

POÓR József – KOVÁCS Ildikó Éva – KAROLINY Mártonné –
– MILOVECZ Ágnes

KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK

ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA A VILÁG HAT RÉGIÓJÁBAN,
KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SAJÁTOSSÁGOKAT KERESVE,
KÉT CRANET-FELMÉRÉS ALAPJÁN

A HR területén a cégek és más szervezetek növekvő számban alkalmaznak külső szolgáltatókat, tanácsadókat. A közel százéves tanácsadás más területeihez képest viszonylag későn alakult ki a HR-tanácsadás hazánkban és a kelet-európai régióban. A jelen tanulmányban a szerzők azt vizsgálják, hogy a Cranet nemzetközi HR-adatbázis két legutóbbi felmérése (2004–2005 és 2008–2010) tükrében milyen hasonló és eltérő trendek figyelhetők meg a világ különböző régiói között.

Kulcsszavak: külső szolgáltatók, tanácsadók, emberierőforrás-menedzsment, hasonlóságok és különbségek, Közép-Kelet-Európa és Cranet

A menedzsment-tanácsadás mintegy száz éves múlt-ra visszatekintő szakma, melynek első független vállalkozásai az elmúlt évszázad első két évtizedében az USA-ban jöttek létre (O'Mahoney, 2010). Működésük azóta a világ szinte minden országára kiterjedt, miközben a menedzsment egyre szegmentáltabb területeit támogatják a specializálódó szolgáltatók (Ennsfelner et al., 2014). Mára pedig már alig található az üzleti életnek olyan területe, ahol ne működnének tanácsadók (McKenna, 2006; Ellis, 2013; Gross et al., 2013).

E tendencia érvényesülése alól természetesen az emberi erőforrások menedzselése sem képez kivételt. A HR-tanácsadók immáron több évtizede működnek a világ gazdaságilag fejlett régióiban (Clark – Fincham, 2002; Briscoe et al., 2009), és a rendszerváltás időszaka óta a volt szocialista országokban is jelen vannak (Survey, 2013). E terület külső tanácsadói közé tartoznak például a fejedelmek, a képző- és tréningcégek, a HR-adminisztrációt végzők, a munkaerő-kölcsönző és -közvetítő vállalkozások, a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatók, valamint az elmúlt években növekvő számban megjelenő outsourcing szolgáltatók.

Miközben a kínált külső HR-szolgáltatások palettája, az igénybevételük területeinek változása, fejlődése

a világ egyes országaiban közös vonásokat is mutat, azokban időszakonként és a kulturális és intézményi sajátosságokat felmutató régióiként sajátosságok is jelentkeznek (Sturdy, 2011; Christensen et al., 2013). Kelet-Európában és hazánkban – tanácsadás és azon belül a HR-tanácsadás – a szocialista rendszer keretei között hosszabb ideig nagyon háttérbe szorult. Ezzel is magyarázható, hogy az elmúlt két évtizedben a fejlett országokhoz képest jóval nagyobb ütemben fejlődött (Poór, 2010).

E tanulmány célja annak bemutatása, hogy a világ hat régiójában milyen közös és eltérő vonások azonosíthatók a XXI. század első évtizedében a HR-tanácsadás területén. A vizsgált régiók között speciális figyelmet szentelünk a közép-kelet-európai, volt szocialista országok régiójának. A vizsgálat elemzéseire az empirikus háttér a Cranet (2006 és 2011) két legutóbbi felmérési fordulójának (2004–5 és 2008–10) eredményei szolgáltatják. Olyan vállalati területeket vizsgálunk, ahol nehéz a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött kutatás (Ghauri – Gronhaug, 2011). Összhangban a gazdálkodástudományban elfogadott véleménnyel, a kontrollváltozókat (Reeb et al., 2012) itt az időben is többször megismételt vizsgálatok alkalmazása jelenti.

A kutatás empirikus háttere és a vizsgált régiók válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberierőforrás-menedzsment Kutatási Hálózat) alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK) (Lazarova et al., 2008). Az európai és később más régiók HRM-modelljének kutatásában úttörő szerepe volt a korábban már említett, az 1989-ben megalapított Cranet-kutatásoknak, amelyek mára kiléptek az öreg kontinensről és globálissá váltak (Mayrhofer, 1998). Kezdetben csak a nyugat-európai országok egyetemei voltak a kutatóhálózat tagjai. Napjainkra 41 ország kutatóit tömöríti a világ legnagyobb nonprofit HR-kutatóhálózata. A Cranet-kutatás módszertana a kezdetekhez képest (Brewster et al., 1991; Brewster, 1994) napjainkig nem változott jelentősen, inkább kiszélesedett (Lazarova et al, 2008).

A standardizált Cranet-kérdőív, mely a kutatási projektünk alapjául szolgált, hét szakaszt tartalmaz, mely közel hatvan kérdéssel tárja fel a HR kulcsterületeinek gyakorlatát (Karoliny et al., 2010). Ezek közül e tanulmány a kérdőív azon válaszaira fókuszál, melyek a professzionális külső szolgáltatók alkalmazásának jellemzőit tartalmazzák (1. táblázat).

A kutatási adatok feldolgozása SPSS szoftverrel történt.

A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a '80-as években létrejött a *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment (IHRM)* mint önálló tudomány (Dowling et al., 2008). Sokan a jelentősebb menedzsmentkultúra-tömbökhöz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Jelen munkánkban is ezt a felfogást követjük. Tanulmányunkban intézményi és kulturális sajátosságaik alapján hat régiót (klaszter) különítettünk el, ezek és a hozzájuk tartozó országok a következők (Poór, 2013):

- az elemzésünk fókuszában álló közép-kelet-európai (a továbbiakban rövidítve: *EE*) régiót hat ország (Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia) 826 (2004–2005), illetve 978 (2008–2010) szervezeteinek gyakorlatára építve jellemezzük, ez az összes, jelen elemzésünkben figyelembe vett szervezet 15%, illetve 20%-a,
- a nyugat-európai (*WE*) klasztert képező öt ország: Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország és Svájc, a régió szervezeteinek együttes száma: 1.271, illetve 1.119, mindkét időpontban a szervezetek 23%-a tartozott ide,

1. táblázat

A két legutóbbi felmérési fordulóban részt vett Cranet-tagországok

		2004–2005	2008–2010
1.	Németország	•	•
2.	Franciaország	•	•
3.	Spanyolország	•	
4.	Svédország	•	•
5.	Egyesült Királyság	•	•
6.	Dánia	•	•
7.	Olaszország	•	
8.	Hollandia	•	
9.	Norvégia	•	•
10.	Svájc	•	•
11.	Finnország	•	•
12.	Írország		•
13.	Törökország	•	
14.	Ausztria	•	•
15.	Cseh Köztársaság	•	•
16.	Görögország	•	•
17.	Belgium	•	•
18.	Ausztrália	•	•
19.	Bulgária	•	•
20.	Japán		•
21.	Ciprus	•	•
22.	Izrael	•	•
23.	Tunézia	•	
24.	Magyarország	•	•
25.	Új-Zéland	•	
26.	USA	•	•
27.	Kanada	•	
28.	Izland	•	•
29.	Észtország	•	•
30.	Szlovénia	•	•
31.	Fülöp-szigetek	•	•
32.	Szlovákia	•	•
33.	Török Ciprusi Közösség	•	•
34.	Nepál	•	
35.	Litvánia		•
36.	Oroszország		•
37.	Szerbia		•
38.	Tajvan		•
39.	Dél-Afrika		•

Forrás: Cranet (2011): International Executive Report 2011. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranfield University: p. 7.

- az észak-európai (NE) klasztert képező öt ország: Izland, Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország, 1.609 (29%), illetve 1.016 (21%) szervezettel,
- az USA (US) külön klasztert képez, a mintabeli szervezeteik száma 260 (5%), illetve 1.052 (22%),
- hasonlóan az Egyesült Királyság (UK) is külön klasztert képez, 1.115 (20%), illetve 218 (4%) szervezettel,
- a hatodik földrajzi régiót képező periféria országokról (PH), mint Ciprus, Görögország és Izrael, 527 (9%), illetve 478 (10%) szervezetétől érkezett válaszok alapján tudunk képet formálni (2. táblázat).

tuális sajátosságaiból, először ezek két legfontosabbikának (ágazati hovatartozás és szervezeti méret) régiónkénti eltéréseit mutatjuk be.

Az egyes ágazatok jelenléte az egyes klaszterekben nagyon hasonló arányokat mutat. Mindkét vizsgált időszakban és minden klaszterben az ipari, termelőcégek képviselik a legnagyobb arányt, a teljes mintákban a válaszadók 39%, illetve 35%-a, míg Kelet-Európában a válaszadók 53%, illetve 42%-a tartozik ide. A mezőgazdaság aránya minden klaszterben és mindkét vizsgált időszakban a legalacsonyabb, 1-5% közötti, a teljes mintákban mindössze 2-2%. A banki, pénzügyi szektor 9, illetve 11%-kal van jelen a megkérdezettek között, a közigazgatás részvételi aránya 8, illetve 10% (3. táblázat).

2. táblázat

A vizsgált klaszterek szervezeteinek részaránya a Cranet 2004/2005-ös és a 2008/2010 felmérésben

	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összes	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
2004–2005	1115	20	1271	23	1609	29	527	9	826	15	260	5	5608	100
2008–2010	218	4	1119	23	1016	21	478	10	978	20	1052	22	4861	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

3. táblázat

A minta ágazati megoszlása (%)

Vizsgált ágazatok	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Mezőgazdaság	1%	5%	1%	1%	3%	2%	3%	2%	2%	4%	0%	2%	2%	2%
Ipar és építőipar	37%	36%	48%	43%	27%	26%	46%	28%	53%	42%	26%	19%	39%	35%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti szolgáltatások	10%	12%	12%	14%	7%	9%	10%	12%	7%	6%	0%	14%	9%	11%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	10%	6%	7%	8%	8%	6%	12%	14%	9%	12%	14%	1%	9%	8%
Szállítás és telekommunikáció	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	3%	2%	5%	6%
Más szolgáltatások	12%	9%	12%	14%	22%	11%	10%	11%	8%	9%	16%	9%	14%	11%
Oktatás	8%	11%	2%	2%	7%	7%	4%	3%	2%	5%	26%	13%	6%	6%
Közigazgatás-közszolgálat	7%	3%	6%	5%	12%	17%	5%	8%	7%	7%	15%	17%	8%	10%
Egyéb	11%	12%	7%	7%	8%	15%	4%	16%	6%	7%	0%	25%	8%	12%
Összesen (1005)	1087	154	1248	1100	1464	961	491	411	561	961	164	418	5015	4005

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

A vizsgált régiók válaszadóinak szervezeti sajátosságai – a kontextuális változók

Mivel a regionális eltérések vagy egyezőségek fakadhatnak a felmérésben részt vevő szervezetek kontex-

A szervezeti méretet (alkalmazotti létszám) tekintve a teljes minta megoszlása mindkét vizsgált időszakban hasonló volt, a megkérdezett szervezetek döntő többsége (76%, illetve 79%) 1.000 fő alatti volt. A ke-

VEZETÉSTUDOMÁNY

let-európai klaszterben ennél kevesebb volt a nagy létszámú cégek és más szervezetek aránya, mindössze 15, illetve 11%, míg a 2004-es felmérésben az USA-t közel fele arányban (47%) ezek képviselték (4. táblázat).

Tulajdonforma szerint összességében a megkérdezettek 68%-a tartozott mindkét időpontban a privát-szektorhoz. Az egyes klaszterek között ezen a téren jelentősebb különbségek mutatkoznak, míg Észak-Eu-

4. táblázat

A minta szervezetiméret-kategóriák szerinti megoszlása (%)

Létszám	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
–25	24%	45%	31%	26%	33%	33%	38%	49%	42%	61%	25%	22%	32%	37%
251–1000	48%	35%	43%	42%	46%	42%	41%	33%	44%	27%	28%	60%	44%	42%
1001–5000	21%	14%	18%	22%	17%	19%	17%	14%	13%	10%	25%	10%	18%	15%
5001	7%	6%	7%	10%	4%	5%	4%	4%	2%	1%	22%	9%	6%	6%
Összesen (100%)	1011	206	1183	1095	1423	1000	501	476	814	965	239	1052	5171	4794
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

5. táblázat

A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (%)

Szektorok	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Magán	71%	64%	79%	80%	55%	59%	71%	79%	72%	73%	53%	39%	68%	68%
Közféra	21%	16%	13%	10%	38%	34%	19%	13%	19%	19%	41%	41%	24%	22%
Vegyes	2%	6%	4%	2%	3%	3%	7%	2%	5%	3%	2%	1%	4%	3%
Egyéb	5%	14%	4%	7%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	3%	20%	4%	7%
Összesen (100%)	1094	146	1264	1101	1471	951	505	403	815	890	249	420	5398	3911
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

6. táblázat

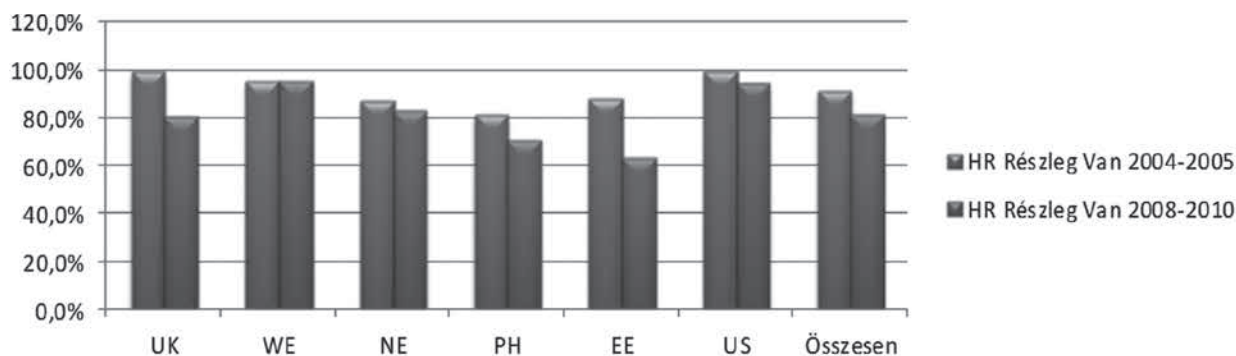
A HR-részleg nagysága és megléte (%)

HR részleg létszáma (fő)	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nincs	1%	20%	5%	5%	13%	21%	19%	30%	12%	36%	0%	6%	8%	20%
1–5	52%	42%	49%	43%	49%	46%	43%	38%	61%	42%	33%	43%	50%	43%
6–10	22%	14%	21%	20%	21%	17%	18%	16%	14%	13%	17%	14%	20%	16%
11–20	11%	12%	11%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	4%	14%	12%	10%	9%
21–30	6%	3%	5%	7%	3%	2%	3%	3%	2%	2%	10%	6%	4%	4%
> 30	9%	9%	10%	14%	4%	5%	8%	5%	4%	2%	26%	19%	8%	9%
Összesen (100%)	1069	197	1168	1076	1559	795	501	457	796	965	242	469	5335	3959
	101%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

A HR-részleg megléte (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

rópában (55% és 59%) és az USA-ban (53% és 39%) a magánszektor aránya a megkérdezettek körében, addig a nyugat-európai országok esetében a legmagasabb (79%, illetve 80%) az arányuk. Kelet-Európában a válaszoló cégek és más szervezetek 72%, illetve 73%-a tartozott a magánszektorhoz (5. táblázat).

Összességében a megkérdezett szervezetek 8, illetve 20%-ában egyáltalán nincs HR-részleg, és (mindkét időpont esetében) 22%-ában van 10 főnél nagyobb HR-es részleg, a megkérdezett válaszadókra leginkább az 1–5 fős HR-es stáb (50%, illetve 43%) a jellemző. Az USA-ban (0, illetve 6%) és Nyugat-Európában (5–5%) alig van olyan válaszadó, ahol ne volnának HR-esek, míg a legtöbb ilyen válaszadó Kelet-Európában (12%, illetve 36%) és perifériaországaiban (19%, illetve 30%) található, ahol arányuk a válság utáni felmérésben ráadásul még jelentősen növekedett is, de jelentős növekedés tapasztalható ezen a téren az Egyesült Királyságban is (6. táblázat).

A 2008-as válság bekövetkezése utáni vizsgálati időszakban – Nyugat-Európa kivételével, ahol nem változott – mindegyik országcsoportban csökkent a HR-részleggel rendelkező cégek és más szervezetek száma (1. ábra). Míg a válság előtti időszakban Kelet-Európa országai, a HR-részleget tekintve, nem maradtak el jelentősen a többi klasztertől (sőt megelőzték Észak-Európát és a perifériaországokat is), addig a válság után itt mutat leginkább visszaesést a HR-részleggel rendelkező válaszadók száma, ezzel egyúttal Kelet-Európa országai utolsó helyre kerültek ebben a tekintetben a klaszterek között. Az országklaszter és a HR-részleg megléte között szignifikáns, gyenge kapcsolat van mind a két mintában, a Cramer's V értéke 0,219 (2004), illetve 0,322 (2008).

A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított arányára sokan nem tudtak választ adni (39%, illetve 46%), legtöbbször az USA-ból (61%, illetve 79%) és Észak-Európából (42%, illetve 62%) adtak „nem tudom” választ. A többi országklaszterben leginkább a 0–2% kö-

7. táblázat

A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya (%)

Tréningköltség (%)	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nem tudja	48%	31%	34%	19%	42%	62%	33%	28%	26%	41%	61%	79%	39%	46%
0–2%	28%	41%	38%	45%	32%	19%	45%	46%	45%	35%	18%	11%	35%	30%
2,01–4%	12%	12%	15%	17%	11%	7%	7%	7%	13%	7%	8%	2%	12%	8%
4,01–6%	6%	9%	8%	1%	10%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	4%	8%	7%
6,01–10%	3%	3%	3%	6%	5%	4%	4%	6%	6%	6%	4%	2%	4%	5%
> 10%	2%	3%	1%	3%	1%	2%	4%	5%	3%	4%	3%	2%	2%	3%
Összesen (100%)	1067	148	1170	924	1395	801	387	311	715	861	238	796	4972	3841
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

VEZETÉSTUDOMÁNY

zötti arány a jellemző, az összes válaszadó kb. harmada nyilatkozott így (35% és 30%), de míg az Egyesült Királyságban és Nyugat-Európában a válság bekövetkezése után jelentősen növekedett azok száma, akik konkrét százalékot tudtak megadni, addig a kelet-európai és észak-európai országokban, valamint az USA-ban is, jelentősen csökkent (7. táblázat az előző oldalon).

A megkérdezett szervezetek közül a legtöbben a képzés, fejlesztés területén alkalmaznak külső szolgáltatókat, 2004-ben 89%-uk, míg 2008-ban 62%-uk számolt be erről, ezt követi a HR információs rendszerek területe 76%, illetve 42%-kal. Legkevésbé a toborzás területén népszerű a külsősök alkalmazása (42%, illetve 54%). A külső szolgáltatók alkalmazása sokkal kevésbé jellemző Kelet-Európában, mint a többi országklaszterben, de esetükben is a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén a legjellemzőbb ez (8. táblázat).

Az országklaszter és a külsősök alkalmazása között minden terület esetében szignifikáns kapcsolatot mutat a Khi-négyzet próba, azaz a klaszterbe tartozás összefüggést mutat a külsősök alkalmazásával. A legerősebb kapcsolat a nyugdíjak (Cramer's V(2004)=0,379, illetve Cramer's V(2008) = 0,334) és a juttatások (Cramer's V(2004)=0,204, illetve Cramer's V(2008) = 0,291) esetében mutatkozik.

Hipotézisek és azok vizsgálata

A továbbiakban a következő öt hipotézis alapján vizsgáljuk a külső szolgáltatók alkalmazásának a változását a korábban már jelzett két Cranet-minta (2004-2005 és 2008-2010) adatai tükrében:

- H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.

8. táblázat

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása (%)

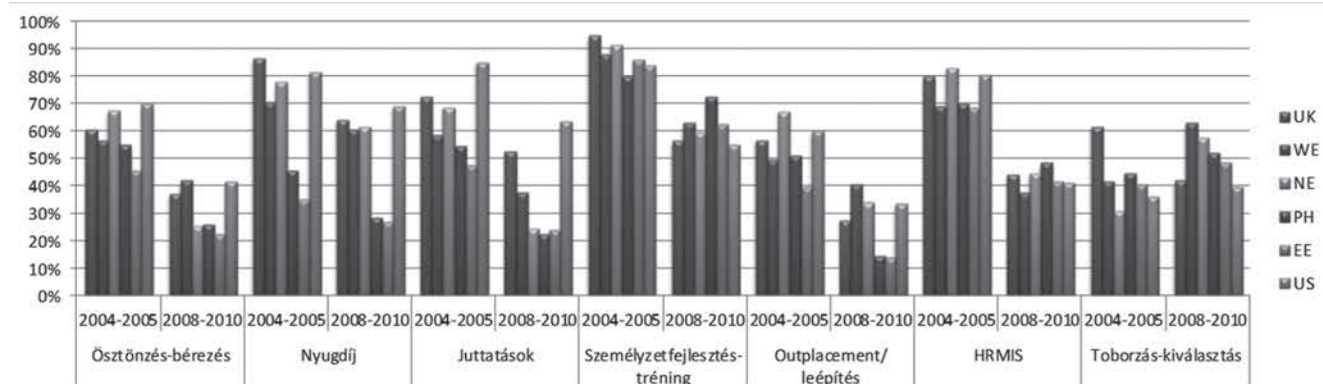
Külső HR szolgáltatók alkalmazása	UK		WE		NE		PH		EE		US		Összesen	
	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010
Ösztönzés-bérezés	60%	37%	57%	42%	67%	26%	55%	26%	45%	22%	70%	41%	59%	32%
Nyugdíj	87%	64%	71%	61%	78%	61%	46%	29%	35%	27%	81%	69%	69%	51%
Juttatások	72%	53%	58%	37%	69%	24%	55%	22%	48%	24%	85%	64%	64%	34%
Személyzetfejlesztés-tréning	95%	56%	88%	63%	91%	59%	80%	73%	86%	63%	84%	55%	89%	62%
Outplacement-leépítés	57%	28%	50%	41%	67%	34%	51%	15%	39%	14%	60%	34%	55%	29%
HRMIS	80%	44%	69%	38%	83%	45%	70%	48%	69%	42%	80%	41%	76%	42%
Toborzás-kiválasztás	62%	42%	42%	63%	31%	58%	45%	52%	40%	49%	36%	40%	42%	54%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

2. ábra

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása iparáganként (%)

Ágazatok	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Mezőgazdaság	56%	21%	65%	39%	60%	24%	82%	62%	48%	23%	72%	41%	39%	43%
Ipar és építőipar	59%	31%	71%	51%	66%	33%	90%	64%	60%	32%	77%	42%	55%	61%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti	62%	33%	73%	52%	70%	40%	91%	58%	58%	32%	80%	40%	50%	56%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	61%	29%	70%	36%	68%	25%	90%	62%	56%	25%	77%	39%	51%	55%
Szállítás és telekommunikáció	63%	38%	73%	57%	69%	34%	94%	68%	65%	33%	81%	49%	44%	63%
Más szolgáltatások	58%	32%	67%	49%	57%	32%	89%	65%	53%	29%	75%	42%	26%	50%
Oktatás	59%	29%	70%	54%	58%	32%	86%	45%	48%	14%	74%	32%	17%	34%
Közigazgatás-közszolgálat	55%	24%	64%	50%	54%	27%	85%	65%	45%	24%	75%	46%	21%	41%
Egyéb	59%	37%	78%	55%	66%	39%	94%	61%	56%	31%	80%	47%	47%	53%
Összesen (100%)	59%	31%	70%	50%	64%	33%	90%	62%	56%	29%	77%	42%	43%	54%
Chi-Square	0,414	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,232	0,004	0,000	0,000
Cramer'sV	0,041	0,082	0,076	0,104	0,106	0,094	0,080	0,098	0,105	0,105	0,047	0,076	0,276	0,165

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

- H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.
- H3: A nagyobb létszámú cégek, szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.
- H4: A HR-részleggel rendelkező cégekre és más szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.
- H5: Azok a cégek és más szervezetek, ahol nagyobb a képzési költséghányad, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.
- **H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.**

A 8. táblázatból (és az annak megfelelő 2. ábrából) jól látható, hogy a válság hatása erőteljesen megmutatkozik a „külsősök” (értsd külső HR-szolgáltatók) alkalmazásában. Minden klaszterben, és a legtöbb HR-területen felére/kétharmadára csökkent a külsősöket alkalmazó válaszadók száma, sőt egyes esetekben még ennél is nagyobb visszaesés tapasztalható. Kivételt képez a toborzás, ahol a legtöbb klaszter esetében valamelyest növekedett azon válaszadók aránya, akik ehhez külsősöket alkalmaznak.

- **H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.**

A 9. táblázatból látható, hogy a banki-pénzügyi szektor és a szállítás-telekommunikáció ágazat élen jár a külső szolgáltatók alkalmazásában, a válság előtt és után is, a többiekénél nagyobb arányban alkalmaznak külsősöket, míg a közigazgatásról azonban ugyanez nem mondható el. Az oktatás-képzés területén viszont a válság hatására kisebb visszaesés tapasztalható, mint a többi szektorban.

Kelet-Európában ettől némileg eltérő a helyzet. A válság előtt néhány területen a banki, pénzügyi szektor (bérszámfejtés, képzés-fejlesztés, outplacement) és a szállítás-telekommunikáció (juttatások, képzés, outplacement, HR információs rendszerek, toborzás) itt is élen járt a külsősök alkalmazásában, míg a közigazgatás két területen vett igénybe az átlagosnál nagyobb arányban külsősöket, ezek a bérszámfejtés és a HR információs rendszerek. Meglepő módon a nagyon kevés agrár válaszadó közül is sokan alkalmaznak több területen is külsősöket, a többi szektornál nagyobb arányban. Az oktatáshoz tartozó szintén nagyon kevés oktatási válaszadó jelzése viszont azt mutatják, hogy Kelet-Európában ezen a területen – a képzést-fejlesztést leszámítva – alig fordul elő külsősök alkalmazása (10. táblázat).

A válság után, bár a banki szektor több területen továbbra is élen jár a külsősök igénybevételeiben, egyúttal a képzések és az outplacement területén a legnagyobb csökkenést is elkönnyvelheti. A szállítás-kommunikáció szinte minden területen vezet a külsősök alkalmazásá-

Külső HR-szolgáltatók alkalmazása iparáganként, Kelet-Európában (%)

Ágazatok	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010
Mezőgazdaság	62%	22%	42%	24%	54%	23%	92%	66%	45%	15%	83%	43%	23%	46%
Ipar és építőipar	44%	17%	36%	25%	52%	23%	89%	64%	50%	14%	79%	42%	45%	53%
Bank, pénzügyek, biztosítás és üzleti	53%	27%	33%	29%	46%	35%	95%	52%	50%	8%	78%	43%	38%	58%
Kereskedelem, disztribúció és szállodák	41%	25%	30%	22%	49%	21%	95%	63%	51%	13%	66%	37%	47%	52%
Szállítás és telekommunikáció	46%	33%	36%	35%	59%	27%	98%	75%	55%	18%	85%	51%	58%	49%
Más szolgáltatások	45%	21%	31%	23%	44%	25%	83%	56%	36%	13%	78%	33%	37%	36%
Oktatás	13%	20%	0%	29%	13%	18%	75%	39%	0%	7%	25%	25%	20%	32%
Közigazgatás-közszolgálat	48%	27%	34%	27%	39%	22%	84%	74%	34%	11%	88%	52%	27%	33%
Egyéb	40%	26%	45%	36%	43%	25%	90%	64%	41%	21%	71%	44%	44%	55%
Összesen (100%)	45%	22%	35%	27%	49%	24%	90%	63%	47%	14%	78%	42%	43%	49%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint (%)

Létszám	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010
-250	59%	37%	67%	48%	61%	32%	87%	57%	52%	21%	71%	36%	44%	50%
251-1000	58%	28%	68%	51%	63%	33%	89%	63%	53%	30%	77%	45%	45%	56%
1001-5000	60%	28%	70%	58%	65%	34%	91%	67%	59%	36%	80%	45%	38%	57%
5001	63%	29%	75%	55%	70%	47%	92%	71%	67%	48%	82%	50%	37%	55%
Összesen (100%)	59%	32%	68%	51%	63%	34%	89%	62%	55%	29%	76%	42%	43%	54%
Chi-Square	0,496	0,000	0,034	0,000	0,016	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
Cramer'sV	0,022	0,090	0,042	0,072	0,046	0,076	0,049	0,091	0,082	0,173	0,088	0,098	0,062	0,056

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

ban, míg a közigazgatás a válság után a bérszámfejtés és a HR információs rendszerek mellett a képzés-fejlesztésnél vesz igénybe az átlagosnál nagyobb arányban külsősöket. Az agrárcégek megoszlása a külsősök igénybevételében a válság után körülbelül megegyezik a teljes mintáéval (azonban ez most jóval több, 40 céget takar), az oktatáshoz tartozó, immár 44 cég pedig – a képzést-fejlesztést kivéve, ahol csökkenés tapasztalható – nagyobb arányban alkalmaz külső szolgáltatókat, mint a válság előtt megkérdezettek.

- **H3: Nagyobb létszámú cégek és szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.**

A 11. táblázatból látható, hogy a nagyobb szervezetek gyakrabban alkalmaznak külső szolgáltatókat mindkét időszakban, bár minden szervezetiméret-kategóriában – a toborzást leszámítva – a válság után csökkent a külsősök alkalmazása, továbbá a kis méretű válaszadók esetében a legtöbb szolgáltatás (juttatások, képzés-fejlesztés, munkaerő-elhelyezés/csökkentés, HR információs rendszerek) igénybevételénél nagyobb visszaesés tapasztalható, mint a legnagyobbaknál. A legtöbb esetben szignifikáns, de gyenge kapcsolat van a két változó között.

Ezt szemlélteti a 3. ábra is.

A kelet-európai szervezeteknél mind a 2004-es, mind a 2008-as mintában lényegesen ritkábban for-

dul elő a külsősök alkalmazása, mint a teljes mintában. Ez alól kivételt csak az a legnagyobb, 5.000 főnél többet foglalkoztató, 13 válaszadó képvisel, akik a válság előtt még 100%-ban külsősöket alkalmaztak a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén. A válság hatása is szembeötlő: a 2008–2010-es megkérdezés nagyobb arányú visszaesést mutat ezen országokban, mint a teljes mintában. Míg 2004-ben a kelet-európai válaszadók esetében (leszámítva a HR információs rendszereket) nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat a szervezeti méret és a külsősök alkalmazása között, addig 2008-ban már három szolgáltatás – bérszámfejtés, nyugdíjak, HR információs rendszerek – esetében is igen, és a legnagyobb visszaesés éppen az említett területeken és a legnagyobb szervezetek esetében tapasztalható a külsős szolgáltatások igénybevételében (12. táblázat).

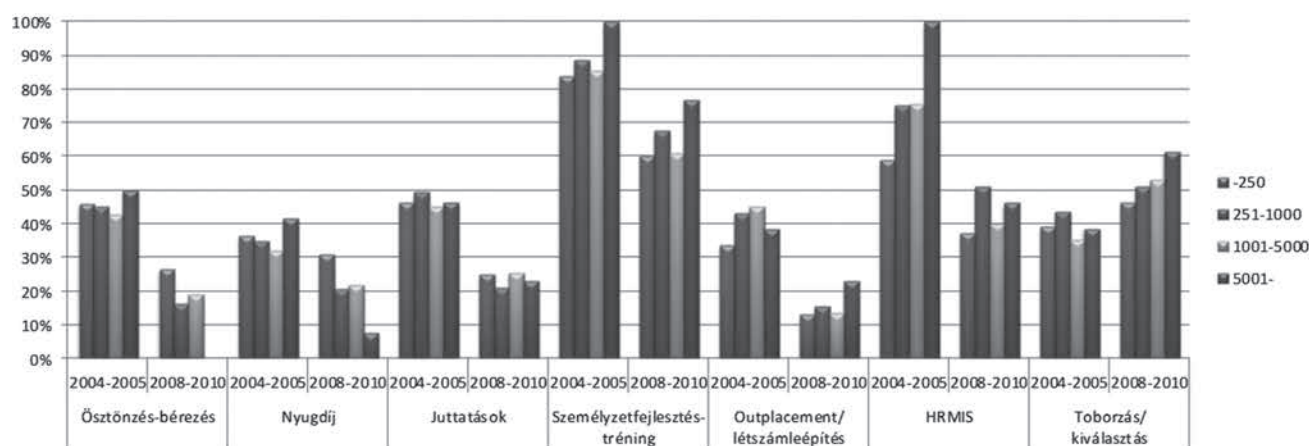
Mindezt szemlélteti a 4. ábra is.

- **H4: HR-részleggel rendelkező szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.**

Ahogy az az 5. ábrából is látszik, azok a szervezetek, akiknek van HR-részlegük, inkább vesznek igénybe külső szolgáltatókat, és ez az összefüggés a válság után továbbra is fennáll. Tehát annak ellenére, hogy a válság hatására általában csökkent a külső szolgáltatókat alkalmazók száma, azon szervezeteknél, ahol van HR-részleg, továbbra is nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azoknál, ahol nincsen. Ez alól egyedül a bérszámfejtés képez kivételt, ahol a 2008-2010-es mintában valamivel kevesebben vannak a külső szolgáltatást igénybe vevők között azok, ahol van HR-részleg. A HR-részleg megléte és a külső szolgáltatók alkalmazása között minden szolgál-

3. ábra

Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

12. táblázat

Külső szolgáltatók alkalmazása szervezeti méret (létszám) szerint Kelet-Európában (%)

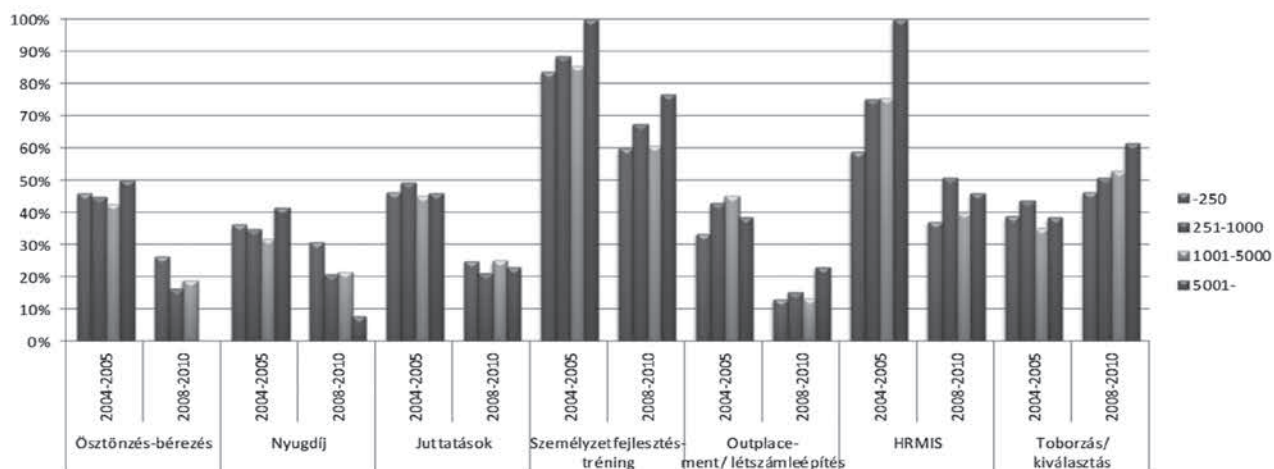
Létszám (fő)	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzetfejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010	2004-2005	2008-2010
-250	46%	26%	36%	31%	46%	25%	84%	60%	34%	13%	59%	37%	39%	46%
251-1000	45%	16%	35%	21%	49%	21%	88%	68%	43%	15%	75%	51%	44%	51%
1001-5000	43%	19%	32%	22%	45%	25%	86%	61%	45%	13%	75%	40%	35%	53%
5001-	50%	0%	42%	8%	46%	23%	100%	77%	38%	23%	100%	46%	38%	62%
Összesen (100%)	45%	22%	35%	27%	47%	24%	86%	63%	39%	14%	69%	41%	41%	49%
Chi-Square	0,934	0,002	0,841	0,005	0,819	0,708	0,165	0,156	0,052	0,635	0,000	0,004	0,389	0,358
Cramer'sV	0,023	0,128	0,033	0,121	0,035	0,039	0,081	0,076	0,101	0,044	0,195	0,123	0,061	0,059

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

VEZETÉSTUDOMÁNY

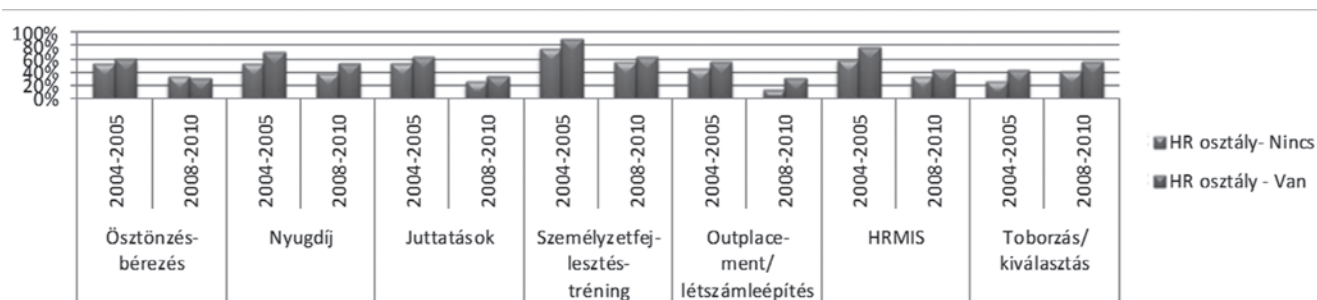
Külső szolgáltatók alkalmazása cégméret (létszám) szerint Kelet-Európában (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső szolgáltatók alkalmazása a HR-részleg megléte szerint (%)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

tatástípus és mindkét minta esetében szignifikáns kapcsolat van, bár a kapcsolat erősségét mutató Cramer's V legnagyobb értéke is csak 0,117 – azaz a kapcsolat minden esetben nagyon gyenge.

A 13. táblázatból látható, hogy ez a tendencia a legtöbb klaszter- és szolgáltatástípus esetében igaz. (A 2004–2005-ös mintában minden megkérdezett USA-beli válaszadó szervezeteknek volt HR-részlege).

A kelet-európai válaszadók – ahogyan azt már korábban is említettük – közül kevesebben alkalmaznak külső szolgáltatót (kivételet képez a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területe, ahol a többiekhez hasonlóan magas arányokat mutatnak), mint Nyugat-Európában, Észak-Európában, az Egyesült Királyságban vagy az USA-ban, ugyanakkor Kelet-Európában a legtöbb esetben alig van eltérés a HR-részleggel rendelkezők és nem rendelkezők között a külső

szolgáltatókat igénybe vevők arányában. Kivételet képez ez alól a HR információs rendszerek, ezen a téren a HR-részleggel rendelkezők közül lényegesen többen vesznek igénybe külső szolgáltatót (71% vs. 49% 2004-ben, illetve 46% vs. 34% 2008-ban). A válság előtt, a képzés-fejlesztés (86%) után, ez volt az a másik terület, ahol a kelet-európai szervezetek legnagyobb arányban (69%) alkalmaztak külsősöket (12. táblázat) és a válság után is erre a két területre koncentrálódik elsősorban a külsősök alkalmazása (63%, illetve 41%).

- **H5: Azok a szervezetek, ahol nagyobb a képzési költség-hányad, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.**

A nagyobb költség-hányad nem feltétlenül vonja maga után a külsősök nagyobb arányban való igénybevételét, ahogyan azt a 14. táblázat mutatja.

Külső szolgáltatók alkalmazása a HR-részleg megléte szerint, klaszterenként (%)

Ország-csoportok	HR-osztály	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
		2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
UK	nincs	50%	45%	50%	51%	50%	36%	100%	39%	25%	11%	25%	38%	75%	22%
	van	61%	36%	87%	67%	73%	57%	89%	60%	57%	32%	81%	45%	62%	47%
WE	nincs	55%	63%	58%	52%	47%	38%	95%	62%	38%	21%	58%	26%	35%	40%
	van	57%	42%	71%	61%	58%	38%	95%	63%	49%	41%	69%	38%	43%	63%
NE	nincs	61%	29%	71%	48%	65%	19%	98%	50%	60%	13%	73%	32%	27%	41%
	van	69%	25%	79%	64%	70%	26%	83%	61%	68%	39%	85%	47%	31%	61%
PH	nincs	45%	34%	29%	33%	42%	23%	75%	63%	39%	11%	44%	39%	17%	42%
	van	57%	23%	49%	27%	56%	22%	84%	76%	54%	16%	75%	52%	52%	56%
EE	nincs	43%	27%	35%	31%	45%	25%	90%	56%	30%	13%	49%	34%	29%	44%
	van	46%	20%	36%	25%	48%	23%	48%	66%	41%	15%	71%	46%	42%	51%
US	nincs	–	73%	–	69%	–	69%	48%	58%	–	32%	–	39%	–	64%
	van	69%	39%	81%	69%	85%	63%	48%	55%	59%	34%	80%	41%	36%	38%
TOTAL	nincs	53%	34%	53%	39%	54%	26%	48%	55%	46%	14%	60%	34%	27%	42%
	van	60%	60%	71%	54%	64%	35%	48%	63%	56%	32%	78%	44%	44%	56%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Külső szolgáltatók alkalmazása képzési költségnyad szerint (%)

Képzési költség (%)	Ösztönzés-bérezés		Nyugdíj		Juttatások		Személyzet-fejlesztés-tréning		Outplacement-létszámleépítés		HRMIS		Toborzás-kiválasztás	
	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010	2004–2005	2008–2010
Nem tudom	59%	28%	74%	53%	65%	32%	89%	63%	57%	32%	76%	42%	46%	57%
0–2%	58%	30%	66%	47%	61%	30%	90%	62%	52%	26%	75%	42%	41%	53%
2,01–4%	66%	39%	73%	52%	69%	38%	92%	65%	61%	34%	81%	46%	45%	59%
4,01–6%	65%	34%	69%	49%	68%	34%	89%	61%	59%	25%	77%	37%	39%	51%
6,01–10%	65%	32%	74%	49%	66%	32%	93%	59%	52%	28%	78%	44%	46%	49%
> 10%	48%	33%	72%	45%	61%	34%	87%	57%	56%	28%	81%	45%	47%	53%
Összesen	60%	31%	70%	50%	64%	32%	90%	62%	56%	29%	76%	42%	43%	55%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

(Megjegyzés: UK: Egyesült Királyság; WE: Nyugat-Európa; NE: Észak-Európa; PH: perifériaországok, EE: Közép-Kelet-Európa és US=USA)

Összefoglalás

Összehasonlító vizsgálatunk egyértelműen azt mutatja, hogy a válság jelentős hatást gyakorolt a cégek és más szervezetek HR-tevékenységére és azon belül a külső szolgáltatók alkalmazására. Bár az USA-ban és Nyugat-Európában alig volt olyan szervezet a megkérdezettek között, ahol ne volna HR-részleg, a válság után Nyugat-Európa kivételével mindegyik országcsoportban csökkent a HR-részleggel rendelkező szervezetek száma, és Kelet-Európában, valamint a perifériaországaiban tapasztalható a legnagyobb visszaesés. Míg e tekintetben a válság előtti időszakban a kelet-európai válaszadó szervezetek nem marad-

tak el jelentősen a többiektől, sőt Észak-Európát és a perifériaországait is megelőzték, a válság után már több mint egyharmaduknál nincsen HR-részleg, amivel sereghajtók lettek a vizsgált klaszterek között. Hasonló tendencia figyelhető meg a perifériaországokban és az Egyesült Királyságban is (15. táblázat).

A válság hatása erőteljesen megmutatkozik: minden klaszterben és a legtöbb HR-területen felére/kétharmadára csökkent a külsősöket alkalmazó szervezetek száma, sőt egyes esetekben még ennél is nagyobb visszaesés tapasztalható, azonban a HR-részleggel rendelkező szervezetek – a válság előtt és után is – nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint a többiek. Kelet-Európában, a többi országcsoporttal

A hipotézisek értékelésének összefoglaló táblázata

A HR befolyásoló	Magyarázat	Állítás (✓/×)		
		Igaz	Részben igaz	Hamis
H1: A válság hatására minden területen csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele.	<input type="checkbox"/> A toborzás kivételével minden klaszterben csökkent a külső tanácsadók igénybevétele.	×		
H2: A válság előtt főleg a banki-pénzügyi és a telekommunikációs szektor, valamint az állami szféra alkalmazott külső szolgáltatókat.	<input type="checkbox"/> A válság előtt mindhárom ágazat és közszféra alkalmazott jelentős számú külső tanácsadót.	×		
H3: A nagyobb létszámú cégek és más szervezetek inkább fordulnak külső szolgáltatókhoz mindkét időszakban.	<input type="checkbox"/> A nagy cégek és szervezetek mind a válság előtt, mind a válság után gyakrabban fordulnak külső professzionális szolgáltatókhoz. A KKV-k esetében jelentősebb a visszaesés, mint a nagy cégek esetében.		×	
H4: A HR-részleggel rendelkező cégekre és más szervezetekre jobban jellemző a külső szolgáltatók igénybevétele.	<input type="checkbox"/> Annak ellenére, hogy a válság hatására csökkent a külső HR-szolgáltatók alkalmazása, azoknál a szervezeteknél, ahol van HR-részleg, ez a trend jóval visszafogottabb volt.	×		
H5: Azok a cégek és más szervezetek, ahol nagyobb a képzési költségnyálad, nagyobb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatókat, mint azok, ahol ez kisebb.	<input type="checkbox"/> A nagyobb képzési költségnyálad nem jelenti automatikusan, hogy cégek és más szervezetek külső HR-szolgáltatókhoz fordulnak.			×

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

összevetve, kevésbé jellemző a külső szolgáltatók alkalmazása, a legtöbb területen azonban alig van eltérés a HR-részleggel rendelkezők és nem rendelkezők arányában. Kivételt képeznek ez alól a HR információs rendszerek, ahol mind a válság előtt, mind utána, a HR-részleggel rendelkezők közül lényegesen többen vesznek igénybe külső szolgáltatót. A többiekhez hasonlóan ezenkívül még a képzés-fejlesztés területén alkalmaznak leginkább külsősöket. Ez teljességgel érthető, hiszen ezek a területek speciális szakmai kompetenciákat követelnek, amit egyszerűbb szükség esetén a piacról „beszerezni”, mint egy belső szakértői stábot fenntartani. Ezzel összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy az emberi erőforrás kérdése kényes terület, hiszen a profitorientált szervezetek költségstruktúrájában egy jelentős tényezőt képvisel. Ez csábíthatja a szervezetek vezetőit, hogy a bevételek, megrendelések elmaradása esetén csökkentsék ezt a költségtényezőt. Ennek veszélyei azonban közismertek. A tudásvagyon elvesztése jelentős károkat okozhat a vállalat későbbi fejlődési fázisában. Ezt a megállapításunkat támasztja alá Kotler – Caslione (2011: p. 67.) azon véleménye is, hogy azok a szervezetek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

Az ágazatok közül, a válság előtt és után is, a banki-pénzügyi és a szállítás-telekommunikáció szektorok járnak az élen a külső szolgáltatók alkalmazásában. Kelet-Európában is a szállítás-telekommunikáció – a válság előtt és után egyaránt – vezető a külsősök alkalmazásában, a banki-pénzügyi szektor helyzete azonban már ellentmondásosabb. Bár számos területen a válság után is az élmezőnyben vannak, az outplacement és a képzés-fejlesztés területén egyúttal a legnagyobb csökkenést is elkönnyelhetik. A válság után Kelet-Európában a közigazgatásban is – bár valamelyest csökkenő mértékben – nagy arányban fordul elő külsősök alkalmazása a képzés-fejlesztés területén.

Mindkét időszakban leginkább a nagyobb létszámú szervezetekre jellemző a külsős szakemberek igénybevétele, és bár a válság után minden szervezetiméret-kategóriában csökkent az alkalmazásuk, a kis cégeknél, a legtöbb szolgáltatás esetében, nagyobb visszaesés tapasztalható. A kelet-európai szervezeteknél ritkábban alkalmaznak külsősöket, azonban a legnagyobb, 5.000 főnél többet foglalkoztató cégek ez alól kivételt képeznek, ők a válság előtt még 100%-ban külsősöket alkalmaztak a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén. A válság hatására ezekben az országokban a legnagyobb visszaesés éppen a legnagyobb cégek esetében tapasztalható, és leginkább az ösztönzés-bérezés, illetve a HR információs rendszerek területén.

További tervek és elképzelések

2014-ben újra elkészítjük globális, regionális és helyi (nemzeti) szinten a cikkben említett Cranet-felmérést. Így lehetőségünk lesz, most már időbeli, jól elhatárolt három (2004–2005, 2008–2010 és 2014) felmérés tükrében vizsgálni a külső professzionális szolgáltatók helyét és szerepét az emberierőforrás-menedzsment területén.

Felhasznált irodalom

- Block, P.* (2000): *Flawless Consulting*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Brewster, C. – Hegewisch, A. – Lockhart, T.* (1991): *Researching Human Resource Management: the methodology of the PriceWaterhouse-Cranfield Project on European trends*. *Personnel Review*, (6): p. 36–40.
- Brewster, C. – Hegewisch, A. – Mayne, L. – Tregaskis, O.* (1994): *Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield Project*. Appendix 1. in: *Brewster, C. – Hegewisch, A.* (eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge
- Brewster, C. – Maryhofer, W. – Morley, M.* (eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. London: Macmillan
- Briscoe, D.R. – Schuler, R.S. – Claus, L.* (2009): *International Human Resource Management – policies and practices for multinational enterprises*. London: Routledge
- Christensen, C.M. – Wang, D. – van Bever, D.* (2013): *Consulting on the Cusp of Disruption*. *Harvard Business Review*, October: p. 106–114.
- Clark, T. – Fincham, R.* (eds.) (2002): *Critical Consulting: new perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell
- Cranet* (2006): *International Executive Report 2005. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Cranet* (2011): *International Executive Report 2011. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranfield: Cranet-Cranfield University
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. D.* (2008): *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning
- Ellis, C.D.* (2013): *What It Takes – Seven Secrets of Success from World's Greatest Professional Service Firms*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons
- Ennsfellner, I. – Bodenstein, R. – Herget, J.* (2014): *Excellenz in der Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag
- Ghauri, P. – Gronhaug, K.* (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Gross, A.C. – Holtzblatt, M. – Javalgi, R. – Poór, J. – Solymossy, E.* (2013): *Professional Occupations, Knowledge-Driven Firms, and Entrepreneurship: a national and regional analysis*. *Business Economics*, Vol. 48, No. 4: p. 246–259.

- Herget, J. – Bodenstein, R. – Ennsfellner, I.* (2013): *Unternehmensberatung und IT in Österreich*. Wien: Manz Verlag
- Karoliny M.-né – Poór J.* (2010): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó
- Kotler, P. – Caslione, J.A.* (2011): *Kaotika*. Budapest: Manager Kiadó
- Lazarova, M. – Morley, M. – Tyson, S.* (2008): *Introduction international comparative studies in HRM and performance – the Cranet data*. *The International Journal of Human Resource Management*, (11): p. 1995–2003.
- Mayrhofer, W.* (1998): *Between market, bureaucracy and clan: coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)*. *Journal of Managerial Psychology*, (3): p. 241–258.
- McKenna, C.* (2006): *The World's Newest Profession*. Cambridge: University Press, Cambridge
- Morley, M.J. – Heray, N. – Michailova, S.* (eds.) (2008): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. *Global HRM Series*, London: Routledge
- O'Mahoney, J.* (2010): *Management Consultancy*. Oxford: Oxford University Press
- Poór J. – Milovecz Á.* (2011): *Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European perspectives in light of empirical experiences*. *Journal of Service Science and Management*, (3): p. 300–314, doi:10.4236/jssm.2011.43036 Published Online September 2011 (<http://www.SciRP.org/journal/jssm>)
- Poór J.* (ed.) (2010): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Complex Kiadó
- Poór, J. – Milovecz, Á. – Király, Á.* (2012): *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012 – FEACO*. *Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs-Federation of European Consulting Associations*, Brussels
- Poór J.* (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Complex Kiadó
- Reeb, D. – Sakakibara, M. – Mahmood, I.P.* (2012): *From the Editors: Endogeneity in international business research*. *Journal of International Business Research*, Vol. 43: p. 211–218.
- Sturdy, A.* (2011): *Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management*. *British Journal of Management*, Vol. 22: p. 517–530.
- Survey of the European Management Consultancy 2012/2013.* (2013): *FEACO (Federation of European Associations of Management Consultancies, Brussels)*
- Tokár Sz.Á.* (2012): *Tendencies in the European and Hungarian Management Consulting Market*. *Club of Economics in Miskolc' TMP Vol. 8., Nr. 2.:* p. 88–94.
- Weyand, G.* (2013): *Das Berater Buch für Consultants, Trainer und Coaches*. Frankfurt: Campus Verlag

VEZETÉSTUDOMÁNY