

POÓR József - Michael ROBERSON

GLOBALIS FEJLŐDÉS: AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (EEM) EREDMÉNYESSÉGE A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL AZ ÚJ ÉVEZRED ELEJÉN

Magyarország gyökeres változásokon ment keresztül az 1990-es években, s a gazdasági szervezetekben ezzel egyidőben bekövetkezett változások szükségessé tették az emberi erőforrás rendszerek, politikák és gyakorlatok adaptálását is annak érdekében, hogy a vállalatok képesek legyenek az új kihívásoknak megfelelni. A gyors fejlődést követően a kérdés ma az, vajon milyen fokú érettségre tett szert az emberi erőforrás menedzsment mint funkció, illetve milyen feladatokat kell még megvalósítania. Jelen cikkünk összefoglalást nyújt az emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkcióról, mint a gazdasági szervezeten belüli versenylőny forrásáról szóló szakirodalomról, bemutatja az EEM Magyarországon betöltött szerepével kapcsolatosan az elmúlt tíz évben végzett kutatások eredményeit, és következtetéseket von le a magyarországi EEM új évezred eleji helyzetéről.

Mi is egy vállalat? Erre a kérdésre a válasz nyilvánvaló. A vállalat olyan emberek csoportja, akik egy közös cél érdekében szerveződtek. Míg a különböző szervezeti típusok által megnevezett célok, jövőképek és tevékenységek jelentősen eltérőek lehetnek, egy szembetűnő azonosság mégis van: minden egyes szervezet emberekből áll, és ezeknek az embereknek az egyéni és kollektív erőfeszítései határozzák meg a vállalat sikerét vagy kudarcát.

A vállalaton belül a „személyzeti funkcióra” nem lehet és nem is szabad úgy tekinteni, mint egy funkcionális szakterületre, amely egyetlen vállalati osztályra korlátozódik (az Emberi Erőforrás Menedzsmentre). Az emberek hatékony alkalmazásáért és vezetéséért vállalt felelősség nagy része a vezetőség tagjainak, azaz a vállalat igazgatóinak, középvezetőinek és valamennyi szintjén tevékenykedő munkahelyi feletteseinek a vállán nyugszik, akiknek alapvető feladata az, hogy a dolgozókat eredményességre ösztönözzék.

Mivel a hatékony személyzeti munka egy összetett szervezeten belül magas szintű koordinációt és követ-

kezetességet igényel, ezért szükség van egy emberi erőforrás infrastruktúrára, amelynek részei az EEM rendszerek, politikák és folyamatok. A teljesen érett EEM funkcióval rendelkező szervezeteknek alaposan átgondolt és pontosan megfogalmazott emberi erőforrás stratégiájuk van, s ez a stratégia körültekintően kapcsolódik az átfogó vállalati stratégiákhoz és azokkal szoros kölcsönhatásban működik. Az EEM stratégiák és az EEM rendszerek, politikák és folyamatok kifejlesztése és figyelemmel kísérése az emberi erőforrás szakemberek feladata. Az EEM szakemberek meghatározott és szerepet töltenek be a szervezet személyzeti vezetői funkciójában, s egyúttal a szervezet vezetői testületével együtt átfogó felelősséggel rendelkeznek az emberek irányításában. Mathis és Jackson (2000) írásában erre az emberek irányításában az EEM szakértők és a munkahelyi vezetők között létező megosztott felelősségre a *HR interface* kifejezéssel utal. Egyetlen, az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságával kapcsolatos felmérés vagy tanulmány sem lehet teljes anélkül, hogy figyelembe ne venné a meg-

lévő EEM rendszereket, politikákat és gyakorlatokat és azt is, hogy a vállalat vezetői milyen mértékben támogatják az EEM infrastruktúrát és milyen képzettségi szinttel járulnak ahhoz hozzá.

Cikkünk céljait az alábbiakban fogalmazhatjuk meg:

1. Összefoglalást adni az emberi erőforrás menedzsment funkcióról, mint a vállalati szervezeten belüli versenyelőny forrásáról szóló szakirodalomról.
2. Megvizsgálni az EEM helyi összefüggéseit Magyarországon.
3. Bemutatni az EEM Magyarországon betöltött szerepével kapcsolatosan az elmúlt tíz évben végzett kutatások eredményeit.
4. Átfogó következtetéseket levonni a magyarországi emberi erőforrás menedzsment új évezred eleji helyzetéről.

Az emberek jelentette versenyelőny

A szakirodalom tanulmányozása során számos olyan szerzőre bukkanunk, akiknek a véleménye szerint a vállalati siker kulcsfontosságú eleme az emberek hatékony vezetése. Tulajdonképpen az emberek értékének maximalizálása – a stabil humán erőforrás filozófia, politika és gyakorlat révén – sokak szerint fontos tényezője a versenyelőny megszerzésének. Pfeffer (1995) 13 vezetési gyakorlatot sorolt fel, amely meggyező volt annál az öt vállalatnál, amelyek egy húsz éves időszak alatt a legmagasabb hozamot biztosították részvényeseiknek. Ezeknek a szilárd vezetési gyakorlatoknak a központi gondolata az emberi erőforrások hatékony megszerzésére és alkalmazására való koncentráció. Ulrich és Lake (1991) egészen odáig merészkedtek, hogy kijelentették: a vállalatoknak a versenyelőny megszerzése érdekében alkalmazott hagyományos eszközei mellé kiegészítőként fel kell venni – ahogyan fogalmazta – a szervezeti képességeket. A szervezeti képességek közé tartozik a tehetséges munkaerő felvétele és megtartása, a tehetség fejlesztése és hatékony emberi erőforrás menedzsment tevékenység folytatása. Ezt a gondolatmenetet foglalta össze Dreher és Dougherty (2002), akik azt mondták, hogy azok a cégek, amelyek versenytársaiknál jobbak az alkalmazottak kiválasztása, fejlesztése és ösztönzése terén, előnyvel rendelkeznek.

A kutatási és fejlesztési funkciótól kezdve a marketingen, a termelésen és a termékek kiszállításán, illetve a szolgáltatások teljesítésén keresztül a számvitelig és

a pénzügyig a szervezetben dolgozó emberek azok, akik meghatározzák a vállalat jelenlegi és jövőbeli sikerét. Röviden, az emberek versenyelőnyt jelenthetnek egy vállalat számára, más szóval versenyeszközként funkcionálhatnak. Emberek nélkül semmilyen technológia, vállalati stratégia vagy egy, még oly briliáns menedzsment sem lehet sikeres, sőt valójában a technológiák, a stratégiák és a vezetőség mögött is az emberek szakértő, határozott és hatékonyan irányított erőfeszítései állnak.

Emberi erőforrás menedzsment

Magyarország: Háttér és összefüggések

1968-ban reformok sora vette kezdetét Magyarországon (Lauter, 1971), s ez létrehozott egy gazdasági rendszert, amelyet piaci szocializmusnak neveztek. (Kornai, 1992) A kísérletezések és változások üteme – politikai, társadalmi és gazdasági egyaránt – az 1980-as években gyorsult fel, amely időszak közismert elnevezése a „reformkommunizmus”. 1990-re a magyar gazdaságban már jelentős, kisvállalkozásokból álló magánszektor létezett. A gazdasági és politikai változások Magyarországon – a szomszédos kommunista országokkal szemben – sokkal inkább evolúciós, mint forradalmi jellegűek voltak.

Történelmileg a magyarországi gazdasági ügyleteket a bürokrácián és a különböző minisztériumokon keresztül intézték, nem annyira a szabad piacokon. A verseny korlátozott volt, és rosszul működő szervezeti politika jellemezte. A vezetők és az alkalmazottak nem a teljesítményükért, hanem a szabályokhoz való alkalmazkodóképességükért kapták az elismerést. A vezetők erőfeszítései és képességei sokkal inkább a főnökök elégedettségének fenntartására irányultak, mintsem a profitszerzésre vagy a vevők kiszolgálására.

A hagyományos magyar Személyzeti Osztály két különálló rendszerből tevődött össze: egy az irodai alkalmazottakkal, egy pedig a fizikai dolgozókkal foglalkozott. Az irodai alkalmazottakkal foglalkozó csoport a Személyzeti Igazgatóság alá, a fizikai dolgozókkal foglalkozó pedig a Gazdasági Igazgató alá tartozott. (Bangert és Poór, 1995) Bár egy más gazdasági rendszerben élő személy számára furcsának tűnhet, az állami vállalatok vezetői nem voltak befolyással az alkalmazottak bérére, és csak kismértékű ráhatásuk volt a nem bérjellegű juttatásokra is.

A magas szintű teljesítmény ritka volt, az elvárásoknak a közép-szerűség felelt meg. A teljesítmény-

arányos bérezés nem létezett, az egyenlőségre törekvő fizetési struktúra volt a legfőbb prioritás. Azok az alkalmazottak is meg tudták tartani állásukat, akik épp csak bejártak dolgozni, és ha főnökeik komolyabb munka elvégzésére akarták rávenni őket, ezért „fizetniük” kellett, mégpedig jutalom formájában. Ezek a jutalmak néha elérhették az alkalmazottak alapfizetésének a 200%-át is. S mert a jutalmakat egyéni tárgyalások során állapították meg, kialakult a gyanú és a bizalmatlanság légköre, mivel az emberek félték, hogy a másik jobb feltételeket kaphat.

Az egyéni felelősségvállalást és a felelőségre vonást lehetőség szerint kerülték (Pearce, 1991), és csak kevés vezető vállalt kockázatot, még ha erre lett is volna megfelelő alkalom. Az alkalmazottak, a munkahelyi felettesek és a vezetők csak ritkán rendelkeztek elegendő információval a megalapozott döntéshozatalhoz, és a kommunikáció általában csak egy irányba folyt: azaz lefelé.

Szakszervezetek a kommunizmusban is léteztek, de csupán a kormányzat meghosszabbított karjaként, a munkások több mint kilencven százaléka szakszervezeti tag volt. 1989 óta ez a szám több mint a felével csökkent. (Carrell, Elbert és Hatfield, 1995)

Az 1990-es években négy nagy trend volt megfigyelhető Közép-Európában. Az első, hogy létrejött egy új munkajogi környezet. Magyarországon, a Cseh Köztársaságban és Lengyelországban a munkások olyan jogokat kaptak, amelyek a korábbi kormányok alatt nem léteztek. A második, hogy a munkához való jog korszaka véget ért. A munkahelyváltás jogával együtt járt az a nehézség, amit sok munkás megtapasztalt a munkakeresése során, amikor a két számjegyű munkanélküliség tipikussá vált Közép-Európa legnagyobb részén. A harmadik, hogy az egyenlőségre törekvő fizetési struktúra, amely a szocializmus kezdeti éveitől fogva prioritást élvezett, most megszűnt. (Thurow, 1996) A felső vezetők és a szakmunkások közti fizetési különbség az 5:1-es arányról akár 20:1-re is emelkedhetett. (Bérezési trendek Európában, 1997) Végül pedig, a társadalmi jóléti rendszer átalakítása mind a munkaadókra, mind pedig a munkavállalókra adóterheket rótt. A viszonylagosan olcsó munkaerőt megdrágította a fizetéshez kapcsolódó adók emelkedése az olyan szolgáltatások esetében, amelyeket korábban az állam biztosított. A munkaadók társadalombiztosítási és nyugdíj-hozzájárulása Magyarországon elérheti a fizetés 40-55%-át is. (Cooper és Sharin, 1995)

Magyarországon a politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszerekben bekövetkezett drámai válto-

zások hulláma sok lehetőséget szült a vállalatok számára, de egyúttal számtalan kihívással is járt. A kihívásoknak való megfelelés érdekében a magyar vállalatoknak új módszereket, rendszereket, politikákat és szaktudást kellett elsajátítaniuk. A követelmények a vállalat EEM területén voltak a legnagyobbak.

Az EEM jellemzői Magyarországon

A magyar EEM gyakorlatra vonatkozóan az elmúlt években különböző felmérő szervezetek – beleértve a cikk szerzőit is – végeztek kutatásokat, s ezek az adatok és eredmények szolgálnak jelen cikkünk alapjául.

A jelzett kutatás átfogó eredményei* egy sor megfigyeléshez vezettek. Az alábbiakban felsoroljuk az új évezred elején az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatban *Magyarországon* megfigyelt jellemzőket:

Magántulajdon. A rendszerváltozás óta lezajlott a privatizáció és az EEM jelentősen fejlődött. Az évtized folyamán a profitorientált szervezetek számos párhuzamosan zajló változáson mentek keresztül, ideértve a gondolkodásmód megváltozását, az alapvető folyamatok átrendeződését és a kulcsfontosságú szakértelem megteremtését az olyan hiányzó területeken, mint a beszerzés, a pénzügy, az értékesítés, a marketing és maga az EEM is. A magán- és az állami tulajdonban lévő vállalatok jelenlegi EEM gyakorlata nagymértékben eltér az egy évtizeddel ezelőtti helyzettől. (Dara és Szetei, 2000; Bakacsi és társai, 2000)

Megnövekedett verseny. Az elmúlt évtizedben megnövekedett a verseny. A magyar üzleti életben megjelenő jelentős külföldi befektetések újfajta versenyhelyzeti nyomást hoztak magukkal. Emellett megnövekedett a verseny a munkások között is, s a legjobban teljesítő egyének munkájukért jutalomra számíthatnak.

A gazdasági teljesítmény javítása. A gazdaságban az utóbbi időkben tapasztalt hanyatlás ellenére az elmúlt évtized átfogó gazdasági trendje pozitív volt.

A globális gazdaságba történő integrálódás. A jelenlegi globális gazdasági helyzet minden ország vállalatait érinti, s ez alól a magyar cégek sem kivételek.

* A cikkben jelzett empirikus kutatásokat a szerzőpáros magyar tagja a korábbi munkahelyén, Hay Group budapesti irodájában, valamint számos amerikai egyetem – ahol vendégoktatóként tanított – a Bellemine College (Louisville), Hawaii State University (Honolulu), Kentucky State University (Richmond-Kentucky), Saginaw State University (Michigan), támogatásával végezte.

A magyarországi vállalatok a globális piacokhoz való kapcsolódását elősegítették a jelentős külföldi befektetések, amelyek száz százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok vagy külföldi és hazai cégek vegyesvállalataiként jöttek létre.

A külföldi tulajdon dominanciája. Az előző pont-hoz kapcsolódóan, a külföldi befektetések jelentősek voltak.

Csatlakozás az Európai Unióhoz. Magyarországnak az EU-hoz való csatlakozására irányuló erőfeszítései komoly hatással voltak az ország politikai és gazdasági gyakorlataira. Az EU tagságra irányuló jövőbeli erőfeszítések továbbra is hatással lesznek a gazdasági szereplőkre, hasonlóan Magyarország majdani csatlakozásához az Európai Unióhoz.

Az EEM-et befolyásoló fő tényezők Magyarországon

Négy tényezőt azonosítottak, amelyek fontos szerepet játszanak a magyar cégek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának alakításában. Az alábbiakban részletesen is bemutatjuk ezeket.

Tulajdon. Amint azt már korábban említettük, Magyarországon igen jelentős mértékűek a külföldi befektetések. A külföldi tulajdon többféle formát ölthet, így lehet például teljes mértékben külföldi tulajdonban lévő vállalat, külföldi vállalat magyar leányvállalata vagy külföldi és magyar cégek vegyesvállalata. Még a vegyesvállalatok esetében is többnyire a külföldi a domináns partner. A külföldi tulajdonosok befolyása igen nagy volt, ami részben megmagyarázza az EEM funkció gyors és drámai fejlődését.

A vállalat mérete. Amint az várható, egy szervezet mérete nagymértékben befolyásolja azt, hogy mennyire fejlett az adott cégnél az EEM funkció. A száz főnél kisebb vállalatok ritkán alkalmaznak teljes munkaidőben EEM szakembert, és EEM tevékenységük rendszerint a koordináció és a fejlődés hiányát tükrözi. A közepes méretű, illetve a nagyobb cégek esetén már sokkal valószínűbb, hogy szakértő EEM alkalmazottjaik vannak, és létrehozták azokat a rendszereket és politikákat, amelyek egy stabil EEM szervezetre jellemzőek.

Munkahelyi kultúra. Az elmúlt években egyre nagyobb problémát jelent a felső és középvezetőknek valamennyi típusú szervezetben, hogy a jövőbeli siker érdekében „kialakítsák a megfelelő vállalati kultúrát”.

A „kultúra” szót úgy definiálhatnánk, hogy „mindazon viselkedésmódok és cselekedetek, amelyeket honorálnak, bátorítanak és támogatnak.”

Az EEM változó szerepe Magyarországon

Mivel a humán erőforrás fontossága elismert a nyugati világban, egyre több vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket annak érdekében, hogy javítsa humán erőforrás menedzsmentjének hatékonyságát. Sokan vélekednek úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai (ideértve a védett piacokat, a technológiát és a pénzügyi erőforrások elérhetőségét, illetve a méretekből fakadó gazdaságosságot) már nem elegendőek ahhoz, hogy a mai piaci versenyhelyzetben fenntartsák a versenyelőnyt. Sok szerző úgy véli, hogy az emberi tényező (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) kulcsfontosságú a hosszútávú versenyképesség megtartásához. A privatizáció és a vállalati felvásárlások évtizede után már az új tulajdonosok és a menedzserek teszik fel a kérdéseket: „Hogyan működtessem az alkalmazotti állományt és a szervezetet a lehető leghatékonyabban? Hogyan járulhat hozzá a meglévő humán erőforrás most és a jövőben ahhoz, hogy egy életképes XXI. századi vállalatot építsünk?”

Folyamatosan növekszik a Magyarországon jelen lévő vegyesvállalatok vagy száz százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok száma. Ezek a cégek nyugati menedzsment filozófiákat, rendszereket és folyamatokat alkalmaznak. A multinacionális vállalatoknál (MNV) fontos az elfogadott menedzsmentgyakorlatok alkalmazása és az emberi erőforrások megfelelő irányítása. Meg kell azonban jegyezni, hogy a magyar gazdaság továbbra is nyögi azokat az értékeket, szokásokat és üzleti gyakorlatokat, amelyeket az előző rendszerből örökölt. Ezek közt is különösen az egyenlőségre való törekvést, a feljebbvalók iránti csekély tiszteletet, az alacsony munkamorált és a korábbi gazdasági rendszer pártbefolyásait, amelyek még mindig jelen vannak, s még időre és további erőfeszítésekre lesz szükség ahhoz, hogy mindezt felszámolja. Ennek következtében számos multinacionális cég egyszerűen úgy próbálja meg elkerülni ezeket a problémákat, hogy fiatalokat alkalmaz, akikre még nem vagy nem túl nagy mértékben voltak befolyással a fenti tényezők.

A magyar gazdaság versenyszférájában jelenlévő vállalatok többsége már túl van a privatizáció utáni szerkezetváltáson. Hosszabb vagy rövidebb időszakra

most maguk mögött tudhatják a különböző vállalati funkciók átszervezésének feladatát. A verseny fokozódásával azonban egyre nagyobb hangsúlyt kap a folyamatos megújulás. Ebben a helyzetben az EEM különösen fontos szerepet tölt be. Az új gazdaság megjelenésével a tudás válik ennek a gazdaságnak a hajtóerejévé.

Az 1990-es évek elején a magyar vállalatoknál a hangsúly a privatizációval kapcsolatos átalakulások szervezeti támogatásán volt. A vállalati szerkezetátalakítások és az új emberi erőforrás menedzsment folyamatok, politikák és gyakorlatok kialakítása szerepelt a napirenden. A következő években a hangsúly azonban egyre jobban eltolódott a folyamatos javulást előtérbe helyező megközelítés felé, amely a szervezet fejlődését segítette elő, és az egyes alkalmazottak tréningek általi fejlesztését támogatta.

Az EEM jelenlegi helyzete Magyarországon

EEM stratégia. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a felmérésben részt vevő cégek jelentős része rendelkezik vállalati stratégiai tervvel és az emberi erőforrásokra vonatkozó stratégiai tervvel is. Bár az eredmények nem adnak választ arra, hogy mennyire hatékonyak ezek a tervek, de már a pusztán tény is figyelemreméltó, hogy ilyen sok vállalat felismerte a stratégiai gondolkodásmód és tervezés szükségességét. Az 1. táblázat bemutatja, hogy a részt vevő cégek közül hányan rendelkeznek írásos EEM stratégiával.

1. táblázat

Írásos EEM stratégia a részt vevő cégeknél

Megnevezés	1998	1999	2000
Írásos EEM stratégiával rendelkező cégek (%)	77,5	85,2	70,4
Írásos EEM stratégiával nem rendelkező cégek (%)	22,5	14,8	29,6

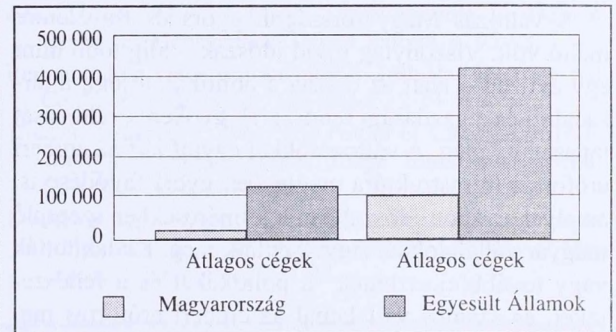
EEM rendszerek. A vállalati felmérések áttekintéséből kitűnik, hogy számos, a felmérésben részt vevő vállalat drámai előrelépést tett a kulcsfontosságú EEM rendszerek kifejlesztésében, s ezen belül is a cégek nagy része arról számolt be, hogy fontos EEM rendszerek működnek náluk vagy pedig ilyenek kifejlesztését, vagy javítását tervezik a közeljövőben. Ismét

le kell szögezni, hogy ezek az eredmények nem teszik lehetővé az objektív elemzését annak, hogy mennyire teljesek vagy hatékonyak ezek az EEM rendszerek, de a jövőbeli kutatások talán több betekintést nyújtanak majd azáltal, hogy összehasonlítják a jelenlegi magyar EEM gyakorlatokat az etalonnak számító vállalatokkal a világ más tájairól.

Képzés és fejlesztés. Az EEM rendszerek egyikéről érdemes kissé részletesebben is beszélni, ez pedig a képzés és fejlesztés. A vállalati képzési és fejlesztési rendszer mércéje annak, hogy a vállalat mennyire elkötelezett az emberi erőforrásai iránt, illetve annak, hogy az alkalmazotti képességeket milyen mértékben aknázza ki. A magyar és az amerikai vállalatoknál a képzésre és fejlesztésre költött ráfordításokat az 1. ábra mutatja.

1. ábra

A magyar és az amerikai vállalatok képzési és fejlesztési költségei



A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a tipikus magyar vállalat egy alkalmazottra eső képzési és fejlesztési költsége alacsonyabb, mint az átlagos amerikai vállalatnál (pontosabban az amerikai átlag felénél is kevesebb). Ez az eredmény azért jelentős, mert a Bassi és Van Buren (1998) által elkészített tanulmányok, valamint a BNAC Communicator (1999) szerint azok az amerikai cégek, amelyek az átlagnál lényegesen többet költenek képzésre és fejlesztésre, egy sor vállalati teljesítménymérőben jobb eredményeket mutatnak fel, mint a többi vállalat.

Úgy tűnik, hogy a tipikus magyar cég lényegesen kevesebbet költ az alkalmazottak képzésére és fejlesztésére, mint a legjobb amerikai cégek. Az alkalmazottak képességeinek hatékony képzésére és fejlesztésére fordított többletköltségek várhatóan jobb üzleti eredményeket hoznak majd számos magyar vállalat számára.

Jövőbeli EEM prioritások

Az elmúlt tíz év kutatásaiból származó adatok között megtalálhatóak a magyar emberi erőforrás menedzserek nyilatkozatai is arról, hogy mennyire tartják fontosnak a saját szervezetükön belüli különböző EEM alkotóelemeket. Az emberi erőforrás menedzserek által megjelölt prioritások azt jelzik, hogy megfelelően értelmezik a jó EEM gyakorlatot, és nagyfokú kifinomultság tapasztalható az EEM rendszerek fejlődésében. Meg kell említeni azt a tényt, hogy az emberi erőforrás menedzserek vállalati szervezetükön belül egyre inkább stratégiai szerepkörnek látják az EEM funkciót, az EEM rendszerek pedig, amelyek a haladó EEM gyakorlat kulcsfontosságú elemei, véleményük szerint a cégükön belül egyre növekvő fontossággal bírnak.

Végső következtetések

A változás Magyarországon gyors és figyelemre méltó volt. Viszonylag rövid időszak – alig több mint egy évtized – alatt az ország a politikai, a jogi, a társadalmi és a gazdasági rendszerek gyökeres változását tapasztalta meg. A változásokkal együtt járt az emberi erőforrás infrastruktúra meglepően gyors fejlődése is, amelyet az adott időszakban a felmérésekben szereplő magyar vállalatoknál figyelhettünk meg. Kialakították vagy továbbfejlesztették a politikákat és a rendszereket, és számos vállalatnál az emberi erőforrás menedzsment funkció rövid idő alatt egy meglehetősen fejletlen tevékenység-halmazból stratégiai szerepkörre vált.

Az EEM rendszerekre és stratégiára irányuló egyre nagyobb figyelem azt sejteti, hogy az EEM-re ragyogó jövő vár Magyarországon az elkövetkező években. Mind az elmúlt időszak tevékenységei, mind pedig a jövő tervei általánosságban véve megfelelnek a stabil EEM gyakorlatoknak, és valójában a beszámolókból szereplő gyakorlatok nagy része megegyezik vagy túl is haladja a legtöbb nyugati vállalatnál használtakat.

A rendelkezésre álló adatokból nem tudhatjuk azt, hogy milyen a magyar EEM gyakorlatok tartalma. Pontosabban, az adatok egy sor különböző EEM rendszer és tevékenység jelenlétét jelzik, de nem szólnak ezeknek az EEM összetevőknek a részleteiről. A jövőbeli kutatásoknak hangsúlyt kell fektetniük arra, hogy jobban dokumentálják és értelmezzék a rendszerekben rejlő részleteket és feltárják azokat a területeket, ahol folyamatos növekedésre és javulásra van szükség.

Észrevételeket az EEM két területére vonatkozóan tehetünk, és az előző pontra nézve egy példát hozhatunk fel. A magyar vállalatoknál a képzés és a fejlesztés úgy tűnik, nem elegendő ahhoz, hogy megfeleljünk a globális versenypiacon. További befektetések szükségesek az alkalmazottak tudásának és képességeinek fejlesztésére, amelyek várhatóan jobb üzleti eredményeket fognak majd hozni.

A másik olyan terület, ahol javulásra van szükség a teljesítménymenedzsment. Bár számos cég számol be a teljesítménymenedzsment-rendszerek alkalmazásáról, mégis a képzésre és fejlesztésre fordított minimális pénzösszeg arra mutat, hogy ezek a teljesítménymenedzsment-rendszerek még nem épültek ki teljesen. A hatékony teljesítménymenedzsment-rendszer nagymértékben függ a vállalatban belül valamennyi menedzser és munkahelyi vezető szakértelmétől és üzleti jártasságától, s ez a fajta kompetencia a teljesítménymenedzsment terén várhatóan jelentős idő- és pénzbefektetést kíván, amelyet ezeknek a tisztségviselőknek a képzésére és fejlesztésére kell fordítani, annak érdekében, hogy azok teljes mértékben be tudják tölteni teljesítménymenedzsment szerepkörüket. Semmilyen szabályrendszer – legyen az bármennyire jól kialakított is – nem tudja elfedni az igényt az olyan jól képzett, hozzáértő menedzserek iránt, akik képesek alkalmazni a teljesítményét növelni.

A fizetések és a juttatások továbbra is elmaradnak a nyugati színvonalától. Amennyiben ez a gyakorlat fennmarad, az „agyelszíváshoz” vezethet. Különösen fontos, hogy a stratégiailag létfontosságú alkalmazottaknál (valamennyi szinten) a fizetés versenyképes legyen a más európai országokban ajánlott kompenzációval, nehogy elveszítsünk néhány kulcsfontosságú munkatársat, akik Magyarországon kívül próbálnak szerencsét.

A jövőben különösen fontos lesz az adatok összehasonlíthatósága, azaz hogy képesek legyünk összevetni mind minőségi, mind pedig mennyiségi szempontok alapján az emberi erőforrás menedzsment funkciókat Magyarországon, az Egyesült Államokban és más nemzeteknél is. A mai globális gazdaságban egyetlen nemzettől vagy nemzetek csoportjától sem várható el, hogy mindenre választ tudjon adni, és egyre inkább egymástól kell tanulnunk, a különböző kultúráktól és történelmeiktől, s a tanulási és adaptációs folyamatban élen járó vállalatok lesznek a legsikeresebbek abban a szoros versenyhelyzetben, amelyben ma élünk.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula – Bokor – Császár – Gelei – Kováts – Takács* (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (magyarul) KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest
- Bangert, David C. – Poor, Jozsef* (1995): Human resource management in foreign affiliates in Hungary. In Oded Shenkar (editor) Global perspectives in human resource management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bassi, Laurie J. – Van Buren, Mark E.* (1998): The 1998 ASTD state of the industry report. Training and Development. January
- BNAC Communicator(1999): Study ties training to higher profits, stock value. BNAC Communicator, HR edition. 18(2)
- Carrell, Michael – Elbert, Norbert F. – Hatfield, Robert* (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Cooper, P. – Sharin, W.* (1995): Remuneration getting more westernized. Business Eastern Europe. June 13, 33.
- Dara Péter – Szetei Tibor* (2000): Az EEM főbb változásai az elmúlt 10 évfolyamán, (magyarul) Humánpolitikai Szemle, p. 3-11.
- Dreher, George F. – Dougherty, Thomas W.* (2002): Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New York, McGraw – Hill Irwin
- Elbert, N. F., – Poor, J., – Bishop* (2000): People management in Hungary: Following a decade of disappointment high expectations for the future. AUDEM Conference. November 2000, Budapest
- Elbert, N. F – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József* (1999): Emberi erőforrás menedzsment tankönyv (magyarul) Budapest, KJK-KERESZÖV
- Karoliny, Mártonné – Poór József – Spisák Györgyi* (2000): Emberi erőforrás menedzsment a profitszféra vállalatainál, Vezetéstudomány), 5. sz.
- Major Developments in Human Resources Management(1999): IHRM Journal, September, p. 95-98.
- Kornai, J.* (1992): The socialist system: The political economy of communism. Oxford, England: Clarendon Press
- Mathis, Robert L. – John H. Jackson* (2000): Human Resource Management, South Western
- Lauter, G. P.* (1971): A study of the effects of the new Hungarian economic system on management. Journal of International Business Studies. 2:1-10.
- Pearce, Jone* (1991): From socialism to capitalism: The effects of Hungarian human resource practices. Academy of Management Executive, 5(4): 75-88.
- Pfeffer, Jeffrey* (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, 9: 55-69.
- Poór, József* (1999): Major Developments in Human Resources Management, IHRM Journal, p. 95-98.
- Remuneration Trend Europe (1997): 16th Hay International Conference, Budapest, November 12-14.
- Thurow, Lester C.* (1996): The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World. New York: Penguin Books
- Ulrich, David – Lake, Dale* (1991): Organizational capability: Creating competitive advantage. Academy of Management Executive, 5:77-92.

E számunk szerzői:

Dr. BALATON Károly egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. POÓR József** egyetemi tanár, PTE; **Dr. Michael ROBERSON** egyetemi tanár, Eastern Kentucky University; **Dr. HETESI Erzsébet** egyetemi adjunktus, PTE; **BUDAI Balázs Benjamin** egyetemi tanársegéd, BKÁE ÁK; **Dr. SZANYI Miklós** tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Intézet; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **KOLOZSI Pál Péter** egyetemi tanársegéd Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron; **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez.