

## K Ö S Z Ö N T Ő



**60. születésnapján elismeréssel és barátsággal tisztelgünk Farkas Ferenc egyetemi tanár kollégánk előtt.** Egy tartalmas életút nevezetes állomásához érkezett. Az elmúlt, munkával töltött, tiszteletre méltó időszak minden bizonnyal, életének meghatározó hányada.

Farkas Ferenc kollégánk munkásságát, tehetségét és szorgalmát egyetlen cél, nevezetesen a pécsi közgazdászokképzés megalapozásának és fejlesztésének, ezen belül a vezetési és szervezési (menedzsment) ismeretek oktatásának és kutatásának szolgálatába állította. Egyetemi tanulmányai befejeztével – rövid gyakorlati munka után – a pécsi közgazdászokképzés alapítójának táborába állt, végigjárva az utat a tanársegédi státustól a professzoriig.

Oktatott és kutatott a vezetés és szervezés különféle területein. Jelentős hazai és nemzetközi eredményeket ért el az emberierőforrás-menedzsment, a változás-menedzsment és a nonprofit menedzsment területeken. Részt vett több hazai és nemzetközi kutatási programban és konferencia munkájában, pályázatok elbírálásában.

Szakterületén a doktori és habilitációs események rendszeres résztvevője, a társintézményeknél is. Tananyagként megjelent könyvei, jegyzetei és más publikációi jól jelzik és érzékeltetik – kollégái számára is – elért eredményeit. Aktívan jelen van nemcsak szűkebb környezetében és a hazai, hanem a nemzetközi tudományos közéletben is.

Oktatásszervezőként is sokat tett a pécsi közgazdászokképzésért, a karért, az egyetemért. Ezt jelzi dékánhelyettesi és dékáni tevékenysége, ennek során aktív közreműködése a közgazdászokképzés új típusú (jelenlegi) rendszerének előkészítésében. Részt vállalt egyetemi és egyetemközi koordinációs feladatok ellátásában, valamint akkreditációs (MAB) tevékenységben is. Jelenleg – a Vezetési és Szervezési Tanszék munkájának irányításán túl – rektorhelyettesi feladatot lát el.

Farkas Ferenc kollégánk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának meghatározó fontosságú professzora 60 éves lett. Ez a kor már visszatekintésre is készíti az embert. Ezt Ő tiszta lelkiismerettel

teheti. Reméljük, hogy még hosszú ideig jelen lesz a kar és az egyetem életében, fontos befolyásoló tényezője lesz az előrehaladást szolgáló folyamatoknak. Ezzel a tanszékünk munkájáról is áttekintést adó különszámmal köszönteni kívánjuk kedves kollégánkat, bízva abban, hogy kellemes emlékek idéződnek fel benne, amikor belelapoz. A kéziratok szakmai lektorálása minden cikk esetében megtörtént, ennek alapján véglegesítették a szerzők tanulmányaikat. Ezúton is köszönjük a lektorok: Antal Zsuzsa, dr. Foritos Klára, Molnár Mónika, dr. Szvitacs István, dr. Ternovszky Ferenc segítségét.

**Kedves Feri!**

*A pécsi közgazdászokképzés kezdeteitől hosszú éveket, évtizedeket töltöttünk együtt közvetlen munkakapcsolatban, kollegiális-baráti viszonyban, hitünk szerint jó célokért munkálkodva.*

*Azt kívánom, hogy éltesen az Isten jó egészségben családdal együtt még sokáig!*

*Pécs, 2009. január*

*A tanszéki kollégák nevében:*

**Dr. Szűcs Pál**  
PTE–KTK, egyetemi docens

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke oktatási feladatainak ellátása mellett elsősorban tudományos kutatási műhelyként funkcionál. Ebből kifolyólag nagy örömmel szolgál, hogy ezen ünnepi alkalmat felhasználva bemutathatjuk tanszékünk tevékenységét. Így a Tisztelt Olvasó – többek közt – megismerkedhet egy aktuális nemzetközi kutatás végeredményével, emellett változatos témájú elméleti tanulmányokat és egy készülő egyetemi jegyzet részletét is olvashatja, hogy ezzel a „portfólióval” is érzékeltessük munkánk sokrétűségét. A tanszék nevében élvezetes szellemi utazást kívánok:

**Dr. Jarjabka Ákos**  
PTE–KTK, egyetemi docens  
szerkesztő

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

FARKAS Ferenc – KAROLINY Mártonné – POÓR József

## AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT MAGYARORSZÁGI ÉS KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SAJÁTÓSÁGAI A CRANET-KUTATÁS ALAPJÁN<sup>1</sup>

**A tanulmány egy több éve folyó nemzetközi vizsgálatához csatlakozott magyar kutatócsoport munkájáról számol be. A kutatás az emberierőforrás-menedzsment vállalati szintű alkalmazásainak azonosságait és különbözőségeit vizsgálja. A tanulmány fókuszában ezen belül a magyarországi és hat közép-kelet-európai ország emberierőforrás-menedzsmentjének sajátosságai állnak. A vizsgálati minta alapján levonható következtetések tudományos vita tárgyát képezhetik.**

**Kulcsszavak:** emberierőforrás-menedzsment, konvergencia-divergencia, kutatási hálózatok, nemzetközi összehasonlítás

A termelő- és szolgáltatóvállalatok világméretű globalizálódása az elmúlt évtizedekben alapvető változásokat hozott az emberi erőforrások felhasználásának és menedzselésének mikéntjében is. Az emberierőforrás-menedzsment az élessé váló nemzetközi környezetben a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett (Sparrow – Hiltrop, 1994). Miközben folyamatosan vívja harcát a saját legitimitációjáért, ahogyan azt *Szűcs-Kovács Klaudia* kitűnő írásában (2006), egy negyven évvel ezelőtti publikációból idézi: „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel” (Antony – Crichton, 1969: 165. o.). Mindeközben megjelentek a szignifikáns erőfeszítések (Schuler – Dowling – Cieri, 1993) a stratégiai nemzetközi emberierőforrás-menedzsment integratív keretének kidolgozására. Ez a megközelítés azóta is a HRM és a stratégia összefüggéseit kutatja nemzetközi szinten, több-kevesebb sikerrel.

E tanulmány szerzői jó egy évtizede kezdték meg kutatómunkájuk eredményeit összefoglaló publikációk közzétételét (Elbert – Farkas – Karoliny – Poór, 1994). Ez a munka társszerzőkkel való együttműködésben már hét kiadást ért meg (Karoliny – Farkas – Poór – László, 2004), illetve a felhasználók körét illetően szélesedett

(Karoliny – Lévai – Poór, 2005). Közben a fókusz folyamatosan a stratégiai jellegre és a nemzetköziesedésre helyeződött – követve egyrészt az adott tudományterületen megfigyelhető, egyik meghatározó vonulatot; másrészt a nemzetközi vállalatok magyarországi terjedése által kiváltott igényeket (Poór szerk., 1996; Poór – Farkas szerk., 2001; Poór, 2006).

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

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

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

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

Ilyen kérdésekre a korai válasz Jackson és Schuler, (1995), valamint Locke és Thelen (1995) nyomán úgy adható meg, hogy a tényezők befolyásoló hatásának mértéke és iránya környezetfüggő és – ha nem is országról országra, de – régióról régióra változik. A változások jellegének és mélységeinek vizsgálata napjaink emberierőforrásmenedzsment-kutatásainak legfontosabb kérdésévé vált.

**Konvergencia, változatlanosság vagy divergencia?**

**A Cranfield Network**

A Cranfield Network (CRANET, az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) projekt eredményei, a problémák felismerése és az azokra időközben született megállapítások alapján járul hozzá a nemzetközi HRM fejlődéséhez. Mindig is nagy vállalkozás volt változatos társadalmi-gazdasági és kulturális környezetben összehasonlító adatokat gyűjteni a szervezetek HRM-gyakorlatáról. Az emberek vezetése az elmúlt évek során a különböző nemzeti környezetben működő szervezetekben a stratégiaalkotók és a szakszervezetek számára egyaránt egyre fontosabbá vált. A nemzetközi szervezetek terjedése, a nemzetközi munkaerőpiac és az egységes európai piac kialakulása csak néhány azok közül a körülmények közül, amelyek következtében egyre nagyobb az igény a konvergencia és a divergencia területeinek megértésére a vezetői gyakorlatban. Az információk, az elemzések és a következtetések fontosak lennének a munkaerőpiac érdekhordozói számára.

Mindezek ellenére bár növekvő mennyiségű, de mégis korlátozott számú összehasonlítható, empirikus információ áll rendelkezésükre. Azok az elérhető adatok, amelyek olyan szervezetektől származnak, mint az Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet a makro-munkaerőpiaci nézőpontra koncentrálnak. Ez fejezi ki a stratégiai érdekhordozók elsődleges érdekeit. Azonban ma is korlátozott azoknak az eredményeknek a száma, amelyek a vezetési gyakorlatra világítanak rá, hasonlóan nagy léptékű összehasonlításokat végezve ágazatokon, országokon, közép- és nagyvállalatok szé-

les körén keresztül. A Cranet-projekt elsődleges célja ezt a hiányt pótolni az egyesült királyságbeli Cranfield Egyetem Üzleti Karának irányításával (Tregasikis et al., 2004).

A nemzetközi összehasonlító felmérés kritikus erőforrása a kutatócsoport, ugyanis ők értelmezik az adatokat (Brewster et al., 2006).

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004-ben ilyen kritikus erőforrássá vált azzal, hogy bekerült a nemzetközi kutatócsoportba.

Amikor az ismert európai HRM-kutatók, szerzők (Brewster et al., 2004; Sparow – Hiltrop, 2000; Evans et al., 2002) az európai HRM sajátosságait vizsgálták, akkor ez idáig a nyugat-európai gyakorlat jellegzetességei alapján tették ezt. A kelet-közép-európai HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen a Cranet-kutatások terjedése tette lehetővé. A korábbi években (1992, 1998, 2003) elvégzett Cranet-kutatások nyomán számos publikáció jelent meg a régió egyes országainak HR-gyakorlatáról. Ide sorolhatók, a teljesség igénye nélkül, az angol Brewster (2004), a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al., (2006), a cseh Koubek (2004) és az észt-szlovén szerzőpáros Alas – Svetlik (2004) tollából megjelent írások.

**A vizsgálati minta, a résztvevők megoszlása**

A kutatás alapjául szolgáló egységes Cranet-kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll.

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a Cranet-kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól. Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

A magyar minta a Top 100, a nemzetközi vállalatok, a Magyar Kereskedelmi Kamara és az önkormányzatok címlistáiból véletlenszerűen kiválasztott 1100 szervezet kérdőív kitöltőiből formálódott.

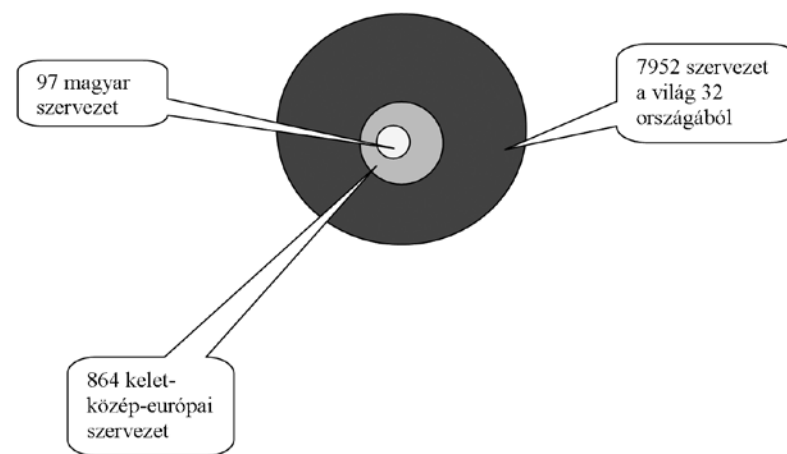
A Cranet 2005-ös adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 32 országból – közte ez évben először Magyarországról is – érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberierőforrás-menedzselési jellemzőiről. Az adatbázis lezárásáig 59 magyar szervezet adata állt rendelkezésre. E tanulmányunk elemzéseire viszont a később érkezett további 38 kérdőívben szereplő adatokat is felhasználjuk. Az így kiegészített teljes nemzetközi minta elemszáma 7952, melyből 864 kelet-európai, benne 97 magyar résztvevővel.

A következőkben e három – egymás részhalma-zát képező – csoport jellemzőit hasonlítjuk össze: a hasonlóságok és különbségek területeinek és mértékének feltárását célozva. Az emberierőforrás-menedzselés magyar és kelet-közép-európai sajátosságait állítjuk tehát fókuszba, amikor a véleményformáláshoz a világ további 26 országának szervezeteitől származó, és a kérdőívek azonossága miatt összehasonlítható elemeket tartalmazó információk szolgálnak alapul.

Az 1. ábrán szemléltetettek szerint elemzéseink középpontjában tehát a 97 magyar vállalat és intézmény áll. Elsődleges viszonyítási alapul a teljes kelet-közép-európai minta szolgál, benne

6 ország – Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia – 864 vállalatával és intézményével. A teljes résztvevői kört 32 ország – köztük jó néhány Európán kívüli – 7952 vállalata és intézménye alkotja.

Az elemzés részhalmaizai és fókuszai



A vizsgálati minták ágazat és szervezeti méret szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja.

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

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

A Cranet standard kérdéseintúl a magyar felmérésben pl. a tulajdonosok kilétét is vizsgáltuk. A válaszok szerint a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek mintabeli képviselője majd azonos arányú: 49,5 és 50,5 százalék. Érdekes lehet az egyik olyan megállapításunk, ami e kiegészítő szempont alapján fogalmazható meg. A jelzett eredménykategóriákat tekintve ugyanis a külföldi tulajdonú vállalatok sikeresebbnek vallották magukat, mint a magyar tulajdonosú társaik.

A 97 elemű magyar minta statisztikai szempontból meglehetősen kicsinek mondható. Ekkora elemszám mellett természetesen nem lehetséges megkérdőjelezhetetlen következtetéseket levonni. Számos kérdésre nem is minden résztvevő válaszolt, így adott kérdésnél a valós elemszám még alacsonyabb lehet. A véletlen okozta bizonytalanság így jelentősen befolyásolhatja eredményeinket, ezért bemutatott elemzéseink során csak a statisztikailag létező kapcsolatokat említettük, s nem vontunk le következtetéseket adott kérdések

1. ábra

közötti összefüggés (nem kizárható, hogy látszólagos) hiányából. Ezzel igyekeztünk elkerülni, hogy tévesen függetlennek ítéljük esetlegesen egymástól függő ismérveket. Miközben a bemutatott kapcsolatok a mintabeli 97 vállalatra mindenképpen igazak, ezen állítások nagyobb sokaságra (például az összes magyar vállalatra) való általánosításakor azonban elővigyázatosnak és kritikusnak kell lennünk. Hasonlóan nem kerültek elemzésre az olyan válaszok, ahol egy csoportba vagy osztályközbe tíznél kevesebb vállalat került, hiszen az így adódó összefüggések tekinthetők olyannyira véletlenszerűnek, hogy túlzott nagyvonalúság lenne azokat statisztikainak nevezni. Minden próbát 5%-os szignifikanciaszinten értékeltünk, segítendő azt, hogy csak „erős” megállapításokat tegyünk, ezzel is csökkentve a hibás következtetések lehetőségét.

1. táblázat

A teljes felmérés 32 országát magában foglaló 7952 adatot tartalmazó mintája összességében nagynak mondható, de itt is figyelembe kell venni azt, hogy igen sok ország esetében a minta viszonylag kicsi volt (pl. Fülöp-szigetek = 52, Franciaország = 140) a veszélyek és elkerülésükre szánt megfontolásaink, megoldásaink ezért az előzőekben vázoltakhoz hasonlóak.

### Vizsgálati megállapítások

A Cranet-felmérés eredményei alapján megerősítve érezzük azokat a korábbi kutatási tapasztalatainkat (Farkas – Karoliny – László, 2003; Karoliny, 2006; Karoliny–Poór, 2005; Poór–Gross–Farkas–Roberson – Karoliny – Susbauer, 2007; Poór – Karoliny – Héjja, 1998), melyek azt mutatták, hogy a magyar vállalatok HRM-jében lezajlott a „rendszerátalakítás”.

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

Azok a HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét érintő magyar sajátosságok, amelyek eltérnek mind a kelet-európai, mind a teljes minta átlagértékeitől nem számottevőek, ám mégis érdekesek:

- az egyébként is női dominanciájú HR-terület legerőteljesebben (80%) a magyar mintában bizonyult női szakmának;
- a HR-vezető keresésekor más kelet-európaiakétól erősebben, a teljes minta átlagától viszont gyengébben hagyatkoznak külső forrásokra, így a külső és a belső toborzási forrás használatának aránya majd azonos;
- a cégek meglehetősen nagy hányada (35 %) működik saját számítógépesített HR információs rendszer nélkül;
- amennyiben a szervezet nagyobb vállalat vagy divíziócsoporthoz tartozik, a HR-terület kulcspolitika-inak meghatározói között az országos központ gyengébb befolyással rendelkezik. Így a helyiek befolyása erőteljesebben érvényesül, melynek fő területei: a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bériügyek is. Nemzetközi központ léte esetén annak fő befolyásterülete a vezetőfejlesztés.

E téren a magyartól és a teljes mintától együttesen eltérő kelet-európai jellegzetességnek mutatkozott, hogy:

- minden vizsgált HR-funkció döntéseinek befolyásolói között jóval erőteljesebbnek jelezték a szervezeti vezetők szerepét, elsődleges felelősséget;
- ez a vélemény, illetve gyakorlat köszönhető talán annak is, hogy a kelet-európai minta cégei között a többenél meghatározóbb a kisebb méretű szervezetek és így a kisebb létszámú HR-részlegek aránya.

### További azonosságok és különbségek

**1. A HR-funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák, az érintett szereplők körét vizsgálva a másik két mintától elütő magyar jellegzetességeknek találtakat négy kulcsterület – a személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés, a javadalmazás-ösztönzés és az alkalmazotti kapcsolatok – mentén csoportosítva vázoljuk.**

A személyzetbiztosítás kapcsán a magyar gyakorlat sajátosságai a következők:

- a toborzás-kiválasztási módszerek közül itt a jelentkezési lapot alig, a referenciát pedig szinte kizárólag vezető kiválasztáskor alkalmazzák, ám a grafológiát a vezetők és szakalkalmazottak kiválasztásakor gyakrabban használják, mint más mintákban. A fizikai alkalmazottak keresésekor viszont a hirdetés alkalmazása erőteljesebb, mint máshol;
- a létszámcsökkentési célú módszerek közül a többi mintában jellemzőnél erőteljesebben alkalmazott a kiszervezés;
- a rugalmas foglalkoztatási formák közül a táv-, az otthoni munka, a sűrített munkahét a többi mintában észlelt alacsony szintet is alulmúlja, a munkakör-megosztás, az éves munkaóra-szerződés, pedig csak nyomokban van jelen.

A képzés-fejlesztés kapcsán említésre méltó magyar sajátosság, hogy:

- a formális teljesítményértékelésben érintett vezetők és szakalkalmazottak aránya kiemelkedően magas;
- míg az értékelés a teljes mintában jellemzően három- (felettes, felettes felettes és önértékelés), addig a magyar mintában kétszereplős (a felettes felettesét nélkülöző) esemény;
- a képzési költség-hányad mutatójának domináns szintje (2–4%) a magyar törvényi előírás alapján kötelező 1,5%-os képzési hozzájárulás miatt érvényesül. Talán a mutató legmagasabb minta-átlagértékszintje (3,54%) is alapvetően ennek köszönhető;

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

- a képzési igény meghatározói között itt a legerőteljesebb a közvetlen vezetők szerepe.

A javadalmazás, ösztönzés területéről kiemelhető, hogy a szakszervezetek alpbér-meghatározásban betöltött pozíciója igen gyenge. Ennek hatására a magyar mintában nem érvényesül az a teljes mintában jellemző tendencia, miszerint a fizikai körében elsődleges az országos/ágazati alkun nyugvó alpbér-megállapítás.

Az alkalmazotti kapcsolatok témakörében ehhez kapcsolódóan megállapítható, hogy:

- a magyar mintában a legmagasabb a nem szervezett dolgozók aránya;
- így nem meglepő, hogy az alkalmazottak felé irányuló kommunikációs csatornák közül a szakszervezetek mellőzése a legerőteljesebb;
- a teamtájékoztató (team-briefing) módszere korlátozottan működtetett, és alkalmazásának növekedési üteme is mérsékeltebb, mint a másik két mintában.

**2. Vizsgálatunk elemzéseinek eredményei alapján megállapítható, hogy néhány szituáció a magyar és a teljes mintától együttesen eltérő kelet-európai jellegzetességnek mutatkozott.**

A személyzetbiztosítás kapcsán:

- a vezető kiválasztás során erőteljesebben támaszkodnak a belső forrásokra és kisebb jelentőségű körben a pszichológiai tesztek használata;
- a rugalmas foglalkoztatási formák közül a rész-munkaidőt és a határozott idejű szerződést kevésbé, a rugalmas munkaidőt pedig csak az alkalmazottak szűkebb körében (0–5%) alkalmazzák.

A képzés-fejlesztés területéről:

- a teljesítményértékelés a vezetők és a szakalkalmazottak körében jóval a magyar és minden alkalmazotti kategóriában némileg a teljes mintabeli alulmúló gyakoriságú;
- az értékelés itt is kétszereplős esemény, de jellemzően az önértékelés lehetősége hiányzik, a felfelé irányuló értékelés előfordulása igen csekély;
- a teljesítményértékelésre építő HR-rendszerek közül itt a javadalmazás megelőzi a képzés-fejlesztést, és az integráció mértéke is lazább;
- a képzési költség-hányad mutató átlaga e mintában a legalacsonyabb (3,15%): egyrészt igen magas azon cégek aránya (60%), ahol a bérköltség elemnyésző hányadát (2% alatt) költik képzésre, másrészt relatíve magas azoké, ahol a ráta értéke 6% fölötti;

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7–8. SZÁM

- miközben a képzésben résztvevők aránya a teljes mintánál alacsonyabb, a vezetők az ottaninál több, a fizikaiak pedig évi átlagban kevesebb napot töltenek képzéssel;
- a képzési igény meghatározásában a vezetők mellett a HR-es és az egyén szerepe is hangsúlyos, a képzéstervezésben pedig a közvetlen vezetők szerepe a teljes mintában tapasztaltnál is erőteljesebb.

A javadalmazás, ösztönzés területéről kiemelhető kelet-európai sajátosság, hogy:

- a változó bér jelentősége erőteljesebb, mint a másik két mintában;
- a profit/nyereségrészesedés az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak esetén szűkebb körben használatos, mint a teljes mintában.

Az alkalmazotti kapcsolatok vizsgált területei közül említésre érdemes, hogy:

- a belső kommunikáció csatornáiban ugyan itt is az elektronikus növekednek a legerőteljesebben, e régióban a fejlődés üteme azonban - mintegy 15–20 %-kal – lassabb,
- a felfelé irányuló kommunikációs csatornák közül a rendszeres dolgozói értekezletek és a teamtájékoztatók nemcsak gyengébben érvényesülnek, hanem lassabban is terjednek.

**3. Mindezek eredményeként a magyar megoldások jó néhány vizsgált területen a kelet-európai, míg máshol inkább a globális minta jellemzőivel mutatnak nagyobb hasonlóságot.**

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

- a személyzeti költség-hányad meglehetősen alacsony (40% alatti) értéket képvisel;
- nagyvállalat esetén a helyi részlegek HR-politikát befolyásoló szerepét erősnek érzik;
- a külső HR-szolgáltatók igénybevétele a bérek, juttatások, a leépítés és nyugdíj ügyekben a teljes mintabelinél jóval kisebb mértékben jellemző gyakorlat;
- a HR-szakemberek döntési túlsúlyának területeként jelezték, de mindkét mintában igen szerény (2–8%) arányban a fizetés-juttatásokat.

E körben az inkább a teljes minta átlagához közelebb álló magyar jellegzetességek:

- a HR-részlegek mintában előforduló megoszlása és azok tipikus mérete (1–5 fő) erős hasonlóságot mutat;

- a magyar HR-vezető szervezeti stratégiakészítésbe való bevonásának mértéke az összes ország felső harmadában, míg a kelet-európaiak legfelső szegmensében helyezhető el;
- a HR-döntések minden funkciójában jellemző a megosztott felelősség, azaz a vezetők és a HR-esek együttdöntése: ezek tipikus területei a toborzás-kiválasztás és a létszámváltoztatás. A tipikusan vezetői túlsúlyos területek a létszámváltoztatás és a fizetések, juttatások (ezek aránya e két mintában 20–20% körüli);
- összefüggés mutatkozik a személyzeti költséghányad és a szervezeti eredményesség között, miszerint – egy küszöbérték fölött – a magasabb bérköltségű szervezetek alacsonyabb eredményességűek.

**4. Azok a magyar sajátosságok, amelyek más kelet-európai országokéval mutatnak hasonlóságot, a vizsgált négy HR-kulcsfunkcióban nem számottevők, ám figyelemre érdemesek:**

- a személyzetbiztosítás terén közös jellemző, hogy a válaszadók a vezető kiválasztáskor a belső forrásokra támaszkodást hangsúlyozzák;
- a teljesítményértékelés alkalmazási aránya a fizikai körében a legalacsonyabb, és a teljes mintánál mintegy 10%-kal gyengébb, holott a rendszerváltás előtt szinte csak e körben volt használatos;
- a képzési folyamat megvalósítási fázisát a HR-részleg uralta területnek tartják;
- a javadalmazás kapcsán közösen úgy vélik, hogy a helyi részleg szintjén megvalósuló alapbér-megállapítás szerepe erőteljes;
- a szervezett munkavállalót nem foglalkoztató cégek aránya igen magas, a máshol létező szakszervezetek taglétszáma alacsony, illetve arányuk és így szerepük, befolyásuk hasonlóan mérsékelt;
- így nem meglepő, hogy a belső kommunikáció csatornáinak közül a nem használtak legnagyobb arányban a szakszervezeti képviselők és a munkástanácsok.

E körben az inkább a teljes minta átlagához közelálló magyar jellegzetesség, hogy:

- a rugalmas munkaidőt alkalmazók azt a munkatársak széles körére kiterjesztve használják, valamint, hogy a részmunkaidő és a határozott idejű szerződések is széleskörűen ismert és alkalmazott megoldások;
- a teljesítményértékelésre építő más HR-rendszerek rangsorát a képzés-fejlesztés vezeti;

- a képzés-fejlesztés területéről pedig az, hogy alkalmazotti csoportonként hasonló az éves átlagos képzési napok száma.

**5. Egyes HR-funkciók és megoldások esetében pedig alig találhatók eltérések a vizsgált három – a magyar, a kelet-európai és a teljes – mintában. Másként fogalmazva: találtunk területeket, melyek esetében univerzálisnak tekinthető megoldások vagy tendenciák ragadhatók meg.**

A HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét érintő univerzálisnak minősíthető jellegzetességek között említhető, hogy:

- a HR-szakma női dominanciájú;
- az írott szervezeti stratégia és a HR-stratégia szerepe meghatározó jelentőségű;
- a HR-döntések tipikusan megosztott felelősségűek, melyben a HR-szakemberek túlsúlya korlátozottan érvényesül;
- a HR-munkát erőteljesen támogatják külső szolgáltatók, melyek szerepe a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén meghatározó és más funkciók esetében is növekvő.

**6. A HR-funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák és az érintett szereplők körét vizsgálva az univerzálisnak tekinthető területek, módszerek listája a leghosszabb.**

A személyzetbiztosítás területéről olyanok sorolhatók ide, minthogy:

- a vezetők kiválasztására fordított figyelem erőteljesebb, míg a fizikai körében gyengébb;
- a felvételi interjú/elbeszélgetés szinte biztosan szerepet játszik a kiválasztási folyamatban, illetve ez a leggyakrabban alkalmazott technika;
- a szak- és adminisztratív alkalmazottak tipikus keresési módszere a hirdetés;
- a leggyakrabban alkalmazott létszámcsökkentési módok: a belső átcsoportosítás, a létszámstop, a lejárt határozott idejű szerződések megszüntetése és az elbocsátás;
- a túlóra és a műszakos munka alkalmazása általánosan és széleskörűen érvényesülő gyakorlat.

A képzés-fejlesztés területéről:

- az értékelők között a közvetlen vezetőké a kulcsszerep, míg a vevőké, az ügyfeleké elhanyagolható, de a munkatársaké is csekély: e szempontból ítélve tehát a vevőközpontúság éppúgy a mítoszok közé sorolható, mint a teammunka jelentősége;
- a képzési formák közül a belsőké a prím szerep, hiszen az alkalmazottak majd fele ilyen típusú

képzéseken vesz részt, míg a külsőkön csupán 1/5-ük;

- a képzési folyamat befolyásolói közül a szakszervezetek szinte teljesen hiányoznak. A képzési igény meghatározásában a vezetők szerepe mindenhol fontos. A képzés-tervezés a HR kompetenciaterülete, de a közvetlen vezetők befolyása itt is erőteljes;
- a vezetők karrierfejlesztésének legfontosabb eszközei a projektteamek, a szervezetközi és más speciális tanulást serkentő feladatok. A nem vezetői pozíciókban dolgozóknak hasonló megoldásokat kínálnak, csak az érintettek köre szűkebb, illetve a módszerek alkalmazási gyakorisága méréseltebb.

A javadalmazás, ösztönzés területén univerzálisnak észlelt megoldások:

- a vezetők körében az alapbér-megállapítás tipikus szintje az egyéni, illetve a vállalati szint;
- a regionális kollektív alkuk jelentősége minden alkalmazotti kategóriában a legutolsó helyen áll;
- a változó bér érintettjei közül a vezetők három szempont – az alkalmazás gyakorisága, az egyidejűleg alkalmazott kritériumok száma, és a vállalati teljesítménytől függően kapott változó bér érintettjei – szerint is kiütközött helyen állnak,
- a változó bér lehetséges alapjai közül toronymagasan vezet az egyéni teljesítmény és utolsó a teamteljesítmény;
- a pénzügyi participáció leggyakrabban alkalmazott formája a nyereségrészesedés, érintettjei gyakorisági sorrendben: a vezetők, a szak-, az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak.

Az alkalmazotti kapcsolatok vizsgált területei közül univerzálisnak észlelt jellege miatt említésre érdemes, hogy:

- a belső kommunikáció fő érintettjei, minden vizsgált témakör kapcsán a leginkább tájékoztatottak a vezetők;
- a leginkább növekvőnek tartott csatorna az elektronikus, a legalacsonyabb arányban használt a szakszervezet;
- a tipikus felfelé irányuló, alkalmazotti véleményt továbbító mód a közvetlen felettesen keresztül vagy közvetlenül a csúcส์vezetéshez eljuttatott üzenet: e körben az attitűdfelmérés szerepének terjedését várják;
- minden mintában szignifikáns, de eltérő tartalmú kapcsolat van a mintákban a szervezetek alkalmazotti létszáma és a szakszervezetek befolyása, illetve azok változása között.

**Lábjegyzet**

<sup>1</sup> A kutatás a 62129 számú OTKA támogatásával készült.

**Felhasznált irodalom**

Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London

Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4: 365–382. o.

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London

Brewster, C. – Wood, G. – Brookes, M. – Van Ommeren, J. (2006): What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis. Human Resource Management, 45: 3–21. o.

Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), 377–403. o.

Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield

Elbert, N.F. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (1994): Személyzeti/emberierőforrás-menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

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

Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (I. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf.10. szám, 3–19. o.

Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (II. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf. 11. szám, 3–16. o.

Jackson, S.E. – Schuler, R.S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. Annual Review of Psychology, 46, 237–264. o. In: Budhwar, P. S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), 377–403. o.

Karoliny, M.-né (2006): Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. 30-31. March 2006. Aston Business School, Birmingham, UK

Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (szerk.) (2004): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás. KJK-Kerszöv, Budapest

- Karoliny M.-né – Lévai Z. – Poór J.* (szerk.) (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: Módszertani kézikönyv. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Karoliny-Csetneki Zs. – Poór, J. – Spisák, Gy.* (2000): Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies. In: *Reketye, G.* (Ed.) (2000): The Significance of the Last Decade. 176–193. o.
- Karoliny M.-né – Poór J.* (2005): Convergences and Divergences in Human Resource Management–Hungarian Perspectives. “Nové trendy v podnikovom manažmente” Zborník z medzinárodnej konferencie, Szept. 13–14. Košické Hámre, SR. 108–120. o.
- Koubek, J. – Vatchkova, E.* (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: *Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M.* (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London
- Locke, R. – Thelen, K.* (1995): Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. *Politics and Society*, 23, 337–367. o. In: *Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R.* (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 12 (2002), 377–403. o.
- Poór J.* (szerk., 1996): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Farkas F.* (2001): Nemzetközi menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Gross A. – Farkas F. – Roberson M. – Karoliny M.-né – Susbauer, J.* (2007): Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices IBEC (International Business and Economy Conference) Emerging Issues in the Global Economy January 4–7, 2007. San Francisco, CA USA
- Poór J. – Karoliny M.-né – Héjja L.* (1998): Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary on Workshop on Strategic Human Resource Management. Brussels, Belgium April 6–7.
- Schuler, R.S. – Dowling, P.J. – De Cieri, H.* (1993): An integrative framework of strategic international human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 4:4 December 1993, 717–764. o.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J.M.* (1994): European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, London
- Szóts-Kovács K.* (2006): Merre tart az emberierőforrás-menedzsment?, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf., Különszám, 46–55. o.
- Tregasikis, O. – Mahoney, K. – Atterbury, S.* (2004): Appendix 1–International Survey Methodology: Experiences from the Cranfield Network, *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London, 437–450. o.
- Vatchkova, E.* (2005): Competence-based Human Resource Management Training. “HRM in a Knowledge Based Economy” Ljubljana, 2–4 June.
- Vatchkova, E. – Musztyné B.B. – Gyurkó Zs.* (2006): Emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június