

## REGIONÁLIS KÜLÖNBSÉGEK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉS GYAKORLATÁBAN<sup>1</sup>

(Regional Differences in Practice of Management of Human Resources)

FARKAS FERENC – KAROLINY MÁRTONNÉ –  
POÓR JÓZSEF

*Kulcsszavak:*

*emberi erőforrás menedzselés konvergencia divergencia CRANET-kutatás*

*Amikor a vezető európai emberi erőforrás menedzsment kutatók az elmélet és gyakorlat európai sajátosságait vizsgálták, egészen a közelmúltig megfélekedtek Közép- és Kelet-Európáról. A Cranfield University koordinálásával folyó CRANET-kutatás lehetővé teszi ennek a hiánynak a pótlását; a magyar részvétel pedig a hazai sajátosságok elemzését az európai gyakorlathoz viszonyítva. A tanulmány a régiók szerinti hasonlóságok és a különbségek (konvergenciák és divergenciák) meglétét kutatja nagyminták felhasználásával, és a kapott eredményeket egybeveti korábbi magyarországi és európai kutatások megállapításaival.*

A termelő és szolgáltató vállalatok világméretű globalizálódása az elmúlt évtizedekben alapvető változásokat hozott az emberi erőforrásokkal kapcsolatos gazdaságtani és menedzsment megközelítésekben és módszertanban. Az emberi erőforrás gazdaságtana és menedzsmentje az élessé váló nemzetközi környezetben a versenyelőny megteremtésének egyik kulcs tényezője lett (*Sparrow–Hiltrop* 1994), miközben a tanulmány fókuszában álló emberi erőforrás menedzsment (a magyarban az EEM, angolban a HRM rövidítés az elfogadott), folyamatosan vívja harcát a saját legitimációjáért, ahogyan azt *Szöts–Kovács Klaudia* kitűnő írásában (2006), egy negyven évvel ezelőtti publikációból idézi: „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel.” (*Antony–Crichton* 1969, 165) Mindeközben megjelentek a szignifikáns erőfeszítések (*Schuler–Dowling–Cieri* 1993) a stratégiai nemzetközi emberi erőforrás menedzsment integratív keretének kidolgozására. Ez a megközelítés azóta is a HRM és a stratégia összefüggéseit kutatja nemzetközi szinten, több-kevesebb sikerrel.

E tanulmány szerzői jó egy évtizede kezdték meg kutatómunkájuk eredményeit összefoglaló publikációk közlését (*Elbert–Karoliny–Farkas–Poór* 1994). Később a fókusz folyamatosan a stratégiai jellegre és nemzetköziesedésre helyeződött – követve egyrészt az adott terület tudományában megfigyelhető, egyik meghatározó vonulatot; másrészt a nemzetközi vállalatok magyarországi terjedése által kiváltott igényeket (*Poór* 1996; 2006; *Poór–Farkas* 2001).

Korábbi nagymintás vállalati kutatásaink (*Karoliny–Csetneki–Poór–Spisák* 2000) a különböző méretű-, profilú-, tulajdonosú stb. szervezetek emberi erőforrás menedzselési sajátosságait kívánták feltárni. Fontos megállapításra jutottunk az emberi erőforrás rendszerek kialakításának befolyásoló tényezőiről, az emberi erőforrás menedzselési funkciók működéséről, az alkalmazott módszerekről, a személyi tényezőkről és más elemekről. Tapasztalatokat szereztünk az összehasonlító jellegű vizsgálatok módszertanának alkalmazásáról, bár ez idő tájt még csak országon belül, szervezetek közötti szinten.

Ezalatt a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment alkalmazások vizsgálatában az összehasonlító kutatások térhódítása nyomán mértékadó, új eredmények születtek (*Budhwar–Sparrow* 2002). Ezek az összehasonlító kutatások jellemzően a következő kérdésekre keresik a választ:

- Milyen a HRM szerkezete az egyes országokban?
- Mely stratégiák alkalmazása a legjellemzőbb?
- A stratégiákból mit ültetnek át a gyakorlatba?
- Mik a hasonlóságok és a különbségek az alkalmazásokban?
- Milyen befolyásoló hatással bírnak az olyan tényezők, mint pl. a kultúra, a kormányzati politikák és az oktatási rendszer?

Ilyen kérdésekre a korai válasz *Jackson és Schuler* (1995), valamint *Locke és Thelen* (1995) nyomán úgy adható meg, hogy a tényezők befolyásoló hatásának mértéke és iránya környezetfüggő és – ha nem is országról-országra, de – régióról-regióra változik. A változások jellegének és mélységeinek vizsgálata napjainkra az emberi erőforrásokkal foglalkozó kutatások legfontosabb kérdésévé vált.

### *Konvergencia, változatlanosság vagy divergencia?*

A szervezeti határokon túlmutató vizsgálatok a régiók és az országok humán erőforrás-megközelítés gyakorlatai közötti hasonlóságokat és különbségeket igyekeznek feltárni. Ezek sorában kiemelkedő az a kutatás (*Mayrhofer–Morley–Brewster* 2004), amely 18 európai országra kiterjedően az 1990–1999 közötti évtized fejleményeire, változásaira irányult. Igazolni próbálta azt a korábbi megállapítást, miszerint: ha létezik konvergencia, (összetartó hasonlóság) akkor annak két különböző iránya van: a szabadpiaci amerikai modell és az intézményi európai modell által leírható konvergenciák. További, lényeges hasonlóság: a vállalatok hatáskörét tekintve mind úgy látják, hogy azok különböző technológiai, gazdasági és intézményi tényezőkkel próbálják a személyzetfejlesztési stratégiákat formálni és megvalósítani (*Gooderham et al* 2004).

Az idézett kutatók megállapításai szerint három, alapjaiban különböző irány vezethető le:

- 1) A piaci erők konvergenciát generálnak az európai cégek HR gyakorlatától az amerikai modell felé.

- 2) Az összeurópai intézményi erők konvergenciát generálnak az európai cégek HR gyakorlatától egy közös európai modell felé, amely lényegében különbözik az amerikai gyakorlattól.
- 3) Az alapokig (a meghatározó szervezeti jellemzőkig) visszavezethető eltérés az európai országok között divergenciákhoz vezet – de legalábbis nem vezet konvergenciákhoz – az európai cégek HR gyakorlatát illetően.

A kilencvenes évtized változásait elemző vizsgálat végül is a konvergenciának két formáját különböztette meg: az irány-konvergenciát és a vég-konvergenciát.

*Irány-konvergencia:* amikor a vizsgált országok közötti fejlődés egy közös pont irányába halad. *Vég-konvergencia:* amikor a vizsgált országok közötti fejlődés egy közös pontban végződik. Mayrhofer egy újkeletű írásában (*Mayrhofer–Reichel* 2006) a konvergencia jelentésének pontosítására kialakított egy harmadik értelmezést is. Ez a *többségi konvergencia*, amikor hasonlóak (50% körüli megoszlással) a fejlemények. Ezek az eredmények azonban lényeges következtetések levonására nem adnak alkalmat, további vizsgálatokra van szükség.

A konvergencia-divergencia fogalomkörnek a személyzeti közgazdaságtan által használt értelmezése szerint akkor beszélhetünk az eljárások és alkalmazások (megoldások) konvergenciájáról egy ország vagy országok csoportjának vállalatai körében, ha az alkalmazások költségeinek és hasznainak viszonya hasonló módon alakul. A konvergencia-divergencia ilyen irányú létezésére irányuló vizsgálatokat nagyban nehezíti az a tény, hogy az elemzések többnyire megállnak a „mi van” jellegű *pozitív gazdaságtannak* nevezett elemzéseknél, és ritkábban jutnak el a „minek kellene lenni” típusú, a *normatív gazdaságtan* elemzési metodikájához (*Ehrenberg–Smith* 2003, 21). A munka (és a szervezetek) világában végbemenő változások erőteljesen befolyásolták a társadalompolitika, a kormányzati politika, a munkaerőpiac és más tényezők hatásai által. Ezek a tényezők közismerten országonként jelentős eltérést mutatnak, még például az azonos európai uniós irányelvek ellenére is. Így a befektetés/hozam viszony alakulása a szervezet által függetlennek tekintett változók jelenléte miatt igen nehezen elemezhető, különösképpen nehezen számszerűsíthető. Véleményünk szerint ez a konvergencia kutatások második szintjét jelentené, amikor a hasonló-különböző (összetartó-szétartó) jellegű alkalmazások a vizsgált szegmensekben hasonló, vagy éppen különböző elmozdulást hoznának a költség/haszon relációkban. Az ilyen típusú vizsgálatok, adatok hiányáról ír *Edward Lazear*, az *NBER (National Bureau of Economic Research) Working Group* igazgatójaként (*Lazear* 2003). Tíz országból nyert adatok nem voltak elég-ségesek a várható vállalati viselkedések leírására (pl. a vállalati bérstruktúrák átalakításakor), ezért az alkalmazások körülményeit esettanulmányok felvételével kellett megvilágítani a kutatóknak.

A HRM konvergenciák és divergenciákkal kapcsolatos saját kutatási eredményeink megértéséhez szükségesnek tartjuk *Mayrhofer és társai* által megfogalmazott feltevések és eredmények rövid bemutatását (*Gooderham–Morley–Brewster–Mayrhofer* 2004).

- a) *Statistikailag szignifikáns a változás, és beigazolódtak a feltevések a következőkben:*
- 1) Az elmúlt évtized során csökkent az európai vállalatok HR részlegeinek relatív nagysága.
  - 2) Az elmúlt évtized során az európai vállalatoknál nőtt a képzésre fordított összegek személyzeti összköltségen belüli részaránya
  - 3) Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya Európában, amelyek alkalmazotti részvényopciókat, nyereség-részesedést, csoportbónuszt vagy teljesítményalapú javadalmazást kínálnak a dolgozóknak.
  - 4) Az elmúlt évtized során az európai vállalatoknál nőtt azoknak az alkalmazottaknak az aránya, akik tájékoztatást kapnak a vállalati stratégiát és a pénzügyi helyzetet illetően.
- b) *Nem szignifikáns statisztikailag, de mutat változást ebbe az irányba az a tapasztalat, hogy az elmúlt évtized során nőtt azoknak az európai vállalatoknak a száma, amelyek rugalmas foglalkoztatási, munkaszervezési gyakorlatokat alkalmaznak, mint pl. távmunka, outsourcing.*
- c) *Eltérések mutatkoznak az egyes országok között:*
- 1) Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek a HR politikát leányvállalati vagy telephelyi szintre delegálják, kihelyezik.
  - 2) Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek a HR feladatokat és felelősséget a HR szakemberektől egyre inkább a szakmai vezetéshez telepítik.

És a vég-konvergenciára nézve az idézett kutatásban nem igazolódott a feltevés, ellenkezőleg: az európai országok HR gyakorlatában a kilencvenes évtized közepén több, a konvergenciára utaló jelet lehetett tapasztalni, mint az évtized végén.

### *A Cranfield Network*

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) projekt eredményei, a problémák felismerése és az azokra időközben született megállapítások alapján járul hozzá a nemzetközi HRM fejlődéséhez. Mindig is nagy vállalkozás volt változatos társadalmi-gazdasági és kulturális környezetben összehasonlító adatokat gyűjteni a szervezetek HRM gyakorlatáról.

Az elmúlt évek során az emberek vezetése a különböző nemzeti környezetben működő szervezetekben a stratégiaalkotók és a szakszervezetek számára egyaránt egyre fontosabbá vált. A nemzetközi szervezetek terjedése, a nemzetközi munkaerőpiac és az egységes európai piac kialakulása csak néhány azok közül a körülmények közül, amelyek következtében egyre nagyobb az igény a konvergencia és a divergencia területeinek megértésére szervezeti szinten, a vezetői gyakorlatban. Az információk, az elemzések és a következtetések fontosak lennének a munkaerőpiac érdekhordozói számára.

Mindezek ellenére bár növekvő mennyiségű, de mégis korlátozott számú összehasonlítható, empirikus információ áll rendelkezésükre. Azok az elérhető adatok, amelyek olyan szervezetektől származnak, mint az Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Gazdasági Együtműködési és Fejlesztési Szervezet a makromunkaerő-piaci nézőpontra koncentrálnak. Ez fejezi ki a stratégiai érdekhordozók elsődleges érdekeit. Azonban ma is korlátozott azoknak az eredményeknek a száma, amelyek a vezetési gyakorlatra világítanak rá, hasonlóan nagy léptékű összehasonlításokat végezve ágazatokon, országokon, közép- és nagyvállalatok széles körén keresztül. A CRANET-projekt elsődleges célja, ezt a hiányt pótolni, az Egyesült Királyság-beli Cranfield Egyetem Üzleti Karának irányításával (*Tregasikis et al 2004*).

A nemzetközi kutatásban jellemzően két uralkodó *módszertant* alkalmaznak: az esettanulmányt és az összehasonlító felmérést.

Az *esettanulmány* erőssége a rugalmassága, az, hogy képes alkalmazkodni a különböző nemzeti környezethez, képes feltárni az összetett környezet hatását és az egyedi jellemvonásokat. Az esettanulmány az előzetes adatgyűjtést megelőzően nem követel pontos, elméleti és fogalomtisztázást, erre a pontosításra a kutatási folyamat során is lehetőség van.

Az *összehasonlító felmérés* célja, hogy megtalálja és azonosítsa a jelentőséggel bíró jelenségeket. A CRANET-projekt ez utóbbi megközelítést választotta. A felmérés témakörei: a személyzeti részlegek és a HR stratégia, toborzási politikák, fizetés és juttatás, képzés és értékelés, a foglalkoztatási formák és a rugalmas munkaidő, a munkaügyi kapcsolatok és alkalmazotti kommunikáció. A nemzetközi összehasonlító felmérés kritikus erőforrása a kutatócsoport, ugyanis ők értelmezik az adatokat (*Brewster et al 2006*).

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004-ben ilyen kritikus erőforrás részévé vált azzal, hogy bekerült a nemzetközi kutatócsoportba. A jelentkezést elfogadó döntés mögött –ésben a korábban hivatkozott szakirodalmi referenciák mellett további, a kutatás tárgyához illeszkedő újabb empirikus vizsgálataink álltak.

- 2002-ben 112 cég részvételével vizsgáltuk a Magyarországon működő cégek-nél a személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberi erőforrás menedzselési gyakorlat magyarországi helyzetét (*Farkas–Karoliny–László 2003a; 2003b*).
- 2004-ben 27 cég részvételével azt vizsgáltuk, hogy az EU-csatlakozás milyen módon érintette a személyzetbiztosítást és az emberi erőforrás menedzselést (*Poór–Tódor 2004*).
- 2004-ben 42, Magyarországon megtelepült multinacionális vállalat (MNV) leányvállalatainak személyzetbiztosítás, foglalkoztatási és az emberi erőforrás menedzseléshez kapcsolódó gyakorlati alkalmazásait, valamint mindezek történeti fejlődését vizsgáltuk az életciklus modell alapján. Arra kerestük a választ, hogy ezek a funkciók és a gyakorlati alkalmazások hogyan is alakultak az elmúlt 15 év rohanó gazdasági változásai közepette (*Poór 2005; 2006*). Ez

a vizsgálat folytatódott 2007-ben az Országos Foglalkoztatási Alap által finanszírozott szervezeti életciklus kutatásban.

- 2005-ben a Dél-dunántúli régióban 112 hazai KKV-nál vizsgáltuk az életciklus modell függvényében a működés, a menedzselés, a személyzetbiztosítás és az emberi erőforrás menedzselés helyzetét. E kutatás három időszakot ölelt fel: a vállalkozások megalakulásának időszakát, a megerősödési időszakot, és az EU csatlakozás utáni helyzetet (Poór–Gross–Javalgi 1998; Kiss et al 2006; Kiss–Poór 2006).
- A 2005-ös CRANET-kutatás magyarországi és kelet-európai sajátosságainak első eredményeiről nemzetközi konferencián számoltunk be az Amerikai Egyesült Államokban (Poór et al 2007).

Fontos kiemelni azt a tényt, hogy amikor az ismert európai HRM kutatók, szerzők (Sparow–Hiltrop 1998; Brewster et al 2004; Evans et al 2002) az európai HRM sajátosságait vizsgálták, akkor ezidáig a nyugat-európai gyakorlat jellegzetességei alapján tették ezt. A kelet-közép-európai HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen a CRANET-kutatások terjedése tette lehetővé. A korábbi években (1992, 1998, 2003) elvégzett CRANET-kutatások nyomán számos publikáció jelent meg a régió egyes országainak HR gyakorlatáról. Ide sorolhatók, a teljesség igénye nélkül a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al. (2006) a cseh Koubek, illetve Vatchkova (2005) és az észt–szlovén szerzőpáros Alas–Svetlik (2004) tollából megjelent írások.

### *A vizsgálat tartalma és résztvevői*

A kutatás alapjául szolgáló egységes CRANET kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll, melyek a következő részterületeket érintik:

- Az első rész a felmérésben részt vevő szervezetek *emberi erőforrás (HR)* menedzselésének és *szakembereinek/részlegeinek szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, szerepét* vizsgálja.
- A kérdőív második része a *személyzetbiztosítás* gyakorlatára kérdez rá.
- A harmadik rész a *teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés* területeire vonatkozó kérdéseket tartalmazza.
- A negyedik rész az *ösztönzés-juttatás* használt módszereit kutatja.
- Az ötödik részében a szervezeten belüli *munkavállalói kapcsolatok, dolgozói kommunikáció* létre, illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik rész a *szervezeti jellemzőkre* vonatkozó kérdések megválaszolásának a helye.
- A hetedik részben pedig a kérdőívet *kitöltő szervezet és személy főbb azonosítóit* kéri megjelölni.

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a CRANET-kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól.

Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli, egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

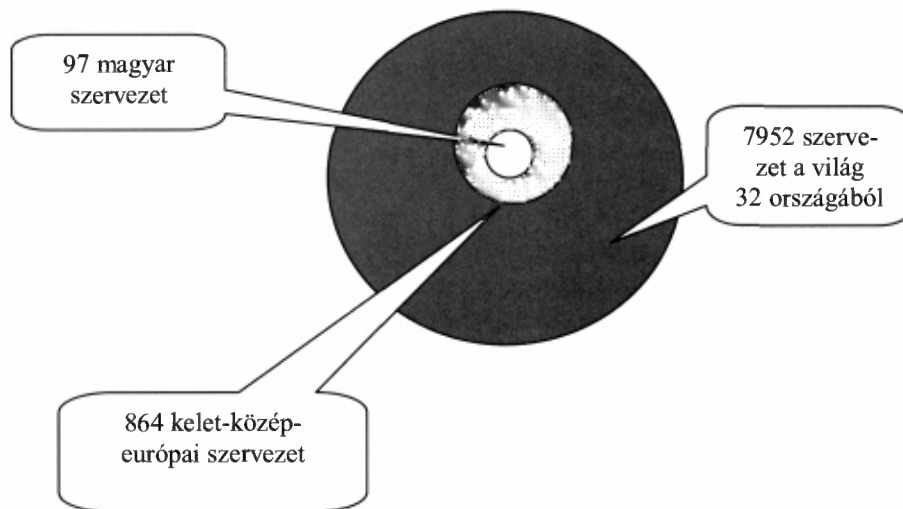
A CRANET 2005-ös adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 32 országból – közte ez évben először Magyarországról is – érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberi erőforrás menedzselési jellemzőiről. A teljes nemzetközi minta elemszáma 7952, melyből 864 kelet-európai, benne 97 magyar vállalkozás adataival. A magyar minta a Top 100, a nemzetközi vállalatok, a Magyar Kereskedelmi Kamara és az önkormányzatok címlistáiból véletlenszerűen kiválasztott 1100 szervezet kérdőív kitöltőiből formálódott. A kitöltött kérdőívek visszaérkezése megközelíti a 10%-ot.

Az 1. ábrán szemléltetettek szerint elemzéseink középpontjában a 97 magyar vállalat és intézmény áll. Elsődleges viszonyítási alapul a teljes kelet-közép-európai minta szolgál, benne 6 ország (mintabeli szervezeteik számát lásd zárójelben) – Bulgária (157), Csehország (72), Észtország (118), Magyarország (97), Szlovákia (259) és Szlovénia (161) – összesen 864 vállalatával és intézményével.

### 1. ÁBRA

*Az elemzés részhalmazai és fókuszai*

*((Regional Differences in Practice of Management of Human Resources))*



*Forrás:* CRANET-kutatás (2005).

A teljes résztvevői kört 32 ország – köztük jó néhány Európán kívüli – 7952 vállalata és intézménye alkotja. A legtöbb európai reprezentáns az Egyesült Királyságot (1101), Dániát (516), Hollandiát (397), Svéd- (383) és Németországot (347), valamint Svájcot (311) és Norvégiát (303) képviseli. Az Európán kívüli országok közül a legtöbb szervezet Kanadából (456), Új-Zélandról (286) és az USA-ból

(260), valamint Ausztráliából (259) küldött kitöltött kérdőívet. A többi, még nem említett részt vevő ország (és a felmérésben szereplő szervezeteinek száma) a következő: Finnország (293), Ausztria (270), Belgium (230), Nepál (204), Tunézia (189), Görögország (180), Izrael (175), Törökország (171), Spanyolország (158), Franciaország (140), Olaszország (117), Izland (114), Török Ciprus (87), Ciprus (85) és a Fülöp-szigetek (56).

### A vizsgált három minta alapjellemzői

A magyar, a kelet-európai és a teljes minta szervezetei HR-jellemzőinek elemzése előtt azok ágazat és szervezeti méret szerinti hasonlóságait és különbözőségeit vizsgáljuk, és bemutatjuk a csupán a magyar mintában vizsgált néhány jellegzetességet.

A kutatásban részt vevő szervezetek *ágazati megoszlását* illetően megállapítható (1. táblázat), hogy míg a teljes mintában a szolgáltatási szektor cégei alkotják az adatbázis majd felét, addig a magyar és még inkább a kelet-európai cégek esetében az ipar, építőipar szervezetei a dominánsak (46,2 ill. 52,6% részarányal). A kelet-európai mintában – és benne a magyarban is –, a szolgáltató vállalatok részaránya alig éri el a 40%-ot. Míg a teljes és a kelet-európai mintában a 2%-ot alig meghaladó részesedéssel ugyan, de szerepelnek agrárszervezetek, ezen ágazat reprezentánsai a magyar mintában nincsenek jelen.

### 1. TÁBLÁZAT

*A magyar, a kelet-európai és a teljes kutatásban részt vevő összes ország mintabeli szervezeteinek megoszlása (%)*

*(Breakdown of Sample Organisations of All Countries Participating in Hungarian, East European and the Whole Research (%))*

Ágazatok	Ország(ok)			Alkalmazotti létszám (fő)	Ország(ok)		
	magyar	kelet-európai	összes		magyar	kelet-európai	összes
Mezőgazdaság	0,0	2,2	2,1	– 250	38,5	41,6	33,4
Ipar	46,2	52,6	38,8	251 – 1000	34,4	43,0	43,0
Szolgáltatás	39,8	39,7	48,0	1001 – 5000	20,8	13,3	17,3
Egyéb	14,0	5,5	11,1	5001 –	6,3	2,1	6,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	Összesen	100,0	100,0	100,0

*Forrás:* CRANET-kutatás (2005).

Ahogy az az 1. táblázat második szegmensének adataiból látható, a szervezeti méretet illetően a teljes minta résztvevőinek több mint kétharmada (66,6%) 250 főnél



több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalat. A szervezetek meghatározó többsége (43%) ugyan e csoport legkisebb (251–1000 fő) méretkategóriájában található, majd negyedükről mégis állítható, hogy a kifejezetten nagy létszámú (1000, sőt 5000 fölötti foglalkoztatottal működő) cégek körébe tartozik. A válaszadó szervezetek dolgozóinak átlagléttszáma 1878,9 fő.

A CRANET sztenderd kérdésein túl, a magyar felmérésben a tulajdonosok kilétét is vizsgáltuk. A válaszok szerint a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek mintabeli képviselete majd azonos arányú: 49,5 és 50,5%.

### Vizsgálati eredmények

- 1) A HR tevékenység szervezeti jelentőségét jelző fontos mutató a *bérköltségek szervezeti összköltségen belüli aránya, azaz a bér-költséghányad*. Ez olyan alapvető mutató, amely nemcsak a bérszínvonalak eltérésére, hanem a működés erőforrás-felhasználási struktúrájának különbözőségére enged következtetni. A magyar cégek mutatóinak átlaga 28% volt. E jellemző hasonlóképpen alakult a többi kelet-közép-európai szervezetnél is. A 32 ország adatait vizsgálva azonban megállapítható, hogy jó néhány olyan – magasabb bérszínvonalú – ország (pl. Hollandia) található, amelynek mintabeli szervezeteinél a magyarnál és a kelet-európainál jóval magasabb (64%) átlag-személyzeti költséghányad mutatók is előfordulnak.

### 2. TÁBLÁZAT

*A bér-költséghányad és eredményesség összefüggései a magyar, a kelet-európai és a teljes felmérésben részt vevő szervezeteknél*

*(Context of the Labour-Cost Ratio and Efficiency within Organisations Participating in Hungarian, East European and the Whole Survey)*

<i>Eredményesség: az árbevétel</i>	<i>A bérköltségek összköltségen belüli aránya (%)</i>		
	<i>Magyar-országon</i>	<i>a kelet-európai országokban</i>	<i>az összes országban</i>
jóval meghaladja a költségeket.	16	22	35
elegendő egy kis profit képzésére.	28	24	37
elég a költségek fedezésére.	38	22	39
nem elég a költségek fedezésére.	68	30	46
alacsony és nagy a veszteség.	44	38	45
<i>Mintaátlag</i>	28	24	38

*Forrás: CRANET-kutatás (2005).*

A bérköltség-hányad elemzésekor, annak szervezeti eredményességgel való kapcsolatát vizsgálva, a magyar és a világmintában egyaránt megragadható összefüggésre bukkantunk. Eszerint a magasabb bérköltség-hányaddal működő szervezetek jellemzően alacsonyabb eredményességűek (2. táblázat).

Érdekes összefüggésre utal, hogy a kelet-európai mintában a vizsgált kapcsolat *F próbája* már nem szignifikáns. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy az eredményesség és a bérköltség-hányad között máshol megragadott kapcsolatnak feltételezhetően van egy küszöbértéke. Amíg a teljes kelet-európai minta szervezeteinek átlagosan 24%-os személyzeti költség-hányada e küszöb alatti lehet, addig a magyar érték (28%) éppen, a világminta 38%-os szintje pedig jócskán átlépheti azt.

- 2) Arra a kérdésre vonatkozó válaszokkal, hogy „Kik, milyen mértékben befolyásolják az emberi erőforrás menedzselés terén hozott döntéseket?” a humán erőforrások közgazdaságtanának lényegéhez jutunk el. „A humán erőforrások kulcsfontosságú ügyeit a vezérigazgatók döntenek el, nem pedig a személyzeti szakemberek. ... A vállalati munkaerőt érintő főbb döntések kezdeményezése a humán erőforrás-osztályon kívülről jön.” (Lazear 2006, 21) A megosztott felelősség érvényesülésének elemzése a CRANET-kutatásnak is része. A teljes minta egészére nézve a tendenciák a 3. táblázatban foglaltak szerint ismerhetők fel.

### 3. TÁBLÁZAT

#### A HR politikák döntéshozói

#### A vezetés és a HR felelősségterületei (a teljes mintán)

#### (HR's Decision Makers

#### (Areas of Responsibility of Management and HR [based on total sample])

HR területek	A megosztott felelősség érvényesülése			
	HR döntés	HR döntés a vezetéssel konzultálva	Vezetői döntés a HR-rel konzultálva	Vezetői döntés
Toborzás-kiválasztás				
Létszámváltozás				
Képzés-fejlesztés				
Bér és juttatások				
Munkaügyi kapcsolatok				

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

Empirikus kutatásunk eredményei a kérdőívekben kapott válaszok alapján a következőképpen támasztják alá mindezt:

- A HR vizsgált területein a legjellemzőbb gyakorlat a *megosztott felelősség*. Ugyanis a vezetők vagy a HR szakemberek dominanciájával, de a másik féllel folytatott konzultáció alapján meghozott döntések majd minden kérdéselt HR területen, *mindegyik vizsgált mintában* meghaladják az 50%-os részarányt, az esetek többségében pedig a 70%-ot is.
- A másik féllel folytatott *együttműködés*, a konzultációra alapozott döntés *legjellemzőbb területei: a toborzás-kiválasztás és a szervezeti létszámváltoztatás*. Az előbbi területen a közös döntés aránya mindhárom mintában meghaladja a 70%-ot, míg a létszám-változtatási döntések kapcsán ez csak a kelet-európai mintában marad 70% alatt.
- Az együttműködésre legkevesébé alapozó döntési terület a *munkaügyi kapcsolatoké*, ezt jelölték ugyanis a válaszadók mindhárom mintában csupán 50% körüli arányúnak.
- *A vezetők befolyásának túlsúlyát* mutató HR területek – vagy egyedül, vagy az ő dominanciájukkal meghozott döntések – a *létszámváltoztatás és a bér- és juttatási döntések*.
- E tekintetben azonban *vizsgált mintáink szerint tapasztalhatók lényegi különbségek*. Mindenütt a *létszámnövelési vagy -csökkentési* kérdés kapcsán a legmagasabb arányú a szervezeti vezetők önálló döntéshozatala. Azonban, amíg a magyar és a teljes mintában ez az arány szinte azonosan alakul (20–20%), addig a kelet-európaiak a 30%-ot is meghaladja. A *fizetések és juttatási* ügyek kapcsán még nagyobbra nő az eltérés a kelet-európai gyakorlatot illetően. Miközben mind a magyar, mind a teljes minta válaszadói 19% körüli arányt jeleznek, a kizárólagos vezetői dominancia a kelet-európai mintában ennek már több mint a duplája (41%).
- *A munkaügyi kapcsolatok* az a terület, ahol a *HR szakemberek* önállóan, a legnagyobb döntési felelősséggel működnek. Ennek teljes mintabeli aránya meghaladja a 30%-ot. A kelet-európai cégek válaszai ettől jóval elmaradó (15,2%), míg a magyar válaszok köztes, 27% körüli értéket mutatnak.
- A teljes mintában a *HR-esek* következő (14,8% aránnyal) legfontosabb önállóan gyakorolt döntési területe a *fizetések és juttatások*. Mind a magyar, mind más kelet-európai kollégáik ettől lényegesen szerényebb (2,2 % ill. 8%) arányban élveznek e területen autonómiát. Viszont némileg szabaddabban döntenek a képzés-fejlesztési és a toborzás-kiválasztási ügyekben, mint a világ más részein praktizáló kollégáik.
- A kelet-európai mintáról elmondható, hogy minden vizsgált HR kérdésben magasabb vagy jóval magasabb a szervezeti vezetők felelősségi szintje, mint a teljes mintában. A magyar értékek majd mindenhol a teljes minta által jelzett gyakorlathoz állnak közel.

- 3) A kutatás arra is igyekezett fényt deríteni, hogy amennyiben a válaszadó szervezet nagyobb vállalat vagy divíziócsoporthoz tartozik, akkor a HR kulcsterületeinek politikáját hol határozzák meg. A válaszokat szokásos mintáink szerint vizsgálva a következő tendenciák fogalmazhatók meg:
- Míg a teljes mintában nem teljesen azonos súllyal, de minden területen az országos központ befolyása a domináns, a kelet-európai országokban és köztük különösen a magyar válaszadók körében a helyi részlegek a teljes mintabeli társaikhoz képest jóval nagyobb önállóságot élveznek.
  - A teljes minta határozottan központi – országos vagy nemzetközi – döntéseken alapuló területei a bérezés és juttatások, valamint a vezetőfejlesztés.
  - A teljes mintában mintegy fele-fele arányban tartoznak a centralizált – nemzetközi vagy országos –, központi döntésű, illetve a decentralizált – leányvállalat vagy divízió, helyi részleg, iroda körébe utalt –, helyi döntésű HR területek kategóriájába a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok és a létszám-változtatási ügyek.
  - A helyi részlegek, hivatalok számára a legnagyobb önállóságot biztosító terület minden vizsgált mintánkban a toborzás, kiválasztás.
  - Amennyiben létezik nemzetközi központ is, ott elsősorban a vezetésfejlesztési (20%), a létszám-változtatási (14–20%) és a bérezés, juttatási (13%) politikát határozzák meg.
  - A kelet-európai válaszadók – és benne különösen a magyarok – a teljes mintabelitől szinte minden területen kisebb mértékű központtól való függést jeleznek.
  - A magyar mintában főképpen az országos központ ereje mérsékelte. Döntési kompetenciájuk a teljes mintához képest jelentős mértékben divizionális vagy helyi szintre delegált. Mindezek eredményeként a központival szemben inkább helyiek befolyását jelzik olyan területeken, mint a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bér és juttatási ügyek is.
  - A nemzetközi központ által legerősebben kézben tartott HR funkció a magyar mintában a vezetőfejlesztés. Ezt a területet a többi mintában látható gyakorlathoz képest az országos központ sokkal kevésbé tartja kézben.
- 4) A CRANET-kutatás súlyponti kérdésköreinek megfelelően, a kutatási eredmények valamennyi (korábbi és jelenlegi) mintában az emberi erőforrás menedzselés kulcsfunkcióihoz kötődnek. Ezek közül számos (mint a vállalati képzés és személyzetfejlesztés, a kiválasztás a termelékeny dolgozók kiszűrése érdekében a felvételtől, a teljesítménymérés és -értékelés, a teljesítményfüggő javadalmazás és bérezés, a HR információs rendszerek működtetése a dolgozók bevonása és tájékoztatása céljából) nemcsak a vállalati vezetőket és a szervezetkutatókat érdeklik, hanem a mikro-ökonómiai alapú humánerőforrás megközelítések tárgyát is képezik. A CRANET-kérdőív alapvetően a korábban említett „mi van” típusú elemzésekre koncentrált, és itt ad a gyakorló menedzserek

számára értelmezhető (esetleg követhető) megoldástípusokat. A továbbiakban a kutatás empirikus eredményei közül csupán azokkal foglalkozunk, amelyek:

- a menedzsmenttudomány és gyakorlat művelőinél szélesebb körű érdeklődésre is számot tarthatnak;
- regionális különbségeket mutatnak;
- és a vállalati mintasokaságokon belül statisztikailag igazolhatóak.

a) A kiválasztás során jellemzően alkalmazott, illetve mellőzött módszerek, technikák (4. táblázat) elemzése további sajátosságok megfigyelésére adott alkalmat.

#### 4. TÁBLÁZAT

*A vezetők, a szakalkalmazottak és a fizikaiak körében használatos kiválasztási módszerek alkalmazásának aránya a magyar, a kelet-európai és a teljes felmérésben részt vevő szervezeteknél (%)*

*(Percentage of Used Selection Methods among Managers, Specialists and Manual Workers within Organisations Participating in Hungarian, East European and the Whole Survey [%])*

Kiválasztási technikák	Vezetők			Szakalkalmazottak			Fizikaiak		
	Ország(ok)			Ország(ok)			Ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	Összes	Magyar	kelet-európai	Összes	Magyar	kelet-európai	Összes
Panel interjú	70	48	61	64	41	50	31	17	25
Interjú (páros)	52	57	56	41	64	60	38	51	54
Jelentkezési lap	19	30	43	19	37	49	19	40	47
Pszichol. teszt	25	25	35	20	19	25	8	6	8
Értékelő közp.	11	12	19	5	6	10	0	1	2
Grafológia	14	3	4	6	3	2	1	1	1
Referenciák	42	46	61	29	43	58	8	24	40

*Forrás: CRANET-kutatás (2005).*

- Minden adat a vezetők kiválasztására fordított figyelem hangsúlyos voltát bizonyítja. Látszik ez egyrészt abból, hogy bizonyos módszereket (pl. értékelő központ) elsősorban e körben alkalmaznak, másrészt pedig abból, hogy itt a kiválasztási döntések megalapozása egyidejűleg többféle technika eredményének figyelembevételével történik.
- Az adatok tanulsága szerint a fizikaiak kiválasztási döntései képezik a fontossági skála másik szélő értékét. Őket jellemzően az egyszerűbb, olcsóbb módszerekkel választják ki.

b) A foglalkoztatási formák és az alkalmazott munkarend magyar mintájának elemzése során néhány érdekes összefüggésre bukkantunk. Az egyik szerint a túlóra alkalmazása összefüggést mutat (a korreláció értéke 0,216) a foglalkoztatottak számának változásával. Az eredményeink azt mutatják, hogy minél nagyobb százalékban alkalmazza a vállalat a túlórát, annál jellemzőbb, hogy létszám tekintetében is növekvő vállalatról van szó, s viszont: a növekvő vállalatok több mint egynegyedénél érinti a túlóra az alkalmazottak több, mint 50%-át. Tehát a növekvő kapacitásigény egyszerre jelentkezik túlórákban és a dolgozói létszám emelkedésében.

Egy másik lényeges összefüggés alapján megállapítható, hogy a vizsgált rugalmas foglalkoztatási formák, megoldások – hétvégi munka, többműszakos munka, túlóra, éves munkaóra szerződés, részmunkaidő, munkakör-megosztás, rugalmas munkaidő, ideiglenes/alkalmi munka, határozott idejű szerződések, otthoni munkavégzés, távmunka, sűrített munkahét – széles körű alkalmazása nem tűnik túlzottan „kifizetődőnek”. A magukat a felső eredményességi kategóriákba soroló mintabeli vállalatok ugyanis legfeljebb 5%-ban alkalmazzák azokat.

Az alulról felfelé történő értékelés gyakorlata - amikor tehát a beosztottak is szerepet kaphatnak az értékelők között – a magyar és a globális mintában a válaszadók hasonló körében érvényesül (20%), míg más kelet-európai szervezeteknél alig (10% alatt).

A munkatársak, mint értékelők bevonása a teljes mintában korlátozottan (20%) érvényesülő gyakorlatnak tekinthető. A magyar mintában ettől erőteljesebb (26%), a kelet-európaiakban gyengébb (15%) e kör értékelői szerepe.

Végezetül még egy meglepő azonosságról számolhatunk be. Eszerint az értékelésben betöltött legjelentéktelenebb szerep minden vizsgált mintában a vevőké, a külső ügyfeleké.

A magyar vállalatok körében elvégzett kiegészítő vizsgálataink azt mutatják, hogy az önértékelés alkalmazása jellemzően a külföldi tulajdonú cégeknél történik, (79%-uk jelezte ezt), míg a hazai tulajdonú vállalatoknál ugyanez az arány csak 40%.

c) Ahogyan azt az 5. táblázat mutatja – a magyar minta kivételével – a képzés, emberi erőforrás fejlesztés területét tekintve azon válaszolók részaránya a legmagasabb, amelyek képzési költséghányada százalékban alig-alig kifejezhetően kevés. E szervezetek aránya a kelet-európai mintában a legmagasabb (41%). Ha együttesen vizsgáljuk azon szervezeteket, amelyek éves munkabéreköltségüknek maximum 2%-át költik képzésre, azt láthatjuk, hogy a magyar és a teljes mintabeli súlyuk 55% körüli, míg a kelet-európaiaké a 60%-ot is eléri. Igen magas tehát azon szervezetek aránya, ahol relatíve nagyon keveset fordítanak a személyzetfejlesztésre.

## 5. TÁBLÁZAT

*A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya a magyar, a kelet-európai és a teljes felmérésben részt vevő szervezeteknél*  
 (Rate of Training Costs to Annual Labour Cost within Organisations Participating in Hungarian, East European and the Whole Survey)

Költséghányad (%)	Ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	összes
0 – 1	24	41	31
1, 01 – 2	30	19	25
2, 01 – 4	28	18	20
4, 01 – 6	11	10	14
6, 01 –	7	12	11

*Forrás:* CRANET-kutatás (2005).

A képzési költséghányad vizsgált három mintánkban érvényesülő átlagmutatói közül a magyar adat (3,5%) a legmagasabb, bár nem sokkal haladja meg a teljes minta átlagértékét, ami 3,4%. A kelet-európai mintában szereplő szervezetek csupán az éves bérköltségüknek átlagosan 3,2%-át költik képzésre.

Mindhárom mintában a belső képzés tekinthető tipikusnak, hiszen míg ilyenben a munkatársak majd fele részesül, addig külső képzésben már alig több mint ötödük vesz részt.

d) A javadalmazás és ösztönzés területei között, az alapbér-meghatározás szintjeire a válaszok alapján megfogalmazható tendenciák a vezetőkre és a fizikaiakra vonatkozóan a 6. táblázatban szereplő adatokból nyomon követhetők. A szak- és az adminisztratív alkalmazottak körében érvényesülő sajátosságokat ezekhez viszonyítva vázoljuk.

Az alapbér-megállapítás jellemző szintjeit illetően a négy személyzeti kategóriában vizsgált mintánkban markáns sajátosságok és eltérések azonosíthatók:

- A vezetők körében elsősorban egyéni, másodsorban pedig vállalati, ill. divízió szinten történik az alapbér-megállapítás. Mintáink adatai e területen csupán elhanyagolható különbségeket mutatnak.
- A 32 országot reprezentáló teljes mintában a fizikaiaknál a domináns országos vagy ágazati kollektív alku mellett, után kap szerepet a vállalati szintű bérmegállapítás. A 6. táblázat adatai szerint e téren a kelet-európai és főként a magyar gyakorlat lényeges eltérést mutat. Egyrészt a vállalati vagy divízió szintű bérmeghatározás szerepe az elsődleges, másrészt a helyi részlegek szintjén történő megállapodások mellett az egyénieké sem elhanyagolható. „Köszönhető” mindez annak, hogy a szakszervezetek és az általuk elért meg-

állapodások regionális, ágazati és országos szinten egyaránt igen-igen korlátozott szerepet játszanak.

- A szak- és adminisztratív alkalmazottak körében a teljes minta országait illetően majd azonos arányban van jelen az eddig említett három – egyéni, vállalati és országos/ágazati alku – bér-megállapítási szint, ill. forma. A kelet-európai és főként a magyar szakszervezetek e körben játszott szerepének gyengességét tükrözi, hogy miközben az országos vagy ágazati alkuk súlya a teljes mintában 30%, addig a kelet-európaiban 20%, a magyarban pedig csupán 10% körüli. Ennek eredményeként a bérmegállapítás jellemző szintjei és azok rangsora – vállalat/divízió, helyi részleg, egyéni – is eltér a teljes mintában érvényesülő, fent vázolt tendenciáktól.

#### 6. TÁBLÁZAT

*Az alpbér-megállapítás szintjeinek érvényesülése (%) vezetői és fizikai munkaköri kategóriákban a magyar, a kelet-európai és a teljes felmérésben részt vevő szervezeteknél (Rate of Training Costs to Annual Labour Cost within Organisations Participating in Hungarian, East European and the Whole Survey)*

Szintek	Vezetők			Fizikaiak		
	Ország(ok)			Ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	összes	Magyar	kelet-európai	összes
Országos/ágazati kollektív alku	8,2	17,4	22,6	9,3	21,9	37,9
Regionális kollektív alku	3,1	6,6	5,8	4,1	11,9	14,6
Vállalat/Divízió	39,2	35,2	35,1	38,1	30,8	25,2
Helyi részleg	20,6	11,7	17,8	25,8	23,1	16,9
Egyéni	42,3	50,0	49,3	20,6	20,1	17,0

*Forrás:* CRANET-kutatás (2005).

- Mindezek alapján megállapítható, hogy a *helyi részlegek szintjén meghatározott alpbér* a teljes mintában érvényesülőnél jóval *erőteljesebb szerepet játszik a kelet-európai*, azon belül is főként a *magyar mintában*.
- A *regionális kollektív alku* – mint alpbér-meghatározási szint, ill. mód – minden vizsgált minta minden alcsoportjában az utolsó helyen szerepel. A vezetők esetében gyakorlatilag elhanyagolható a jelentősége. A többi alkalmazotti csoport esetében a teljes és a kelet-európai mintában tapasztalt 10%-ot meghaladó súlya viszont már nem tekinthető lényegtelennek.



A pénzügyi participáció legszélesebb körben alkalmazott formája minden alkalmazotti körben a *nyereségrészesedés*.

Értettjei leginkább a *vezetők*, majd csökkenő arányban a szak- (20%) és az adminisztratív alkalmazottak (17 %) és a fizikaiak (14 %). A vizsgált ország-csoportok szerinti minták az adminisztratív és a fizikai dolgozók körében egyaránt ezt a tendenciát követik. A teljes mintabeli alkalmazási gyakoriságot kissé alulmúlja a kelet-európai és lényegesen a magyar.

- A *dolgozói részvény* meglehetősen szűk kört érint, ám alkalmazása tekintetében a teljes minta cégeihez képest a *kelet-európaiak* némileg fölényben vannak.
- A *részvényopció* a teljes felmérésben részt vevő vállalatok vezetőinek mintegy 15%-át érinti. A magyar minta szervezeteinek válaszai alapján kiegészítésként megállapítható, hogy a külföldi tulajdonúak meglehetősen magas (43%), míg a magyar tulajdonúak jóval alacsonyabb (10%) arányban kínálnak részvényopciót a menedzsment tagjai számára.

e) Vizsgálatunk adatai szerint a magyar minta cégei körében a legmagasabb (34,7%) a nem szervezett dolgozókat foglalkoztató szervezetek aránya, és a legalacsonyabb (6,3%) azon cégeké, melyekben az alkalmazottak  $\frac{3}{4}$ -ét meghaladja a szakszervezeti tagok számaránya.

A többi kelet-európai országban – Szlovénia kivételével – a kizárólag nem szervezett tagokat foglalkoztató szervezetek mintabeli aránya a magyaréhoz hasonlóan magas, és lényegesen (több mint 10 százalékponttal) meghaladja a többi részt vevő ország ilyen adatait. A kelet-európai országok e jellemzői így az USA-beli és a kanadai cégek gyakorlatával mutatnak hasonlóságot, ahol szintén igen magas a nem szervezett dolgozókkal működő cégek aránya.

A világ különböző régióiban foglalkoztatottak szervezettségének mértéke a hagyományok, a jogi és a politikai intézményi rendszer és a szakszervezetek fejlettsége alapján mindig mutatott eltéréseket. Mára világtendenciaként szerepük visszaszorulása érzékelhető. A korábbi szocialista országok valamikori kvázi 100%-os szervezettsége olyannyira a múlté, hogy – legalábbis a mintabeli szervezetek esetében – a magas,  $\frac{3}{4}$ -es szervezettségi szintet meghaladó szakszervezeti tagsággal működő szervezetek aránya a teljes mintában jóval nagyobb (20%-ot meghaladó), mint a kelet-európai szervezetek (10%) esetében, köztük is különösen Magyarországon (6,3%).

A magyar szakszervezetek kivételes gyengeségét az is mutatja, hogy az országos és /vagy ágazati szintű kollektív alkuk alapbér meghatározásban betöltött szerepe minden munkaköri kategóriában elenyésző.

### *Összefoglaló megállapítások az azonosságokról és a különbségekről*

- A CRANET felmérés eredményei alapján megerősítve érezzük azokat a korábbi kutatási tapasztalatainkat, (Poór–Karoliny–Héjja 1998; Karoliny–Poór 2005a; 2005b; Karoliny 2006; Kiss–Poór–Gross–Javalgi–Solymossy 2006),

amelyek azt mutatták, hogy a magyar vállalatok HRM-jében *lezajlott a „rendszerváltás”*.

- Az ebben a tanulmányban bemutatott összehasonlító vizsgálatok alapján azt is megállapíthatjuk, hogy *a közép- és kelet-európai, volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR gyakorlatában szintén lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű változások következtek be*. A magyarországi változások sok tekintetben gyorsabbnak tűnnek, mint a kelet-európai régió más országaiban bekövetkezettek.

A CRANET-kutatás tapasztalatai szerint a HR funkció jelentőségét, illetve a HR részleg szerepét érintő *magyar sajátosságok*, amelyek eltérnek mind a kelet-európai, mind a teljes minta átlagértékeitől nem számottevőek, ám mégis értékelhetőek:

- Az egyébként is női dominanciájú HR terület legerőteljesebben a magyar mintában bizonyult *női szakmának*.
- Amennyiben a szervezet *nagyobb vállalat* vagy divíziócsoporthoz tartozik, a HR terület *kulcspolitikáinak meghatározói között* az országos központ gyengébb befolyással rendelkezik. Így *a helyiek befolyása erőteljesebben érvényesül*, melynek fő területei: a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bérügyek is. Nemzetközi központ léte esetén annak fő befolyásterülete a vezetőfejlesztés. (Hasonló megállapításra jutottak német kutatók ([Roethling et al 2005]).

A HR funkció jelentőségét, illetve a HR részleg szerepét érintő *magyar sajátosságok*, amelyek más *kelet-európai országokéval* mutatnak *hasonlóságot*, a következők:

- *A személyzeti költséghányad* meglehetősen *alacsony* (40% alatti) értéket képvisel.
- Nagyvállalat esetén a *helyi részlegek HR politikát befolyásoló szerepe erős*.

Végül a teljes minta átlagához közelebb álló magyar jellegzetességek:

- A magyar HR vezető *szervezeti stratégiakészítésbe bevontságának* mértéke az összes ország felső harmadába helyezhető el.
- A HR *döntések* minden funkciójában jellemző a *megosztott felelősség*, azaz a vezetők és a HR-esek együttdöntése. Ezek *tipikus területei a toborzáskiválasztás és a létszám-változtatás*. A tipikusan *vezetői túlsúlyos* területek a *létszám-változtatás és a fizetések, juttatások*.
- *Összefüggés* mutatkozik a *személyzeti költséghányad és a szervezeti eredményesség között*, miszerint – egy küszöbérték fölött – a magasabb bérköltség-hányadú szervezetek *alacsonyabb eredményességűek*.

A HR funkció jelentőségét illetve a HR részleg szerepét érintő univerzálisnak minősíthető jellegzetességnek találtuk, hogy:

- a HR szakma *női dominanciájú*;
- az írott szervezeti stratégia és a HR stratégia szerepe *meghatározó jelentőségű*;
- a HR döntések tipikusan *megosztott felelősségűek*, melyben a HR szakemberek *túlsúlya korlátozottan érvényesül*;

- a HR munkát erőteljesen támogatják külső szolgáltatók, melyek szerepe a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén meghatározó, és más funkciók esetében is növekvő.

Hasonlóképpen univerzális jellegű megoldásokat találtunk a kérdőíves válaszokban a HR funkciók gyakorlásában. Ez a *Mayrhofer* által többségi konvergenciának (*Mayrhofer–Reichel* 2006) nevezett jelenség léteére utal a vizsgált teljes mintában. Ez négy-öt markáns jellemzőt mutat a személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés, a javadalmazás-ösztönzés, valamint az alkalmazotti kapcsolatok területén. A megoldások részletezése nélkül is megállapítható, hogy a HR döntéshozóinak és alkalmazóinak gondolkodását és viselkedését a pragmatikus megközelítések uralkodják. Az emberi erőforrás menedzserek napi munkájukban a „mit?” és „hogyan?” kérdéseire koncentrálnak, és a költség/haszon relációk elemzésére irányuló „miért?” típusú kérdésekkel való törődést meghagyják a vállalati vezetőknek és a tulajdonosoknak.

### Jegyzet

<sup>1</sup> A tanulmány az K62169 sz. OTKA pályázat támogatásával készült. Az adatok feldolgozása SPSS programcsomag felhasználásával történt, a feldolgozásban közreműködött Kiss Tibor egyetemi docens és Hadinger Britta PhD hallgató (PTE KTK).

### Irodalom

- Alas, R.–Svetlik, I. (2004) Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. – Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London. 353–385. o.
- Anthony, P.–Crichton, A. (1969) *Industrial Relations and the Personnel Specialist*. Batsford, London.
- Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) (2004) *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Brewster, C.–Wood, G.–Brookes, M.–Van Ommeren, J. (2006) What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis. – *Human Resource Management*. 45. 3–21. o.
- Budhwar, P.S.–Sparrow, P.R. (2002) An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. – *Human Resource Management Review*. 12. 377–403. o.
- CRANET (2006) *International Executive Report 2005. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Ehrenbeg, R.G.–Smith, R. (2003) *Korszerű munkagazdaságtan*. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Elbert, N.F.–Karoliny M-né–Farkas F.–Poór J. (1994) *Személyzeti/emberi erőforrás menedzselés kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.
- Evans, P.–Pucik, V.–Barsoux, J. (2002) *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin, Homewood.
- Farkas F.–Karoliny M-né–László Gy. (2003a) Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. I. – *Humánpolitikai Szemle*. 10. 3–19. o.
- Farkas F.–Karoliny M-né–László Gy. (2003b) Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. II. – *Humánpolitikai Szemle*. 11. 3–16. o.
- Gooderham, P.–Morley, M.–Brewster, C.–Mayrhofer, W. (2004) Human Resource Management: A Universal Concept? – Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London. 417–436. o.
- Jackson, S.E.–Schuler, R.S. (1995) Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. – *Annual Review of Psychology*. 46. 237–264. o.
- Karoliny, M-né (2006) *Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary*. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. March 30–31. Aston Business School, Birmingham.

- Karoliny, M.-né-Csetneki, Zs.-Poór, J.-Spisák, Gy. (2000) Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies. – Rekettye, G. (ed.) *The Significance of the Last Decade*. 176–193. o.
- Karoliny M.-né-Poór J. (szerk.) (2005) *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban: Módszertani kézikönyv*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- Karoliny, M.-né-Poór, J. (2005) Convergences and Divergences in Human Resource Management–Hungarian Perspectives. – „*Nové trendy v podnikovom manažmente*.” Zbomik z mezinárodnej konferencie. Szept. 13–14. Košické Hámre, SR. 108–120. o.
- Kiss K.–Poór J. (2006) A kis- és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében. – *Munkaügyi Szemle*. 9. 14–19. o.
- Kiss, K.–Poór, J.–Gross, A.–Javalgi, R.–Solymossy, E. (2006) *Emerging Enterprises in Central Europe*. (Conference proceeding) 20th Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing & Entrepreneurship. August 2–4. University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois.
- Koubek, J.–Vatckova, E. (2004) Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. – Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London. 313–352. o.
- Lazaer, E.P. (2003) *Working Papers by NBER Working Group – PER*. <http://www.nber.org/workinggroups/per/per/html> Letöltve: 2007. május 12.
- Lazaer, E.P. (2006) *A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Locke, R.–Thelen, K. (1995) Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. – *Politics and Society*. 23. 337–367. o.
- Mayrhofer, M.–A. Reichel (2006) *Looking for the Holy Grail? Tracking human resource management developments over time–reflections on theoretical and methodological issues*. 21st Strategic HRM workshop. March 30–31. Aston Business School, UK.
- Mayrhofer, W.–Morley, M.–Brewster, C. (2004) Convergence, Stasis, or Divergence? – Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London. 417–436. o.
- Poór J. (szerk.) (1996) *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Poór J. (2005) *Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Poór J. (2006) *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. MMPC, Budapest.
- Poór J.–Farkas F. (2001) *Nemzetközi menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Poór, J.–Gross, A.–Farkas, F.–Roberson, M.–Karoliny, M.-né-Susbauer, J. (2007) *Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices*. International Business and Economy Conference (IBEC) Emerging Issues in the Global Economy. January 4–7. San Francisco.
- Poór, J.–Karoliny, M.-né-Héjja, L. (1998) *Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary*. Workshop on Strategic Human Resource Management. April 6–7. Brussels.
- Poór, J.–Tódor, M. (2004) *Labour Force Issues in Modern Hungary—a Survey of Employees in Advance of EU Accession. Research Insights*. Mercer Human Resource Consulting. February. 3–6.
- Roehling, M.V.–Boswell, W.R.–Caliguri, P.–Feldman, D.–Graham, M.E.–Guthrie, J.P.–Morishima, M.–Tansky, J.W. (2005) The Future of HR Management: Research Needs and Directions. – *Human Resource Management*. 2. 207–216. o.
- Schuler, R.S.–Dowling, P.J.–De Cieri, H. (1993) An integrative framework of strategic international human resource management. – *The International Journal of Human Resource Management*. 4. 717–764. o.
- Sparrow, P.–Hiltrop, J.M. (1994) *European Human Resource Management in Transition*. Prentice Hall, London.
- Sparrow, P.–Hiltrop, J.M. (1998) Redefining the field of European human resource management. – Mabe, C.–Salamon, G.–Storey, J. (eds.) *Strategic Human Resource Management*. Sage, London. 68–96. o.
- Szöts-Kovács K. (2006) Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? – *Vezetéstudomány*. Különszám. 46–55. o.
- Tregasikis, O.–Mahoney, K.–Atterbury, S. (2004) Appendix 1–International Survey Methodology: Experiences from the Cranfield Network. – Brewster, C.–Mayrhofer, W.–Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London. 437–450. o.
- Vatckova, E. (2005) *Competence-based Human Resource Management Training*. „HRM in a Knowledge Based Economy.” June 2–4. Ljubljana.
- Vatckova, E.–Musztyné B.B.–Gyurkó Zs. (2006) *Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában*. – *Személyügyi Hírlevél*. június. 3–11. o.