igen. Korábbi felfüggesztés után amikor aktuálissá vált gyors bevezetést és eredményeket vártak.

Forrás: saját kutatás, 2023

Az előző vezetőhöz hasonlóan, a második is a Radancy lelegejétől átélte az ezzel kapcsolatban történt felfüggesztési és majd újraindítási eseményeket, érzéseit és meglátásait az első vezetőjére csatlakoztak. Egyetért azzal, hogy egy indokolt és régóta várt projekt van szó, amely széles spektrumon tud értéket teremteni a vállalat számára. Az újraindítást követően nagyon élvezte a projekt munkát és szakmailag is sokat fejlődött a segítségével. A harmadik vezető csak az újraindított projekttel találkozott, de szájhagyomány útján ő is értesült a projekt múltjáról. Hozzátette, bár ő a HR támogatás szervezeteiből vett részt a projektben, az új felületet egy újító és releváns megoldásnak találta. A Radancy cég oldaláról csatlakozott projekt tagokkal nagyon szívesen dolgozott együtt, sokat segítettek a projekt eredményességét a felületük kapcsán korábbiól összegyűjtött „best practice” (magyarul: legjobb gyakorlatok) megosztásával.

A folytatásban a projekt célját, várt eredményeit és kihívásait mind a három alany hasonlóan írta le. Ez jó visszajelzés saját személyükről is, hiszen ez azt jelenti, hogy a projekt tagjaiként tudatosan vettek részt a folyamatokban, az értékteremtéshez hozzá kívántak járulni projekt munkájukon keresztül. Ezen kérdésekre adott válaszaikról készítettem a 8. számú táblázatot. A kitűzött célok kapcsán mindhárman kiemelték a régi felület jobbra való leváltásának szándékát. Mindhárman úgy gondolták, hogy csak abban az esetben szükséges digitalizálni ezt a folyamatot, ha azzal hatékonyságot tudnak növelni és egyszerűsíteni tudják a felület összes felhasználójának életét (legyen az a toborzó, az ajánló, az ajánlott stb). Másik egyöntetű céljuk volt, az addig kiaknázatlan munkavállalói kapcsolati hálókat aktiválása és ezzel új, olcsó jelölt adatbázis felépítése.

8. táblázat: Az ajánló felület digitalizációs projekt főbb adatai

Alany sorszáma	1.	2.	3.
Projekt céljai?	Új, felhasználóbarát felület bevezetése. Ajánlók ösztönzése. Kiterjedt jelölt adatbázis fejlesztése. Hosszú távú jutalmazási stratégia kialakítása.	Korszerű, digitális felület bevezetése. Folyamategyszerűsítés. Kapcsolati hálókat aktiválása.	Felhasználóbarát digitális megoldás bevezetése. Új, olcsóbb jelöltek. Motivált, elégedett munkavállalók.
Projekttől várt eredmények?	Gyors, eredményes. Sok új jelentkező. Agilis toborzás-kiválasztás. Költséghatékonyság. Üzleti elégedettség növelése.	Költséghatékonyság. Állandó jelölt bázis. Időhatékonyság. Elégedett felhasználók.	Hiánypótlás. Átlátható folyamat. Gyorsaság és hatékonyság.

Kihívások a projekt során?	Pandémia. Rövid határidő, magas üzleti elvárás. IT komplexitás. Generációk közötti különbségek.	Megfelelő kommunikációs és jutalmazási stratégia. Pandémia. Rövid határidős újraindítás.	Rövid projekt idő. Komplex IT rendszer integrálás. Munkavállalói bevonás.
-----------------------------------	--	--	---

Forrás: saját kutatás, 2023

A vezetők véleménye a projekttől várt eredményekről is nagyban egyezett. A konkrétan elvárt eredmények között sorolták fel: a költséghatékonyságot, átlátható folyamatot, az állandó jelölt adatbázist, az agilis toborzás-kiválasztás megalakulását és a mindennél fontosabb üzleti elégedettséget. Az interjú beszélgetések kiemelték, hogy ők úgy vélik, ezek azok az eredmény pontok, amiket akár számszerűsített vagy vélemény alapú visszajelzésekkel is alá lehet támasztani, szükség esetén további fejlesztéseket lehet tenni. Végül, de nem utolsó sorban, ebben a téma csoportban a projektben felmerült kihívások terén is egybehangoztak. A pandémiát, mint a projektet elhalasztó tényezőt és az emiatt bevezetett költség és létszám korlátozásokat nem tudták kezelni, de a projekt újraindításakor támasztott új kihívások legyőzését már igen. Mindent megtettek, hogy a rövid projekt idő alatt hozzájáruljanak az új felület sikeres bevezetéséhez. A lehető legjobban megismerték a felületet, hogy azt követően majd akár személyesen is tudjanak segítséget nyújtani a kollégáiknak. A projektidő szűkössége és komplexitása miatt, kettő vezető említette meg magától azon aggályait, miszerint érdemes lett volna a generációk digitalizációs szokásainak jobb felmérése ahhoz, hogy a felület bevezetése kapcsán jobb kommunikációs anyaggal készüljenek. Ezzel a gondolatmenettel szeretném átvezetni a leírást a következő, 9. táblázatban összefoglalt, utolsó kérdés csoportra.

Ahogy az előbb említettem a beszélgetés során kettő vezető a kérdés feltétele előtt érintette a generációs fókusz elképzelhető hiányát a projektből. Ezt a kérdésem pontosításával mélyítettük el. Az új felület bevezetése után ugyanis úgy látták saját csapataikban egy esetleges generációs törés jelentkezhethet a fiatalabb és idősebb kollégák között. Ez a kettő vezető hasonló gondolatmenettel attól tart, hogy a fiatalabb kollégák felhígítják a jelölt adatbázist a minél több jutalom pont elérése érdekében. Míg az idősebb generáció kicsit tartva az ismeretlentől, személyes IT segítségnyújtás nélkül bátortalan az ajánlási felület alkalmazásához. Utóbbi nagy kár lenne szerintük, mert pont ezek a tapasztalt szakemberek hozhatnának be hasonló tudással, vagy jó potenciállal rendelkező új jelölteket.

A harmadik vezető a korábbi kettőtől nyugodtabban fogalmazott, mert az ő csapatában csak nem rég kezdett el figyelni erre az esetleges generációs megoszlásra. Ő egyelőre annyit

tudott elmondani nekem, hogy elképzelhetőnek tartja, hogy a fiatalabb és idősebb munkavállalók máshogy reagálnak az új, digitálisabb megoldásra, de szerinte ennek további, fókuszált vizsgálata szükséges.

A felmerült generációs törés gondolata miatt, megkértem az interjúban résztvevő vezetőket, hogy tételezzék fel ez a probléma ténylegesen fennáll és még az interjú során tegyenek javaslatot ennek megoldására, kezelésére. A három vezető legelsőként említett a pontos vizsgálat szükségességét és az úgy kapott adatok elemzését a tényleges megoldási akciópontok megállapítására, de enélkül is pár javaslattal szolgáltak. Az első ilyen volt a kommunikációs és felhasználói segédanyagok, leírások felülvizsgálata. Úgy vélik ezek szövegezésével, részletezettségével, gyors segítséget lehet nyújtani az idősebb generáció számára. Továbbá, számukra jó ötlet lehet fizikai kitelepülések során bemutatni a felületet, ezzel is személyesebbé tenni az egészet és azonnali kérdezési és válaszadási csatornát biztosítani számukra. A fiatalabb generáció komolytalan felhasználói szokásainak kitisztítására rövid, tömör és lényegre törő plakátokra, videó reklámokra gondoltak első sorban. Ezekről úgy gondolták segíthet nekik kiemelni azokat a fő pontokat, amiket érdemes szem előtt tartani egy személyes ajánlás során.

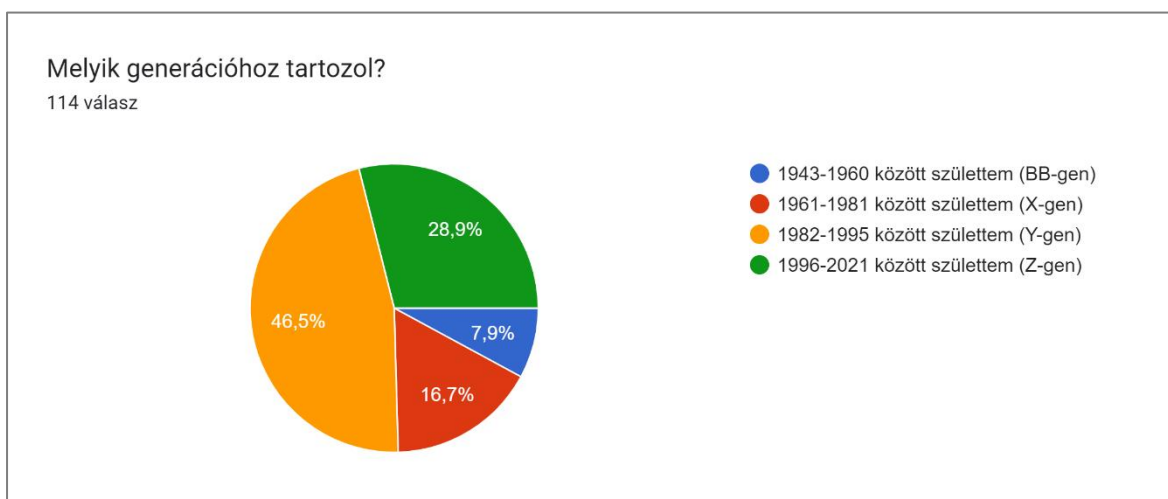
9. táblázat: Generációs különbségek

Alany sorszáma	1.	2.	3.
Látható-e generációs különbség a felhasználók között?	Igen. Az idősebbek kevésbé aktívak, nem ők hozzák a legtöbb jelöltet. Fiatalok felületesen ajánlanak.	Fiatalok aktívak, de minőségben gyengébb lehet az ajánlásuk. Idősebbek inkább inaktívak.	Eltérő motiváció és felhasználói technikai tudás. Idősebbek bátortalanok.
Ha igen, milyen megoldások kezelhetik?	Célirányos kommunikációs kampány. Személyes segítség biztosítása (mentor vagy roadshow)	Tájékoztató kisokos az elvárt ajánlásokról. Felzárkóztató kampány az idősebb kollégák számára.	Részletes technikai leírás vagy felhasználói útmutató a felülethez. Generáció szerinti edukációs megoldások.

Forrás: saját kutatás, 2023

3.4.2 Kérdőíves kutatás eredménye

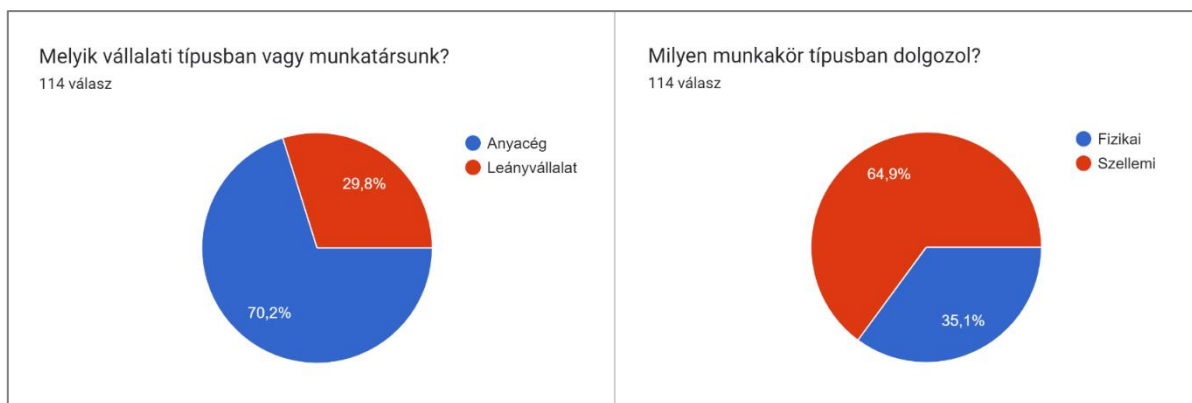
A kérdőív első hét kérdésből kapott válaszok alapján, meg tudom állapítani a válaszolók különféle, így például nemi, demográfiai és a munkaviszonyának főbb pilléreivel kapcsolatos eloszlását. Ezekből az első kettő kérdés irányult a nemi és demográfiai adatokra. A válaszadói nemek aránya a nők részvételével bizonyult többnek. A 114 válaszadóból összesen 65 nő (57%) és 49 férfi (43%) vett részt a kitöltésben. Kutatásom nem foglalkozott a pontos életkor szerinti besorolással, de megkérdezte a válaszadókat a generációs hova tartozásukról. Utóbbi százalékos arányáról a lenti, 5. számú ábrát készítettem. Ebből jól leolvasható, hogy a válaszadók négy generációs csoport (Baby-boomer, X, Y, Z generáció) közül jelölhették meg azt, hogy melyikbe tartoznak. A legtöbb válaszadó az Y generációba 53 fő (46,5%), míg a második legtöbb a Z generációba 33 fő (28,9%) tartozik. Ezt követően az arányokban további csökkenés figyelhető meg, ami szerint az X generációba 19 fő (16,7%), míg a Baby-boomer generációba 9 fő (7,9%) válaszadó tartozik.



5. ábra: *Generációk százalékos aránya*

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

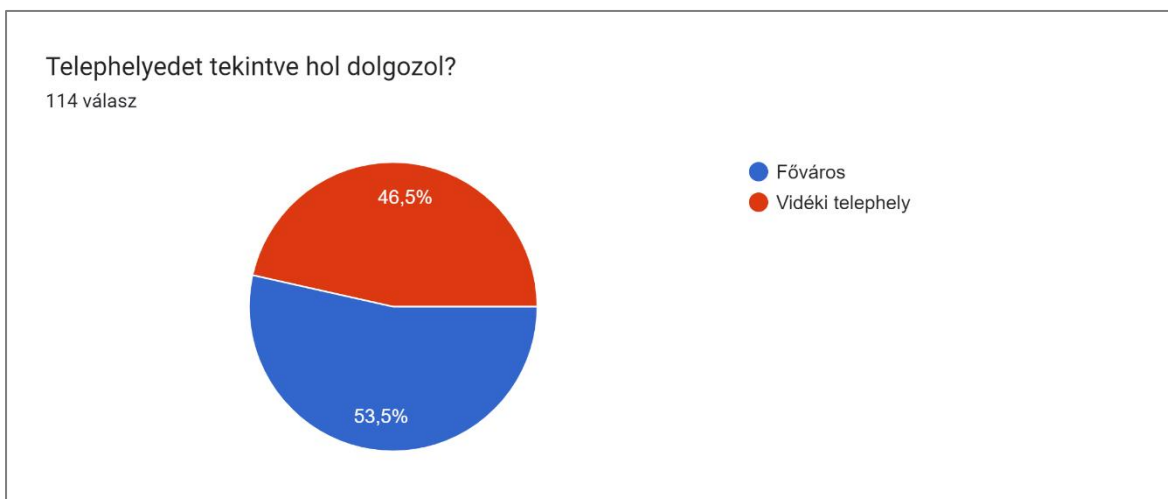
A 3-7. kérdésekkel a megkérdezett munkavállalók munkaviszonyával kapcsolatos főbb pillérek eloszlását mértem fel. A válaszadók vállalati és munkakör típusának százalékos ábrázolására a lenti, 6. számú ábrán látható kördiagramokat készítettem. A válaszok 70,2%-a érkezett az anyacég kollégáitól, míg a leányvállalatok gyűjtő elnevezése alatt 29,8% válasz érkezett. A munkakör típusokat kettő tisztán elválasztható és minden munkavállaló számára magabiztosan azonosítható válaszlehetőségben adtam meg. Az így beérkezett válaszok szerint, a válaszadók 64,9%-a szellemi, míg 35,1%-a fizikai munkakört tölt be.



6. ábra: Vállalati és munkakör típusok százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A munkaviszony pillérek jobb megismerését tette lehetővé az 5. kérdés, amin keresztül a válaszadók lokális elhelyezkedéséről kaptam visszajelzést. Erről az alábbi, 7. számú ábrát készítettem egy kördiagram segítségével. Ezen jól látható, hogy lokalizáció szempontjából szoros válaszadási arányok érkeztek. 61 fő válaszadó fővárosi és 53 fő vidéki telephelyes válaszadó volt, ezzel kialakítva a 53,5% és 46,5% százalékos válaszarányt.

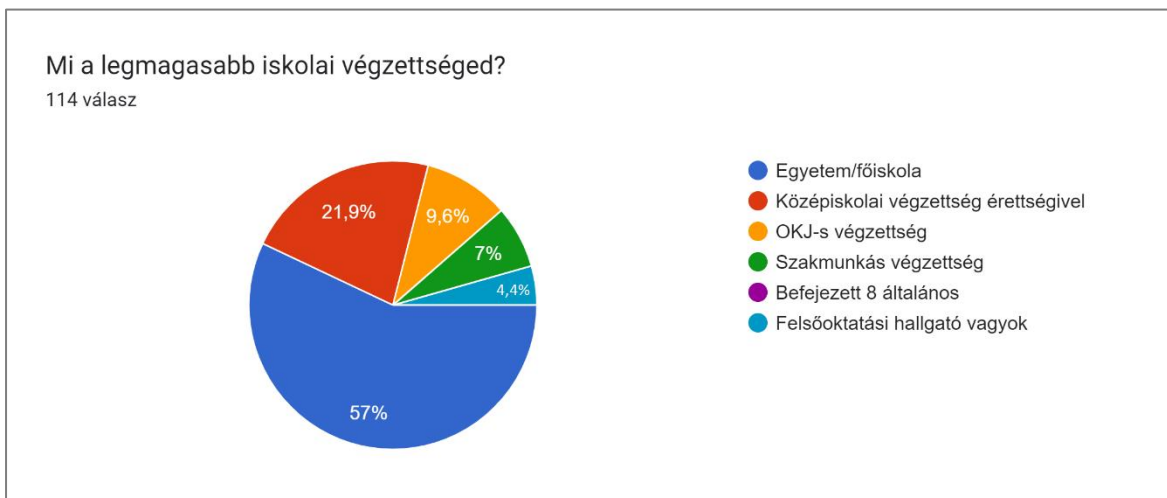


7. ábra: Telephelyek százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A 6. kérdéssel már érintettem a toborzás-kiválasztás folyamat egyik kiinduló adatát, mely meghatározó hatással bír egy későbbi munkaviszony kialakulására. Ez nem más, mint a végzettség szintje. A válaszadók körében a 8. számú ábrán bemutatott oszlopdiaagramon látható a legmagasabb végzettség százalékos aránya. A válaszokat hat darab, előre megadott válaszadási lehetőség közül választhatták ki a kitöltők. Jól látható, hogy a válaszadási arány az egyetemet vagy főiskolát végzettek körében a legmagasabb 57%, középiskolai

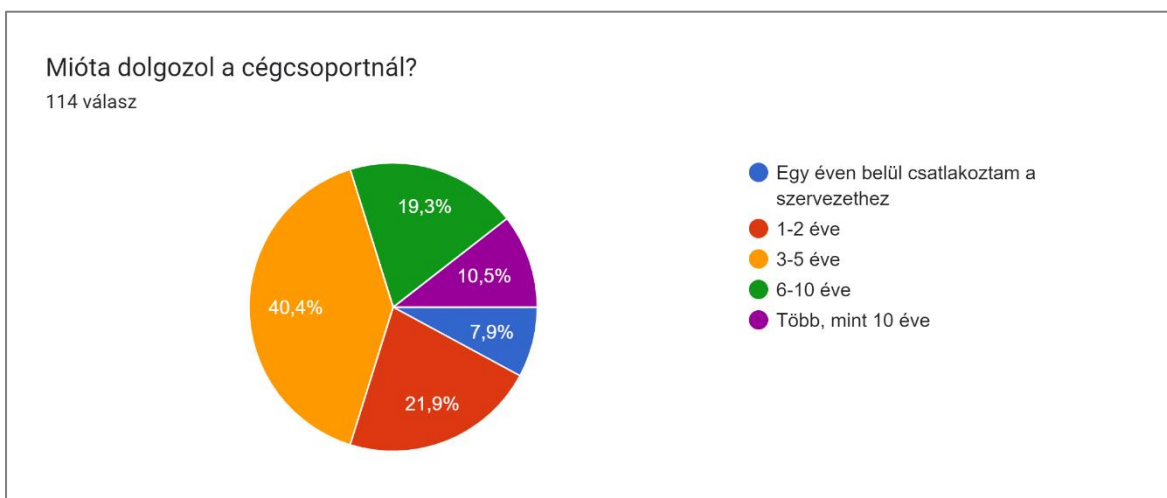
végzettséggel érettségivel 21,9%, OKJ-s végzettséggel 9,6%, szakmunkás végzettséggel 7% rendelkezik és a válaszadók 4,4%-a jelenleg felsőoktatási hallgatónak számít.



8. ábra: Legmagasabb iskolai végzettségek százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A munkaviszony pillérekkel kapcsolatos utolsó, egyben 7. kutatási kérdésem a válaszadók munkaviszonyának hosszára irányult a kutatás tárgyát képező multinacionális cégcsoportnál. Ennek eredményeképpen, a 9. számú ábrán ábrázolt százalékos eloszlást kaptam. A válaszadók öt előre meghatározott intervallum közül jelölhették meg a saját munkaviszonyukra illőt. A 9. ábrán is láthatóan változatos eredmények érkeztek. A „több, mint 10 éve” és „6-10 éve”, azaz legrégebb óta, és a „kevesebb, mint 1 éve” és „1-2 éve”, azaz legrövidebb ideje a cégcsoportnál dolgozó munkavállalók százalékos összessége külön-külön 29,8%-ra jött ki, míg a közepes intervallumon munkaviszonyban álló, „3-5 éves” jogviszonnyal rendelkező válaszadó aránya 40,4% volt.



9. ábra: Munkaviszonyok hosszának százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A további kérdésekkel a vizsgálat tárgyát képező vállalat munkavállalóinak álláshirdetésekre való ajánlási szokásait mértem fel. A későbbi következtetések és javaslatok megállapításához kettő részre tagoltam ezeket a kérdéseket. A 8-12. kérdést a vállalat régi, ajánlási felületének használatával kapcsolatban és az erről kialakult vélemények megismerésére tettem fel. Ezt követően a 13-22. kérdést a vállalat új, Radancy ajánlási felületének használatával kapcsolatban és az erről kialakult vélemények megismerésére tettem fel. Az utolsó, egyben 23. kérdésben megkértem a kérdőív kitöltőit, hogy jelöljék meg miért tartják jobbnak az új felületet a réginél. A következő ábrákon ezeknek a kérdés csoportoknak az eredményét mutatom be.

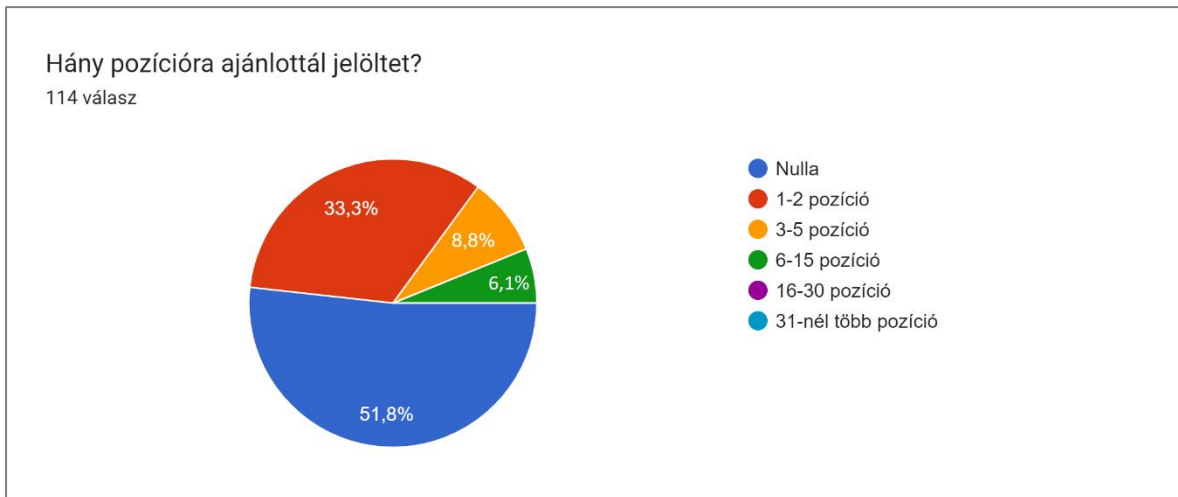
Az alábbi, 10. számú ábrán a megkérdezettek zárt kérdésemre adott visszajelzése látható a régi ajánló felület ismeretével kapcsolatban. Ennek kapcsán érdekes visszatekinteni az előző, 9. számú ábrára, ahol jól látható, hogy a vállalatnál kevesebb, mint egy éve dolgozók aránya 7,9%, míg az alábbi, 10. ábrán nemmel válaszolók aránya is 7,9%. Ez a későbbiekben egy érdekes egyezés lehet a következtetés levonásához, de összességében jól látható, hogy a válaszadók 92,1%-a ismerte a régi ajánlási rendszert.



10. ábra: A régi ajánló felület ismeretének százalékos aránya

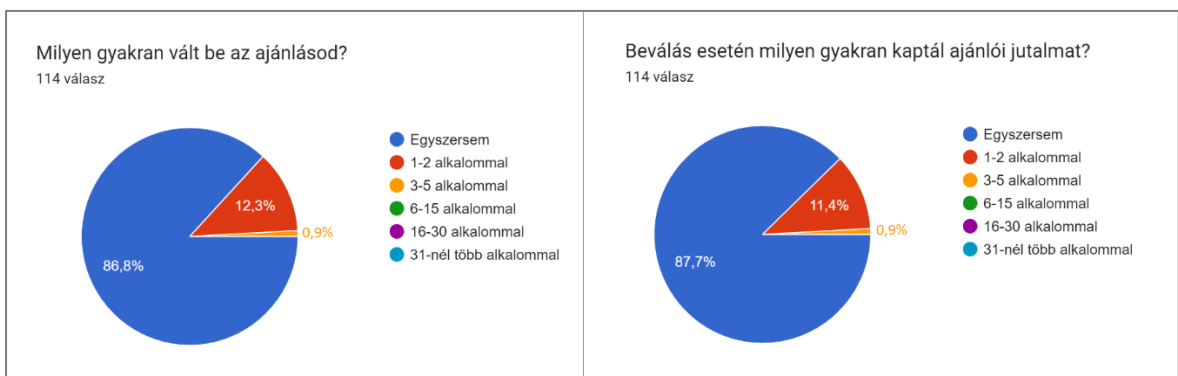
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A következő kérdéssel a régi – 2,5 évig alkalmazásban állt – ajánlási rendszer tényleges használatára kérdeztem rá. A lenti, 11. számú ábrán jól látható, hogy a válaszadók több, mint fele, azaz 51,8%-a egyetlen pozícióra sem ajánlott jelöltet. A válaszolók másik, 48,2% arányú része a következő megoszlásban jelölte meg az ez idő alatt megtett ajánlásainak a számát: 1-2 pozícióra 33,3%, 3-5 pozícióra 8,8% és 6-15 pozícióra 6,1% válaszadó tett ajánlást.



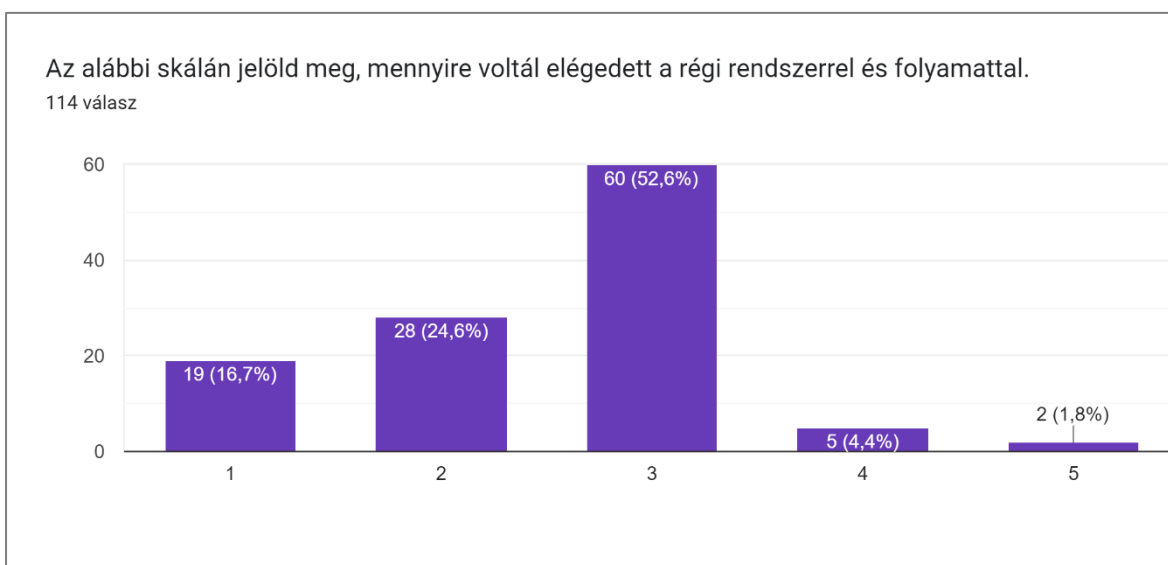
11. ábra: Régi felületen történt ajánlások százalékos aránya
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A következő kettő kérdésben azt vizsgáltam, hogy az előző kérdésre kapott válaszokban megjelölt ajánlások milyen arányban voltak sikeresek. Ennek kettő aspektusát vizsgálhatom a dolgozat 3. ábráján bemutatott 14/a. és 14/b. folyamatára részek szerint, ezért tettem fel a következő kettő kérdést. Az eredmény jobb összehasonlíthatósága érdekében ezt a lenti, 12. számú ábrán mutatom be. A válaszadók itt is az előre megadott 6 válaszadási lehetőség közül jelölhették meg az esetükben igazat. A 12. ábra bal oldala, a 3. ábra 14/a. részéhez kapcsolódik és jól mutatja, hogy az ajánlások beválása a kiválasztási folyamat után 13,2%-ban volt sikeres, ebből 12,3% arányban 1-2 alkalommal és csak 0,9% arányban 3-5 alkalommal történt ajánlásra vonatkozóan. A 12. ábra jobb oldala, a 3. ábra 14/b. részéhez kapcsolódik és jól mutatja, hogy az ajánlások beválása a kiválasztási folyamat és próbaidő letelte után 12,3%-ban volt sikeres, ebből 11,4% arányban 1-2 alkalommal és csak 0,9% arányban 3-5 alkalommal történt ajánlásra vonatkozóan.



12. ábra: A régi ajánlás beválás és ajánlóit jutalom százalékos aránya
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A régi rendszerrel kapcsolatban feltett utolsó kérdéssel a válaszadók felhasználói elégedettségét vizsgáltam. Az erről készült, 13. számú ábrán látható oszlop diagramban jól megfigyelhető a 114 visszajelzés aránya és az ezzel kifejezett elégedettség mértéke. A válaszokat 1-5 skálán jelölhették meg a válaszadók, ahol az 1 érték fejezte ki, ha egyáltalán nem voltak megelégedve, míg az 5 érték fejezte ki, ha nagyon elégedettek voltak a régi rendszerrel. A válaszadók többsége, 60 fő (52,6%) a 3 értékkel, 28 fő (24,6%) a 2 értékkel, 19 fő (16,7%) az 1 értékkel válaszolt. Míg a pozitívabb irányba a válaszadók nagyon csekély része válaszolt. 5 fő (4,4%) a 4 értékkel, 2 fő (1,8%) az 5 értékkel válaszolt.



13. ábra: Felhasználói elégedettség aránya a régi rendszerrel és folyamattal

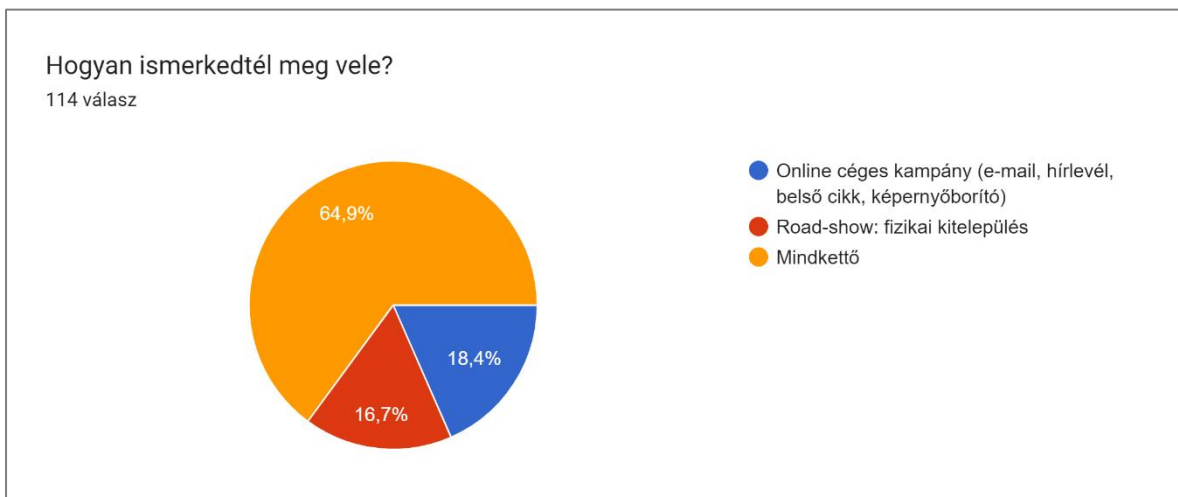
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A régi felületet érintett kérdések után tettem fel az újra vonatkozókat a 13. kérdéstől a 22. kérdésig tartó kérdés csoport segítségével. Az alábbi, 14. számú ábrán a megkérdezettek visszajelzése látható az új, Radancy ajánlói felület ismeretével kapcsolatban. Ez az új felület közel 10 hónapja váltotta le a régi ajánlói felületet és nagyszabású kommunikációs kampány segítette a bevezetését. Kíváncsi voltam a Radancy esetében is, hogy hányan ismerik a felületet, illetve a kampány milyen akció elemének köszönhetően ismerkedtek meg vele. A 14. kördiagramos ábrán látható, hogy a feltett zárt kérdésekre az összes válaszadó, azaz mind a 114 fő azt válaszolta, hogy ismeri az új, Radancy ajánlói felületet.



14. ábra: Az új, Radancy ajánló felület ismeretének százalékos aránya
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

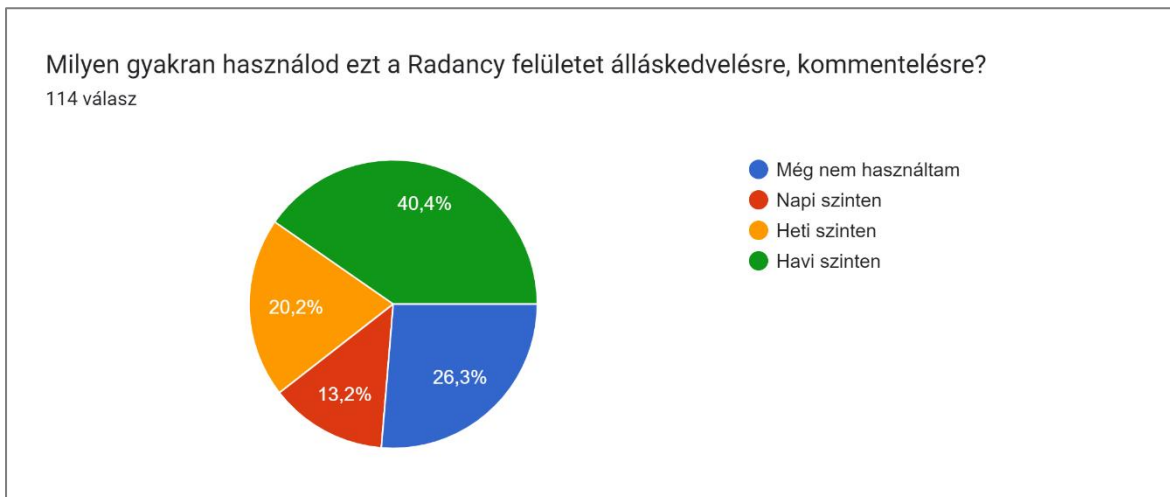
A kommunikációs akció elemek kapcsán, egy előre megadott hármas listából választhatták ki a megkérdezettek, hogy melyik csatornán keresztül ismerkedtek meg a Radancy-vel. Az erről készült, 15. számú kördiagram ábrán látható, hogy a válaszadók 16,7%-a fizikai kitelepülés, azaz road-show alkalmával, 18,4%-a az online céges kampány elemei által (e-mail, hírlevél, belső cikk, képernyőborító), míg 64,9%-a mind a kettő korábbi – fizikai és online – kommunikációs kampány során találkozott az új felülettel.



15. ábra: A Radancy felület megismerési formáinak százalékos aránya
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A Radancy felület előnye a korábbihoz képest, hogy az állásra való ajánlások mellett, egyéb interakciókra is ösztönzi a felhasználókat, akik az erre tett reakciójukkal legyen az egy álláshirdetés kedvelés vagy megjegyzés írás, pontokat gyűjtenek és egy saját felhasználói közösséget teremtenek. A következő kérdéssel az ilyen egyéb tevékenységeikkel töltött felhasználói szokásaik gyakoriságát vizsgáltam. A korábbi válaszadási keretrendszer szerint,

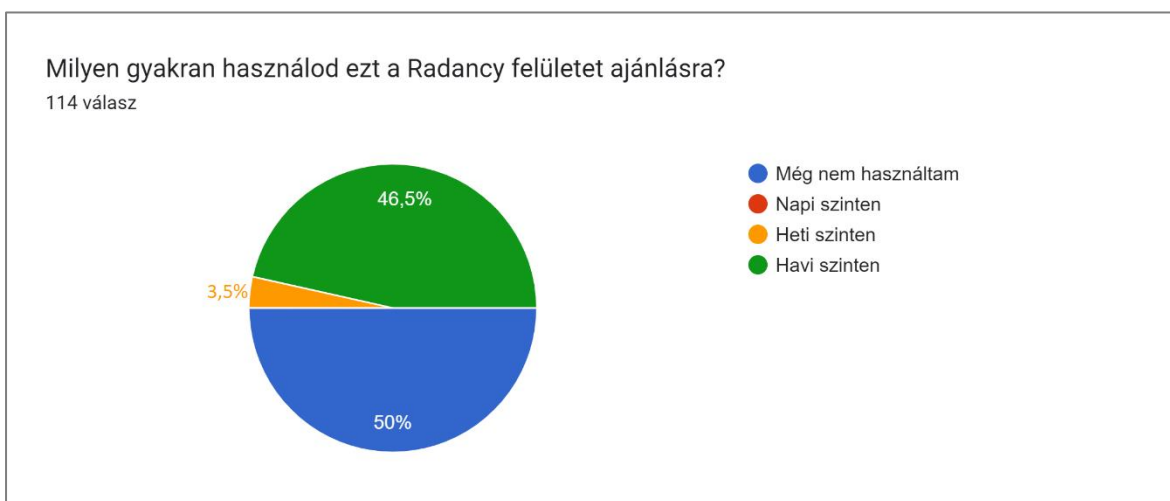
itt is kész válaszok közül választhattak. A 4 típusú válaszok arányát a lenti, 16. számú ábra mutatja be. Ez alapján leolvasható, hogy a válaszadók 73,7%-a kedvelés, kommentelés aktivitás szempontjából jelen van az új felületen. Ebből 13,2% napi, 20,2% heti és 40,4% havi szintű gyakorisággal végzi ezt és csak 26,3% azoknak az aránya, akik ilyen jellegű tevékenységet nem végeznek a felületen.



16. ábra: Kommentelési is kedvelési tevékenységek aránya a Radancy-n

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

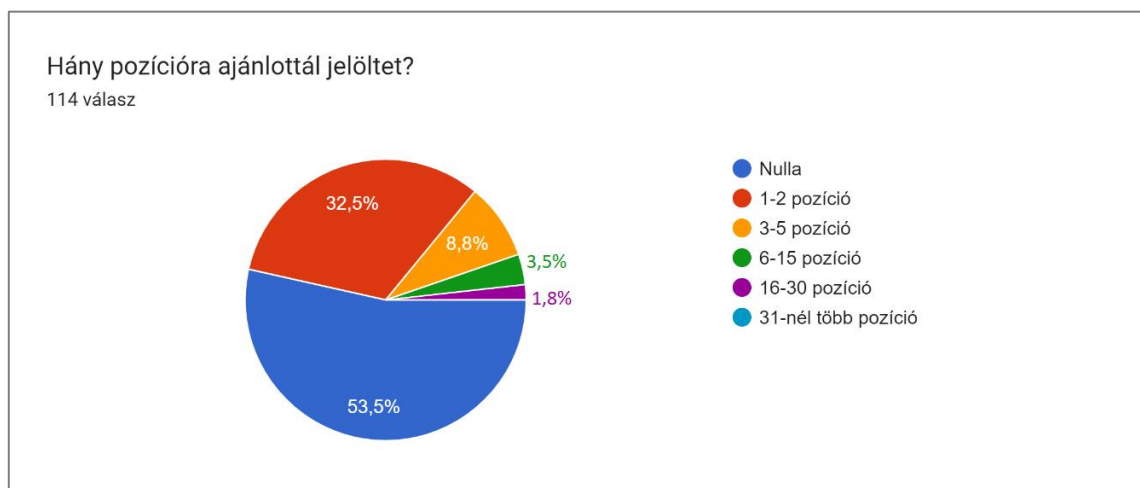
A következő kérdéssel az új felület fő tevékenységi körébe tartozó, ajánló funkció használatában történt gyakoriságot vizsgáltam. Az erről készült, 17. számú ábra alapján, a válaszadók 50%-a jelölte meg, hogy a felület 10 hónapos működése alatt még nem használta ajánlásra a felületet, míg a másik 50% igen. Utóbbin belül 3,5% lelkes felhasználó heti szinten és 46,5% felhasználó pedig, havi szinten használja a felületet ajánlásra.



17. ábra: Az ajánlási tevékenység aránya a Radancy-n

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

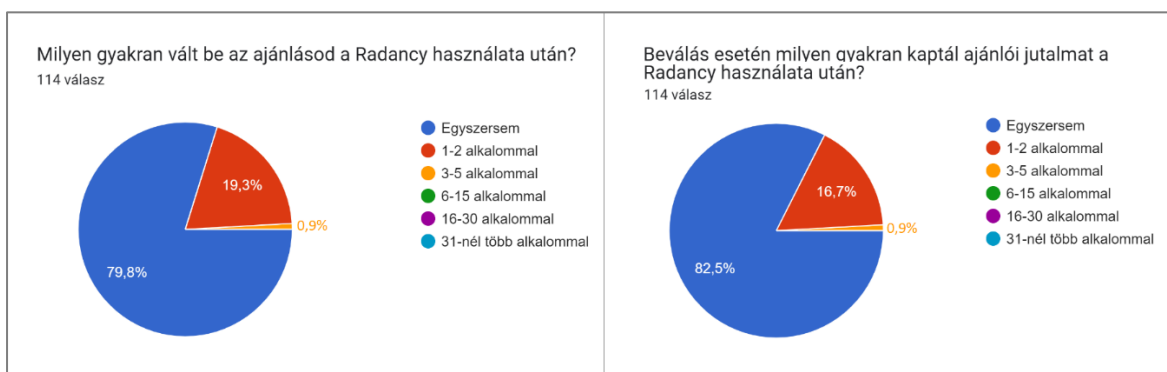
A későbbi következtetések levonása érdekében a következő három kérdésemet a régi és új ajánlási felülettel kapcsolatban is feltettem. A következőkben az új felületre értendően kérdeztem meg. Ezekből az első kérdés az új felületen aktív állásokra leadott ajánlások számát vizsgálja. A 18. számú ábra mutatja be a válaszok százalékos eloszlását. A bevált válaszlisztából kiválasztva a következő válaszok érkeztek. A válaszadók 53,5%-a még nem tett ajánlást az új felületen, míg 46,5% már igen. Utóbbiak közül 32,5% 1-2 pozícióra, 8,8% 3-5 pozícióra, 3,5% 6-15 pozícióra és 1,8% 16-30 pozícióra ajánlott az elmúlt 10 hónapban.



18. ábra: Radancy felületen történt ajánlások százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A következő kettő kérdésben azt vizsgáltam, hogy az előző kérdésre adott válaszokban megjelölt ajánlások milyen arányban voltak sikeresek a Radancy használatakor. Ennek itt is kettő aspektusát vizsgálhatom a dolgozat 3. ábráján bemutatott 14/a. és 14/b. folyamatábra részek szerint – bár az új folyamat megváltozott, az ajánlói pénzjutalomra való jogosultság feltétele a korábbival azonos maradt, azaz csak a próbaidő sikeres letöltése után válik folyósíthatóvá – ezért tettem itt is fel a következő kettő kérdést. Az eredmény jobb összehasonlíthatósága érdekében ezt a lenti, 19. számú ábrán mutatom be.

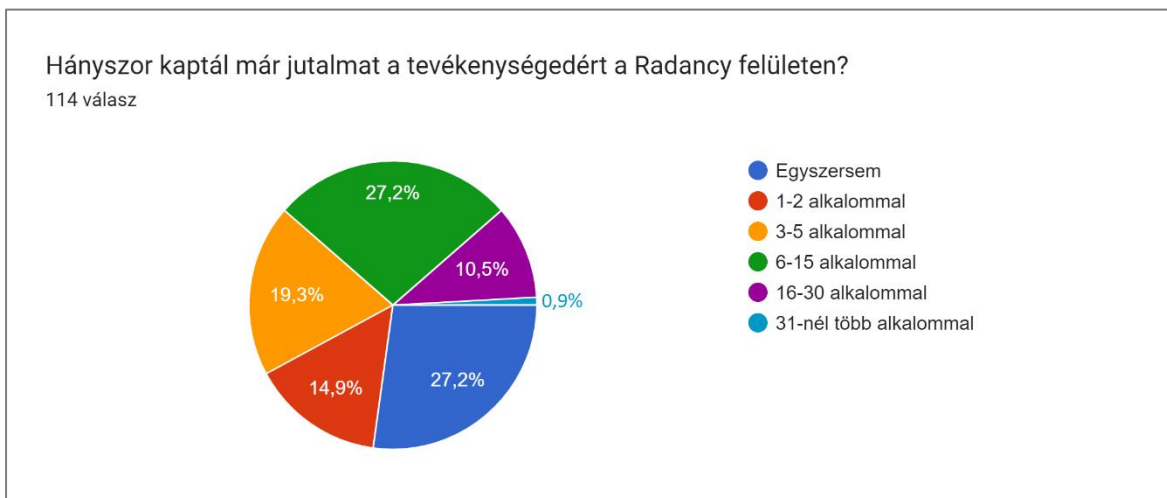


19. ábra: A Radancy ajánlás beválás és ajánlói jutalom százalékos aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A válaszadók itt is az előre megadott 6 válaszadási lehetőség közül jelölhették meg az esetükben igazat. A 19. ábra bal oldala jól mutatja, hogy a Radancy ajánlások beválása a kiválasztási folyamat után 20,2%-ban volt sikeres, ebből 19,3% arányban 1-2 alkalommal és csak 0,9% arányban 3-5 alkalommal történt ajánlásra vonatkozóan. A 19. ábra jobb oldala jól mutatja, hogy a Radancy ajánlások beválása a kiválasztási folyamat és próbaidő letelte után 17,5%-ban volt sikeres, ebből 16,7% arányban 1-2 alkalommal és csak 0,8% arányban 3-5 alkalommal történt ajánlásra vonatkozóan.

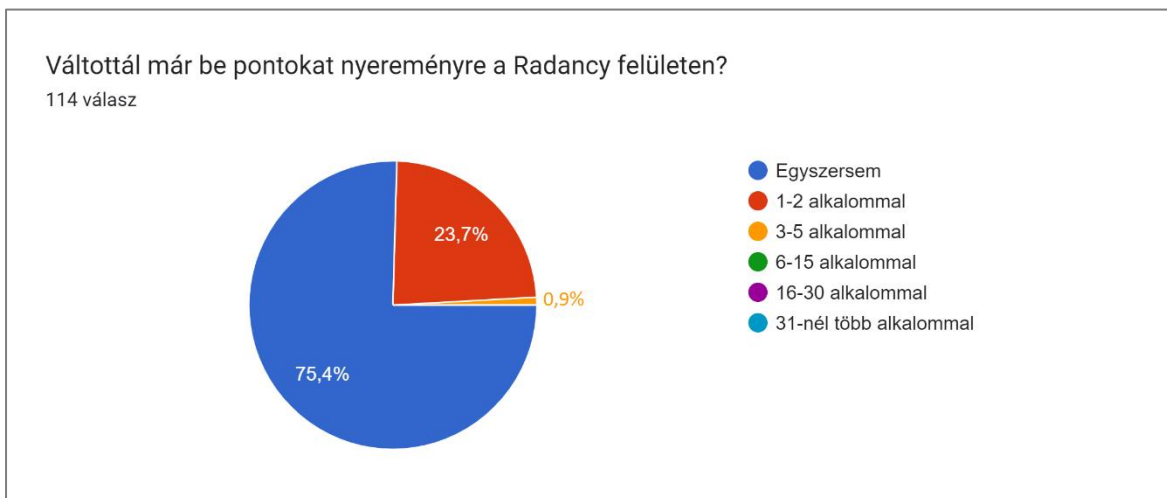
A Radancy felület másodlagos, hirdetés kedvelésre és kommentelésre irányuló funkciójához kapcsolódó jutalmazási arány megismerésére tettem fel a következő kérdést. A válasz lehetőségek itt is előre adottak voltak a hatos skálán, az így érkezett válaszokról a 20. számú ábrát készítettem. A válaszadók csak 27,2%-a nem kapott még valamilyen pont jutalmat az aktivitása után, 72,8% viszont igen. Ebből a következő jutalmazási arány körvonalazódott legnagyobbtól a legkisebb jutalom alkalomszámig haladva. 0,9% 31-nél több alkalommal, 10,5% 16-30 alkalommal, 27,2% 6-15 alkalommal, 19,3% 3-5 alkalommal és 14,9% 1-2 alkalommal kapott pont jutalmat a Radancy felületen.



20. ábra: Kommentelési is kedvelési tevékenységek pont jutalmának aránya a Radancy-n
Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

Ennek az új jutalmazási formának a vizsgálatánál érdekelt még, hogy a munkavállalók milyen taktikát választanak a pontok felhasználására. Inkább gyűjtögetik ezeket nagyobb jutalom nyeremények beváltásához vagy inkább gyorsan felhasználják azokat. Ennek vizsgálatához tettem fel a következő kérdést, amelynek eredményéről a 21. számú ábrát készítettem. Ezen az oszlop diagramon jól látható, hogy a válaszadó munkavállalók nagyobb

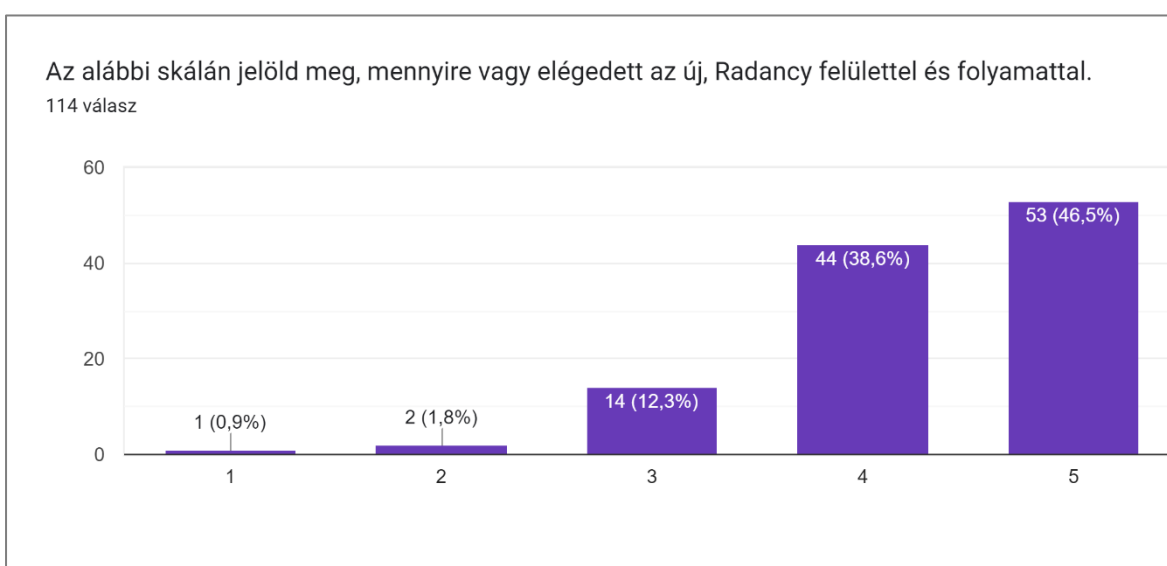
aránya, 75,4% még nem váltott be pontokat nyereményre, míg 23,7% már 1-2 alkalommal és 0,9% már 3-5 alkalommal váltott be pontokat nyereményekre.



21. ábra: Radancy jutalom pontok beváltásának aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

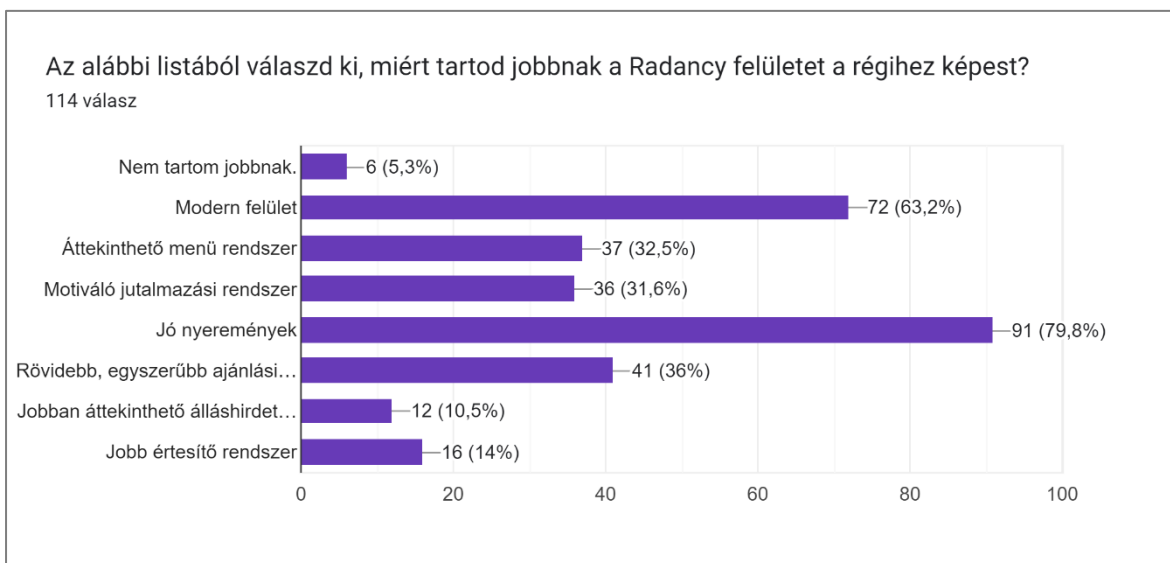
Az új, Radancy ajánló felülettel kapcsolatban feltett utolsó kérdéssel a válaszadók felhasználói elégedettségét vizsgáltam. Az erről készült, 22. számú ábrán látható oszlop diagramban jól megfigyelhető a 114 visszajelzés aránya és az ezzel kifejezett elégedettség mértéke. A válaszokat 1-5 skálán jelölhették meg a válaszadók, ahol az 1 érték fejezte ki, ha egyáltalán nem voltak megelégedve, míg az 5 érték fejezte ki, ha nagyon elégedettek voltak az új felülettel. A válaszok arányában pozitív súlyozású eredményt látunk, a válaszadók közül 53 fő (46,5%) 5 értékkel, 44 fő (38,6%) 4 értékkel, 14 fő (12,3%) 3 értékkel, 2 fő (1,8%) 2 értékkel és mindösszesen 1 fő (0,9%) válaszolt 1 értékkel.



22. ábra: Felhasználói elégedettség aránya a Radancy felületről és folyamatról

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A kérdőívem utolsó kérdésével megkértem a munkavállalókat, hogy a megadott válaszlistán jelöljék meg azokat az elemeket – a kérdőív ezen utolsó pontján, több válasz megadására is lehetőség volt – amelyek miatt, jobbnak gondolják az új Radancy felületet a régi ajánlói felülethez képest. Az eredmények érzékeltetésére a lenti, 23. számú ábrán látható csoportosított sávdigramot készítettem. A beérkezett válaszokból a legmagasabb értéket a maga 79,8%-kal a „Jó nyeremények”, második legmagasabb értéket 63,2%-kal a „Modern felület”, míg a harmadik legmagasabb értéket 36%-kal a „Rövidebb, egyszerűbb ajánlási folyamat” okok kapták.



23. ábra: Radancy előnyeinek aránya

Forrás: saját kutatás, 2023 n=114

A dolgozat következő, 4. fejezetében foglalkozom a hipotéziseim megválaszolásával és a kutatási eredményekből levont következtetésekkel és javaslatokkal.

4 Következtetések, javaslatok

Első hipotézisem szerint, az elmúlt három év turbulens időszaka (pandémia, ukrán-orosz háború) felgyorsította a digitalizációs fejlődést munkáltatómnál, és feltételezem, hogy a Radancy projektben érdekelt és mélyinterjúmban megkérdezett vezetők érzékelték ezt és pozitívnak gondolják, de az idősebb beosztotti generációikban egy esetleges felhasználói szakadéktól tartanak.

Első hipotézisem, első részével feltételeztem, hogy a mélyinterjú alanyaim érzékelték a vizsgált vállalatnál felgyorsult digitalizációt és ennek hatását pozitívnak gondolják. Ennek megvizsgálásához az interjú során feltett 3. kérdéssel vártam részletesebb válaszokat. Az ennek kapcsán készült, 6. számú táblázatban összefoglaltam az alanyok válaszait, melyből a „pozitív”, „újítási lehetőségek” és „hosszú távú szemléletváltás előfutárjai” visszajelzések voltak az erőteljesebbek. A beszélgetések során a következő fő gondolatokat kaptam. Az egyik vezető szerint, a külső hatás (pandémia), ami előidézte a turbulens és felgyorsult időszakot sajnálatos volt, de összességében pozitívnak élte meg a vállalatban elindult digitalizáció útján történő fejlesztéseket. Büszkén gondolt a cégben felmerült számos új ötletre, amik a működés hatékonyságához járultak hozzá és üdvözölte a felsővezetés fejlődés érdekében saját belátásból kialakult hajlandóságát a digitalizációs megújulás kapcsán. A másik vezető kifejezett örült a sok új digitalizációs megoldás megjelenésének, amiknek a hatékonyságát személyes szinten is érzékelt munkavégzése során. A harmadik vezető próbálta a folyamatosan megújuló folyamatoknak és tempónak a pozitív oldalát megragadni azt, hogy ebből személyes és csapat szinten mit tud kamatoztatni. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy az első hipotézisem ezen része bizonyosságot nyert.

Első hipotézisem, második részével feltételeztem, hogy a mélyinterjú vezető beosztású alanyaim az idősebb beosztotti generációikban egy esetleges felhasználói szakadéktól tartanak. Ennek megvizsgálásához az interjú során feltett 9. kérdéssel vártam részletesebb válaszokat. Az ennek kapcsán készült, 9. számú táblázatban összefoglaltam az alanyok válaszait, melyből az „Inaktív idősök”, „Aktív, de felületes fiatalok” és „Eltérő motiváció és felhasználói technikai tudás” visszajelzések voltak az erőteljesebbek. A beszélgetések során a következő fő gondolatokat kaptam. Kettő vezető attól tart, hogy a

fiatalabb kollégák felhívítják a jelölt adatbázist a minél több jutalom pont elérése érdekében. Míg az idősebb generáció kicsit tartva az ismeretlentől, személyes IT segítségnyújtás nélkül bátortalan az ajánlási felület alkalmazásához. A harmadik vezető a másik kettőhöz képest nyugodtabban fogalmazott, mert az ő csapatában csak nem rég kezdett el felfigyelni erre az esetleges generációs megoszlásra. Ő annyit tudott elmondani nekem, hogy elképzelhetőnek tartja, hogy a fiatalabb és idősebb munkavállalók máshogy reagálnak az új, digitálisabb megoldásra, de szerinte ennek további, fókuszált vizsgálata szükséges. A hipotézis ezen részének megválaszolásához megnéztem az erre vonatkozó kérdőíves számadatokat is. Ebből látszódik, hogy az új rendszer felhasználóinak arány ténylegesen a fiatalabb, Y és Z generáció (összesen: 77,4%), mint sem a Baby-boomer vagy X generáció (összesen: 22,6%) irányában fajsúlyos. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy az első hipotézisem ezen része bizonyosságot nyert, azaz az idősebb beosztotti generációikban egy esetleges felhasználói szakadék realizálódik.

Második hipotézisemmel feltételezem, hogy a megújított Radancy ajánlási felületet jobbnak vélik a megkérdezett és azt már kipróbált munkavállalók és alkalmazása első sorban az anyacég munkavállalói populációjában, generációs szempontból pedig az Y és Z generáció körében számottevő.

Második hipotézisem, első részével azt feltételeztem, hogy a Radancy felület jobb a régi ajánlási felülethez képest. Kérdőívemben arra kértem a kitöltő munkavállalókat, hogy előre megadott nyolcas válaszlistából válasszák ki, hogy miért tartják jobbnak az új felületet a régihez képest. A nyolc válaszlehetőség közül 1 a negatív visszajelzésre is lehetőséget biztosított, míg a többi 7 a pozitív okokat sorakoztatta fel. A minél részletesebb visszajelzés érdekében több választ is megjelölhettek a kitöltők. A 114 fő kitöltőből 91 fő (79,8%) gondolta azt, hogy azért jobb a Radancy, mert „Jó nyeremények” elérhetőek a használatával. A második legtöbb válasz a vizuális kialakítására érkezett a „Modern felület” megjelölésével. Erre 72 fő (63,2%) választása esett. A harmadik legtöbb válasz 41 főtől (36%) a „Rövidebb, egyszerűbb ajánlási folyamat” okra érkezett. A további beérkezett válasznál egy hármas tagolódás figyelhető meg. 37 fő (32,5%) az „Áttekinthető menürendszer”, 36 fő (31,6%) a „Motiváló jutalmazási rendszer”, míg 16 fő (14%) a „Jobb értesítő rendszer”, 12 fő (10,5%) a „Jobban áttekinthető álláshirdetések” válaszokkal felelt. Az egyetlen negatív, „Nem tartom jobbnak” válaszlehetőséggel 6 fő (5,3%) válaszolt. A negatív válasszal válaszolókból 5 fő (4,4%) a Baby-boomer és 1 fő (0,9%) az Y-generáció

tagja. Ha a pozitív és negatív okok arányát összehasonlítom jól látható, hogy a beérkezett válaszok 98,1%-a pozitív és 1,9%-a negatív. Ezzel az eredménnyel megfigyelhetjük, hogy a régi és Radancy felülettel kapcsolatos felhasználói élmény között különbség van, a Radancy-t jobbnak tartják a munkavállalók, így második hipotézisem ezen része bizonyosságot nyert.

Második hipotézisem, második részével azt feltételeztem, hogy a Radancy felület alkalmazása első sorban az anyacég munkavállalói populációjában számottevő. A kérdőívem elején, a munkaviszony pillérek felmérése során, arra kértem a kutatás résztvevőit, hogy jelöljék meg a vizsgálat részét képező vállalat melyik típusában munkavállalók. A válaszadáshoz kettő lehetőség közül választhattak, anyacég és leányvállalat. A 114 fő válaszadó közül 80 fő (70,2%) válaszadó jelölte meg munkáltatójának az anyacéget, míg 34 fő (29,8%) a leányvállalatot. Ebből arra a következtetésre jutottam, hogy a második hipotézisem ezen része bizonyosságot nyert.

Második hipotézisem, harmadik részével azt feltételeztem, hogy a Radancy felület alkalmazása generációs szempontból az Y és Z generáció körében számottevő. A kérdőívem elején, a demográfiai adatok felmérése során, arra kértem a kitöltőket, hogy jelöljék meg generációs hovatartozásukat. Kutatásom nem foglalkozott a pontos életkor szerinti, csak is a generációs besorolással. A válaszadók négy generációs csoport (Baby-boomer, X, Y, Z generáció) közül jelölhették meg azt, hogy melyikbe tartoznak. A legtöbb válaszadó az Y generációba 53 fő (46,5%), míg a második legtöbb a Z generációba 33 fő (28,9%) tartozik. Ezt követően az arányokban csökkenés figyelhető meg, ami szerint az X generációba 19 fő (16,7%), míg a Baby-boomer generációba 9 fő (7,9%) válaszadó tartozik. A generációk pontosabb vizsgálata során azonosítottam azokat a válaszadókat, akik még egyáltalán nem használták az új, Radancy felületet. Kiszűrésüket követően a következő 84 főre csökkent azon válaszadóknak az aránya, akik az elmúlt 10 hónap során használták már az új Radancy felületet. Ebből a generációs megoszlás a következő: Baby-boomer generációs 6 fő (7,1%), X generáció 13 fő (15,5%), Y generáció 36 fő (42,9%), Z generációs 29 fő (34,5%). Az így kapott eredményekkel megállapítható, hogy a Radancy felület alkalmazása generációs szempontból az Y és Z generációkban számottevő, így a második hipotézisem ezen része bizonyosságot nyert.

A fejezet végére érkezve a hipotézis vizsgálatok után és a szakdolgozat korábbi fejezeteiben megismert információk, projektek és számadatok után a generációkon átívelő, egységes

felhasználói szokások megteremtéséhez szeretnék javaslattal élni. Bár a Radancy projekt tagjai nagy gondossággal alakították ki az új felületet és annak munkavállalók körében való bevezetését online, illetve fizikai kitelepülések során ismertették, mégis az idősebb generáció nem tudott a kívánt mértékben elköteleződni a használatára. Az ezen kollégák ismeretségi hálójában rejlő esetleges jövőbeli jelöltek kiaknázására, és a jelenlegi helyzetnek a megfordítására egy, a GOOD projekt megoldásaiból ihletett javaslatot teszek. A GOOD projekt bevezetése során a projektalkotók egy külön Bajnok Programot hoztak létre olyan IT területek és digitális megoldások iránt érdeklődő munkavállalók számára, akik tudásukat hajlandóak voltak közvetlenül megosztani a munkatársaikkal. Úgy gondolom, az idősebb generáció tagjainak egy ilyen közvetlen és egyénre irányuló lehetőség megkönnyítené a Radancy felülettel való megismerkedést, a működésével kapcsolatos hasznos funkciók, tudnivalók elsajátítását, ezzel felzárkóztatva őket a felület felhasználóinak populációjába.

5 Összefoglalás

A folyamatos fejlődés és digitalizáció korában, amikor élethosszig tartó fejlődésre törekszünk – amely kihatással van nem csak az egyénre, de a vállalatok és piacok valamennyi szegmensére – előtérbe kerülnek a digitalizáció megjelenésével létrejött eszközök és szolgáltatások, amelyekkel egyszerűbben intézhetjük folyamatainkat. A digitalizáció a humán erőforrás világában is jelentős változásokat eredményezett. A dolgozat irodalomkutatása szerint, a digitalizáció egyre inkább előtérbe kerül egy vállalkozás tevékenysége során, mert ez egy olyan világszerte zajló, hosszú távú változási folyamat, melyben a nem résztvevő szervezetek akár tönkre is tehetik magukat. A fejlődés nyertesei azok lesznek, akik a leghatékonyabban tudnak alkalmazkodni a digitális felhasználói elvárásokhoz.

Dolgozatomban elemeztem a digitalizáció toborzás-kiválasztásra gyakorolt hatását, melyben látható, hogy a modern, úgynevezett e-toborzás már az álláskeresők új, megváltozott felhasználói szokásainak eleget téve működik az online munkaerőpiacon. Teszi ezt többek között azért, hogy például a munkaerőpiacra legfrissebben belépő, a vállalatok jövőjét biztosító új, „digitális” Z generációt és álláskeresői populációt az állást hirdető piaci szereplők munkavállalói populációjába becsatornázza.

A saját vizsgálatom megkezdése előtt bemutattam az annak alapot szolgáló kettő digitalizációs projektet (GOOD és Radancy). A teljesség igénye miatt fontosnak tartottam a Radancy-t megelőző, a vizsgálat tárgyát képező nagyvállalat IT megoldásainak digitalizációjáért és korszerűsítéséért lefolytatott GOOD projekt ismertetését is. A digitalizációs projekt tevékenységek bemutatása utána a saját kutatási résszel folytattam. A körülmények, helyszín, módszerek, miértek, okok és minta ismertetése után elmélyedtem kutatásomban.

Ennek első részét képezték a mélyinterjúk, melyek során három vezetővel volt lehetőségem az elmúlt években tapasztalt digitalizációs folyamatokról és a Radancy projektről beszélni. Az interjúkkal a kutatás relevanciáját igyekeztem érzékeltetni az előtérbe került digitalizációs törekvések fényében, illetve igyekeztem rávilágítani az esetlegesen felmerülő generációs különbségekre. Érdekes volt megtapasztalni a három különböző generációból érkezett vezető személyes és csapataikra vonatkozó meglátásait és elemezni a beosztottjaikat érintő esetleges generációs különbségeket. Az utóbbira vonatkozó visszaigazolást a mélyinterjúkban elhangzottak mellett, a kérdőíves kutatásom számadataiban is kerestem,

amely során arra a következtetésre jutottam, hogy reális esély van a generációk között kialakuló felhasználói szakadéokra.

A mélyinterjúk mellett egy számszerűsíthető kutatást is végeztem, ennek keretein belül egy kvantitatív kérdőíves megkérdezéssel gyűjtöttem a vizsgálatom témakörébe tartozó Radancy felülettel kapcsolatos információkat. A kérdőívet a HR-es kapcsolataim segítségével osztottam meg a vizsgálat helyszínéül szolgáló nagyvállalat munkavállalói között, amire 114 válasz érkezett. Ezután részletesen bemutattam a kérdőív segítségével kapott eredményeket, melyek szemléltetésére kör, oszlop és sámdiagramos vizualizációt használtam. Az így kapott adatok elemzésével megvizsgáltam a második hipotézisem bizonyosságát.

A saját kutatásból levont konklúzióm az, hogy a vizsgálat tárgyát képező vállalatnál a digitális transzformáció jelen van, sőt korszerű újításokkal és folyamatos digitalizációs projektekkel igyekszik lépést tartani a kor fejlődésritmusával. Ez érvényes az e-toborzási területére is, ahol a végbement Radancy projekt ismertnek és sikeresnek mondható a munkavállalói populációjában.

A kutatásom alapján megfogalmazott javaslatom szerint, a Radancy teljes körű felhasználói elkötelezettségének eléréséhez az idősebb generációk tagjait még támogatni szükséges. Ennek biztosítására a vállalat tudástárában megtalálható tapasztalattal és megoldási rutinnal rendelkezik, így a korábbiakban bevált Bajnoki programjának kiterjesztését fogalmaztam meg a Radancy-re. Ennek segítségével az idősebb generációk közvetlen és egyéni segítséget vehetnének igénybe ahhoz, hogy az új felület felhasználásában komfortossá váljanak és elköteleződjenek iránta.

Köszönetnyilvánítás

Megtiszteltetéssel tölt el, hogy munkaviszonyom keretein belül lehetőséget kaptam munkáltatómtól, hogy betekinthessek a gyakorlati példaként kiemelt munkavállaló ajánlási felület digitalizációs projektbe. Külön köszönöm a projektben és a mélyinterjúkon részt vett vezetőknek a színvonalas segítséget, továbbá a kérdőívet kitöltő munkavállalói populációnak a ráfordított időt.

Dr. Varga Erika tanárnőnek is köszönetet szeretnék mondani, aki konzulensemként az elmúlt három félév során, szakmailag egyengette a munkámat és számos információval és megfontolandó javaslattal támogatta a dolgozatom elkészülését.

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

Baker, M. (2014): Digital Transformation. 4th and digital edition. CreateSpace Independent Publishing Platform, 226 p.

Bharadwaj, A. – El Sawy, O.A. – Pavlou, P.A. – Venkatraman, N. (2013): Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly. Vol. 37 No. 2, 471-482 p.

Chikán A. (2021): Vállalatgazdaságtan, 6. bőv. kiad. ed. Budapest, Akadémiai Kiadó, 673 p.

Csordás T. – Dabasi Halász Z. – Dobay P. – Juhász I. – Kádek I. – Majó Z. – Matiscsákné Lizák M. – Tóth A. – Tóthné Sikora G. – Zéman Z. (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, CompLex Kiadó, 499 p.

Deloitte AG, (2015): Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Zurich, The Creative Studio at Deloitte, 32 p.

Ditsche, J. – Rohrhirsch, D. – Grunow, S. – Fritze, R. (2022): The digital dilemma | Why companies struggle to master digital transformation. Munich, Roland Berger GmbH, 16 p.

Tattay L. (2003): Az információs társadalom kihívásai és az Európai Unió. Külgazdaság, Jogi melléklet 2003. 47. kötet, 10. sz. 125–143. p.

Cukor E. – Fazekas K. – Galasi P. – Köllő P. – Nagy A. – Sik E. – Sziráczi Gy. (1982): A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon. In: Galasi P. (szerk.): A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 318 p.

Gloor, P. (2000): Making the e-Business Transformation. London, Springer Science & Business Media, 179 p.

Hidegh A. – Szaszvari K. – Csillag S. – Csizmadia P. (2019): Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei. Munkaügyi Szemle. 62 évf. 2019. 4. sz. 35–36. p.

Hortoványi L. – Szabó Z.R. – Nagy S.G. – Stukovszky T. (2020): A digitális transzformáció munkahelyekre gyakorolt hatásai: Felkészültek-e a hazai vállalatok a benne rejlő nagy lehetőségekre (vagy a veszélyekre)? Külgazdaság, LXIV évf. 2020. március-április, 73–96. p.

Csordás T. – Dobay P. – Dabasi Halász Zs. – Juhász I. – Kádek I. – Majó Z. – Matiscsákné Lizák M. – Tóth A. – Tóthné Sikora G. – Zéman Z. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. In: Matiscsákné Lizák M. (szerk.): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Budapest, CompLex Kiadó, 499 p.

Karoliny M. – Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, 6., átdolgozott kiadás. Budapest, CompLex Kiadó, 612 p.

Majó Z. (2007): e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága (Doktori értekezés). Szeged, Szegedi Tudományegyetem, 171 p.

Majó Z. (2006): Úton az információs társadalom felé. Információs Társadalom VI. 2006. 1. sz. 30-39p.

Marciniak R. – Móricz P. – Baksa M. (2020): Digitális transzformáció a magyar üzleti szolgáltató központokban. In: Vágány J.B. – Fenyvesi É. (szerk.): Digitális transzformáció a magyar üzleti szolgáltató központokban. Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék. 117–140. p.

Pelletier, A. – Thomas, C. (2018): Information in online labour markets. *Oxford Review of Economic Policy*. 34/3:376–392.

Poór J. – Farkas F. – Dobrai K. – Karoliny M. (2012): Átalakuló emberierőforrás-menedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 2012. 2. sz. 18-28. p.

Rigler A. (2015): A közösségi médiában rejlő lehetőségek napjainkban. *Munkaügyi Szemle*. LIX. évf. 2015. 2. sz. 84. p.

Sikora G. – Tóth Á. (1997): Pályakezdő reálértelmiség az átalakuló borsodi munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány* 28. évf. 1997. 9 sz. 14-24. p.

Smirnova, A.M. – Zaychenko, I.M. – Bagaeva, I.V. (2019): Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business. *Atlantis Press*, 280–285. p.

Egyéb irodalom

PricewaterhouseCoopers (2023): Digital Transformation.

URL: <https://www.pwc.com/th/en/consulting/digital-transformation.html>

Letöltés ideje: 2023. április 16.

Ross, J. (2019): Digital vs. digitized: Why CIOs must help companies do both?

URL: <https://enterpriseproject.com/article/2019/5/digital-vs-digitized-CIOs-can-help>

Letöltés ideje: 2023. április 16.

Mellékletek

1/a. sz. melléklet: Felhasznált mélyinterjú kérdések

1. Kérlek, mutatkozz be röviden. (Szakmailag milyen tapasztalattal rendelkezel? / Mióta töltesz be vezetői pozíciót? / A vizsgált vállalatnál mióta dolgozol és mióta vezetőként?)
2. Az elmúlt 3 turbulens év és az ezekkel társult világesemények (pandémia, ukrán-orosz háború) milyen nehézségeket okozott neked és/vagy csapatodnak?
3. Hogyan értékeled az ebben az időszakban vállalatodnál bevezetett digitalizációs intézkedéseket?
4. Mi a véleményed az ajánlói felület digitalizációs projektről?
5. Befolyásolta ezt a projektet az elmúlt 3 év?
6. Mik voltak az ajánlói felület digitalizációs projekt céljai?
7. Milyen eredményeket vártál ettől a projekttől?
8. Milyen kihívásokkal találkoztál a projekt során?
9. Látható-e generációs különbség az új felülethez való hozzáállásban, felhasználásban a munkavállalók körében?
10. Ha igen, véleményed szerint, milyen megoldást lehet erre a különbségre alkalmazni?

1/b. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

1. Nemed?
2. Melyik generációhoz tartozol?
3. Melyik vállalati típusban vagy munkatársunk?
4. Milyen munkakör típusban dolgozol?
5. Telephelyedet tekintve hol dolgozol?
6. Mi a legmagasabb iskolai végzettséged?
7. Mióta dolgozol a cégcsoportnál?
8. Ismerted a régi munkavállaló ajánlási rendszert?
9. Hány pozícióra ajánlottál jelöltet?
10. Milyen gyakran vált be az ajánlásod?
11. Beválás esetén milyen gyakran kaptál ajánló jutalmat?
12. Az alábbi skálán jelöld meg, mennyire voltál elégedett a régi rendszerrel és folyamattal.
13. Ismered az új, Radancy nevű munkavállaló ajánlási rendszert?
14. Hogyan ismerkedtél meg vele?
15. Milyen gyakran használod ezt a Radancy felületet álláskedvelésre, kommentelésre?
16. Milyen gyakran használod ezt a Radancy felületet ajánlásra?
17. Hány pozícióra ajánlottál jelöltet?
18. Milyen gyakran vált be az ajánlásod a Radancy használata után?
19. Beválás esetén milyen gyakran kaptál ajánló jutalmat a Radancy használata után?
20. Hányszor kaptál már jutalmat a tevékenységedért a Radancy felületen?
21. Váltottál már be pontokat nyereményre a Radancy felületen?
22. Az alábbi skálán jelöld meg, mennyire vagy elégedett az új, Radancy felülettel és folyamattal.
23. Az alábbi listából válaszd ki, miért tartod jobbnak a Radancy felületet a régihez képest?

2. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Definíciók a digitális transzformációra.....	7
2. táblázat: A toborzás belső és külső forrásai	10
3. táblázat: A toborzás belső és külső forrásai	11
4. táblázat: Toborzás folyamata.....	13
5. táblázat: Mélyinterjú alanyok adatai	30
6. táblázat: Nehézségek és saját értékelés	31
7. táblázat: Saját vélemények és gátló tényezők.....	33
8. táblázat: Az ajánlói felület digitalizációs projekt főbb adatai	34
9. táblázat: Generációs különbségek.....	36

3. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: A külső forrású toborzás folyamata	13
2. ábra: GOOD projekt folyamatábrája.....	21
3. ábra: Régi ajánlási folyamatábra.....	24
4. ábra: Új ajánlási folyamatábra.....	26
5. ábra: Generációk százalékos aránya	37
6. ábra: Vállalati és munkakör típusok százalékos aránya.....	38
7. ábra: Telephelyek százalékos aránya	38
8. ábra: Legmagasabb iskolai végzettségek százalékos aránya.....	39
9. ábra: Munkaviszonyok hosszának százalékos aránya.....	39
10. ábra: A régi ajánlói felület ismeretének százalékos aránya.....	40
11. ábra: Régi felületen történt ajánlások százalékos aránya	41
12. ábra: A régi ajánlás beválás és ajánlói jutalom százalékos aránya	41
13. ábra: Felhasználói elégedettség aránya a régi rendszerről és folyamatról	42
14. ábra: Az új, Radancy ajánlói felület ismeretének százalékos aránya.....	43
15. ábra: A Radancy felület megismerési formáinak százalékos aránya	43
16. ábra: Kommentelési is kedvelési tevékenységek aránya a Radancy-n	44
17. ábra: Az ajánlási tevékenység aránya a Radancy-n	44
18. ábra: Radancy felületen történt ajánlások százalékos aránya.....	45
19. ábra: A Radancy ajánlás beválás és ajánlói jutalom százalékos aránya.....	45
20. ábra: Kommentelési is kedvelési tevékenységek pont jutalmának aránya a Radancy-n	46
21. ábra: Radancy jutalom pontok beváltásának aránya	47
22. ábra: Felhasználói elégedettség aránya a Radancy felületről és folyamatról	47
23. ábra: Radancy előnyeinek aránya	48

Függelékek

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott István Vivien, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, emberi erőforrások szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Budapest, 2023. 04. 17.



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023. 04. 17.



Belső konzulens

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**