

POÓR József

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT ÁTALAKULÁSA A KELET-EURÓPAI RÉGIÓBAN

A kelet-európai országokban¹ – beleértve hazánkat is – az előző rendszer keretein belül a modern emberierőforrás-menedzsment (HR) vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Legtöbb esetben a tudományos vezetés (scientific management) irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők. Az átalakuló országok HR-részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a privatizációt követő nagy tömegű létszámleépítésekkel. Az elvégzett kutatások szerint a helyi menedzserek és HR-szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek. A nemzetközi vállalatok átrajzolták a munkaerőpiac jellegét és a HR-gyakorlatot a volt szocialista országokban. Az empirikus kutatások egyértelműen igazolják, hogy a HR a nemzetközi vállalatoknál egyértelműen stratégiai pozícióba került. A jelzett átalakulás nem maradt hatástalanul a helyi cégekre. Nincs átfogó menedzsment és HR-tudás a régió országairól. Az egyetemi képzésben és továbbképzésben hiányoznak a régiót bemutató kurzusok. Viszonylag ritkák az országokon átnyúló közös menedzsmentkutatások. Jelen tanulmány kifejezett célja, hogy a teljesség igénye nélkül hozzájáruljon ennek a tudáshiánynak a további csökkentéséhez².

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, nemzetközi HR, Kelet-Európa, Magyarország

Az emberierőforrás-menedzsment fejlődését többféle módon lehet áttekinteni.

- Az egyik igen gyakori bemutatás, amikor a különféle szerzők (Amstrong, 1999; Mathias – Jackson, 2003 és még sokan mások) áttekintik a HR szerepének átalakulását a különböző *menedzsment-irányzatok* (tudományos vezetés, emberi viszonyok, HR megjelenésekor és napjaink HR-je) keretében.
- Az emberierőforrás-menedzsment, mint önálló funkció, bizonyos vállalati mérethatár fölött létezhet csak gazdaságosan, ezért hosszú ideig a nagyvállalatok kiváltsága volt ez a terület. A legtöbb HR-könyv a *nagyvállalati körre* vonatkozóan tárgyalja a diszciplína fejlődését. Ezekben a munkákban a HR fő funkciót és befolyásoló tényezőit mutatják be a szerzők (Bohlander – Snell, 2007).
- A különböző szektorok (pl. állami, magán és helyi) eltérő igényeket támasztanak a HR-rel szemben. A közszolgálati (központi és a helyi közigaz-

gatási) szektor igen jelentős számban foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek nem hagyják érintetlenül a közsférabeli tradicionális HR-megoldásokat sem. Ezért egyre nagyobb az érdeklődés e területen a *magánszférában sikerrel alkalmazott HR-módszerek* iránt (Poór, 2008).

- A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a '80-as években létrejött a *nemzetközi emberierőforrás menedzsment (IHRM)* mint önálló tudomány (Evans et al., 2002; Dowling et al., 2008). Sokan a jelentősebb menedzsmentkultúrákhoz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Jelen munkánkban is ezt a felfogást követjük.

Nincs könnyű helyzetben az, aki régió HR-gyakorlatának történelmi perspektívában történő feldolgozására vállalkozik. Már az is nehézséget jelent, hogy mi tartozik a kelet-európai régióba. Ahogy már korábban jeleztük, a cikkben a volt szocialista országok európai részét értjük alatta. További nehézséget jelent, hogy jelenleg a források hiánya miatt nagyon nehéz

egy ilyen munkát elvégezni. Ezért is kezdeményeztük a tanszékünkön folyt OTKA-kutatás³ keretében, hogy külföldi társszerzők (bolgár, cseh, észt, horvát, lengyel, román, szerb, szlovén) közreműködésével a 2006–2007-es évben feldolgozzuk a régió adott országára jellemző HR-gyakorlatot. Ezenkívül szakirodalmi források alapján külön tanulmány készült az orosz HR jellemzőiről. Egyes esetekben a külföldi szerzők a rendszerváltás előtti időszakot is feldolgozták, más esetekben viszont csak az 1989 utáni éveket tárgyalták. A régi rendszerben a volt Szovjetunió, Jugoszlávia és Csehszlovákia szövetségi államok voltak, és több olyan országot is magukba foglaltak, amelyeket a külföldi kutatási partnereink önálló történelmi entitásként kezeltek. A cikkben csak a legáltalánosabb megállapításokra szorítkozhattunk. Ritkán térünk ki tulajdonformából (állami és külföldi) és vállalati méretekből (pl. nagy cégek és KKV-k) adódó speciális megfontolásokra. Tárgyalásmódunk inkább kvalitatív, semmint kvantitatív. A téma empirikus vizsgálatáról bő terjedelemben lehet olvasni tanszékünk munkatársai (Farkas et al., 2007; Poór et al., 2008) által készített más publikációkban. A fentiekben leírtak figyelembevételével, a kelet-európai régióra vonatkozóan, a teljesség igénye nélkül ismertetjük a HR régióbeli jellemzőit és fejlődési tendenciáit.

A múlt

A régió egy-egy adott országának hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből és az előző rendszer különböző mértékű központosítottságából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg az egyes kelet-európai országok HR-gyakorlatában. Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern HR csak nyomokban volt fellelhető. Legtöbb esetben a *tudományos vezetés (scientific management)* irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők.

Más, volt szocialista országok tapasztalatai

A továbbiakban ismerkedjünk az egyes volt szocialista országokra jellemző HR-gyakorlatokkal.

- **Bulgária:** A '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a bulgáriai HR-tevékenység szoros állami ellenőrzés alatt állt. A vállalatoknál működtek különböző, hagyományos HR-feladatokat ellátó osztályok, mint a személyzeti osztály, bér- és munkaügyi osztály, tréning és személyzetfejlesztés, szociális ügyek osztálya, munka- és egészségvédelmi osztályok. A létszámtervezés azonban központilag zajlott a vállalatoknál, a béreket pedig országos szinten állapították meg.

Az érdekegyeztetés itt is főként jóléti és szociális kérdésekre szorítkozott. A munkaügyi nyilvántartás és a munkaköri besorolás szintén országosan történt (Vatchkova et al., 2006).

- **Csehszlovákia:** A személyzeti osztályok vezetői választották ki a vállalatok igazgatóit (Brewster, 1991). Ezen osztályok mellett még más részlegek is működtek a csehszlovák vállalatoknál, amelyek hagyományos munkaügyi és HR-feladatokat láttak el. Így többek között léteztek bér- és munkaügyekkel, tréning- és személyzetfejlesztéssel, szociális ügyekkel, munka- és egészségvédelemmel foglalkozó osztályok is. A létszámtervezés a központi tervosztály hatáskörébe tartozott. A béreket pedig országos szinten, a központi terv keretei között határozták meg. Az érdekegyeztetés alapvetően jóléti és szociális kérdésekre szorítkozott (Koubek – Brewster, 1995).
- **Észtország:** A személyügyi részlegek tevékenysége arra szolgált, hogy lehetővé tegye az állami és hatósági szervek teljes körű ellenőrzését az emberek felett. Más vezetési funkciókkal összehasonlítva a személyügyi terület elfogadottsága nagyon alacsony szintű volt. Az '50-es évek végét és az azt követő évtizedet az enyhülés jellemzi, egy mérsékelt gazdasági reform vette kezdetét az országban. Annak érdekében, hogy a szovjet vállalatok javítsák szervezetségi színvonalukat, „tudományos” műhelyek alakultak a munkahelyi környezet javítása, a munkafolyamatok fejlesztése és a bérrendszerek kialakítása érdekében. Néhány iparvállalat elkezdett a szakemberek és a menedzserek értékelésével és karriertervezésével foglalkozni. Az ilyen feladatok megoldása azonban nemcsak a személyügyi részlegnél ismert adminisztratív kompetenciákat, hanem nagyobb szakértelmet is igényelt. Ezért a tartui egyetemen elkezdtek a pszichológusokat az említett problémák megoldására is felkészíteni. Diplomás pszichológusok lettek az első személyügyi szakemberek az észt vállalatoknál és a fejlesztési központokban. Nagyobb vállalatoknál az első számú vezetők humán erőforrással és fejlesztéssel foglalkozó helyetteseket neveztek ki maguk mellé. A '70-es években sikerült kapcsolatot teremteni a finn vezetési és személyügyi szakemberekkel. Az így megszerzett személyügyi ismereteket azonnal alkalmazták az iparban.
- **Lengyelország:** A központi tervutasításos gazdaságban a kulcspozíciók a vállalatoknál többnyire a párthű szakembereknek voltak fenntartva. Még az alsóbb szintű menedzserei pozíciók is csak rit-

kán nyíltak meg nem párttagok számára. A vezetői munkakörök betöltése nem valamiféle objektív kiválasztási kritériumok szerint történt; sokkal inkább egy bizonyos jelölt és a vállalat vezetése (többnyire a vezérigazgató), valamint a pártszervezet közötti megállapodás alapján. A rendszerváltás előtt semmi sem történt a vállalati létszám-gazdálkodás ésszerűsítése érdekében (Listwan – Stor, 2007).

- **Oroszország:** A korábbi szovjet korszak alatt a tipikus orosz emberierőforrás-részlegek elsődleges tevékenysége a személyzeti adminisztráció vagy a nyilvántartás-vezetés volt. Ezeket a részlegeket igen gyakran nyugdíjba vonult szovjet katonatisztek vezették, bürokratikus, sokszor kiszákmányoló katonai módszerekkel (Overmann, 1991).
- **Szerbia:** Az emberierőforrás-menedzsment jelenlegi gyakorlatát jelentősen befolyásolja a XX. század második felében kialakult munkás öngazgatás rendszere. A döntéshozói hatalmat a munkások kezében összpontosító rendszer nem foglalkozott a dolgozók megfelelő ösztönzésével, így a termelékenység nagyon alacsony szintre süllyedt, ami végül a gazdasági és a politikai rendszer bukását eredményezte (Szlávicz, 2006).
- **Szlovénia:** A vállalatok kulcspozícióit olyan embereket töltötték be, akik nemcsak szakmailag, de politikailag is megbízhatóak voltak. Ebben az időszakban a személyügy fő feladata az volt, hogy eltávolítsa a vállalatoktól azokat az embereket, akik együttműködtek a megszállókkal vagy politikailag megbízhatatlannak bizonyultak. A jugoszláviai öngazgatási rendszer bevezetésével és a társadalmi partnerséggel a vállalatok vezetése elvileg megoszlott a vállalatvezetők és a dolgozói kollektíva között. Ez utóbbi helyi letéteményesei a vállalati tanácsok voltak. A legfontosabb döntéseket, beleértve a személyi döntéseket is, ezek a tanácsok hozták. Ezt követően a gyakorlatban a vállalatok némileg függetlenedtek a pártállamtól. Bár a törvények erősen korlátozták a személyügy mozgásterét, abban dönthettek a vállalatok pl., hogy hány embert alkalmaznak, de a törvény határozta meg a foglalkoztatási szabályokat és a bérezést. Az '50-es évek végétől továbbképző tanfolyamokat szerveztek a személyügyi vezetőknek. Ennek ellenére a dolgozók közreműködése a személyügyi problémák megoldásában elégtelen volt, és a vállalatoknál nagyon kevés személyügyi szakembert foglalkoztattak (Svetlik et al., 2006).

Hazai gyakorlat a szocializmusban

Hazánkban a hagyományos emberierőforrás-menedzsment filozófiája ipari és termelési irányultságú volt (Kővári, 1995). A társadalmi célkitűzések középpontjában az ipari termékek termelése állt, ehhez a munkaerő specializáltságának növelésére bürokratikus folyamatokat alkalmaztak. Ennek következményeként a szélesebb területeket lefedő munkaköri leírás és a magasabb fokú személyi elkötelezettség újdonság volt a nyugati stílusú vegyes vállalatoknál dolgozók számára.

A vállalatok kulcspozícióit a párt és az állami bürokrácia szorosan figyelemmel kísérte (Poór – Wolfe, 1992). A menedzsmentmunkát nem tekintették szakmának, az előléptetésekre vonatkozó döntések nem teljesítményértékelésen alapultak (Pearce, 1991). Sok esetben a szakemberek kiválasztását és a személyzeti döntéseket nagymértékben befolyásolta a párt- és a kormányzati politika, illetve a pártállami célkitűzések⁴. A vezetőket arra utasította a párt, hogy ötvözzék az egyszemélyes és a kollektív vezetés jellemzőit.

A hagyományos magyar személyzeti funkció két különálló területből állt. Külön részleg, a személyzeti osztály foglalkozott a vezetők és káderek kiválasztásával, felvételével és előléptetésével. A munkaügyi osztály pedig a vállalatok alkalmazottaik, munkásaik felvételével, fizetési és juttatási kérdéseivel. Ez az osztály intézte a korábban említett káderek bér- és munkaügyi teendőit (Bangert – Poór, 1995). A későbbi években különös hangsúlyt kapott a személyzetispek szakmai fejlődésének biztosítása, évente részt kellett venniük egy külső képzési programon (Gazdag, 1989; Kővári, 1995).

A magas szintű teljesítmény ritka volt, az elvárás az átlagos színvonal volt (Kovach, 1994). Teljesítménybérezés alig létezett, az egységesítő (egalitárius) fizetési struktúrák élveztek elsőbbséget. Nagyon összetett teljesítményalku világa (Héthy – Makó, 1972) alakult ki ebben a környezetben. Így többek között megemlíthetők azok az alkalmazottak, akik egyszerűen csak bementek dolgozni, megtarthatták munkájukat, ha pedig felettesük valamilyen lényeges feladatot szeretett volna elvégeztetni velük, akkor azt prémium formájában kellett honorálni. Ezek a prémiumok elérhették az alkalmazott alapfizetésének akár 200%-át is. Mivel a prémiumok mértéke személyes tárgyalásokon dőlt el, a gyanú és bizalmatlanság légköre alakult ki, mivel az emberek attól tartottak, hogy a másik kolléga esetleg jobb javadalmazást tudott kialakítani magának (Bob et al., 1992).

Fontos viszont arról is beszélni, hogy jól definiált körülmények között igenis valós és helyesen premizált teljesítmények születtek. A teljesség igénye nélkül érdemes utalni a vállalati munka- és üzemszervezéssel

összefüggő különböző központi párt- és kormányhatározatokra⁵ és helyi erőfeszítésekre, amelyek következtében a nyugati országokból teljesítményt javító módszerek – MTM⁶, racionalizálási módszerek (Susánszky, 1974), speciális üzemi szintű átszervezések (Ladó, 1986), külföldi tanácsadók foglalkoztatása (Poór, 1989) – kerültek be hazánkba. A jelzett módszerek hatására számos helyen jelentős teljesítményjavulást (Dobay et al., 1981) értek el, aminek következtében az érintett dolgozók igen jelentős pótlólagos jövedelmekhez jutottak. Ezzel összefüggésben fontos szólni arról, hogy a központilag vezérelt bér-gazdálkodás a legtöbb esetben a jelzett sikeres kezdeményezéseket hosszabb távon nem tudta megfelelően integrálni, emiatt nagyon gyakran visszaállították a teljesítményjavulást megelőzően alkalmazott bér-gazdálkodási megoldásokat.

A szakszervezetek, amelyeknek a dolgozók több mint 90%-a tagja volt, sokkal inkább a párt igényeinek próbáltak megfelelni, és kevésbé védelmezték a dolgozók jogait. Persze akadt egyetlen kivétel, de nem Magyarországon: ez volt a lengyel „Szolidaritás” szakszervezet. A szakszervezeti képviselők az állami bürokrácia részei voltak (László, 1995).

A rendszerváltás után

A rendszerváltó kelet-európai országokban a menedzsment más területeivel együtt átalakult vagy átalakulóban van a HR is. A továbbiakban, ahogy már korábban jeleztük a teljesség igénye nélkül, ismerkedjünk meg a régió országaiban tapasztalt HR-tendenciákkal.

Más rendszerváltó országok gyakorlata

- **Csehország:** Az országban 1995-ben lefolytatott felmérés azt mutatta, hogy az újonnan alakult HR-részlegek szakembereinek többsége igen kevés gyakorlati tapasztalattal (1–3 év) rendelkezik e területen. Nagyon sokan más területekről jöttek át erre a szakterületre (Koubek – Brewster, 1995). A HR-funkció megváltozása, átalakulása egy hosszú folyamatnak tűnt ekkor, mivel túl sok akadállyal kellett szembenézni. Elsősorban meg kellett változtatni a felső vezetők felfogását a HR-funkcióról. Másodszor, növelni kellett a HR-oktatásban részesülők számát, és lecserélni az ezen a területen alkalmatlan vezetőket és alkalmazottakat. Garantálni kellett, hogy a személyügyi tanácsadók valóban szakmabeliek, és nem csak „pénzcsinálók” legyenek. Végül, de nem utolsósorban biztosítani kellett, hogy a nemzetközi vállalatok ne csak tiszteljék a cseh törvényeket, hanem alkalmazzák a fejlettebb országok

által használt HR-módszereket. A tapasztalatok szerint a HR-területének fejlesztéséhez pozitívan járultak hozzá a cseh és külföldi szakértők, a témában publikált könyvek és cikkek, valamint számos szakfolyóirat létezése. Viszonylag széles a kínálat a különféle tréningek és személyzetfejlesztési képzések területén. Egyszóval, jó lehetőségek állnak a vállalatok és menedzsereik rendelkezésére a jelzett akadályok legyőzéséhez (Koubek, 2007).

- **Észtország:** A különböző külföldi nagyberuházások eredményeként és a külföldi piaci lehetőségek megnyílása következtében gyors gazdasági és technológiai fejlődés következett be Észtországban. A munkaerőpiacra a gyenge szakszervezet lett a jellemző, mely semmilyen befolyással nem rendelkezett a munkaügyi kapcsolatok területén. (Megjegyzés: Ezzel az állításunkkal nem azt szeretnénk sugallni, hogy a korábbi rendszer keretei között a szakszervezetek hatalmas befolyással bírtak volna. Inkább arra utaltunk, hogy szervezetségük visszaszorult, és még a szociális ügyekben sem tudták érvényesíteni akarataikat.) Hatalmas létszámleépítések zajlottak a magáncégeknek. A '90-es évek elején új törvények léptek életbe, melyek a legfontosabb személyügyi területeket érintették. Ezek közül a legjelentősebbek: a foglalkoztatási törvény, a kollektív bérmegállapodás, a közalkalmazotti törvény, a felnőttképzési törvény stb. Ezt az időszakot a személyügyi szakma jelentős fejlődése jellemezte. Az első fejlődés cégek azért jöttek létre, hogy megfelelő menedzsereket és szakembereket találjanak. Ezek a cégek olyan szelekciós módszereket alkalmaztak, amelyeket a nyugati cégek is elfogadtak. A szakszervezetek és a személyügyi menedzserek elkezdtek kialakítani személyügyi politikájukat a stratégiai célok elérése érdekében. A személyügyi szakterület olyan szintre fejlődött, amely lehetővé tette, hogy a személyügyi vezetők a vezetés élvonalába kerüljenek (Svetlik et al., 2006).

- **Horvátország:** Az országnak az 1991-es önállósodása után jelentős gazdasági, politikai és társadalmi gondokkal kellett megküzdenie. A modern emberierőforrás-gazdálkodás meghonosodását nagyban gátolta a társadalmi és gazdasági bizonytalanság, a nagyarányú munkanélküliség és a gazdaság alacsony teljesítménye. Emellett a XX. század második felére jellemző szocialista és munkás-öngazgatási gazdasági és politikai rendszer hagyatéka is nehezítette a modern vállalatirányítási módszerek elterjedését. Az elmúlt évek

alatt megszülettek a munkával kapcsolatos legfontosabb szabályozások (Munka Törvénykönyv, egészségbiztosítási, nyugdíjbiztosítási stb. törvények). A horvátországi munkaerőpiac jellemzői sokban hasonlítanak a magyarországiakra. A következő sajátosságokat emelnénk ki: rugalmatlan, alacsony a részmunkaidősök és a távmunkások száma, nem jelentős a szakmaközi mobilitás és nem fordítanak számottevő összegeket a munkavállalók tudásának, tapasztalatának és képességeinek fejlesztésére. Az új évezred elején a Horvátországban megtelepülő külföldi cégek magukkal hozták a modern emberierőforrás-menedzsment rendszerét és alapelveit is. Ma már a horvát cégek többsége belátta, hogy a jelentős nemzetközi versenyben csak azok a vállalatok maradhatnak fenn, melyek stratégiai és operatív szinten is vallják és alkalmazzák a modern HR alapelveit (Barasic, 2008; Szlávicz, 2007).

- **Lengyelország:** Az empirikus kutatások eredményei megerősítik azt az általános nézetet, miszerint a HR az ennek fontosságát hangsúlyozó kijelentések ellenére még mindig nem foglal el intézményes értelemben elég erős pozíciót a lengyel vállalatoknál. Fölmérve a személyzeti funkciókat hangsúlyozni kell, hogy a legtöbb személyzeti feladat, mint pl. a létszámgazdálkodás, teljesítménykiértékelés, juttatások és továbbképzés, alapvetően végrehajtási szinten szerepelnek a vállalatoknál. Mindenesetre érdemes megjegyezni, hogy a HR-hez való megfelelő hozzáállás fontosságának felismerése mindkét területen (a privatizált volt állami vállalatoknál és az újjá alapított magánvállalkozásoknál is) megfigyelhető. A hivatkozott tanulmány bemutatja, hogy noha a vizsgált vállalatok 83%-a deklarálta fontosnak tartja a HR-stratégiát, 45%-uknak semmi ilyesmi nem nincsen (Listwan – Stor, 2007).
- **Oroszország:** Az ország munkaerőpiacára (hasonlóan az orosz mentalitásra) még mindig nagyon jellemző a „minden nagyon nagy” elve: az erősen hierarchikus berendezkedés, a hatalmi távolság. A munkaerőkölcsben még napjainkban is elfogadott tény, hogy az alkalmazottak a lehető legkevesebbet dolgoznak, szinte tettetik a munkát. A vállalatokon belül komoly alá-fölérendeltségi viszonyok uralkodnak mindamellett, hogy az egyes részlegek élesen elkülönülnek egymástól. A merev, bürokratikus HR-struktúra miatt teljes mértékben hiányoznak a karriertervezési programok. Az orosz munkavállalókra ugyanis jellemző, hogy kiemelkedően fontosnak tartják a

munkakönyvükben feltüntetett pozíciójukat. Így lehetséges, hogy egy jó munkaerőt egy egyébként sokkal jobban fizető, sokkal kreatívabb munkakörbe képtelenek felvenni a munkáltatók pusztán azért, mert a felajánlott pozíció megnevezése egy szinttel az általuk betöltött státusnál alacsonyabban van. Moszkvában szinte egyáltalán nem létezik munkanélküliség. A munkavállalók egyik helyről a másik megüresedett pozícióba vándorolnak, ami főleg a rendkívül erős mobilitási hajlandóságra vezethető vissza. Ezeken túlmenően jellemző az orosz munkaerőpiacra, hogy a felső vezetők tipikusan a harmincas korosztályból kerülnek ki. Éppen ezért nagyon nehezen fogadják el, ha egy számukra „idős” felső vezető utasításait kell követni. A nők alárendelt szerepe még mindig erősen érezhető az orosz társadalomban, így a munkaerőpiacon is. Még mindig inkább az anyai, családi gondoskodás képviselői, mintsem egyenrangú munkavállalók. A női vezetők elfogadása emiatt csak látszólagos, és igen nehéz ezt ellensúlyozni a mindennapokban (Shekshena, 1998).

- **Románia:** Napjainkban több mint hárommillió román munkavállaló dolgozik Európában és a Közel-Keleten, melynek következtében évente ellentételezés nélkül 2-3 milliárd euró érkezik az országba – a hazautalások és az otthoni költségek nyomán. A nagymérvű kivándorlás számos negatívummal is járt, több régióban (pl. Bukarest és környéke, erdélyi nagyvárosok) krónikussá vált a szakemberek hiánya. Ez a fejlődés odavezetett – már arról is lehet olvasni –, hogy a román határ környékén (pl. Békéscsaba és vidéke) magyarországi munkavállalók ingáznak át a szomszédos, határmenti román megyékbe. A román munkaerő is kezd drágulni, Temesváron és Erdély más városaiban nem várt költségemelkedésről beszélnek. Az itt megtelepült multinacionális vállalatok kezdik azt hangoztatni, hogy a túlzott költségnövekedés miatt esetleg mérlegelni fogják itteni részlegeik áttelepítését Ukrajnába vagy a Távol-Keletre. A jelzett munkaerő-piaci folyamatok miatt nincsenek könnyű helyzetben a román vállalatok és közszolgálati intézmények. A kritikus szakmákban nehéz jól képzett szakembert (pl. IT, kommunikáció, controlling stb.) találni. Különösen nehéz a helyzet a hegyvidéki területeken és az elmaradott régiókban. Egyre több vállalat a másiktól igyekszik megszerezni, elcsábítani a szükséges munkaerőt (Corina et al., 2005; Dobozi et al., 2008).

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

- **Szlovénia:** A '90-es év elején megszűntek a korábbi Jugoszlávia öngazgatási rendszerei. Ennek következtében az alkalmazottakat megfosztották a személyügyi kérdésekbe való közvetlen beleszólástól, azonban nőtt a szakszervezetek befolyása. A piacgazdaság és a demokrácia kialakulásának hatására a politika a gazdaságon kívülre került. Mindamellett az állam megtartotta befolyását többségi tulajdonában lévő vállalatokban, a felső vezetőket az állam delegálta. Kormányváltáskor a topmenedzserek is távozni kényszerültek ezeknél a vállalatoknál, függetlenül elért teljesítményüktől. Személyügyi területen a kulcsszereplők a felső vezetők, a vonalbeli vezetők és a személyügyi szakemberek lettek. Ekkoriban lehetetlen volt olyan szakembert találni, aki egy fontos személyügyi pozíciót visszautasított volna. A '90-es években folytatódott a személyügyi menedzserképzés. A Ljubljana Egyetem Társadalomtudományi Karán a személyügyi menedzsment szak kiegészült egy master fokozatú képzéssel. A személyügyi menedzsment tárgyat sok egyetem és főiskola tanította. Új kutatások készültek, amelyeket összekapcsoltak nemzetközi kutatásokkal, mint pl. a Cranet kutatási hálózattal. Egyre több független személyügyi tanácsadó cég kínálja szolgáltatásait a vállalatoknak. A '90-es években a Személyügyi Menedzsment Szövetség növelte működési körét, magasabb szakmai szintet ért el (Svetlik, 2006, 2007; Vaupot, 2008; Poór et al., 2008).
- **Szerbia:** A háború sújtotta ország 2000 októberében hatalomra került demokratikus kormánya több lépést is tett a piacgazdaságra való áttérés hatékonyabbá tételére. Sajnos Szerbiában az elmúlt években nem végeztek felmérést a HR-funkciók sajátosságairól, alkalmazásuk módjáról és elterjedéséről. Országos szintű, reprezentatív felmérés a Cranet módszertana szerint csak 2008-ban volt várható. Az új évezred elején elkezdett reformok következtében egyre több vállalkozó és cég ismeri fel a dolgozók képzésének és fejlesztésének fontosságát. Ehhez bizonyára hozzájárultak azok a külföldi cégek is, amelyek Szerbiában is a nyugati menedzsmentelveket követték és a gyakorlatba is átültették a tréningeket. Számos cég és intézmény a jól tanuló egyetemistáknak ösztöndíjat fizet, hogy aztán a jól képzett fiatalok, akiket már valamelyest megismertek és őket is megismertették a cég működési elveivel, náluk vállaljanak munkát. Mára már Szerbiában is megjelentek a professzionális képző- és konzultáns cégek. Szolgáltatásaik közül a legnagyobb kereslet a különböző kom-

munikációs és menedzséri készségeket fejlesztő tréningek, a speciális informatikai képzések, valamint a minőségbiztosítással kapcsolatos oktatási programok iránt van. A teljesítménymenedzsment az egyike a HR azon területeinek, ahol a legjelentősebb változásokkal kell szembenézni a közeljövőben. A fizetésekkel kapcsolatos információk még nem teljesen átláthatók és nyilvánosak (Szlávicz, 2006; Poór et al., 2008).

HR a rendszerváltás után hazánkban

A '90-es években a HR szempontjából három jelentősebb trendet figyelhettünk meg Magyarországon.

- Az új *Munka Törvénykönyv (1992)* elfogadása. A dolgozók olyan jogokat kaptak, amelyek a korábbi rendszerben nem léteztek.
- Megszűnt a *munkakötelezettség*. A munkahelyváltoztatáshoz fűződő joggal együtt megjelent az a probléma is, hogy sok dolgozó nehezen talált munkát, Magyarországon egyre nagyobb mértékűvé vált a munkanélküliség.
- Háttérbe szorultak a szocializmus éveiben elsőbbséget élvező *egyenlősítő* fizetési struktúrák (Thurrow, 1996).

A felső vezetők és a dolgozók közötti fizetéskülönbség az 5:1 arányról (Bob et al., 1992; Mercer, 2006) felszökött 25:1 arányra. Végül pedig adóterheket vezettek be mind a munkáltatókra, mind a munkavállalókra. A munkabérekre kivetett adó megdrágította az addig viszonylag olcsó munkaerőt olyan szolgáltatások esetében, amelyeket korábban az állam biztosított. A munkaadók által fizetendő társadalombiztosítási befizetés, amely az egészségbiztosítási és nyugdíjjáradékot fedezi, Magyarországon elérte az akkori bruttó bér 33%-át (László – Poór, 2003).

A '90-es évek elején Magyarország gazdasági teljesítménye rosszabb volt, mint a rendszerváltás előtt. Az *infláció és a munkanélküliség* hirtelen megugrott a korábbi évekhez képest. Az ezredfordulón a magyar gazdasági és munkaügyi folyamatok legfontosabb jellemzője az EU-csatlakozási folyamatoknak való alárendeltség volt. Ebben az összefüggésben Magyarországnak mint csatlakozó országnak az alábbiakra kellett különös figyelmet fordítania (Berki, 2004):

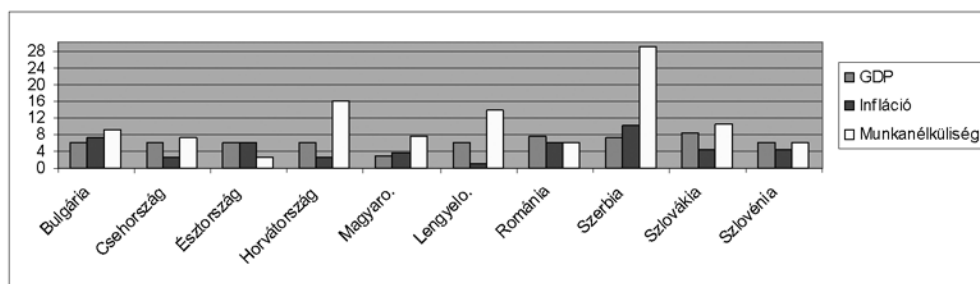
- a gazdasági folyamatok előre meghatározott mederben tartása,
- a jogi környezet harmonizációjának megvalósítása,
- az EU különböző szervezetei és képviselői által meghatározott normáknak és elvárásoknak való megfelelés.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

A privatizáció és a strukturális változások felgyorsulása révén Magyarország jelentős *GDP-növekedést* ért el a jelzett időszakban. A magyar átalakulás egy további jellemzője volt, hogy az ország ezt a jelentős GDP-növekedést csökkenő foglalkoztatási ráta mellett érte el. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy sajnos ezek a pozitív folyamatok hatásai napjainkra „kifulladtak”, az éllavasból a régió utolsó országává váltunk (1. ábra).

GDP, infláció és munkanélküliség Kelet-Európában (%) (2006)



Eurostat
(Megjegyzés az előző év százalékában.)

A magyar politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszer drámai változásának hulláma nemcsak üzleti lehetőségeket, de számos kihívást is teremtett. A kihívásoknak történő megfelelés érdekében a magyar üzleti vállalkozásoknak új módszereket, rendszereket, irányelveket és szakértelmet kellett meghonosítaniuk. Véleményünk szerint az új elvárások és változások a szervezetek *emberierőforrás-menedzsmentjében* voltak a legnagyobbak.

Napjainkban a HR elmélete és gyakorlata kezdi maga mögött hagyni hazánkban a hagyományos *instrumentalista, taylori tudományos vezetés* megközelítési módját és gyakorlatát. A maslowi és herzbergi szükséglet, illetve a kétfaktorelméletek, a mclellandi motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismertté a hazai HR és rokon tudományok képviselői körében (Kindler, 2002; Pléh et al., 2003). A golemáni felfogást követve pedig úgy fogalmazzuk, hogy az érzelmeket rehabilitálni kell, a gazdaságot pedig örömtelivé kell varázsolni.

Hazánkban többen vélekednek úgy, hogy a *versenyképesség* hagyományos forrásai – ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendőek a versenyelőny fenntartásához. A különböző hazai HR-műhelyek képviselői – például Kovács (1992), Kővári (1995), Gaál (1999), Poór et al. (1999), Bakacsi et al. (2002), Gyökér (1999), Pálkás – Vámosi (2002),

Roóz (2002), Karoliny et al. (2003), Makó et al. (2003), Újhelyi (2003), Fekete (2004), Tóthné (2004) és Bokor et al. (2005, 2007) – azt vallják, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek, a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.

A HR-szakma hazai átalakulásával és fejlődésével kapcsolatban több jelzővel találkozhatunk a szakirodalomban. Témánk szempontjából érdemes utalni

1. ábra

arra, hogy a hagyományos adminisztratív és érdekegyeztető jellege mellett a különböző szerzők (Fekete, 2005) megemlíti a növekvő *stratégiai*, valamint a *tanácsadói* szerepét. A HR-szakemberek munkája olyan esetekben, amikor különböző emberierőforrás-rendszereket vezetnek be, vagy szervezetfejlesztési

feladatokat oldanak meg, sok hasonlóságot mutat a külső tanácsadók munkájával. A leírtak alapján egyes vélemények szerint a HR-szakemberek belső tanácsadói szerepet látnak el ilyen esetekben is (Poór, 2005).

Összefoglaló következtetések

Általánosságban véve a '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a HR-tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A személyzeti – értsd: HR-kérdéseket – a párt és állami vezetés szorosan felügyelte. Természetesen ebben a tekintetben országonként jelentős eltérések voltak. Így érdemes kiemelni Tung és Havlovic (1996) felméréseit, miszerint a párt és a belügyi szervek befolyása jóval kisebb volt a lengyelországi HR területén, mint az időközben felbomlott csehszlovákiai emberierőforrás-osztályok esetében. Fontos utalni arra, hogy hazánkban a '80-as években „kapott hangot az a nézet, hogy a gazdasági reformnak a szervezeti viszonyok és a személyzeti munka reformjával is együtt kell járnia. Addig a személyzeti munka megújítása is „felülről” kezdeményezett folyamat volt” (Karoliny, 2003). A jelzett felismerések hatására fogalmazódott meg 1985-ben az a párthatározat, hogy a szakmai vezetői tevékenységet el kell választani a pártpolitikaitól.

Az átalakuló országok HR-részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a *privatizációt*

követő nagy tömegű létszámleépítésekkel (Redman – Keithley, 1998). A Csehországban és Lengyelországban elvégzett kutatások szerint az ottani menedzserek és HR-szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek (Koubek – Brewster, 1995; Redman – Keithley, 1998; Mroczkowski et al., 2005). A hazai gyakorlatról készült egyik esettanulmány is hasonló tapasztalatokról számol be (Elbert – Karoliny, 2006).

Lewis (2005) a nemzetközi vállalatok kelet-európai szerepvállalásáról írt könyvében úgy fogalmaz, hogy a multik számos tekintetben *átrajzolták* a volt szocialista országok munkaerőpiacának térképét. Így többek között leépítették az egyenlősít és bevezették a munkakörök fontossága szerinti alapbérezést. A kiugróan magas teljesítményeket kiugróan magas fizetéssel jutalmazták. A technikai tudás mellett előtérbe helyezték az idegen nyelv fontosságát. Egy bizonyos kérdésben azonban hosszú ideig nem tudtak előrelépni: „helyi vezethet-e helyit, helyit irányíthat-e nyugati, de helyit nem irányíthat-e más kelet-európai országból jövő”. Mára ez a kérdés megoldódni látszik. Egyre több kelet-európai kerül olyan pozícióba, hogy a régió más országaiban az ott dolgozó helyiek beosztottjai lesznek. A multik politikamentessé tették az itteni vállalatokat. Kulcsszerepet kapott a HR. Ezek a cégek az esetek többségében jobb teljesítményeket értek el, mint a helyiek. A nemzetközi cégek ki tudták használni az ún. *erőforrás-alapú előnyüket* a viszonylag gyenge és kialakulatlan, vagy átalakuló helyi intézményi rendszerrel szemben. Ezért a legtöbb felvásárlással vagy zöldmezős beruházás révén létrejött helyi leányvállalat esetében a globális konvergencia győzött a nemzeti identitással szemben (Quintanilla – Ferner, 2003). Jelentős különbségeket határoztak meg a kutatók a privatizált – különös tekintettel – külföldi tulajdonú cégek és a helyi állami tulajdonú cégek HRM-gyakorlata között (Björkman – Pavlovskaya, 2000). Számos esetben előfordult, hogy a nemzetközi cégek kifinomult eszközökkel értékék, hogy nem jöttek létre szakszervezetek a helyi leányvállalataiknál.

A teljesség igénye nélkül utalunk arra, tanszékünk koordinálásában folyó Cranet⁷ (2006) (Poor et al., 2007) és más kutatások (Karoliny et al., 2003; Bokor et al., 2005) egyértelműen igazolták, hogy ez a funkció jóval több, mint az alkalmazottak adatainak nyilvántartása. Legtöbb régióbeli országban a nagyvállalatoknál, a nemzetközi cégek leányvállalatainál és a helyi nagy

1. táblázat

HR súlya
A magyar (n = 97), a kelet-európai (n = 864)
és a teljes kutatásban részt vevő összes ország mintabeli
szervezeteinek (n = 7952) megoszlása (%)

Ország(ok), régiók	HR-vezető a felsővezetésben (%)	HR-vezető bevonása stratégiai készítésbe (%)
Magyarország	47	49
Kelet-Európa	52	41
Összes résztvevő	55	52

Forrás: Farkas F. – Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (Kutatási tanulmányok), PTE, Pécs.

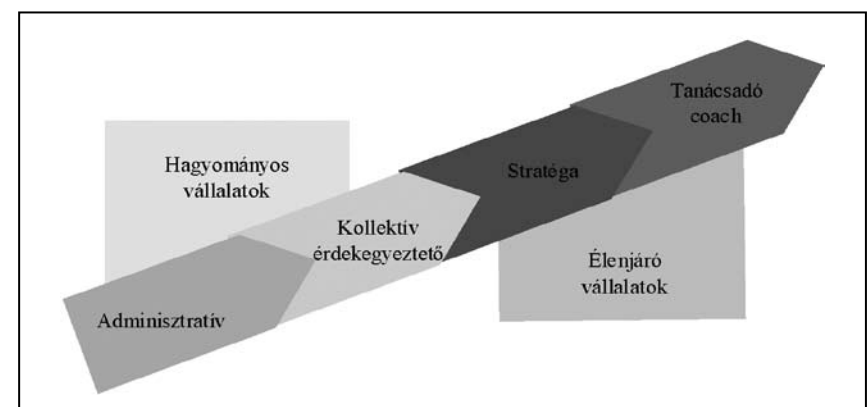
szervezeteknél mára *felsővezetői funkcióvá* (Karoliny et al., 2008) vált a HR (1. táblázat).

A Cranet-minta adatainak elemzése alapján leszögezhető, a személyzeti részleg vezetője az összes ország válaszadóinak több mint a felénél tagja az igazgatótanácsnak vagy a felsővezetői teamnek. A magyar mintában ez az arány némileg alacsonyabb, csak 47%. Ez főleg abból adódik, hogy a hazai kisebb cégeknél a HR csak adminisztratív szerepet tölt be.

Ahogy már korábban jeleztük, számos szerepelnevezés terjedt el a szakirodalomban a HR hazai és kelet-európai gyakorlatával összefüggésben. Az egyik leggyakoribb szerepfelosztás a 2. ábrán olvasható.

2. ábra

A HR különböző szerepei



A kelet-európai átalakulás nagyon sajátos helyzetet teremtett a HR-funkció fejlesztésében, míg a helyi KKV-k vagy a hagyományosan vezetett helyi nagyvállalatok igen nagymértékben elhanyagolták (Church, 2003; Poór et al., 2007) a fejlődés szempontjából igen

lényeges tevékenységet, bár az utóbb említett cégek-nél fokozatos szemléletváltozás figyelhető meg. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú multinacionális cégek annál fontosabbnak tekintik a tudatos személyzeti munkát. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy igen sok menedzser mind a mai napig nem osztja az előzőekben leírt véleményünket (Gurkov, 2002).

A rendszerváltás kezdetén a kelet-európai országok munkaerőpiaca nem volt képes azokat a speciális igényeket (pl. piacorientált menedzsment készségek, új típusú marketing, pénzügyi és kontrollingtudás stb.) kielégíteni, amelyeket a régió különböző országai-ba érkező nemzetközi vállalatok elvártak. A '90-es évek végére sokat változott a fentiekben leírt helyzet. Shekshena (1998: 460. o.) arról ír, hogy „ekkorra az orosz munkaerőpiac jelentősen átalakult, sokkal magasabb lett a helyiek üzleti tudása, javult az üzleti etikáról vallott felfogásuk és nőtt a jelentkezők gyakorlatias hozzáállása”. Ezzel együtt azt is felismerték a témát kutatók, hogy a „kelet-európaiak – beleértve az oroszokat – hajlamosak voltak alábecsülni a szabadpiaci környezetből adódó újszerű kihívásokat és a feladatok komplexitását” (May et al., 1998: 450. o.).

Napjainkra jelentősen változott a kelet-európai országok munkaerőpiaca. Nagymértékben csökkent a hiány a menedzseri, a jogi, a közgazdasági és adminisztratív munkakörök esetében. Jelentős hiány mutatkozik azonban a műszakiak, informatikusok, orvosok és a képzett szakmunkások esetében.

Számos kelet-európai országból jelentős számú munkaerő vándorolt ki egyes nyugati EU-s országokba. Ez érdekes helyzetet teremtett pl. a korábban már említett szomszédos Romániában. A korábban nagyon olcsó munkaerő hirtelen megdrágult, ami nagyon megnehezítette az ottani munkaerőt keresők és a HR-szakemberek életét. Az EU 2004-es bővítése után újabb emigránshullám indult el keletről nyugat felé. Fontos arra is utalni, alighogy a jelentősebb emigránshullám elérte a nyugati országokat, főleg Írországot, Angliát, Olaszországot és Spanyolországot, már kezd egy ellentétes tendencia is kirajzolódni. Az ír gazdasági visszaesés miatt sok lengyel vendégmunkás a hazatérés gondolatával foglalkozik.

A volt szocialista országokban (Szlovénia kivételével) drámaian csökkent a magánszférában a szervezett dolgozók száma (Cranet, 2006) (2. táblázat).

A rendszerváltó országokban a gazdasági élet átalakítása mellett a kormányzó erők előbb vagy utóbb hozzákezdtek a közszolgálat (a központi és a helyi közigazgatás) átalakításához. A jelzett reformkezdeményezések között kiemelt szerep jutott a közszolgálati/közigazgatási emberierőforrás-menedzselés modernizációjának (Karoliny – Poór, 2007; Poór, 2008). Ebben

2. táblázat

HR súlya
A szervezett dolgozók aránya (%) a magyar (n = 97), a kelet-európai (n = 864) és a teljes felmérésben (n = 7952) részt vevő szervezeteknél

A szakszervezeti tagok százalékos aránya	Magyar-ország	Kelet-Európa	Összes ország
0	34,70%	32,80%	20,23%
1–10	8,40%	6,70%	11,86%
11–25	11,60%	7,90%	9,81%
26–50	16,80%	15,00%	11,49%
51–75	17,90%	19,50%	14,33%
76–100	6,30%	10,00%	21,89%
Nincs információ	4,20%	8,10%	10,39%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%

Forrás: Farkas F. – Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (Kutatási tanulmányok), PTE, Pécs.

a folyamatban igen nagy szerepet játszottak az EU által biztosított PHARE-programok, valamint a Világbank és néhány nálunk is jól ismert alapítvány által nyújtott anyagi és szakmai támogatásai.

Az előzőekben leírtakhoz kapcsolódóan fontos utalni arra, hogy nem válhatunk *HR-sovinisztává*. Hiszen nyakunkon vannak az új globalizációs kihívások (egyidejűleg a *globális, energia-, élelmiszer- és környezeti válság*), amelyek feltehetőleg jelentősen hatni fognak mind a hazai, mind a külföldi cégek hagyományos verseny és hatékonysági felfogására. A hazai HR sajátos itthoni kihívásai közé sorolhatók a hazai munkavállalók (különösen a cigány népesség körében) *alacsony képzettségi szintjéből*, a magyar munkavállalók túlzott maszkulinitásából és a sajátos európai felfogásunkból fakadó új feladatok (Borgulya, 2007; Jarjabka, 2008). A hazai HR-nek is észre kell vennie új követelményeket, amelyek egyben új lehetőséget is teremtenek a gyakorlati megoldások kimunkálásakor az ezen a területen dolgozó szakemberek számára.

A leírtakhoz kapcsolódva felsejlik az ún. *zöld HR* kidolgozásának és alkalmazásának igénye. Az új globalizációs és helyi kihívások komplexitásuk miatt nem nagyon sorolhatók kizárólag egy-egy menedzsmentszakterület kizárólagos hatókörébe. Itt egy új lehetőség, amelyhez kapcsolódva a HR integráló szerepet tölthet be, főleg abból kiindulva, hogy az említett kihívások, az új technológiák alkalmazása mellett igen jelentős *kompetenciaváltást* (tudás, tapasztalat, magatartás, értékrend stb.) igényelnek az érintett munkavállalóktól.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

Ma már több *értékes kutatás* eredménye áll rendelkezésre e témával kapcsolatban: a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al. (2006); a cseh Koubek (1995, 2004); a szerbiai – magyar származású – Susnjar, Zimanji (2005) és Szlávicz (2006); a román Manolescu (2003), Chisu (2005) és Corina et al. (2006), a szlovén Alas – Svetlik (2004) tollából egyaránt. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a közeli jövőben a londoni Routledge Kiadónál megjelenik – az előzőekben említett szerzők többsége által írt, beleértve a jelen tanulmány szerzőjét – a régió több országára kiterjedő, első átfogó HR-munka.

Korlátok és további kutatási elképzelések

A korábbiakban már jeleztük, hogy nem könnyű fába vágja az a fejszét, aki régió HR-gyakorlatát kívánja felvázolni történelmi perspektívában. Tudatában voltunk és vagyunk a jelzett nehézségnek, de ha nem próbálkozunk, akkor nem is látjuk, hogy mit is értünk el és hol szükséges további kutatásokat végezni. Terveink szerint egy újabb kutatási projekt keretében a Magyarországon és a régióban megtelepülő nemzetközi vállalatok leányvállalatainak emberierőforrás- (HR) funkcióit, tudástranszferét és gyakorlati alkalmazásait, valamint mindezek történeti fejlődését vizsgáljuk. Arra keressük a választ, hogy ezek a funkciók és a gyakorlati alkalmazások hogyan alkalmazkodtak az elmúlt évek rohanó gazdasági változásai közepette.

Lábjegyzet

- ¹ A cikkben a volt szocialista országok európai részét értjük alatta.
- ² A cikkben bemutatott országelemzések elkészítésekor nagymértékben támaszkodtunk az általunk koordinált „HR Kelet-Európában” c. kutatási program keretében készült tanulmányokra. Külön köszönet illeti Bóday Pált, aki az Országos Humánpolitikai Egyesület részéről jelentős támogatást nyújtott az egyes kelet-európai országok HR-helyzetét bemutató tanulmányok elkészítéséhez és megjelentetéséhez. Kutató munkánk másik forrása volt a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Szervezés és Vezetési Tanszékén folyó Cranet-kutatás adatbázisa és annak keretében elkészült különféle publikációk.
- ³ Kutatócsoportunk 2005-2008 között a „Konvergenciák és divergenciák a HR-ben”. c. OTKA (62169) kutatás keretében nem teljes körűen vizsgálta a cikkben jelzett sajátos problémakört.
- ⁴ Fontos itt arra is utalni, hogy a cikkben leírt általános tendenciák mellett, már a 70-es és különösen a 80-as évektől kezdve a teljesítmény egyre inkább dominált a vezetői posztokra történt kinevezések során.
- ⁵ A teljesség igénye nélkül gondolunk itt az 1003/1972-es kormányrendeletre a szervezetfejlesztésről.
- ⁶ MTM=Method Time Measurement (mozdulattanulmányozás)
- ⁷ A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat), a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kar Szervezés-Vezetés Tanszéke 2004 óta tagja.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

Felhasznált irodalom

- Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M.(Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier
- Amstrong, M. (1999): Human Resource Management Practice. London, Kogan Page
- Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsony A. – Imre A. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Bussiness, 37, 69–80. o.
- Barasic, A. (2008): HR Horvátországban: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május, 27–29. o.
- Bob, A. – Bábosik M. – Poór J. – Williams, A. (1992): A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 2., 14–19. o.
- Bohlander, G. – Snell, S. (2007): Managing Human Resources. Thomson, London
- Bokor A. – Bíró A. – Kováts G. – Takács S. – Toárniczky A. (2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. Munkaügyi Szemle, február, 19–24. o.
- Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag S. (2007): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, Aula Kiadó
- Borgulya I.-né (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. Vezetéstudomány, 7–8., 51–67. o.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.) (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier
- Brewster, C. (1991). The management of expatriates. London, Kogan Page
- Chisu, A.V. (2005): Posturi, salarii si... beneficii. Bucuresti, Editura Irecson
- Church, A. (2003): Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia 1994–1998. International Journal of Manpower, 1, 11–30. o.
- Corina, S. – Musztyné B.B. – Tódor M. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Romániában. Személyügyi Hírlevél, 7–8, 26–38. o.
- Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield, Cranet-Cranfield University
- Dobay P. – Hermann S. – Poór J. (1981): Nagyvárosi áruszállítási rendszer gyakorlati szervezésének tapasztalatai. Kereskedelmi Szemle, I. rész, 8–9., 71–74. o. és II. rész, 11., 23–29. o.
- Dobozi S. – Gál A-L. – Poór J. – Veress E. (2008): HR Romániában – egy sikeres kormányzati projekt tapasztalatai tükrében. In: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2008): International Human Resource Management. London, Thomson.Cengage

Elbert, N. – Karoliny M.-né (2006): Managing Human Resources in a local subsidiary of an MNC. In: Poór J.: Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe. Cleveland, Cleveland State University

Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. Homewood, McGraw-Hill/Irwin

Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága. (Kutatási tanulmányok) Pécs, PTE

Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (2008): Regionális különbségek az emberierőforrás-menedzselés gyakorlatában. Tér és Társadalom, 2, 103–122. o.

Fekete I. (2004): Személyügyi szervezet. In: Tóthné S.G. (Ed.) Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó

Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, 1. 69–74. o.

Gyökér I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Budapest, Műszaki Kiadó – Magyar Minőség Társaság

Héthy L. – Makó Cs. (1972): Munkásmagatartás és gazdasági környezet. Budapest, Akadémiai Kiadó

Jarjabka Á. (2008): Tendenciák a közép- és kelet-európai embereierőforrás-menedzselésben, nemzeti-szervezeti kultúrák alapján. I–II. rész, 3., 26–39. o. és 4., 24–35. o.

Karoliny M.-né (2003): Az emberi erőforrás menedzsment története. In: Karoliny M.-né

Farkas F. László Gy. Poór J. (Eds.) (2003): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-Kerszöv

Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (Eds.) (2003): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-Kerszöv

Karoliny M.-né – Poór J. (2007): Hatékony emberierőforrás-menedzsment a közszférában. Rendészeti Szemle, 2., 3–24. o.

Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2008): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management – An International Comparative Survey. Journal for East European Management Studies (megjelenés alatt)

Kindler J. (2002): Az érzelmek rehabilitálása. In: Kocsi T. (Ed.): Emberközpontú gazdaság. Válasz

Koubek, J. – Brewster, C. (1995): Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic. International Journal of Human Resource Management, 2, 223–247. o.

Koubek, J. – Vatchkova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: Brewster, C.-Mayrhofer

W.-Morley, M. (Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier

Koubek J. (2007): Humán erőforrás-menedzsment a Cseh Köztársaságban. Személyügyi Hírlevél, április

Kovács S. (1992): Vezetési struktúra és személyügyi funkció. Munkaügyi Szemle, 10, 29–32, 31. o.

Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Budapest, Szókratész Kiadó

Ladó L. (1986): Szervezésemélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

László Gy. – Poór J. (2003): Ösztönzés-menedzsment. In: Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (eds.): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, KJK-Kerszöv

Lewis, P.C. (2005). How the East was won. New-York, Palgrave Macmillan

Listwan, T. – Stor, M. (2007): Emberierőforrás-menedzsment Lengyelországban. Személyügyi Hírlevél, május

Makó Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (Eds.) (2003): Emerging Human Resources Practices Development and Debates in the New Europe. Budapest, Akadémiai Kiadó

Manolescu A. (2003): Managementul Resurselor Umane. Bucuresti, Editura Economica

Mathis, R.L. – Jackson, J.H. (2003): Human Resource Management. Mason, Thompson-Southwestern

May, R. – Young, C.B. – Legerwood, D. (1998): Lessons from Russian Human Resource Management Experience. European Management Journal, 4, 447–459. o.

Mercer (2006): Mercer Felsővezetői Javaldalmazás Felmérés. Magyarország – 2006. Budapest, Mercer Human Resource Consulting

Mroczkowski, T. – Wermus, M. – Clarke, D.L. (2005): Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western. Experience. Journal East European Management Studies, 1, 36–54. o.

Pálinkás J. – Vámosi Z. (2002): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, LSI Oktatóközpont

Pléh Cs. – Kovács Gy. – Gulyás B. (2003): Kognitív idegtudomány. Budapest, Osiris Kiadó

Poór J. (1989): Menedzsmenttanácsadás vezetőknél és konzultánsoknak. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár

Poór J. – Farkas F. – Karoliny M.-né (1999) (Eds.): Személyzeti-emberierőforrás-menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Poór J. (2005): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Kerszöv

Poór J. – Karoliny M.-né – Farkas F. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. In: EBS Journal, 2., 19–36. o.

Poór J. – Kiss K. – Gross A. – Francovics A. (2007): Kis- és közép vállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. Vezetéstudomány, 12., 35–43. o.

Poór J. – Barasic, A.F. – Szlávics Á. – Vaupot, Z. (2008): Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia. EBS Journal, 1, 85–106. o.

Poór J. (2008): Az átalakuló román közszolgálati emberierőforrás-menedzsment. Vezetéstudomány, 7–8., 46–61. o.

Quintanilla, J. – Ferner, A. (2003): Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. International Journal of Human Resource Management, 3, 363–369. o.

Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Budapest, Perfekt Kiadó

Redman, T. – Keithley, D. (1998): Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. The International Journal of Human Resource Management, April, 274–295. o.

Shekshena, S. (1998): Western multinationals's human resource practices in Russia. European Management Journal, 4, 460–465. o.

Stevens, S.S. (1957): On the psychological law. Psychological Review, 64, 153–181. o.

Susánszky J. (1974): Bevezetés az üzemszervezés módszertanába. Budapest, Tankönyvkiadó

Susnjar, G.S. – Zimanji, V. (2005): Menedzsment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet Subotica-Univerzitet u Novom Sadu, Subotica

Svetlik, I. – Alas, R. – Kohont, A. (2006–2007): A személyügyi tevékenység fejlődése Észtországbán és Szlovéniában. Személyügyi Hírlevél, 1. rész (december–január), 2. rész (február)

Szlávics A. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél, május, 28–37. o.

Szlávics A. (2007): HR Horvátországban. Személyügyi Hírlevél, március

Szlávics A. (2008): HR Szerbiában. in: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.

Thurow, L. (1996): The Future of Capitalism. Nicholas Brealey Publishing

Tóthné S.G. (ed.) (2004): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó

Tung, R.L. – Havlovic, S.J. (1996): Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic. The International Journal of Human Resource Management, February, 1–19. o.

Újhelyi M. (2003): Ember és szervezet. Marketing & Menedzsment, 4, 37–49. o.

Vatchkova, E. – Musztyné B. B. – Gyurkó Zs. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június

Vaupot, Z. (2008): HR Szlovéniában. In: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.