

A HR HÁROM ÉVTIZEDES MAGYARORSZÁGI FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB MOMENTUMAI, NEMZETKÖZI ÖSSZEVETÉSRE ALKALMAS EMPÍRIÁK TÜKRÉBEN

KEY MOMENTS OF THREE DECADES OF HUNGARIAN HR DEVELOPMENT, IN LIGHT OF INTERNATIONALLY COMPARABLE PRACTICES

A kelet-közép-európai (KKE) régió volt szocialista országaiban, köztük Magyarországon a három évtizede lezajlott társadalmi-gazdasági változások óta a szervezetek jellemzőiben éppúgy, mint irányításuk, működtetésük terén lényeges változások következtek be. Ezek közül a szerzők tanulmánya az emberek menedzselési módjában, rendszerei, funkciói gyakorlatában, szereplőiben bekövetkezett módosulásokat vizsgálja, két kutatóhálózat (a Cranet és a CEEIRT) empirikus adatbázisainak longitudinális elemzése révén, nemzetközi összehasonlításra építve. Teszik ezt azért, hogy ily módon az összehasonlító nemzetközi HR elméletében végbement közelítésmód-változásokra is rámutatva hozzájárulhassanak az 50 éves Vezetéstudományt ünneplő külön kiadás célkitűzéseéhez, azaz történeti áttekintést adhassanak hazánk HR-gyakorlatának a KKE-i régióban érvényesülő, illetve a globális megoldásokhoz hasonló, vagy azokétól eltérő, stabil és változó kulcselemeiről.

Kulcsszavak: összehasonlító/komparatív HR, nemzetközi HRM, univerzalista és kontextuális paradigma, konvergencia-divergencia

Attributes as well as management and functioning of organisations of the ex-socialist countries, including Hungary, in Central Eastern Europe (CEE) have changed drastically since the major societal and economic reforms of three decades ago. This study examines the changes in management of human resources, the practices of its systems and functions and its actors, based on the longitudinal analysis of empirical databases of two research networks (Cranet and CEEIRT), making international comparisons. The authors aim to contribute to the goals of the special edition on the 50th anniversary of Vezetéstudomány (Budapest Business Review) with this, pointing at the changes in approach of comparative international HR, giving a historical overview of Hungary's HR practice, its changing or stable key elements that match or diverge from the CEE region or global solutions.

Keywords: comparative HR, international HRM, universalist and contextual paradigm, convergence-divergence

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Karoliny Mártonné Dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, (karoliny.martonne@tk.pte.hu)

Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia), Szent István Egyetem (Gödöllő), (poorjf@t-online.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.18-án, javítva: 2019.07.26-án, elfogadva: 2019.09.13-án.

This article was received: 18.04.2019, revised: 26.07.2019, accepted: 13.09.2019.

A szervezetekben dolgozó emberek vezetésére irányuló tevékenységek eredeti (személyzeti menedzsment, Personnel Management) nevét a világban mintegy 40 éve kezdte felváltani annak új megnevezése, az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management, rövidítve HR). Az új megnevezés elméleti megalapozásaként az USA-ban született két versengő (Harvard és Michigan) modell három évtizednyi empirikus vizsgálat által megfogalmazható konzekvenciáit 2015-ben tekintette át a vezető angolszász szakirodalom (Karoliny, 2017, pp.35-36). Tanulmányunk kiindulópontjaként erre építve mutatjuk be, hogy milyen sajátosságokkal írható le a hazai HR fejlődési útja, melynek kiindulópontja a rendszerváltáshoz köthető.

A megállapítások empirikus hátterét alapvetően két longitudinális vizsgálatunkra alapozzuk, amivel a HR hazai fejlődésének egy-egy meghatározó jellemzőjére mutatunk rá. A nemzetközi összehasonlítás két típusú, hiszen a Cranet-adatbázisok alapján 2004-től e világhálózat három felmérési fordulójának eredményeiből válogatunk. Másik közelítésünkben a nemzetközi HRM kapcsán a kelet-közép-európai országokat tömörítő CEEIRT-kutatás eredményei alapján a régióban megleteplült multinacionális vállalatok itt működő leányvállalatának HR-gyakorlatában érvényesülő sajátosságokra kívánunk rámutatni.

E cikkünkben saját korábban megjelent munkáinkra támaszkodunk, melyekben a vonatkozó hazai és külföldi hivatkozásokat megtettük, így ezeket itt csak kivételesen ismételjük, néhány viszonylag friss szakirodalmi fejlemény fényében azonban valamikor megállapításainkat kommentáljuk.

A HR hazai térnyerése, fejlődése a három legutóbbi Cranet-felmérési forduló eredményei alapján

Mivel mondandónkat cikkünk első részében alapvetően ennek az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat vizsgáló nemzetközi hálózatnak a közös munkájára építjük, mi sem természetesebb, minthogy először róluk szólunk.

A Cranet-hálózat és felméréseinek jellemzői

A Cranet (Cranfield Network) – lásd www.cranet.org – kutatási hálózata 1989-ben – az idén harminc éve – jött létre a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) kezdeményezésére. Az először öt nyugat-európai ország (Egyesült Királyság - Cranfield Business School -, Franciaország, Németország, Spanyolország és Svédország) egyetemre, kutatóira építő hálózat szinte évente ismételt felmérési fordulóiban részt vevő tagjai – a Cseh Köztársaság kivételével – Európa fejlett kapitalista országai voltak.

Az ezredfordulás ötödik felmérés mind az országok számában, mind azok összetételében jelentős változást mutat, hiszen a 24 ország között már Európán kívüli (Japán, Izrael, Tunézia) és két kelet-közép-európai (továbbiakban KKE) volt szocialista országot is találunk (lásd 1. táblázat). A hálózat tagjai között 2004-től az egyre több KKE-ország mellett más földrészek reprezentánsai is szerepelnek. Olyanok mint Új-Zéland, USA, Kanada, Fülöp-szigetek, Dél-Afrika, Brazília.

Magyarország képviseletében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatóit 2003-ban fogadta be a hálózat, melyhez 2011-től a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói is csatlakoztak. E tanulmány szerzői így immáron három felmérési forduló szervezői, melynek révén a nemzetközi adatbázisokra támaszkodva e cikk első részének megállapításai is támaszkodnak. A napjainkra már a világ több mint 40 ország kutatóit tömörítő nonprofit kutató hálózat kiemelkedő szerepet tölt be a HRM-gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában

A Cranet alapítója, Brewster 1995-ben publikálta azt a témában mérföldkőnek számító cikkét, amelyben megkérdejezte az amerikai HRM univerzális voltát és felvetette az európai HRM-modell létjogosultságát. Elsőként ez a kutatóhálózat *szolgáltató tudományos tényeket a HRM kontextuális jellegére* (Dewettinck & Remue, 2011).

A Cranet-kutatás módszertana (Brewster & Hege-wisch, 1994). a kezdetekben kialakított standardokat követi, melyben a három évtized alatt csupán kismértékű változások történtek. Az alkalmazott, világszerte egységes kérdőívet, a legalább száz fős alkalmazotti gárdával rendelkező (magán- és közszférabeli) szervezetek HR-felelősei töltik ki. A mintegy hatvan – tényszerű adatok közlését váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó kérdőív fő részei felölelik a felmérésben részt vevő szervezetek HRM-részlegének fő jellemzőire, a szervezetben alkalmazott személyzetbiztosítási, teljesítményértékelési, képzési és karrierfejlesztési gyakorlatokra, az alkalmazott ösztönzési-juttatási módszerekre, valamint a munkaügyi kapcsolatokra és a dolgozói kommunikáció jellemzőire utaló területeket. A kérdőívek így közel négyszáz, a HR-gyakorlatokat leíró változót tartalmaznak, melyek révén az egyes felmérések során létrejövő adatbázisok nemcsak a térbeli – az országok, régiók – de az időbeli összehasonlítás, a longitudinális elemzések lehetőségét is biztosítják.

Az alapítók figyelmének középpontjában ugyanis az európai HRM-modell jellemzőinek megragadása mellett a vizsgált országok emberierőforrás-menedzsment gyakor-

1. táblázat A Cranet-felmérések résztvevői 1989-2016

A felmérés időszaka	A válaszadó szervezetek száma	Az egyes felmérések Cranet-tag országai	
		összesen	ebből KKE-i
1989	5.268	5	-
1990/1991	5.511	10	-
1992/1993	6.426	15	1 (Cseh Köztársaság)
1995/1996	6.342	14	-
1999/2000	9.394	24	2 (Bulgária, Cseh Köztársaság)
2004/2005	7.952	32	6 (az előző kettőn túl: Észtország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia)
2008/2010	6.039	32	9 (az előző haton túl: Litvánia, Oroszország, Szerbia)
2014/2016	6.093	31	10 (az előzőeken túl: Horvátország, Lettország, Románia, de Cseh Köztársaság és Bulgária nem)

Forrás: a szerzők szerkesztése

lataiban érvényesülő *hasonlóságok és különbségek* azonosítása, valamint az ezek időbeli változásait bemutató irányok (konvergencia-divergencia) feltárása állt. Ez utóbbi pedig az összehasonlító, avagy komparatív HRM (CHRM) területe, melynek egyik új koncepcionális modellje (Gooderham, Mayrhofer & Brewster, 2018) két tekintetben is épít a Cranet-eredményekre. Az egyik a különböző országok eltérő HRM-gyakorlatait okozó tényezők jobb megértését célozza, míg a másik az időbeli változásokat vizsgálva a különbözőségek csökkenését vagy fennmaradását magyarázó okokra segít rávilágítani. Képviselői az idiografikus (egyedi) és induktív logikára épülő kutatási modellt követik. Nem foglalkoznak a priori elméletek tesztelésével, hanem az adatokban rejlő mintázatokat keresve azt kutatják, hogy mi az, ami a HRM-et az adott kontextusban egyedivé teszi. A nemzetközi összehasonlító HRM-nek ez a kontextuális közelítésmódja a korábban jelentkező univerzalista paradigma ellenpontjaként ugyanis nem a különböző országokban, régiókban érvényesülő HRM-gyakorlatok globalizáció hatására standardizálódó, egységesülő vízióját vetíti előre. Az itt vázoltak alapján cikkünk első részeiben arra vállalkozunk, hogy a szakirodalom e két sarkalatos vitapontjának nemcsak bemutatásához, de talán feloldásához is hozzájárulunk.

A hazai empirikus kutatásaink Cranet-tagsághoz vezető útjának főbb megállapításai

A Cranet-hálózat alapítási éve (1989) időben szinte teljesen egybe esik a közép-kelet-európai (KKE) országok, benne hazánk történelmének azon kitérített szakaszával, ami egy négy évtizedes periódus után, a létezett szocializmus lezárását és a többpártrendszeren alapuló parlamenti demokrácia kezdetét és az ugyan nem egyforma szorossággal, de centrálisan irányított gazdaságokban a nyitott piacgazdaságokra való áttérést jelentették. A különböző típusú privatizációs megoldások eredményeként a korábbi szocialista nagyvállalatokból új típusú, kisebb méretű szervezetek alakultak, a menedzsment átalakulása sokhelyütt külföldi tulajdonos megjelenésével párosult. A menedzsment hard és soft elemeiben egyaránt szakmai vákuum mutatkozott. Így volt ez az emberek menedzselése területén is, hiszen a valamikori munkaügyi-személyzeti apparátus munkatársainak köre a szervezetek átalakulása miatt (is) erodálódott, miközben a KKE-régióban a HR-rendszerek szervezeti szintű alakításában jártas, az ilyen ismeretekkel rendelkező szakemberek alig voltak elérhetők. Ilyen feltételek mellett a régióban az emberek menedzselésének operatív feladatait sokhelyütt a vezetői hierarchia tagjai teljesítették, míg az adminisztratív ügyeket a közepes és nagyobb cégeknél munkaügyi és tb-ügyintézők végezték.

E cikk szerzői a rendszerváltás után, az 1997-2004 közötti időszakban 5-6 viszonylag nagyobb (70-110) mintaelemszámú és nemzetközi összehasonlításokkal is próbálkozó empirikus vizsgálatot végeztek. A következőkben ezek jellemzői és eredményei közül emeljük ki a legfontosabbakat. A HR-gyakorlatok kérdőíves módszerrel történő jellemzését egy felmérés kivételével – ahol a vezetőket is kérdeztük – a HR-vezetőktől kértük, többnyire önkéntes, egyszer kérdezőbiztosokkal támogatott módon.

A vizsgálatok során válaszadó cégek teljes száma 409, melyben a válaszadók többsége az iparban, külföldi tulajdonlás mellett működő közép- és nagyvállalat volt. Az eredmények bemutatása többnyire a leíró statisztika módszereket használva, értékelésük pedig a hasonló HR-mutatók nemzetközi publikációkban talált értékeihez, szintjeihez viszonyítva történt. Hogyanját a HR-részleg jelentőségét mutató indikátorok – pl. a HR-nek a stratégiaalkításban betöltött szerepe és a részleg szervezeti hierarchiában elfoglalt helye – segítségével szemléltetjük. E tekintetben megállapíthattuk, hogy a hazai HR-részleg a válaszadók 49-65%-ánál a hierarchia első vonalában helyezkedtek el és majd kétharmaduk rendelkezett írásos stratégiával ám a HR stratégiaalkotó szerepe bár erősödőben volt, de ekkor még a domináns adminisztratív, jóléti szerepkör mögött inkább másodlagos, vagy harmadlagos volt. A többé-kevésbé hasonló indikátorokat használó német és norvég eredmények egymáshoz és a fellelt USA-beli adatokhoz képest is lényeges eltéréseket mutattak. A 90-es évek elejének angol, francia, német és spanyol cégei viszont a magyar válaszadókéhoz hasonló, közel 50%-os arányt mutatott (részletesebben lásd Karoliny, Lakatos & Poór, 2001, pp. 13-15). A hazai adatokat fejlettebb statisztikai módszerekkel (Pearson-féle korreláció, Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próba) vizsgáló eredményeink (Karoliny, Poór & Spisák, 2000) sem adtak erős alapot a nemzetközi összehasonlíthatóság bizonytalanságaiból fakadó korlátok kezeléséhez. E vizsgálati periódus során olyan összefoglaló megállapításaink születtek, miszerint főként *a nagyobb méretű hazai szervezeteknél az emberek menedzselésében gyökeres változások következtek be, ám a külföldi és a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlatai az ezredfordulón még lényeges eltéréseket mutattak.* A hazai és – ahogy akkor fogalmaztunk – a fejlett piacgazdaságok HR-gyakorlata között azonosított rész jó néhány HR-területen (pl. a képzés-fejlesztés) erőteljesen tovább érvényesült. Másol viszont az azok jellemzői felé közelítő változásokat tapasztaltunk, hiszen pl. a hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult, a magyar versenyszféra ösztönzési gyakorlata pedig a nagyobb különbségeket elfogadó amerikai gyakorlat irányába mozdult (Poór & Karoliny, 2005).

A fent vázolt vizsgálataink egyik legfontosabb eredménye pedig az lett, hogy az összehasonlító HR iránti elkötelezettségünket elismerve Magyarország képviselőiben 2003-ban felvételt nyertünk a bevezetőben már bemutatott Cranet-hálózatba.

A hazai HR évezred eleji jellegzetességei regionális és globális összehasonlításban az első magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

A Magyarország részvételével zajló első Cranet-felmérési forduló (2004/05) teljes adatbázisa a hazai és a többi volt szocialista ország HR-gyakorlatainak olyan jellemzésére adott lehetőséget, ami azonos kritériumok mentén biztosította *a hasonlóságok és különbségek* azonosítását, az univerzálisan érvényesülő, illetve az azoktól eltérő sajátosságokat mutató területek megragadását. Vizsgálódásaink során a KKE-régió hat országa, benne hazánk HR-megol-

dásainak hasonlóságait és sajátos eltérő vonásait kerestük úgy, hogy azokat a leíró statisztikai adatokra építve egymáshoz, valamint a 32 országból érkezett válaszokat tartalmazó globális minta jellemzőihez hasonlítottuk. Az adatok felhasználásával készült vizsgálataink alapján – melyek eredményeiről hazai és külföldi konferenciákon és szaklapokban (pl. Farkas, Karoliny & Poór, 2008; Karoliny, Farkas & Poór, 2009a,b) részletesen beszámoltunk – megállapíthattuk, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR-gyakorlatában az ezredforduló utáni évek elejére lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű átalakulások következtek be. A magyarországi változások ekkor a többi KKE-országnál sok tekintetben gyorsabbnak, erőteljesebbnek tűntek. Az alábbiakban ezekből az eredményekről a HR funkciót és szereplőit, támogatóit, illetve az egyes kulcs HR-rendszerek, funkciók megoldásait bemutatva adunk összefoglaló áttekintést.

A HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét mutató mind a közép-kelet-európai (KKE), mind a teljes minta átlagértékeitől eltérő, így kifejezetten magyar jellegzetességnek találtuk, hogy az egyébként is női dominanciájú HR-terület legerőteljesebben (80 %) a magyar mintában bizonyult női szakmának.

Vizsgált mintáinkban hasonló jellemzőket mutató, így univerzálisnak minősíthető jellegzetességeket is találtunk. Olyanokat, mint: 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 és hogy a HR-munkát támogató külső szolgáltatók szerepe a képzés-fejlesztés és a HR-információs rendszerek területén meghatározó.

A magyar jellegzetességek közül a továbbiakban olyanokra mutatunk rá, melyek a HR-kulcsfunkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák, illetve az azok használata során érintett szereplők körét vizsgálva a másik két vizsgált mintában érvényesülőtől eltérő vonások jellemezték.

A személyzetbiztosítás kapcsán a magyar gyakorlat sajátosságai közé tartozott, hogy a toborzás-kiválasztási módszerek közül a jelentkezési lapot alig, a referenciát, pedig szinte kizárólag a vezető kiválasztáskor alkalmazták, ám a grafológiát a vezetők és szakalkalmazottak kiválasztásakor gyakrabban használták, mint más mintákban.

A képzés-fejlesztés kapcsán, kiemelhető, hogy a formális teljesítményértékelésben érintett vezetők és szakalkalmazottak aránya idehaza már ekkor kiemelkedően magas volt.

A javadalmazás, ösztönzés hazai gyakorlata azt mutatja, hogy a szakszervezetek alpbér-meghatározásban betöltött pozíciója igen gyenge, melynek hatására a magyar mintában nem érvényesült az a teljes mintában jellemző tendencia, miszerint a fizikaiak körében elsődleges az országos/ágazati alkun nyugvó alpbér-megállapítás.

Az alkalmazotti kapcsolatokat vizsgálva az volt megállapítható, hogy a nem szervezett dolgozók aránya a magyar mintában volt a legmagasabb. Így az sem volt meglepő, hogy az alkalmazottak felé irányuló kommunikációs csatornák közül a szakszervezeteket mellőző megoldást találtuk a legerőteljesebbnek.

Bizonyos HR-funkciók, megoldások esetében eltérések alig voltak kimutathatók a vizsgált három – a magyar, a KKE és a teljes – mintában érvényesülő megoldásokban. Másként fogalmazva e tekintetben jócskán találtunk olyan területeket, melyek esetében inkább a hasonlóság, az univerzálisnak tekinthető megoldások, vagy tendenciák voltak megragadhatók. Ezek közül ismét a négy HR-kulcsfunkcióhoz kapcsoltan a következők érvényesültek:

Személyzetbiztosítás: a vezetők kiválasztására fordított figyelem lényegesen erőteljesebb, mint a fizikai munkások esetében.

Képzés-fejlesztés: az értékelők között a közvetlen vezetőké a kulcsszerep, míg a vevőké, az ügyfeleké elhanyagolható és a munkatársaké is csekély. A képzési formák közül a belsőké a prímiszerep, a képzési igény meghatározásában a vezetők szerepe mindenhol fontos. A képzéstervezés a HR kompetenciaterülete, de a közvetlen vezetők befolyása itt is erőteljes.

A javadalmazás, ösztönzés: a vezetők körében az alpbér-megállapítás tipikus szintje az egyéni, illetve a vállalati szint. A változó bért meghatározó tényezők közül toronymagasan vezetett az egyéni teljesítmény, és utolsó helyen állt a teamteljesítmény.

Az alkalmazotti kapcsolatok: a belső kommunikáció fő érintettjei a vezetők. A leginkább növekvőnek tartott csatorna az elektronikus, a legalacsonyabb arányban használt pedig a szakszervezet. A tipikus felfelé irányuló, alkalmazotti véleményt továbbító mód a közvetlen felettesen keresztül vagy közvetlenül a csúcsovezetéshez eljutott üzenet. A válaszadók ekkor minden mintában az attitűdfelmérés szerepének terjedését várták.

A KKE-országokban és köztük a Magyarországon működő vállalatok és intézmények HR-jellemzőiben a rendszerváltás első másfél évtizede alatt a végbement változások a Cranet-felmérés által feltárt és fent bemutatott sajátosságaira rámutatva egyrészt erősítettük az összehasonlító HRM kontextusfüggő sajátosságát vallók érvrendszerét, másrészt a nemzetközi szinten egy új – általunk „új-kapitalizmus”-nak nevezett – KKE-klaszter jelentkezése mellett érveltünk (Karoliny, 2008). Emellett pl. észt és bolgár szerzőkkel együttműködve e régió másokéhoz hasonló, illetve azokétól eltérő vonásaira mutattunk rá (Poór et al., 2011). Idehaza pedig azt is igyekeztünk bemutatni, hogy milyen különbségeket észleltünk a már több felmérési forduló elemzésein túl járó nyugat-európai és az EU-ba, valamint a Cranet-hálózatba is frissen csatlakozó, volt szocialista országok kutatóinak és szakembereinek kérdésfeltevési módjában (Karoliny, 2009).

Az egyes nyugat-európai országok, régiók sajátosságait felmutató jellemzők néhány felmérési forduló során feltárt sajátosságai, különbözőségei a régi Cranet-tagok számára meglepetést ekkor már nem okozott és érdeklődésük a „miért” és „hogyan” kérdések felé terelődött. Kérdéseik úgy szóltak, hogy: *Mennyiben különböznek egymástól a világszerte érvényesülő HRM-konceptiók, rendszerek, politikák és megoldások? Ezek vajon konvergálnak, vagy divergálnak? Létezik-e univerzális HRM-modell?*

A hasonlóságok és eltérések okait keresve kapott lendületet a nemzetközi összehasonlító HRM kontextuális

paradigmájának fejlődése, melynek Brewster & Mayrhofer (2009) interpretálása szerinti megkülönböztető ismérvei és vitapontjai közül kiemelendők, hogy a CHRМ a nemzetközi HRМ vonulatának egy olyan elemévé fejlődött, amely a HRМ országok, országcsoporthok, kulturális klaszterek szerinti különbözőségeit és azok időbeli alakulását vizsgálja. Ez utóbbi pedig középpontba állítja a *konvergencia-divergencia* (K-D) vitát, melynek értelmezéséhez a hivatkozott szerzők módszertanilag a konvergencia két típusának megkülönböztetését ajánlották. A *végkonvergencia* érvényesülése a változások végeredményeként a gyakorlatok egységessé, homogénné válást tételezi, míg az *iránykonvergencia* érvényesülésekor csupán az időbeli változások hasonló irányáról van szó. A divergencia pedig értelemszerűen ez utóbbi ellenkezőjét jelenti. A kontextuális paradigma a különbségek kialakulási és fennmaradási magyarázó tényezői között már ekkor az *intézményi perspektívát* preferálja, mely szerint az egyes társadalmak különbözőségének fő okai gazdasági, társadalmi és jogi rendszereik eltéréseiből fakadnak. A CHRМ-közelítések eredőjeként a szerzők szerint megállapítható, hogy *bizonyos univerzálisan érvényesülő elemek mellett mindmáig érvényesül az a tendencia, hogy országokként nemcsak a HRМ gyakorlatában, de még annak jelentésében is jelentős különbségek azonosíthatók.*

Fenti, a hazai és a KKE-régió jellemzőit empirikus adatok összehasonlításai révén bemutató megállapításaink az előző közelítéssel összhangban álltak ugyan, ám kevésbé adtak fogódzkodót olyan kérdések megválaszolásához, melyek akkoriban minket – más KKE-régióbeli kutatókkal (Kazlauskaitė et al., 2013) egyetemben – a Cranet-alapítókétől eltérően még erőteljesen foglalkoztattak. Olyanok, mint, például: *Vajon az átalakulási időszak alatti és utáni HR-területen bekövetkező változások a nemzetközi trendekhez (ha létezik ilyen egyáltalán) konvergálnak-e? Azaz megfelelő irányba haladnak-e? Milyen típusú hasonlóságok és különbözőségek ragadhatók meg a valamikor meglehetősen hasonló HR-elvekkkel és gyakorlattal bíró egykori szocialista (KKE) országokban?*

E kérdéseink, illetve kérdésfeltevési módunk e fázisban tehát a CHRМ másik, az *univerzalista paradigmájának* követése irányába terelte szemléletünket. E paradigma – sokak által USA-eredetűnek tartott – előfeltevése szerint a világban a HRМ-gyakorlatok egységessé és annak az USA gyakorlatához konvergáló változására lehet számítani. E paradigma kiinduló feltételezése szerint a HRМ tanulmányozásának fő célja az olyan HR-gyakorlatok megragadása, amelyek a szervezeti teljesítmény javulását eredményezik. Az USA-ban több olyan közelítés és azt alátámasztó kutatási eredmény is ismert, melyek az élenjáró, vagy „jó”, avagy a HPWP, azaz magas teljesítményt eredményező HR-gyakorlatok listáját tartalmazzák (lásd erről részletesebben magyarul pl. Karoliny & Balogh, 2017, pp. 398-402).

Ez a kontextuálissal szembenálló közelítésmód ugyan kérdéseink megválaszolásához alkalmasabbnak tűnő keretrendszerrel biztosított, ám az ekkor csupán egy időszakra vonatkozó összehasonlításaink alapján született megállapításainkból még hiányzott a mindkét para-

digma esetében kulcsszerepet játszó időbeli perspektíva, azaz a hasonlóságok és különbségek alakulását mutató változási irányokra (konvergencia-divergencia) alapozó megítélés (Brewster & Mayrhofer, 2009) lehetősége. Ezek miatt is kíváncsian vártuk az újabb felmérési forduló eredményeit.

A hazai HR jellegzetességei regionális és globális összehasonlításban a második magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

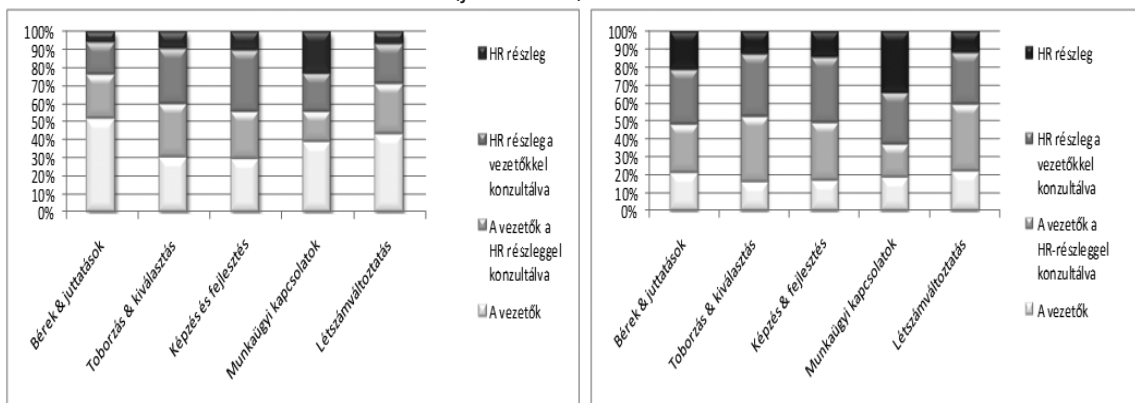
Az újabb, azaz a 2008/10-es felmérési forduló lezárta után elemzésünk során a magyar és KKE-i vizsgálati fókusz megtartása mellett a felmérésekben részt vevő többi Cranet-országot további, a CHRМ szakirodalmában főként az eltérő kapitalizmustípusokra (Brewster & Mayrhofer, 2009) alapozva elfogadottá vált országcsoporthokra bontva elemeztük. Vizsgált teljes mintánkban ekkor a világ 32 országának szervezeti szerepeltek, elemzésünkben négy régióra (KKE = 9 volt szocialista ország; EU nem KKE = további 15 európai ország; Nem EU angolszász = 3 nem európai angolszász ország (Ausztrália, Dél-Afrika és az Amerikai Egyesült Államok), és DK Ázsia = 3 dél-kelet ázsiai ország (Japán, Fülöp-szigetek és Tajvan)) bontva. Eredményeink közül az alábbiakban olyan érdekességekre mutatunk rá, melyek további bizonyítékokat szolgáltatnak a KKE-régióknak önálló európai HR-klasztterként kezeléséhez (Karoliny & Poór, 2013).

Az előző fordulóban is megtapasztalt KKE-jellegzetességek közül az újabb forduló leíró statisztikai adataiból ismét szembetűnőnek mutatkozott régióknak az a *minden más vizsgált mintától eltérő* sajátossága, mely szerint a *HR-politikák meghatározó döntéshozói* még a HR-szakembereket – akik e régióban minden vizsgált mintától meghaladó arányban (87%) nők – foglalkoztató szervezetekben is a közvetlen (vonalbeli) vezetők.

E gyakorlattal ellentétben, a teljes mintában a vonalbeli vezetők, illetve a HR-specialisták által – a másik féllel történő konzultációk után – hozott döntések a jellemzőek – arányuk 60-70% közötti –, így kijelenthető, hogy e szinten a HR-döntéshozatal legtipikusabb módja a megosztott felelősséget eredményező, egyeztetett megoldás. Kiemelkedően érvényesült e gyakorlat a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és fejlesztés esetében, legkevésbé pedig a munkaügyi kapcsolatok területén (lásd 1. ábra).

Vizsgálatunkban (Karoliny et al., 2013) először azt ellenőriztük, hogy létezik-e statisztikai módszerekkel megragadható kapcsolat a HR-döntési gyakorlatok és a szervezeti teljesítményelemek között a világ 2008/10-es Cranet-felmérésben részt vevő egyes országcsoporthokában, régióiban. A továbbiakban a sztochasztikus kapcsolatot mutató régiókban azt vizsgáltuk, hogy azokban hasonlóan – azaz univerzálisan – avagy eltérően érvényesül az a hipotézisünkben feltételezett összefüggés, miszerint: ha erőteljesebben érvényesül a HR-döntésekben a megosztott felelősség, azaz (a vizsgált ötből) minél több területen érvényesül a felek (a HR-esek és a vezetők) együtdöntési gyakorlata, annál nagyobb az esély a szervezeti teljesítményelemek legmagasabb szintjének elérésére.

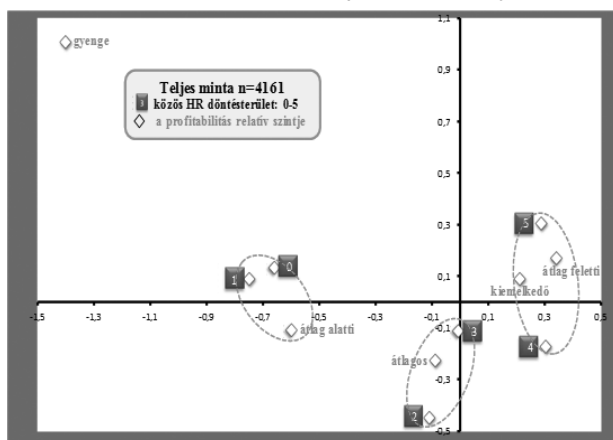
1. ábra A kulcs HR-funkciók fő döntéshozóinak eltérő megoszlása a Cranet 2008/10 felmérés KKE (bal oldali) és teljes (jobb oldali) mintáiban



Forrás: Karoliny et al. (2013)

Eredményeink szerint a teljes mintában mind a hat tanulmányozott teljesítményelem sztochasztikus kapcsolatban állt az elemzett HR-döntéshozási gyakorlattal, sőt az ellenőrzött összesen 30 kapcsolat több mint 70%-a (22 eset) szignifikánsnak (Khi-négyzet próba p értéke <0,05) mutatkozott. A teljes mintában feltárt összefüggések a vizsgált hat teljesítményelem egyik felénél, az egyes elemek fokozatai és szintjei tekintetében is szinte teljes megfelelést mutattak, azaz hipotézisünk a kapcsolat módjára irányuló része is megerősítést nyert.

2. ábra A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR-döntésterületek száma közötti kapcsolatok - teljes minta



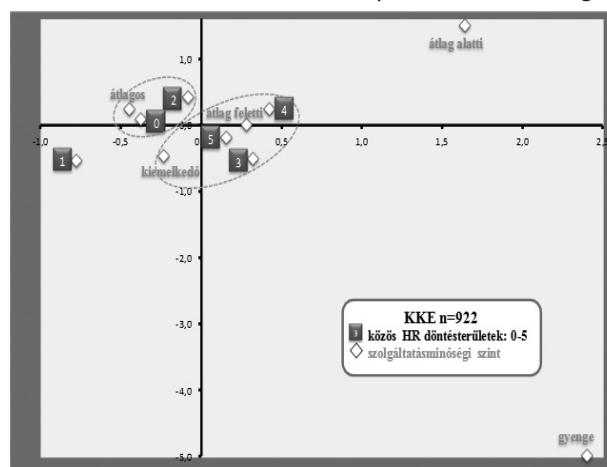
Forrás: Karoliny et al. (2013)

Közülük a profitabilitás szintjét példaként kiemelve (lásd 2. ábra) szemléltetjük, hogy míg az egyedül, vagy egyeztetett módon csupán egyetlen HR-területen meghozott döntésekhez gyenge, iparági sereghajtó, illetve átlag alatti szervezeti teljesítményszint párosult, addig a 2-3 területen megvalósuló együttdöntési gyakorlathoz átlagos, a 4-5 területen érvényesülőhöz pedig átlag fölötti vagy kiemelkedő teljesítményszintek kapcsolódtak.

Az országcsoportonkénti vizsgálat azonban a teljes minta jellegzetességeitől való eltéréseket, régiókénti sajátosságokat mutatott. A KKE-i régióban, ahol a HR döntéshozási gyakorlatának fő jellegzetessége, hogy ab-

ban – a gyakran önállóan hozott döntéseik révén – erőteljes a vezetők HR-gyakorlatot meghatározó szerepe, több szervezeti teljesítményelem (pl. szolgáltatásminőség, innováció) kapcsán is kiderült (lásd pl. 3. ábra), hogy ilyen módon ugyan magas nem, de átlagos teljesítményszint elérhető.

3. ábra A szolgáltatásminőségi szintek és a közös HR-döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE-régió

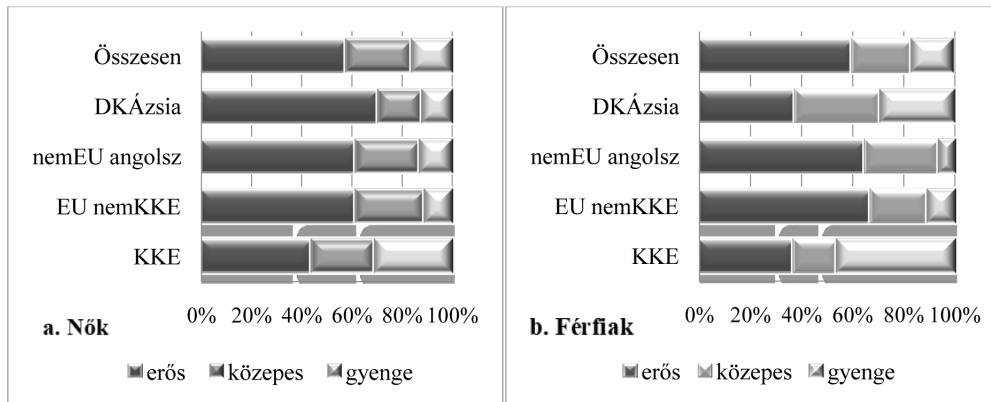


Forrás: Karoliny et al. (2013)

Vizsgálatunk összefoglalásaként megállapíthatjuk, hogy a különböző szervezeti teljesítményelemek némileg eltérő mértékben várták el, illetve honorálták az eltérő HR-döntéshozatali gyakorlatokat.

A HR-szakma világszerte észlelt feminizálódási folyamata, valamint a stratégiai HR (a HR erőteljes integrációját feltételező) erősödő térnyerésének az ezredforduló táján jelentkező időbeli egybeesése felvetette annak mérlegelését, hogy a női HR-csúcsvezetők és a HR stratégiai integráció nem egymással ellentétes irányú kapcsolatban álló folyamat-e? A longitudinális Cranet-adatok, valamint a KKE-ben és benne hazánkban a legerőteljesebbnek mutató HR-es női részarány okán magunk is végeztünk vizsgálatokat (Karoliny & Galambosné, 2014), melynek egy érdekes részeredményét a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra A nők és a férfiak által vezetett HR-részlegek integrációs szint szerinti megoszlása a világ négy régiójában*



Forrás: Karoliny & Galambosné TM (2014)

*A nem és a régió függetlenségének tesztelésére Khi-négyzet próbát használtunk. A p-értékek az ábrán szereplő régiók sorrendjének megfelelően rendre: 0,001; 0,098; 0,041; 0,002.

Ezek szerint a hasonlóan erős integrációs arányt mutató két régióban (nemEU angolszász és EU nemKKE) mind a fokozat közötti megoszlás, mind pedig a kissé a férfiak javára billenő súly az eredeti tanulmányban bemutatott két, longitudinális vizsgálat eredményeivel nagyrészt egybecsengő helyzetképet mutatott. A gyengébb HR-részleg integrációt jelző másik két régió jellemzői azonban miközben megkérdőjelezték az előzőek univerzális érvényesülésének feltételezését, az egymásétól is különböző nemi képviselői arányok mellett két kritikus szituációra szolgáltattak példát. Arra, hogy a női HR-vezetők alacsony részarányuk mellett is elérhetnek erős integrációs szintet és befolyáspozíciót (lásd DKÁzsia (4.a)), másrészt, hogy a nők nemcsak elérhetnek, birtokolhatnak magasabb fokú integrációt és befolyást, mint a férfiak (lásd DKÁzsia és KKE is), hanem a leggyengébb befolyású HR-vezetők között a férfiak is lehetnek túlsúlyban (lásd KKE (4.b)).

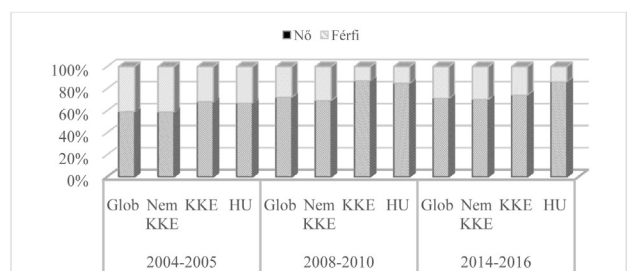
A 2008/10-es felmérési forduló kapcsán alkalmazott országcsoport képzésünkön alapuló eredmények a fentiekben vázolt részterületi érdekességek mellett általánosabban megfogalmazható fejleményre is rámutattak. Az erősödően kirajzolódó KKE-sajátosságok ugyanis a (nyugat-) európai HR-modell Morley és szerzőtársai megfogalmazásában már 1996-ban azonosított jellegzetességeitől (pl. a szakszervezetek erős legitimitációja, a kollektívizmus tradíciója) elütő, divergáló és inkább az angolszász országok által követett USA-beli gyökerű HR-modell karakteres elemeivel mutattak hasonlóságot. Ez utóbbi egyrészt azt erősítette, hogy az EU kibővítése után a kezdetben sem egységes európai HR-modell tovább diverzifikálódott. Másrészt viszont a CHRM univerzális paradigmája is újabb alátámasztást kapott, hiszen kimutatható volt bizonyos (HPWP) HR-megoldások – itt a vezetők és a HR-esek együttdöntésére alapozó HR-gyakorlat – és a szervezeti teljesítményelemek közötti kapcsolat léte. Az eredmények ugyanakkor a fejlődő kontextuális paradigma (Brewster & Mayrhofer, 2009) érvényességére is például szolgálhatnak, hiszen azt mutatják, hogy mind a HR-politikai döntések szereplőiben, mind pedig azok hogyanjában régióként jelentős eltérések azonosíthatók.

A hazai HR jellegzetességeinek egy évtizedes alakulása regionális és globális összehasonlításban három magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

A legutóbbi, 2014/16-os Cranet-felmérési forduló után a rendelkezésünkre álló adatbázisok alapján arra vállalkoztunk, hogy a hálózat három, részvételünkkel zajlott felmérési fordulójának eredményei alapján a Poór-Karoliny-Kovács-Illés szerkesztők (2018) gondozta könyv formában is körvonalazzuk a XXI. századi HR-ben mintegy tíz év alatt bekövetkezett *fejlődési irányokat és azok közép-kelet-európai sajátosságait*.

A nemzetközi összehasonlítás longitudinális aspektusai e munkánk során arra mutattak rá, hogy a globális minta (31 ország), és annak immáron 10 KKE és 21 Nem KKE országában a mintegy tíz év alatt végbement *változások iránya jó néhány indikátor esetében azonos*.

5. ábra A HR-részlegben foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása (%)



Forrás: Poór et al. (2018)

Ezt láthattuk például a különböző mintákban egyaránt a HR formalizáltságának *erősödéséről* tanúskodó, a HR-stratégia létének egyenletes *növekedéséről* szóló adatok alapján, éppúgy, mint női HR-esek egyre növekvő részarányát jelző (lásd 5. ábra), vagy a szervezeti kommunikáció elektronikus csatornáinak *terjedéséről* szóló válaszok kapcsán. Más HR-jellemzőkben a változás iránya minden régióban a *csökkenés*. Ide tartoztak például a szakszervezeti szervezethez tartozás szint *gyengülését*, befolyásuk ha-

nyilatását jelző válaszok. E jelek a már idézett Mayrhofer által definiált *irány-konvergencia* további érvényesülését támasztják alá.

A tíz éves periódusban bekövetkezett változások néhány területen minden régióban *használó, ám fluktuáló mozgást mutattak*, melyek többsége valószínűleg a középselemelési forduló és a pénzügyi válság időszakának egybeeséséből fakadt. Ezek olyan költségszenzitív területeket érintettek, mint amiről például az önálló HR-est foglalkoztató cégek kezdeti magas, majd csökkenő, később pedig visszaerősödő aránya tanúsodik.

Az ezredforduló környékén a KKE-régió volt szocialista országainak HR-gyakorlatai még meglehetősen nagymértékben eltértek a világ fejlettebb országaiban érvényesülőkétől. Ennek, és a lassabb változásnak köszönhetően alakultak azok az új évszázad második évtizedének közepén is élő KKE-sajátosságok, amelyek több HR-területen – például az egyes toborzási-kiválasztási technikák, vagy karriertervezési megoldások – az alkalmazók arányának különbségében ragadhatók meg, a KKE-válaszadók hátrányát mutatva. Itt tehát a Mayrhofer-féle stasis-állapot, azaz az eltérések változatlansága volt megragadható.

Az eltérések és egyben a KKE-sajátosságok másik jellemző oka azonban régióink válaszadóinak a Nem KKE országokéitól különböző és *eltérő irányban változó gyakorlatában* volt kereshető. Ezek közé olyan, főleg a HR-munka szereplőjéhez kötődő jellemzők tartoztak, mint például a *főbb HR-politikák döntéshozói és döntéshozatali módjaik* különbözősége. E tekintetben mind a tipikus megoldások, mind a változás iránya ellentétes tendenciát mutatott, hiszen míg a Nem KKE országokban a döntéshozók köre a HR-esek irányába és a kölcsönös egyeztetés felé mozdult, a KKE-ben még erőteljesebben a vezetők önálló felelősségi körébe vonódott. E példák közé sorolható még például az alapfizetés-megállapító döntések jellemzően érvényesülő szintjei, ahol a KKE-ben az egyéni alku, míg a Nem KKE-ben inkább a mikro-, vagy mezoszintű kollektív alku térnyerése fokozódott. E sajátosságok Gooderham-Mayrhofer és Brewster (2018) szerzők intézményi kontextuális keretrendszeré értelmezésében egyrészt a HR-részleg szervezeti integrációjának különleges szerepére hívják fel a figyelmet. Másrészt pedig arra, hogy a szervezeten belüli kontextuális tényezők (méret, szektor, struktúra, stratégia stb.) mellett a szervezeten kívüli intézményi területek is döntő befolyással lehetnek az egy-egy országban jellemző HR-gyakorlatra.

A longitudinális vizsgálatok eredményeinek magyarázatait az eddig idézett szakirodalmak alapján azonban csupán részben éreztük megragadhatónak. A Kaufman (2016) által felülvizsgált és újraértelmezett univerzalista és kontextuális paradigma, valamint alternatív K-D definíció és mérési javaslat az előbbieknél már tágabb teret biztosít a KKE-jellemzők változásainak magyarázatához, mivel munkájának kiemelkedően fontos része az egyik fő kontextuális elemnek, a gazdasági rendszer változásainak a közgazdaságtan kereskedelmi és regionális elméleteire támaszkodó újraértelmezése. Ezekre alapozva bizonyítja ugyanis, hogy a globális verseny az országok fokozódó specializációjára révén a HR-ben nemhogy konvergenciát

eredményezne, hanem a divergencia irányába tereli azokat. Ugyanakkor megállapítja, hogy saját értelmezési kerete is inkább a WEIRD (azaz Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic, magyarul: nyugati, képzett, iparosított, gazdag és demokratikus – hazai szóhasználatunkban a „fejlett nyugati”) országok megoldásait segít helyesen interpretálni és kevésbé képes a KKE és más rendszerváltó országok, térségek HR-gyakorlatainak értelmezésére. A rendszerváltó, átalakuló országokat érintő fentiekben vázolt tapasztalataink így felvetik a kontextus olyan újragondolási, kiterjesztési igényét, amivel az a világ WEIRD-országokon kívüli térségeit is képes lenne hathatósabban kezelni. E hiányosságot egyébként az összehasonlító intézményi HRM legújabb modelljének kifejlesztői (Gooderham, Mayrhofer & Brewster, 2018) is érzékelték és a jövőbeli továbbfejlesztés útjaként határozták meg.

A nemzetközi vállalatok HR-gyakorlatainak alakulása a magyarországi koordinációjú CEEIRT-felmérések alapján

Annak ellenére, hogy a globalizáció már korábban is érintette a vállalati tevékenységeket „csak a múlt század 90-es éveitől lehet arról beszélni, hogy az a multinacionális vállalatok HR-politikájára és gyakorlatára is lényegesen kihatott” (Thomas & Lazarova, 2014, p.12). A külföldi tulajdonú vállalatok száma és a náluk foglalkoztatott dolgozók létszáma a világban egyre nagyobb méreteket ölt. Egyes becslések szerint „a mintegy 82 ezer nagy multinacionális cégnél dolgozók létszáma 2010-ben már meghaladta a 77 millió főt” (Tarique et al., 2016, p.17). Míg a 80-as évek végén az FDI értéke a közép-kelet-európai régióban szinte jelentéktelen volt, ez az érték mára közel 580 milliárd eurónál tart (Kowalski, 2018). Ahogy arra szakirodalmi megállapítások és gyakorlati példák egyaránt rámutatnak, *a külföldi cégek leányvállalatai gyakran a helyiekénél fejlettebb* (Hiltrop, 1991) és *komplexebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak*.

Az előbbieken vázoltak hívták életre a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentnek (International Human Resource Management/IHRM) azt az ágát, amely a nemzetközi vállalatok gyakorlatában megvalósuló HR-sajátosságokkal foglalkozik. Az IHRM Dowling-Festing és Engle szerzők (2013, pp. 4-5) szerint annyiban különbözik a „hazai” modelltől, hogy „több HR-tevékenységet foglal magában, szélesebb perspektívájú, jobban bevonódik az egyes alkalmazottak (pl. külföldi kiküldöttek) személyes életébe, többféle eredetű munkavállalókkal (hazai, külföldi) foglalkozik, többféle külső befolyásolótól függ és nagyobb mértékű a bizonytalansága”.

A nyugati világban a múlt század 80-as éveiben vált az IHRM egyetemi diszciplínává (Evans, Pucik & Barsoux, 2002), míg hazánkban a Pécsi Tudományegyetemen *ugyanaz a 90-es évek közepén – először általános HRM-oktatás* (Farkas, Karoliny & Poór, 1994) és *később önállóan* (Poór, 1996) – következett be. Kérdésfeltevésük középpontjában az áll, hogy a világ különböző régióiból érkező vállalatok a KKE-régióba érkező leányvállalatai milyen HR-gyakorlatokat követnek. Folytatják-e a máshol jól bevált tevékenységüket ebben a régióban is, vagy alkal-

mazkodnak a helyi körülményekhez (Horwitz, 2011)? A múltban az MNV-ék arra törekedtek, hogy "lemásolják a külföldi leányvállalatainknál a hazai (HQ) környezetükben követett menedzselési gyakorlatukat" (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016. p. 68). Tették ezt azért, hogy minél egyszerűbb módon tudják megoldani a külföldi leányvállalataik irányításának a feladatait. Ezt a túlzottan leegyszerűsítő, vagy más szóval univerzalista orientációt napjainkban már nem lehet mindig megvalósítani. Ez a helyi viszonyokhoz jobban illeszkedő, összetettebb megoldások kifejlesztésére készítette és készíti a nemzetközi vállalatokat (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016).

A nemzetközi HRM-szakirodalomban ma is élénk vita folyik arról, hogy az MNV-ék cselekvései és globális szabványosítási tendenciái vajon ösztönzik-e a konvergenciát (Brewster, Mayrhofer & Smale, 2016). Ebben a tekintetben a Cranet-kutatással kapcsolatban felvetetthez hasonló, azzal átfedő kérdéstről van szó.

A CEEIRT-hálózat és kutatásai

A fent bemutatott szakirodalmi megállapítások alapján régi törekvésünk volt, hogy az előzőekben bemutatott Cranet-kutatás mellett nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainak HR-tevékenységeire fókuszáló kutatási programot is kifejlesszünk. Ennek megalapozása érdekében 2004-ben a 42 legjelentősebb, Magyarországon működő külföldi tulajdonú leányvállalatnál személyes interjúkra alapozott empirikus kutatást végeztünk (Poór, Engle & Gross, 2010). Az alábbiakban ezek érdekesebb megállapításaiból mutatunk be néhányat.

Az interjúpartnerek több mint 85 százaléka elsőszámú HR-vezető volt, többségük hosszabb ideje töltötte be az akkori pozícióját. E kutatásunk szerint e cégeknél a képzett, felsőfokú végzettségű férfiak – 55 százalékos volt az arányuk – is *szívesen helyezkedtek el vezetőként ezen a területen*. A vizsgált szervezetek mintegy ¾-énél a HR-esek létszáma meghaladta tíz főt, 46%-uknál pedig a 15 főt. A nemzetközi cégek – a tulajdonszerzésüket követő és cégfelépítés, valamint átalakítás időszakai alatt – 80%-a foglalkoztatott külföldi kiküldötteket (expat), *ez az arány azonban a későbbiekben fokozatosan csökkent*. Kutatásunk megerősítette azt a feltevést is, miszerint a leányvállalatok életciklusának különböző szakaszaiban eltérő HR-problémák és -feladatok jelentkeznek. Kezdetben a képzés és a fejlesztés volt az elsődleges szempont, amelyhez szorosan kapcsolódtak az emberierőforrás-tervezés és a toborzás tevékenységek. A kutatásban részt vevő vállalatok többségében a cikkünk előző részben leírtakhoz hasonlóan a szakszervezetek szerepe csökkent vagy eleve nem volt jelentős. A szakszervezetek befolyása csak bizonyos iparágakban (pl. olaj-, gyógyszer-, dohányipar) volt számottevő. Az itteni eredményeink alátámasztják azt az elgondolást, miszerint a magyarországi leányvállalatokkal rendelkező MNV-ék a *globálisan egységes HR-megoldások segítségével megpróbálták megakadályozni a gyenge magyar szakszervezetek működését az itteni cégeiknél*.

Az előzőleg bemutatott kutatásra alapozva a Pécsi Tudományegyetemen az OTKA-program támogatásával CEEIRT (Közép-Kelet-Európai Nemzetközi Kutatási Pro-

jekt = Central Eastern European International Research Project) névvel 2008-ban kutatási projektet hoztunk létre, aminek keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR-funkcióit, gyakorlati megoldásait kezdtük vizsgálni.

Ez a kutatás egy olyan hosszú távú együttműködést indított el, amelynek fő célja az *átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainál*. A kutatási team, a régió egyeteméről származó kutatókat fogja össze, akikkel együtt eddig három felmérést végeztünk: (1.) 2008-2009-ben, (2.) 2011-2013-ban és (3.) 2015-2016-ban. Az egyes felmérési fordulóknak részt vevő országok válaszadóinak száma a 2. táblázatban látható. Legújabb vizsgálatunkat 2019-ben tervezzük beindítani.

2. táblázat A CEEIRT-kutatásban részt vevő külföldi tulajdonú leányvállalatok száma (2008-2016)

Országok	CEEIRT-kutatások		
	2008-2009	2011-2013	2015-2016
Bulgária			14
Cseh Köztársaság			97
Észtország	45		0
Horvátország	11		6
Kazahsztán			39
Lengyelország	88	53	57
Magyarország	75	118	90
Oroszország			13
Románia	17	34	37
Szerbia	20	19	31
Szlovákia	23	30	17
Összesen	279	254	401

Forrás: a szerzők szerkesztése

Az országok közötti összehasonlítások és a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében valamennyi országban azonos – eredetileg angol nyelvű – kérdőívet használtunk. A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be, kisebb részét a www.ceeirt-hrm.eu web-survey-en keresztül kaptuk meg.

2008-2009-as kutatás tapasztalatai, megállapításai

Kutatásunk alapvető hipotézise az volt, hogy a makro- és mikro-környezet kedvezőtlen változására a multinacionális cégek *nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással*, az emberi erőforrások felhasználása és menedzselése terén sokszínű megoldással válaszolnak.

A vizsgált országokban működő leányvállalatok esetében több HR-területen jelentős hasonlóságokat, másol nagymértékű eltéréseket is találtunk. A hasonlóság irányba mutató tendenciákat főként a következő területeken tapasztaltunk (Poór, 2013):

- a vezetői pozíciókban a férfi munkavállalók reprezentációja erőteljesebb, mint a HR-es szakma más beosztásaiban,
- a HR-döntések többségét – a szakszervezetek, HRIT területeit kivéve – a vonalbeli vezetés a HR-el konzultálva, vagy egyedül hozta meg,
- külső HR-szolgáltatókat főként a képzés és személyzetfejlesztés, valamint a toborzás területén vettek igénybe.

Az egyes országok válaszadóinak gyakorlatában inkább eltérő megoldásokat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- a HR hatékonysági mutató, azaz az egy HR-dolgozóra jutó létszám tág határok között (40-157 fő/HR-dolgozó) mozgott,
- az egyes HR-funkciók fontossági sorrendje jelentős eltéréseket mutatott a KKE-régió egyes országaiban működő leányvállalatoknál,
- a sikert hozónak jelölt HR-es kompetenciák sorrendje is jelentős szóródást mutatott.

A 2011-2013 kutatás főbb megállapításai

Összegző eredményeink azt gallták, hogy az MNV-ék HR-modelljüket a külső környezethez és a belső üzleti teljesítményhez igazítva alakítják. A HR-funkcióra az üzleti (eredmény) orientáció volt jellemző, melynek szolgálatában a vezetést egyre több operatív HR-tevékenységet végzett. A HR mint üzleti partner jelenléte és a nem stratégiai HR-szakértői feladatok kiszervezése a KKE-régióban működő MNV-ék leányvállalatainál domináns működési modellé vált.

A KKE-régióban működő MNV-ék vizsgált HR-gyakorlatai az eredeti két (hatékonyság és eredményesség) feltételezés kapcsán ellentmondásos helyzetet tükrözött. Az MNV-ék egyrészt kétségtelenül hozzájárultak a KKE-régió emberierőforrás-menedzselési gyakorlatának jelentős átalakulásához. Másrészt viszont a régióban működő MNV-k HR-gyakorlatait inkább a sokféleség, mint a hasonlóság jellemezte. Annak ellenére volt ez így, hogy a méret, a stratégia és más kritikusként tartott befolyásoló tényezők terén meglehetősen hasonlóságot észleltünk. mutattak. Megállapíthatunk ugyanakkor, hogy a nagyobb méretű leányvállalatoknál működő HR-esek lényegesen magasabb fokú autonómiát élveztek, mint a kisebb egységekben dolgozó kollégáik. Érdekes kérdésnek mutatkozott e tekintetben a leányvállalat életkora is, hiszen ez a kontextusfaktort a HR-vezetők autonómiaszintjével szintén kapcsolatban állónak találtuk (Poór et al., 2015).

A 2015-2016 kutatás megállapításai

E kutatásunk eredményeinek összegző megállapításában sem találtuk megkérdőjelezhetőnek azt a szakirodalomban elterjedt vélekedést, miszerint a multinacionális vállalatok jobban tervezik és hajtják végre vezetői funkcióikat (beleértve a HRM-et és a foglalkoztatást), mint a helyi cégek és a HR-funkciók többségében nagyobb hatékonyságú módszereket alkalmaznak (Poór et al., 2017). Hipotézisvizsgálatainkkal azonban azt állapítottuk meg, hogy az MNV-ék elemzett HR-gyakorlata a közép- és kelet-európai régióban az eredeti feltételezésekkel szemben egyrészt továbbra is sokszínű, alkalmazkodik az adott országok intézményi és kulturális környezete által támasztott követelményekhez, másrészt viszont a leányvállalatok eredete és az alapítás módja (felvásárlással vagy zöldmezős módon) erősen determinálja a választott HR-gyakorlatot.

Összefoglalás és következtetések

Az e tanulmány elején felidézett első vizsgálataink a magyarországi HR rendszerváltás utáni egy-másfél év-

tizedére fókuszáltak. Ezek eredményeire alapozva azt állapíthatjuk meg, hogy ugyan a nagyobb méretű hazai szervezeteknél az emberek menedzselésében gyökeres változások következtek be, ám a külföldi és a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlatai az ezredfordulón lényeges eltéréseket mutattak, úgy, hogy az utóbbiaknál a rendszerváltás előttihez képest sem a változások területei és azok mértéke nem volt jelentős.

A következő másfél évtizedben bekövetkezett változásokat a Cranet adatbázisa segítségével összehasonlítható jellemzők mentén fogalmazhattuk meg. Ezekre alapozva azt állapítottuk meg, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR-gyakorlatában az ezredforduló utáni évek elejére lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű átalakulások következtek be. (Ezt az értékelést a Morley & Heraty (2019) szerzőpáros által végzett elemzések frissen publikált eredményei is megerősítik.) A magyarországi változások ekkor a többi KKE-országnál sok tekintetben gyorsabbnak, erőteljesebbnek tűntek.

A HR-gyakorlatok KKE-jellegzetességei közül szembevető volt régióknak az a minden más vizsgált országcsoporttól eltérő sajátossága, mely szerint a HR-politikák meghatározó döntéshozói a közvetlen (vonalbeli) vezetők. Ehhez hasonló véleményre jutott a Kazlauskaité (2013) által koordinált kutatói csoport is.

Az új évezred első évtizedének végére erősödően kirajzolódó KKE-sajátosságokról megállapítottuk, hogy azok a (nyugat)-európai HR-modell jellegzetességeitől (pl. a szakszervezetek erős legitimációja, a kollektívizmus tradíciója) elütő, divergáló, és inkább az angolszász országok által követett USA-beli gyökerű HR-modell karakteres elemeivel mutattak hasonlóságot. Ez utóbbi egyrészt azt erősítette, hogy az EU kibővítése után a kezdetben sem egységes európai HR-modell tovább diverzifikálódott. Másrészt viszont a CHRM univerzális paradigmája is újabb alátámasztást kapott, hiszen kimutatható volt bizonyos (HPWP) HR-megoldások – itt a vezetők és a HR-esek együttléteire alapozó HR-gyakorlat – és a szervezeti teljesítményelemek közötti kapcsolat léte.

A nemzetközi HRM sajátos ágára fókuszáló CEEIRT-vizsgálataink alapján azt találtuk, hogy az MNV-ék egyrészt kétségtelenül hozzájárultak a KKE-régió emberierőforrás-menedzselési gyakorlatának jelentős átalakulásához. Másrészt viszont a régióban működő MNV-k HR-gyakorlatait inkább a sokféleség jellemezte, ugyanis az MNV-ék elemzett HR-gyakorlata a közép- és kelet-európai régióban az eredeti feltételezésekkel szemben továbbra is számos eltérést mutat. Az MNV-ék hatására a CHRM univerzalista paradigmája a konvergencia következtében egységesülő megoldások fokozódó térnyerésére számít ugyan, ám empirikus adataink e feltételezéssel ellentmondóan a HR-területen továbbra is változatos képet mutatnak. A KKE-régióban és a hazánkban megtelepedett multinacionális vállalatoknál nem alakult ki egyértelmű szabványosított HR-megközelítés – ezt állapította meg munkájában a Horwitz, Budhwar & Morley (2015) szerzők alkotta kutatócsoport is.

Felhasznált irodalom:

- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26, 1–21.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1994). Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project. Appendix 1. In Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2009). Comparative HRM: the debates and the evidence. In Collings, D. G. & Wood, G. (Eds.), *Human resource management: a critical approach* (pp. 278-295). London: Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>
- Dewettinck, K. & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.010>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning.
- Evans, P. A., Pucik, W., & Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Farkas, F., Karoliny, M-né, & Poór, J. (Szerk.) (1994). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Farkas, F., Karoliny, M-né, & Poór, J. (2008). Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. *Tér és Társadalom*, 22(2.), 103-122.
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2018). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Hiltrop, J. (1991). Human resources practices of multinational organizations in Belgium. *European Management Journal*, 9(4), 404-411.
- Horwitz, M. F. (2011). Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 432-443. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00185.x>
- Horwitz, F. M., Budhwar, P., & Morley, J. M. (2015). Future trends in human resource management in emerging markets. In Horwitz, F. M. & Budhwar, P. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*. Cheltenham UK, New York: Edward Elgar Publishing.
- Karoliny, M-né, Poór, J., & Spisák, Gy. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. *Vezetéstudomány*, 5., 13-22.
- Karoliny, M-né, Lakatos, L., & Poór, J. (2001). Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. *Munkaügyi Szemle*, 45(12.), 12-18.
- Karoliny, Zs. (2008). *Reframing the contextual approach based on the experiences gained on analysing empirical findings of HR practices of the new capitalism in Central Eastern Europe*. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13-14 June. CDISBN 978-963-642-234-2.
- Karoliny, M-né (2009). A nemzetközi összehasonlító HRM kérdései és válaszai egy kelet-közép-európai Cranet-tag szemszögéből. In Veressné Somosi M. (Szerk.), *Vezetési ismeretek III. Jubileumi Kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára* (pp. 90-104). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet.
- Karoliny, M-né, Farkas F., & Poór J. (2009a). Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 3-11.
- Karoliny, Zs., Farkas, F., & Poór, J. (2009b). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal of East European Management Studies (JEEMS)*, 14(1), 9-48.
- Karoliny, M-né, Galambosné, T. M., Poór, J., & Farkas, F. (2013). A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre - Regionális jellemzők vizsgálata a Cranet 2008/10 felmérésben. *TÉR – GAZDASÁG – EMBER*, 1(2), 73-95.
- Karoliny, M-né & Poór, J. (2013). A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12(2), 20-39.
- Karoliny, M-né & Galambosné, T. M. (2014). A HR szakma nőiesedése és a HR stratégiai integrációjának alakulása Európában. Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon? *Munkaügyi Szemle.hu*, 2014/2. (digitális) szám, 30-45.
- Karoliny, M-né (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny, M-né & Poór, J. (Szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások* (pp. 23-58). Budapest: Wolters Kluwer.
- Karoliny, M-né & Balogh, G. (2017). A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM stratégia, -tervrendszer, -értékelés, és -kontrolling. In Karoliny M-né & Poór J. (Szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások* (pp. 397-431). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence-divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and nonstandard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, 1-14. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.006>
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., Kohont, A., & Szlávicz, Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In Parry, E., Stavrou, E., & Lazarova, M. (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 103-121). London: Palgrave-Macmillan.

- Kowalski, M. A. (2018). Benefits of Broadening the Analysis of International Competitiveness: The Case of CEE Countries. *Insights*, 18(1), 7-11.
- Morley, J. M. & Heraty, N. (2019). The Anatomy of an International Research Collaboration: Building Cumulative Comparative Knowledge in Human Resource Management. *International Studies of Management & Organization*, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646485>
- Poór, J. (1996). Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Poór, J. & Karoliny, M-né (2005). Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben. *Vezetéstudomány*, 36(10.), 25-37.
- Poór, J., Engle, A., & Gross, A. (2010). Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, 60(4), 427–460.
- Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations*, 33(4), 428-443. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425451111142710>
- Poór, J. (2013). Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 64-89.
- Poór, J., Engle, D. A., Kovács, É. I., Szlavicz, Á., Wood, G., Szabó, K., Stor, M. ... Némethy, K. (2015). HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 229-249.
- Poór, J., Engle, D. A., & Brewster, Ch. (Eds.) (2017). *HRM in transition-practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe Russia and Kazakhstan (2015-2016)*. Komarno: Janos Selye University.
- Poór, J., Karoliny, M-né, Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (Szerk.) (2018). *A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Tarique, I., Briscoe, R. D., & Schuler, S. R. (2016). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM)*. New York: Routledge.
- Thomas, C. D. & Lazarova, B. M. (2014). *International Human Resource Management Managing People Globally*. Los Angeles: SAGE.