

Karoliny Mártonné – Poór József

A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve

A közép- és kelet-európai országok emberi erőforrás menedzselési (Human Resource Management – HRM, vagy röviden HR) gyakorlatának alakulásáról készülő tanulmányokat a régió országaiban működő szakemberek, vezetők és a kutatók egyaránt érdeklődéssel fogadják. E tanulmányban ezt az igényt újszerű módon, a regionális sajátosságok bemutatásával igyekszünk kielégíteni. Az összehasonlító HRM főbb fejlődési fázisainak szakirodalmi áttekintése után, az ezek megállapításaira építő régióképzési elvek alkalmazásával, összehasonlító elemzés segítségével mutatjuk be a világ Cranet hálózati tagországaiból képzett négy régiójának HR sajátosságait. Figyelmünk középpontjában a közép- és kelet-európai országok HR jellegzetességeinek feltárása áll. Ennek érdekében ezeket először HR kulcsfunkciónként, majd összegzően is összevetjük Európa volt szocialista országok nélküli régiójának, illetve a nem európai angolszász és a délkelet-ázsiai országok HR jellegzetességeivel, a 2008/10-es Cranet-felmérés adatai alapján.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: M12, M50, M51, M52, M53 és M54

Kulcsszavak: Emberi erőforrás menedzsment, hasonlóságok és különbségek, Közép-és Kelet Európa

A közép- és kelet-európai régióban működő szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a rendszerváltás óta – országonként eltérő erejű befolyásoló tényezők, ösztönző erők hatására – sokat változott, fejlődött (Morley és szerzőtársai 2008; Poór és szerzőtársai 2011). Az emberek menedzselési kérdéseit sok tekintetben meghatározó negyven éves szocialista időszak közös vonásai a már több mint két évtizedes átalakulási periódus után is rányomják bélyegüket a mai HR gyakorlatokra – vélik sokan, köztük e tanulmány szerzői is.

Csaknem minden volt szocialista országban készültek már olyan felmérések, amelyek kiemelt vállalatoknál, intézményekben, vagy egy-egy szektorban lezajlott jelentékeny változásokról szólnak, esetleg egy-egy országra jellemző HR tendenciák megragadására, is alkalmasak. Mindezek alapján egyre több helyen fogalmazódik meg az igény, hogy az

Karoliny Mártonné dr. habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Gazdálkodástudományi Intézet.
E-mail: karoliny@ktk.pte.hu.

Dr. Poór József egyetemi tanár, Vezetés-szervezés szak szakvezető, Menedzsment és HR Kutató Központ vezető, Szent István Egyetem, Gödöllő. E-mail: poorjf@t-online.hu.

A szerzők ezúton is köszönetüket fejezik ki az 1989-ben alapított Cranet (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), a legnagyobb független emberi erőforrás menedzsment politikákat és gyakorlatot vizsgáló hálózat 30 országában tevékenykedő minden kollégának, akik az adatbázis gyűjtésével hozzájárultak az eredmények sokoldalú elemzéséhez, hasznosításához és terjesztéséhez.

empirikus alapokra építve régiós sajátosságokat megjelenítő modellfejlesztések induljanak. Ehhez elméleti háttérként jól hasznosítható tapasztalatok kölcsönözhetőek, adaptálhatók az amerikai és nyugat-európai szakíróktól, akik a HR modellek kidolgozása során már az elméleti keretek empirikus ellenőrzésén alapuló fejlesztések fontosságát is megtapasztalták. Ezek a munkák egy új nemzetközi ág, az összehasonlító (Comparative) HRM kialakulásához vezettek. Ez központi kérdésnek tartja annak megállapítását, hogy mik azok az elemek és jellemzők, amelyek az emberek menedzselése során egyformán érvényesülnek, s melyek azok a területek, megoldások, amelyek országonként különbözőek. Formálhatók-e továbbá a világban az egyes országcsoportokból olyan régiók, amelyek a többiektől eltérő, megkülönböztethető sajátosságokkal jellemezhetőek?

E tanulmány célja annak bemutatása, milyen elméleti kiindulópontokkal és empirikus háttérrel lehet hasonló kérdésekre válaszokat keresni, s ily módon a közép- és kelet-európai régió HR sajátosságait összehasonlító elemzésekkel feltérképezni.

Elméleti modellek, közelítések és empirikus vizsgálatok

Az ezredforduló óta egyre szaporodó összehasonlító elemzések alapján mára egyértelműen kijelenthető, hogy *a világ egyes országaiban alkalmazott HR megoldások között jelentős eltérések, különbözőségek tapasztalhatók*. Annak ellenére így van ez, hogy a HR tudományos koncepcióját, modelljét az Egyesült Államokban dolgozták ki, és a következő két-három évtizedben a helyi elméleti szakemberek közvetítésével ennek adoptációja terjedt el Nyugat-Európában éppúgy, mint a világ sok más fejlett gazdaságú régiójának országaiban.

Az összehasonlító HRM kutatások egyik fő vizsgálati szempontja eleinte az volt, hogy az Amerikában kialakult HR modell valóban olyan, a világ bármely részén egységesen, általánosan alkalmazható megoldás-e, mint amilyennek azt kidolgozói feltételezték (*Beer és szerzőtársai 1984; Fombrun és szerzőtársai 1984*). Az összehasonlító vizsgálatok döntő részét így sokáig azzal a szándékkal végezték, hogy az európai és az amerikai HR modellek közötti különbségek jól azonosíthatók és megragadhatók legyenek (*Sparrow-Hiltrop 2000; Brewster 2004*). A hasonlóságok és különbözőségek okainak feltárását célzó törekvések egyre komplexebb modellek megkonstruálásához vezettek (*Budhwar-Sparrow 2002*), miközben – segítendő az időbeni változások elemzését – a konvergencia-definíció is pontosodott (*Mayrhofer és szerzőtársai 2004*).

Az időbeni összehasonlítás szempontja a konvergencia–divergencia vitát is fókuszba állította. Az elmúlt század utolsó évtizedében lezajlott európai változások elemzése e szempontból olyan konklúzióval járt, hogy bár bizonyos jellemzők (például a változó bérek használatának fokozódása) esetében irány-konvergencia érzékelhető, más téren (például a képzési ráfordítások növekedése) ez nem volt kimutatható. A vég-konvergencia pedig – amely az egységesedésre utalna – egyetlen HR gyakorlat terén sem volt megragadható (*Mayrhofer és szerzőtársai 2004*).

E kutatási eredmények is azt támasztják alá, hogy a HR gyakorlatok egységesedéséhez – a globalizáció és a hozzá köthető egyéb hatások ellenére – nem vezet egyenes út, ahogyan azt korábban feltételezték. A kutatók figyelme ezért abba az irányba fordult, hogy a különbözőségeket és magyarázó tényezőiket keressék és interpretálják. Ezek között általában két fő tényezőt vizsgálnak: az intézményi (jogi, gazdasági, társadalmi) környezet és a kulturális tényezők hatásait. Az előbbi körébe tartozóan a regionális sajátosságokat

eleinte főként az eltérő (az angolszász szabad versenyes, illetve a kontinentális európai koordinált piacú) kapitalizmus-típusokkal magyarázták (*Gooderham és szerzőtársai 1999; Hall-Soskice 2001*), mára azonban további két tradíció érvényesülését is azonosítják (*Wood és szerzőtársai 2012*). A nemzeti kulturális értékek, attitűdök és magatartások üzleti és vezetői stílusra, HR gyakorlatokra kifejtett hatását vizsgálók (*Hofstede 1998; Bandura 2001; Fisher 2008*) alapfeltevéseire építve pedig a világ sok országának eltérő kulturális kontextusát tárták már fel, melyekről hasznos összefoglaló értékelés is készült (*Reiche és szerzőtársai 2012*).

A fentiekben említett modellek, közelítések relevanciájának ellenőrzéséhez, továbbfejlesztéséhez a nemzetközi összehasonlításokat lehetővé tevő olyan felmérések is szükségesek, amelyek – a verseny- és közsférabeli közép- és nagyvállalatok, intézmények széles körének vizsgálatával – összehasonlítható módon világítanak rá nemcsak ágazatok, de országok, régiók emberi erőforrás menedzselési gyakorlatainak sajátosságaira.

Az immáron több mint húsz éve működő Cranet-hálózat azon kevés nemzetközi szervezet közé tartozik, amelynek ismétlődő felmérései nemcsak a térbeni, de az időbeni összehasonlítás, azaz a longitudinális elemzések lehetőségét is kínálják (*Lazarova és szerzőtársai 2008*). E hálózat mára tagjai között tudhatja Európa szinte minden országát (köztük Magyarországot is), így a kezdeti évtizedek Nyugat-Európa HR-gyakorlatát feltáró, illetve az amerikai modelltől eltérő jegyeit azonosító (*Brewster 1994*) lehetőségei egyre tágulnak.

Az újabb felmérési eredmények egyrészt megismerhetővé teszik a 2000-es évek előtti európai térképen fehér foltot képező közép- és kelet-európai – a valamikori szocialista – országok HR gyakorlatának jellemzőit (*Farkas és szerzőtársai 2007; Karoliny és szerzőtársai 2009; Kazlakauskaite és szerzőtársai 2013*). Másrészt a hálózat világméretű bővülése révén lehetőség adódik nemcsak az Európán belüli, hanem más jellegzetes menedzsment kultúrákat reprezentáló régiók országainak összehasonlító vizsgálatára is. E tanulmány néhány HR kulcsfunkció mentén egy ilyen regionális áttekintés nyújtására vállalkozik, a hálózat legutóbbi, 2008/10-es felmérési fordulójának adatai alapján.

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

A standardizált Cranet kérdőív, amely a kutatási projektünk alapjául szolgált, hét szakaszt tartalmaz, s közel hatvan kérdéssel tárja fel a HR kulcsterületeinek gyakorlatát. Ezek közül e tanulmány a kérdőív azon válaszaira fókuszál, amelyek – a HR funkció szervezeti helyének és szerepének taglalása után – a személyzetbiztosítás, a személyzetfejlesztés és a javadalmazás néhány kritikus jellemzőjét vizsgálja. Tesszük ezt úgy, hogy előzetesen – a kérdőív VI. és a VII. szakaszainak válaszaira építve – a válaszadó szervezetek HR munkát befolyásoló, magyarázó sajátosságairól adunk képet. A kutatási adatok feldolgozása SPSS szoftverrel történt.

Először nézzük meg, hogy a 2008/10-es Cranet felmérési forduló teljes mintájának 30 országot reprezentáló 6039 szervezete és intézménye a világ Cranet-tagországai közül mely régiók emberi erőforrás menedzselési gyakorlatát milyen súllyal jeleníti meg. Az intézményi és kulturális sajátosságai alapján elkülönített négy régió a következő:

1) **Közép- és kelet-európai országok régiója (röviden: KKE).** Ez áll elemzésünk fókuszában. A térséget 9 ország – Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Litvánia, Oroszország, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia – 1203 szervezetének gyakorlatára építve jellemezzük.

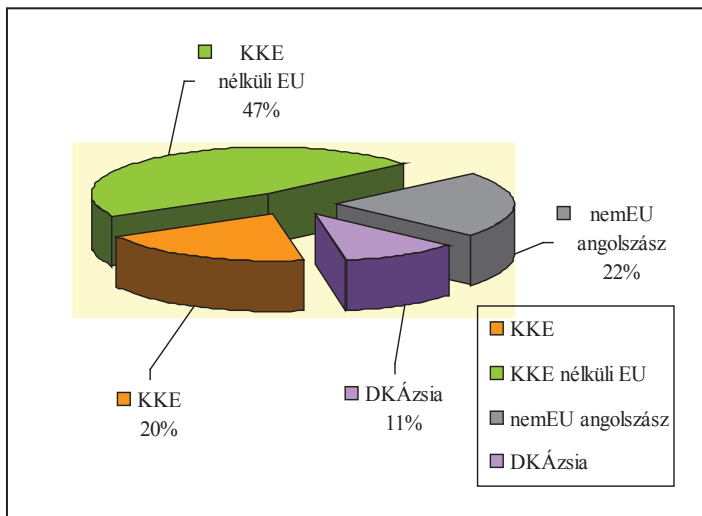
2) **Közép- és kelet-európai országok nélküli Európa régiója (KKE nélküli EU).** Ebbe a csoportba azt a 15 európai – illetve a földrajzi Európához közeli – Cranet-tagországot soroltuk, amelyek nem tartoztak a valamikori szocialista országok közé. Ezek: Ausztria, Belgium, Ciprus, Dánia, Egyesült Királyság, Észak-Ciprus, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Izland, Izrael, Norvégia, Svédország és Svájc. A régió szervezeteinek együttes száma 2831.

3) **Nem-európai angolszász régió (nemEU angolszász).** E csoport országai – Ausztrália, Dél-Afrika és az Egyesült Államok – inkább kultúrájukban, mint földrajzi hovatartozásában állnak közel egymáshoz. A mintabeli szervezeteik száma 1354.

4) **Délkelet-ázsiai régió (DKÁzsia).** Ez egy olyan földrajzi régió, melynek sajátos vezetői kultúráját régóta fürkészi a menedzsment szakirodalom. Három ország – Japán, Fülöp-szigetek és Tajvan – 651 szervezetétől érkezett válaszok alapján tudunk róla képet formálni.

1. ábra

A vizsgált négy régió szervezeteinek részaránya
a Cranet 2008/10-es felmérésben



Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A négy vizsgált régió alapsokaságon belüli megoszlását szemléltető 1. ábra szerint a közép- és kelet-európaiak nélküli európai (KKE nélküli EU) szervezetek alkotják a teljes minta csaknem felét (47 százalék). A vállalatok és intézmények másik, nagyobbik fele pedig három régiót képvisel. Közel egyenlő arányban (egyötödös súllyal) szerepelnek benne a KKE, valamint a nemEU angolszász régió – az utóbbinál döntő többségében egyesült államokbeli – szervezetei. A legkisebb (11 százalék) a DKÁzsia minta.

A vizsgált régiók válaszadóinak szervezeti sajátosságai – a kontextuális változók

Mivel a regionális eltérések vagy egyezőségek fakadhatnak a felmérésben részt vevő szervezetek kontextuális sajátosságaiból, először ezek két legfontosabbikának (ágazati hovatartozás és szervezeti méret) régiónkénti eltéréseit mutatjuk be. Ezt követően egy szervezeten belüli, de külső környezeti elemként is ható potenciális befolyásoló tényező (a szakszervezeti jelenlét mértéke) regionális sajátosságait vázoljuk fel.

A teljes minta ágazati megoszlását az 1. táblázat mutatja. E szerint a válaszadók döntő többsége a szolgáltatás és az ipar reprezentánsa – úgy, hogy előbbi súlya (44 százalék) némileg meghaladja az iparét (42 százalék). Míg a KKE nélküli EU és a nemEU angolszász régió mintájában a szolgáltató cégek részaránya a domináns (47–52 százalék), addig a KKE és a DKÁzsia országainak szervezetei inkább az ipar képviselői (49–60 százalék).

1. táblázat

A minta ágazati megoszlása (százalék)

Ágazatok	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
Mezőgazdaság	4	2	2	0	2
Gyártás	49	40	28	60	42
Szolgáltatás	38	47	52	17	44
Egyéb	9	11	18	23	12
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A teljes minta tipikus szervezeti méretét ugyan a 251–1000 fős sáv jelöli, de az ettől kisebb (250 fő alatti) méretűek több mint 30 százalékos részaránya szintén tekintélyes. Ugyanakkor a nagyméretű cégek gyakorlata is jelentős súllyal jelen van, hiszen a válaszadók mintegy 1/5-e e méretkategória tagja.

2. táblázat

A minta megoszlása szervezeti méretkategóriák szerint (százalék)

Alkalmazottak száma (fő)	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
Legfeljebb 250	60	33	25	34	34
251–1000	27	39	54	37	41
1001–5000	10	19	12	22	17
5000 fölött	3	9	9	7	8
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A régiós részminták közül a méretbeli összetétel tekintetében a teljes sokasághoz igen hasonló összetételű a KKE nélküli EU és a DKÁzsia. A nemEU angolszász mintából az előzőekétől nagyobb, míg a KKE-ből a kisebb méretű (de 100 főnél többet foglalkoztató) cégek gyakorlatáról kapunk képet.

A HR funkció szerepét, jelentőségét és gyakran eredményességét is befolyásolhatja egy – külső környezetiként és szervezeti kontextuálisként egyaránt kezelhető – tényező: a szakszervezetek helye, szerepe, befolyásának szintje. A világ különböző részein eltérő képet mutat ugyan a szakszervezeti tagság munkavállalókon belüli aránya és a szakszervezetek befolyása, ám tendenciáját tekintve sokhelyütt csökkenés, hanyatlás tapasztalható. A felmérés válaszadóitól kapott adatok szerint a teljes minta alapján megrajzolható kép – összhangban az előzőekben vázolt tendenciákkal – kiegyensúlyozott helyzetet sugall. Amint azt a 3. táblázat is mutatja, miközben a szervezetek csaknem felére igaz, hogy alkalmazottaik között alig van szakszervezeti tag, illetve részarányuk 10 százalék alatti, addig bő egyötödüknél a munkatársak több mint 75 százaléka tagja efféle szervezetnek. Ezen összkép mögött azonban az egyes régiók szélsőséges gyakorlatai húzódnak meg.

3. táblázat

**Szakszervezeti tagok válaszadó szervezeteken belüli arányának megoszlása
(százalék)**

Szakszervezeti tagok aránya	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
0%	50	14	49	75	32
1–10%	10	21	14	3	16
11–25%	7	9	7	2	7
26–50%	13	11	10	2	11
51–75%	11	16	9	5	13
76–100%	9	29	11	13	21
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A magas szervezetségi arány a KKE nélküli EU szervezetek jellemzőiből adódik, a többi régióban viszont – erősebben vagy gyengébben – a szakszervezeteket nélkülöző gyakorlat érvényesül. Az e vonatkozásban mellőző attitűdjéről ismert nemEU angolszász országok szakszervezeti tagokat nélkülöző, vagy azokat csupán kis arányban alkalmazó számaihoz igen hasonlóak a KKE-ből származó adatok. Ennek megítéléséhez érdemes felidézni a szocializmus időszakának csaknem 100 százalékos szervezetségi szintjéről szóló beszámolókat (*Dimitrova 2005*), amivel kapcsolatban már a rendszerváltást közvetlenül követő időszakban készült empirikus kutatások jelezték (*Tóth 1997*), hogy a közép- és kelet-európai országokban a privatizáció, illetve a külföldi tőkebefektetések meggyengítették a szakszervezeti mozgalmakat, mindezek következtében pedig e régióban is általános tagságsökkenés figyelhető meg (*Scheuer 2011*).

A leginkább szakszervezet-ellenes, vagy legalábbis a jelenlétüket leginkább mellőző régió azonban DKÁzsia, hiszen a régió felmérésben szereplő cégeinek háromnegyedénél egyetlen szakszervezeti tag sincs.

A HR gyakorlatok regionális jellegzetességei a Cranet-felmérés fényében

A HR funkció és a HR szakemberek szervezeti pozíciója, jelentősége

A HR szakember vagy részleg szervezeti hierarchiában betöltött fontosságát, szerepét gyakran jellemzik azzal, hogy a HR vezető tagja-e az igazgatótanácsnak, illetve a csúcsvetetői teamnek, továbbá bevonják-e az üzleti stratégia készítésébe, s ha igen, akkor melyik fázisban kerül erre sor. A fenti kérdésekre adott válaszok a HR szervezeti életben betöltött szerepét és jelentőségét fontosnak, sőt kiemelkedőnek mutatják (4. táblázat). A teljes minta szervezeteinek 67 százalékából olyan válasz érkezett ugyanis, hogy a HR szakember, vezető, vagy a HR ügyekért felelős személy tagja az igazgatótanácsnak illetve a csúcsvetetői teamnek. Ez az arányszám minden vizsgált mintában meghaladja a 60 százalékot, ám a KKE mintában a többiekénél kissé alacsonyabb (62 százalék).

A teljes minta válaszadóinak döntő többsége szerint szervezetük rendelkezik írott vagy íratlan szervezeti (91 százalék) és HR (81 százalék) stratégiával. Az előbbi tekintetében az egyetlen vizsgált minta, amelyben az arány 90 százalék alatti (83 százalékos), meglepő módon a nemEU angolszász régióé. E mintában viszont az írott vagy íratlan HR stratégiával bíró cégek aránya megegyezik az üzleti stratégiával rendelkezőkével (83 százalék). A HR stratégiát készítő cégek teljes mintabeli magas (81 százalékos) átlagértékét egyedül a KKE minta szervezetei nem érik el, ám lemaradásuk nem számottevő (az arány ezeknél 77 százalék).

Az átlagot már majdnem elérő KKE pozíciók figyelemreméltó, gyors fejlődés eredményei. Ezt olyan, a régióban készült tanulmányok is alátámasztják, melyek már a 90-es évek közepétől (Koubek–Brewster 1995), illetve az új évszázadban is a HR egyre erősebb szervezeti pozíciójáról számolnak be – például Csehországból, Lengyelországból és Szlovéniából (Zupan–Kase 2005; Kohont 2006; Svetlik és szerzőtársai 2010).

4. táblázat

A HR funkció és részleg szervezeti helye és szerepe (százalék)

Régiók	HR vezető* a csúcsvetésben	HR vezető* részvétele a stratégia-készítésben	Stratégiák létezése		A HR-esek neme (férfi:nő)
			Üzleti (írott + íratlan)	HR (írott + íratlan)	
KKE	62	88	91	77	13:87
KKE nélküli EU	69	91	94	84	28:72
NemEU angolszász	66	87	83	83	25:75
DKÁzsia	67	94	95	86	28:72
Teljes minta	67	90	91	81	28:72

*Vagy a HR-ért felelős személy

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A 4. táblázat utolsó oszlopának adataiból világosan kitűnik, hogy a HR-es munka mindenhol női dominanciájú. Azonban míg a teljes mintáéval megegyezően az KKE nélküli EU és a DKÁzsia régióban a női HR-esek részaránya a háromnegyedhez közelít (72 százalék),

illetve a nemEU angolszász országokban éppen eléri azt, addig a KKE régióban csaknem kilenczetedet tesz ki. E jellemzőhöz ugyan sokféle pozitív magyarázat is fűzhető, ám kevesek értelmezik azt a HR szervezetben betöltött fontosságot jelző indikátornak (*Reiche és szerzőtársai 2012*).

A HR kulcsfunkciók gyakorlatának regionális sajátosságai

A válaszadó szervezetek kontextuális jellemzőinek áttekintése alapján azt láthattuk, hogy a régiók között nem annyira ágazati, mint inkább szervezeti méret és még inkább a szakszervezetek szerepe tekintetében tapasztalhatók különbségek. Mindezek ellenére a HR részleg, illetve a HR-ért felelős személy szervezeti helyét, szerepét tükröző indikátorok inkább regionális hasonlóságot sugallnak. E szerint a HR funkció és felelőse a szervezeti életben sokhelyütt befolyásos szerepet tölt be.

A továbbiakban azt vizsgáljuk, vannak-e különbségek, sajátosságok abban, hogy a HR egyes kulcsfunkcióinak gyakorlatában (személyzetbiztosítás, személyzetfejlesztés, valamint javadalmazás, ösztönzés) milyen megoldások használatát preferálják az egyes régiókban. Ezt az áttekintést olyan struktúrát követve igyekszünk bemutatni, amelyben a teljes mintában jellemző kép megrajzolását a régiónkénti eltérések, jellegzetességek megállapítása követi.

1. Személyzetbiztosítás

A teljes mintában a kiválasztási módszerek közül a három legnépszerűbb, szinte minden vizsgált alkalmazotti körben a leggyakrabban használt technika a páros interjú, a referenciaellenőrzés és a jelentkezési lap. Régióként hasonlóan érvényes az a megállapítás, hogy a használatos technikák köre a legszélesebb a vezetők kiválasztása során, míg legszűkebb a fizikai munkások felvétele előtt.

A preferált technikák tekintetében régiós kontrasztként kiemelhető, hogy míg a referenciaellenőrzés alkalmazása a nemEU angolszász szervezeteknél három alkalmazotti körben is 90 százalék feletti gyakoriságú (s még a fizikaiak körében is meghaladja a 75 százalékot), addig DKÁzsia szervezetei alig építenek rá (a legnagyobb mértékben is csak alig több mint egyharmaduk alkalmazza). Utóbbi régió szervezeteinél bíznak tehát leginkább a képességtesztekben, használatukat sokuk technikai tesztekkel is kiegészíti, miközben a pszichológiai (pszichometriai) tesztek más régióbeli társaiknál kevésbé használják. A KKE régió szervezetei ezzel szemben a pszichológiai tesztek pártolói, a vezetők és a szakalkalmazottak körében a legnagyobb gyakoriságú alkalmazói, miközben a teljes mintában preferált megoldásokat itt is hasonló gyakorisági sorrenddel használják.

A bizottság előtti (úgynevezett panel) interjú preferálói a nemEU angolszász és a KKE nélküli EU régió szervezetei. Szintén e két régió az – csak fordított sorrendben –, ahol elsősorban a vezetők, kisebb mértékben a szakalkalmazottak kiválasztási módszereként az AC-t (assessment centre – értékelési központ) a legnagyobb mértékben használják. Érdekes azonban megemlíteni, hogy még ahol a legerőteljesebben vetik is be e technikát (KKE nélküli EU régióban a vezetők), az alkalmazó szervezetek aránya ott sem haladja meg a 25 százalékot.

A személyzetgyarapítást támogató kiválasztási technikák regionális különbségeket mutató gyakorlatának feltárása után most a létszámcsökkentésre használatos megoldások áttekintése következik (*5. táblázat*).

5. táblázat

**Az alkalmazotti létszám csökkentésére használt módszerek előfordulása
(százalék)**

Módszerek	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
Létszámstop	56	81	81	82	74
Előnyudíjazás	50	61	49	51	56
Önkéntes távozás / felmondás	68	71	45	81	65
Felmondás, (csoportos) létszámleépítés	66	62	66	60	61
Belső áthelyezés, átcsoportosítás	65	79	72	85	73
Nem megújított lejáró szerződések	63	79	65	74	71
Kiszervezés (outsourcing)	42	44	39	48	42
Egyéb	17	29	62	3	24

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

Először e tekintetben is a teljes minta jellegzetességeit emeljük ki. E szerint a vizsgált nyolc módszer alkalmazási gyakoriságuk tekintetében három csoportba sorolható:

- 1) A 70 százalék fölötti alkalmazási gyakoriságú, tehát a legtöbbször által alkalmazott körbe az olyan kevésbé fájdalmas megoldások sorolhatók, mint a létszámstop, a belső átcsoportosítás, áthelyezés, illetve a lejáró határozott idejű munkaszerződések megszüntetése.
- 2) A 60 százalék körüli gyakoriságú körben az olyan erőteljesebb, aktívabb módszerek találhatók, mint az alkalmazotti felmondások(at), távozási ösztönző programok, illetve a munkáltatói felmondások, beleértve a csoportos létszámleépítést is.
- 3) A legkisebb, de nem jelentéktelen – 40–50 százalék körüli – gyakorisággal használatos létszámcsökkentési eljárás az előnyudíj és a kiszervezés (outsourcing) alkalmazása.

A 4. táblázat két olyan létszámcsökkentésre használt megoldást is tartalmaz, amelyek alkalmazási gyakorisága szinte azonos mértékű minden e tanulmányban vizsgált régióban, beleértve Közép- és Kelet-Európát is. Ezek a munkáltatói felmondás/leépítés (60–66 százalék), valamint a kiszervezés (40 százalék körül).

A hasonlóságok mellett azonban regionális különbségek is azonosíthatók. A teljes minta első csoportjában kevésbé fájdalmasnak említett megoldások alkalmazása minden KKE-n kívüli régióban sokkal erőteljesebben preferált, mint a volt szocialista országok szervezeteinél. Az előnyudíjazást pedig leginkább a KKE nélküli EU régióban használják.

Mindezek következtében a KKE régióban használatos megoldásokról megállapítható, hogy – mind a teljes mintától, mind pedig a többi régiótól eltérően, a létszámstopot és az előnyudíjazást kissé megelőzően – a listában szereplő megoldások szinte azonos súllyal (60 százalék körül) szerepelnek a gyakorlatok repertoárjában. E tekintetében egy másik

szélsőség a DKÁzsia régió, hiszen onnan a legtöbb megoldás másokétól intenzívebb használatát jelezték a válaszadók.

Az alkalmazott foglalkoztatási formák, munkaidő, munkarend tekintetében a válaszok alapján a teljes mintáról megállapítható, hogy még mindig inkább a hagyományos formák és megoldások (határozatlan idejű munkaszerződések, műszakos munka és túlóra) használatosak szélesebb körben, mint az úgynevezett atipikus, vagy rugalmas verziók. Az utóbbi csoportba tartozó legnépszerűbb megoldások a részmunkaidő, a határozott idejű munkaszerződések, illetve a munkaerő-kölcsönzés. Ezek alkalmazási gyakoriságai az KKE nélküli EU és a nemEU angolszász régiókban a legmagasabbak (a válaszadó cégek 70–80 százaléka használja azokat legalább munkavállalók egy csoportjában). A távmunka is e két régióban a legnépszerűbb, bár az előzőektől alacsonyabb intenzitással (40–45 százalék), és e téren a nemEU angolszász régió primátusával. A DKÁzsia régió gyakorlatából kiemelhető érdekesség, hogy miközben itt a túlórára igen erőteljesen támaszkodnak (95 százalék), a részmunkaidőt e térségben preferálják a legkevésbé (34 százalék).

A KKE régió legtöbbek által jelzett megoldásai a túlóra, a határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás és a műszakos munka. Azonban ezek alkalmazása – éppúgy, mint a legtöbb atipikus formáé – kisebb-nagyobb mértékben alatta marad a vizsgált többi régióból érkezett jelzéseknek.

2. Személyzetfejlesztés

Ebben a részben a HR két – sokhelyütt erősen egymásra épülő funkciójában érvényesülő – gyakorlatának néhány regionális sajátosságát mutatjuk be. Ezek a teljesítményértékelés és a képzés-fejlesztés.

Miközben a 6. táblázat alapján megállapítható, hogy a formális teljesítményértékelést (TÉR) a Cranet-felmérésben résztvevő valamennyi régióban használják, alkalmazásuk gyakorisága régióként és némileg az értékelték körét illetően is különbözik. Az utóbbiak tekintetében a vezetők és a szakalkalmazottak szinte azonos arányban érintettjei e HR funkciónak, míg legkevésbé a fizikaiak körében történt ilyen munka az új évezred első évtizedében.

A TÉR szervezeti alkalmazásának gyakoriságában a DKÁzsia és a nemEU angolszász minta szervezetei járnak az élen. Itt a válaszadók mintegy 90 százaléka lényegében minden alkalmazotti kategóriában – még a fizikaiaknál is a teljes minta átlagértékét meghaladó szinten – használ valamilyen formális eljárást.

A TÉR-t alkalmazó régiók rangsorában a harmadik a KKE nélküli EU, s az utolsó a KKE. Figyelembe véve azt a tényt, hogy a rendszerváltást megelőző szocializmus időszakában – a fizikai személyzetet kivéve – ez az eszköz teljes mértékben hiányzott a KKE régió szervezeteinek HR gyakorlatából, a fejlődés e téren ismét figyelemreméltó.

6. táblázat

Formális teljesítményértékelési rendszer alkalmazása (százalék)

Régiók	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
KKE	57	61	45	52
KKE nélküli EU	67	63	61	45
NemEU angolszász	90	90	88	68
DKÁzsia	91	92	91	76
Teljes minta	71	70	68	54

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A TÉR alkalmazási folyamatának fontos indikátora egyrészt az, hogy kik szolgáltatják a bemenő adatait, azaz kik az értékelők, másrészt pedig az, milyen további HR munka támogatására használják a kimenetét, az értékelési eredményeket. Az első tényező kapcsán elmondható, hogy a tipikus értékelő (90 százalék felett) minden mintában a közvetlen vezető. A teljes mintában őket csaknem azonos arányban az értékelő vezetője és az értékelő által végrehajtott értékelés, vagyis az önértékelés követi. A másik vezető elsősorban a DKÁzsia és a nemEU angolszász mintákban kap hangsúlyos szerepet (82, illetve 73 százalék), míg az önértékelésre leginkább a nemEU angolszász és a KKE nélküli EU szervezeteknél adnak lehetőséget (85, illetve 70 százalék). A felfelé történő értékelés – amikor a beosztott a vezetőjét értékeli – viszonylag korlátozottan érvényesül, legnagyobb arányban (29 százalékkal) a KKE nélküli EU régióban működő szervezeteknél. A munkatársaktól származó értékelés gyakorlata a nemEU angolszász régióban a legelterjedtebb, ám itt sem éri el az egynegyedes arányt.

A KKE régió szervezeteinél az értékelők rangsorának élén ugyanaz a három szereplő áll, mint a teljes mintában, csak a 2. és 3. helyen állók használata kevésbé jelentős, így az értékelők átlagos száma itt kevesebb. A vezetők beosztotti értékelése, a munkatársak és a vevőktől jövő értékelések a teljes mintától és a már említett két régiótól elmarad, de DKÁzsia alacsony számait kissé meghaladja.

7. táblázat

A teljesítményértékelési eredmények felhasználási területei (százalék)

Felhasználási területek	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
Javadalmazási döntések	78	70	85	92	77
Képzési-fejlesztési szükségletek	68	82	85	82	77
Karrierváltás és -tervezés	66	77	79	57	74
Munkaerő-tervezés	53	51	64	69	56

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A teljesítményértékelési rendszerek eredményeire – ahogyan azt a 7. táblázat mutatja – a teljes minta válaszadó szervezeteinek mintegy háromnegyede legalább három további HR funkciót épít. Ezek közel azonos arányban a javadalmazási-bérezési döntések, a képzési igény meghatározása, illetve a karrierváltási megfontolások megalapozása. Legritkábban – de az egyes régiók válaszadóinak legalább a fele által említve – létszámtervezési megfontolás (is) kapcsolódik hozzá. A TÉR-eredmények legtöbb területen, illetve a legerőteljesebben a DKÁzsia és a nemEU angolszász régiókban hasznosulnak, melyek között ugyan mindkét helyen a bérezési, jutalmazási döntések megalapozása az első a rangsorban, ám a fejlesztési célú hasznosítás is hasonló súlyú. A KKE nélküli EU-ban a hasznosulás rangsora az előzőek fordítottja, ugyanis e szervezeteknél a képzési-fejlesztési, valamint karriertervezési célok megelőzik a bérezési célú felhasználást.

A KKE régió szervezeteinek válaszaiból az tűnik ki, hogy a többiekénél kisebb gyakorisággal és valamivel szűkebb körben (6. táblázat) végzett teljesítményértékelési munka eredményeit itt a más térségekben tapasztaltaknál kevesebb területen hasznosítják, s elsődlegesen javadalmazási döntéseket kötnek hozzá. A többi régióhoz képest elmaradottabbnak tűnő képet azonban más fényben láthatjuk, ha felidézünk a 90-es évek elején készült kutatásokat, amelyek a modern teljesítményértékelés szinte teljes hiányát mutatták (Pearce 1991).

A képzés-fejlesztés szervezeteken belül betöltött fontossága két mutató segítségével jellemezhető a Cranet-felmérés alapján. Az egyik a képzésre fordított költségek (éves) bérköltséghez viszonyított aránya, míg a másik a képzési napok éves átlagos száma, munkavállalói csoportonként vizsgálva.

8. táblázat

**A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya
(százalék)**

Képzésiköltség-hányad	Régiók				Teljes minta
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DKÁzsia	
0,00–2,00%	58	55	52	55	54
2,01–4,00%	11	18	11	14	15
4,01–6,00%	12	14	17	9	13
6,01–10,00%	11	8	9	12	10
10,00% fölött	8	5	10	8	8

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

Ahogyan a 8. táblázat mutatja, a válaszadók több mint fele bérköltségeinek csak igen kis hányadát (legfeljebb 2 százalékát) költi munkatársai képzésére. Az ilyen gyakorlattal jellemezhető cégek aránya sajnos a KKE régióban kissé magasabb (58 százalék), mint a többiben (52–55 százalék). Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a különböző régiók válaszadóinak mintegy ötöde meglehetősen sokat (az éves bérköltségei 6–10 százalékát, vagy ennél is többet) költ a személyzetfejlesztésre. E kategóriában viszont a KKE cégek a többiekéhez hasonló helyet foglalnak el. Meglepő módon – és az e tanulmányban elemzett

tényezők között most először – az is kiderül, hogy a KKE nélküli EU gyakorlat e szempontból a vizsgált régiók között sereghajtónak számít.

9. táblázat

Éves képzési idő alkalmazotti csoportonként (nap/év)

Régiók	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
KKE	8,9	9,3	5,6	5,6
KKE nélküli EU	6,4	9,4	4,2	3,3
NemEU angolszász	7,9	8,8	7,0	8,4
DKÁzsia	7,7	8,9	6,5	5,7
Teljes minta	7,7	9,1	5,9	5,8

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A napok számával mért évi átlagos képzési időt a képzés fontosságát jelző indikátorként használva a 9. táblázat alapján megállapítható, hogy a régiók közötti összehasonlításban előkelő pozícióban és egyúttal a személyzeti kategóriák közötti legkiegyensúlyozottabb helyzetet tükrözve a nemEU angolszász régió található. Más régiókban a szakalkalmazottak és a vezetők csaknem dupla annyi napot töltenek évente képzéseken, mint az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak. E mutató értékei alapján a KKE gyakorlat szinte minden alkalmazotti kategóriában megelőzi a KKE nélküli EU régióét.

3. Javadalmazás, ösztönzés

Ezen HR funkció számos kritikus területe közül a Cranet-felmérés kettőre összpontosít, mindkettőt a már ismert négy személyzeti csoportban vizsgálva. Az első kérdés az alaplérmegállapítás szintjeit, a másik a pénzügyi participáció módjait és érintettjeit firtatja, illetve a teljesítményfüggő javadalmazás alkalmazásának gyakoriságát és annak alapját igyekszik megállapítani.

Az *alaplérmegállapítás jellemző szintjeit illetően* a négy személyzeti kategóriában a vizsgált régiókban markáns sajátosságok és eltérések azonosíthatók:

- Egy személyzeti csoportnál, mégpedig a vezetők körében az tapasztalható, hogy első-sorban egyéni, másodsorban pedig vállalati, illetve divízió szinten történik az alaplérmegállapítás. A régiós adatok e területen csupán elhanyagolható különbségeket mutatnak.
- A többi három munkavállalói csoport esetében csupán a KKE nélküli EU régióban van ettől eltérő gyakorlat. Itt ugyanis, ahol a szakszervezetek szerepe – legalábbis regionális összehasonlításban – jelentékeny, a szervezeti szintű bérmegállapítási gyakorlat mellett nemcsak a fizikaiak, de az adminisztratív, sőt a szakalkalmazotti állománycsoportban is határozott (a fizikaiak esetében vezető) szerepet tölt be a nemzeti vagy ágazati szintű kollektív megállapodás. Más régiókban e három csoportnál (csupán némi súlybeli eltéréssel) a szervezeti, az egyéni, majd pedig a nemzeti vagy ágazati alkukra építő bérmeghatározási gyakorlat a jellemző.

- A régiós szintű kollektív egyeztetés minden mintában a legtrikábban használt kategória. Legmagasabb jelölési értéket (26 százalék felett) a fizikai dolgozók körében a nem EU angolszász régióban ért el, így itt szerepe nem hagyható figyelmen kívül.

Az alapbén felül fizetett, úgynevezett változó bérekről, mozgó jövedelemelelekről, azok megállapításának alapjáról – mint a pénzügyi participáció alkalmazott formáiról – számot adó válaszokat vizsgálva a következőket mondhatjuk:

- A kérdőívben szereplő hét elem (dolgozói részvényprogram, nyereségrészesedés, részvényopciók, rugalmas juttatások, teljesítményfüggő bér, team-teljesítményre, illetve egyéni teljesítményre építő ösztönző/bónusz) közül szinte minden régióban és minden alkalmazotti kategóriájában a teljesítményfüggő, a teljesítményértékelési eredmények figyelembevételére alapozó javadalmazás alkalmazása a leggyakoribb.
 - A teljesítményfüggő bérezés használatában – a fizikaiakat kivéve – minden alkalmazotti kategóriában a nemEU angolszász régió vezet (59–72 százalék), és a KKE nélküli EU az utolsó (33–42 százalék), miközben a KKE és a DKÁzsia térség jellemzői igen hasonlóak (48–58 százalék).
 - A fizikaiak körében alkalmazott teljesítménybérezésben a KKE régió áll az élen (53 százalék), míg a sereghajtó itt is a KKE nélküli EU (22 százalék).
 - A teljesítményösztönzők alapja minden régióban inkább az egyéni, mint a team- vagy szervezeti egység szintű teljesítmény. Az egyéni szintű ösztönzés pedig minden alkalmazotti körben a DKÁzsia régióban a legerőteljesebb és a KKE nélküli EU-ban a leggyengébb (például a vezetőknél 74, illetve 59 százalék, az adminisztratívoknál 66, illetve 31 százalék).
- A régiókat tekintve DKÁzsia gyakorlata a többiekétől igen eltérő, ott ugyanis minden személyzeti csoportnál jóval kisebb az egyes formák alkalmazási gyakorisága közötti különbség, mint másutt.
 - DKÁzsia esetében a dolgozói részvényprogram, a nyereségrészesedés és a részvényopciók alkalmazási gyakorisága egyrészt több mint kétszerese a más régiókban tapasztalhatónak (például részvényopció a vezetőknél a DKÁzsiában 42 százalék, míg a rangsorban második nemEU angolszász régióban 22 százalék), másrészt nem szűkül le a vezetői körre (például az adminisztratívoknál a DKÁzsia esetében 57 százalék, míg a nemEU angolszásznál és a KKE nélküli EU-nál 20 százalék körüli).
 - Másként fogalmazva, DKÁzsia mintabeli szervezeteinél a pénzügyi participáció és az egyéni ösztönzés formái minden alkalmazotti csoport esetében erőteljesen és sokszor együttesen érvényesülnek (például a nyereségrészesedés és a dolgozói részvényprogramok még a fizikaiaknál is 36, illetve 22 százalékot mutatnak).
- A KKE régió szervezetei a teljesítményalapú bérezés és egyéni teljesítmény alkalmazási gyakoriság tekintetében lépést tartanak DKÁzsia szereplőivel, sőt a rugalmas juttatások terén majdnem elérik a nemEU angolszász szintet, ám a többi vizsgált formát szinte csak a vezetők körében alkalmazzák. Amiben élenjáróak, az a fizikaiak körében legmagasabb arányban (53 százalék) használt teljesítménybér, amely más régiókban már lényegesen visszaszorult (például a KKE nélküli EU-ban 22 százalék, de DKÁzsiában is csak 36 százalék).

Szervezeti kimenet – pénzügyi eredményszintek

A HR gyakorlatok fenti elemzések alapján megfogalmazható regionális sajátosságainak összefoglalása előtt, a konklúziók helyes megállapítása érdekében, vázoljuk fel még egy jellemző, a változatos HR gyakorlatok kimenetét, annak pénzügyi eredményszintjeit bemutató adatok teljes mintabeli és regionális sajátosságait.

10. táblázat

**A minta versenyszférában működő szervezeteinek megoszlása
jövedelmezőségi kategóriák szerint (százalék)**

A cég bruttó árbevétele az utóbbi három évben	Régiók				
	KKE	KKE nélküli EU	NemEU angolszász	DK Ázsia	Teljes minta
Jóval meghaladta a költségeket	39	47	44	23	41
Elég volt egy kis profit képzéséhez	42	34	40	61	39
Elég volt a költségek fedezéséhez	14	9	10	7	11
Nem volt elég a költségek fedezésére	4	7	5	6	7
Alacsony volt és veszteség keletkezett	1	3	1	3	2
Együtt	100	100	100	100	100

Forrás: Cranet 2008/10-es felmérés, saját számítás

A Cranet kérdőív a versenyszférában tevékenykedő szervezetek válaszadóitól hároméves pénzügyi teljesítményeik jövedelmezőségi kategóriába sorolását is kéri. A válaszok alapján (10. táblázat) megállapítható, hogy a felmérésben részt vevő cégek döntő többsége (91 százaléka) hároméves távlatban legalább nullszaldós eredményt tudott elérni. A teljes mintában a magas, illetve viszonylag alacsony profitrátával, de pozitív egyenleggel büszkélkedő szervezetek aránya majdnem azonos (39–41 százalék).

A régiók rangsorában az élen a KKE nélküli EU, valamint a nemEU angolszász országok állnak, a legmagasabb arányú magas profittermelési gyakorlat jelölésével (47, illetve 44 százalék). A következő a KKE régió, a teljes minta átlagához igen hasonló megoszlású eredményszintekkel. A szervezeti teljesítmény önértékelésen alapuló rangsorának utolsó DKÁzsia szervezetei, ahonnan inkább csak kismértékű profitképződést jeleztek a válaszadók.

Összefoglalás, következtetések

A nemEU angolszász régió szervezeteinek többsége a HR modell eredetéként ismert Egyesült Államok reprezentánsa. A főleg szolgáltatásban működő, döntően közepes méretkategóriájú, leginkább szakszervezetek nélkül dolgozó cégeknél a HR-esek szervezeti pozíciója erős, a részleg tagjainak egynevede férfi.

A személyzetbiztosításban a kiválasztás támogatásául másoknál erőteljesebben építenek a referencia-ellenőrzésre és a panel-interjúra, létszámcsökkentéskor főként a kevésbé fájdalmas megoldások (létszámstop, belső átszervezés) alkalmazói, ugyanakkor az

atipikus foglalkoztatási formák legintenzívebb használói. A teljesítményértékelést minden alkalmazotti körben széleskörűen alkalmazzák, eredményeit sokrétűen, de elsődlegesen bérezési célra használják. A javadalmazási rendszert tekintve mind a teljesítményfüggő elemek, mind a rugalmas juttatások alkalmazásában élenjáróak. A képzésnek pedig személyzeti kategóriánként hasonló jelentőséget tulajdonítanak. E HR jellemzők mellett a szervezetek pénzügyi teljesítménye a második legjobb a regionális rangsorban.

A DKÁzsia régió HR gyakorlata sok területen hasonlóságot mutat az előzőekben jellemzettel, pedig a szervezetek inkább az ipar képviselői, némileg kisebb méretű cégekből állnak, és szinte tökéletesen szakszervezetmentesen működnek, erős szervezeti pozíciójú HR-esek támogatásával.

A személyzetbiztosítási gyakorlatuk szinte minden régióétól eltérő megoldásokkal jellemezhető: a kiválasztásban szívesen támaszkodnak a képesség- és technikai tesztekre, a munkapróbákra, de a pszichológiai tesztek nem kedvelik, a referenciaellenőrzést pedig kerülik. A leépítés során minden említett lehetőség legerőteljesebb használói. A rugalmasságot elsősorban hagyományos eszközzel, a túlóra alkalmazásával biztosítják, a részmunkaidőt alig alkalmazzák. A teljesítményértékelés elemzett szempontrendszerének mindegyikében az előző régióéhoz hasonló gyakorlat érvényesül: széleskörű, minden személyzeti kategóriára kiterjedő, többforrású értékelés, erőteljes sokterületű hasznosítással, amelyben az ösztönzés vezet. Így nem meglepő, hogy az egyéni teljesítményre alapozó ösztönzésben az élenjárók közé tartoznak. Az viszont a régió egyedi sajátossága, hogy itt nemcsak az egyéni teljesítményösztönzés, de a pénzügyi participáció legtöbb megoldása is minden alkalmazotti kategóriában erőteljesen alkalmazott. Emellett sem az értékben, sem a napokban kifejezett képzési mutatók tekintetében nem maradnak el a teljes minta átlagától. Mindezeknek az önértékelésre alapozó kimenete a mérsékelt profitabilitás.

A KKE nélküli EU, a valamikori vasfüggönyön túli Nyugat-Európa országainak HR gyakorlatát olyan szervezetek megoldásai alapján jellemeztük, amelyek ágazati és méretbeli jellemzőik tekintetében a nemEU angolszász cégekhez hasonlóak (azaz a szolgáltatás közép méretű szervezetei), melyek azonban – e régió sajátosságaként – a szakszervezeti tagokat legmagasabb arányban foglalkoztató környezetben tevékenykednek. Az igen erős pozíciójú HR-esek csaknem egyharmada férfi.

Személyzetbiztosításkor kiválasztási eszközként itt vetik be leggyakrabban a panel-interjú és a vezető-kiválasztás támogatására az AC-t, azaz értékelési központot. A leépítésre használt megoldások gyakorisága azok fájdalomassági rangsorához igazodóan változik, azaz a soft megoldások a leggyakoribbak és a hard verziók a leginkább mellőzöttek. A foglalkoztatási formák között itt is a hagyományos, tipikus megoldások vannak túlsúlyban, de nem jelentéktelenek az atipikus verziók, köztük például a távmunka alkalmazása sem.

A teljesítményértékeléssel érintettek köre itt is magas, és a tipikus értékelők e körben is a vezető, az önértékelő és a vezető vezetője, ugyanakkor e régióban jelenik meg leghatározottabban a felfelé történő értékelés, s minden más régióétól eltérően érvényesül az a sajátosság, hogy az értékelési eredményeket elsősorban fejlesztési célra használják. Talán ez is oka annak, hogy a képzés-fejlesztésre fordított figyelmet jellemző indikátorokban e régió a többiekhez viszonyítva némi lemaradást mutat. A javadalmazás, ösztönzés terén is az eddig tapasztaltakétól lényegesen eltérő gyakorlatot láthattunk, hiszen az alapbér-megállapítás vizsgált szintjei közül egyedül itt hangsúlyos a nemzeti vagy ágazati szintű kollektív megállapodások szerepe, miközben itt építenek a legkevésbé az egyéni teljesítménytől függő javadalmazásra. Végeterül fontos kiemelni, hogy ezen – a többi régióban alkalmazottakétól

sok tekintetben eltérő – HR gyakorlat-együttes az, amelyik a válaszadók megítélése szerint a cégek legnagyobb százalékát a legmagasabb eredménymutatójúak közé emelte.

A KKE régió kis-közép méretkategóriájú ipari szervezeteinek HR-esei az átlagot csak kissé alulmúló szervezeti pozícióban, de majdnem 90 százalékos női részvétellel dolgoznak, a nemEU angolszász régióhoz hasonlóan szakszervezetmentes környezetben.

A kiválasztási döntéseiket másokénál szívesebben alapozzák pszichológiai tesztek eredményeire, a leépítési eszköztár repertoárjából differenciálatlan gyakorisággal (talán prioritásokat nélkülöző módon) használnak minden lehetséges megoldást. Az atipikus foglalkoztatási formák használatában szerepük az egyébként is alacsony átlag alatti. A teljesítményértékelés alkalmazási gyakoriságát tekintve a régiós rangsor sereghajtói; a jellemző értékelő itt gyakran egyedül a közvetlen felettes. Az eredmények hasznosítása a legszűkebb körű, melyben a bérezési döntések megalapozása vezet.

A képzési gyakorlat terén hasonló mutatókat produkálnak, mint az ezen a területen nem az élbolyban szereplő KKE nélküli EU, azzal a sajátossággal kiegészítve, hogy miközben sok cég keveset költ képzésre, addig a cégek egy szűk köre meglehetősen sokat fektet alkalmazottai fejlesztésébe. Javadalmazás tekintetében – DKÁzsia gyakorlatához igen hasonlóan – erős hangsúlyt helyeznek az egyéni teljesítményre alapozó ösztönzésre, viszont egyedülálló módon elsősorban a fizikai dolgozók körében teszik ezt. A KKE nélküli EU gyakorlathoz hasonlíthatóan itt is nagy népszerűségnek örvendenek a rugalmas juttatások.

E régió HR gyakorlatának összefoglaló minősítésekor egyrészt az átlagot majdnem elérő szintekről, valamint a bizonytalanak látszó, csapongó, vagy nem kitapintható prioritású felhasználási módokról lehet beszámolni. Másrészt azonban tudni kell, hogy a vizsgált HR kulcsfunkciók önálló szervezeti gyakorlatának kialakítása alig két évtizede kezdődött. Az, hogy ennyi idő alatt egy átlag közeli pozícióba sikerült eljutni, egy igen gyors fejlődés eredménye. E változási folyamat minősítését tovább árnyalja, hogy mindezt döntően pozitív pénzügyi eredmények mellett tudták megtenni. Ugyanakkor az is érzékelhető, hogy hátra van még a régió saját HR karakterének megtalálása, egy jól megragadható jellemzőkkel bíró KKE HR modell kiépülése.

Az e tanulmányban bemutatott eredményeink, a talált regionális különbségek egyrészt határozottan megerősítik azokat az elméleti feltevéseket, miszerint a (nyugat)-európai HRM lényegesen különbözik a kezdeti HR modellt kidolgozó amerikai gyakorlattól. Másrészt az eredmények a modellszervezők által jószolt univerzálissá váló „best practice”-ek világszerte történő elterjedésének cáfolatául is szolgálnak, és a HR sokoldalú kontextus-függőségét igazolják.

Az a kutatási cél, hogy KKE országainak elkülönített régióba sorolásával és HR gyakorlatainak összehasonlító vizsgálatával megerősíthető a több mint egy évtizede megfogalmazott előfeltevésünk érvényessége, szintén teljesült. E szerint a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok még a rendszerváltás után két évtizeddel is elkülönülő régiót alkotnak Európán belül, melynek sajátosságait a további kutatások során is érdemes nyomon követni.

A vizsgált négy régió egyenkénti jellemzése után, a végső összefoglalásban harmadik kiemelendő szempontként, érdemes még hangsúlyozni, hogy az egyes régiók – több ponton különböző, mint hasonló – HR gyakorlatai eltérő kombinációjának kimenetelét vizsgálva, a pénzügyi eredményességben nem tapasztalhatók lényeges differenciák. Megfordítva az állítást: tanulságos, hogy a nagyon különböző, ám a szervezet külső és belső adottságaihoz, a régió karakteréhez illeszkedően megválasztott HR gyakorlatok pénzügyi szempontból egyaránt eredményesek lehetnek.

Hivatkozások

- Bandura, A. (2001): *Social cognitive theory: an agentic perspective*. Annual Review of Psychology, Vol. 52:1–26.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Quinn Mills, D. – Walton, R. E. (1984): *Human Resource Management*. Free Press, New York.
- Brewster, C. (1994): *European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?* In: Kirkbridge, P. (Ed.): *Human Resource Management in Europe*. Routledge, London.
- Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. Human Resource Management Review, Vol. 14, No. 4:365–382.
- Budhwar, P. S. – Sparrow, P. R. (2002): *An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices*. Human Resource Management Review, Vol. 12, No. 3:377–403.
- Dimitrova, D. (2005): *Looking Ahead: Trade Union Strategies for Decent Work*. In: Dimitrova, D. – Vilrokk, J. (Eds.): *Trade Union Strategies in Central and Eastern Europe: Towards Decent Work*. International Labour Office, Budapest.
- Farkas Ferenc – Karoliny Zsuzsanna – Poór József (2007): *Human Resource Management In Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison / Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai*. Kétnyelvű kutatási jelentés; Working Paper Series, Vol. 1, No. 1, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Fisher, R. (2008): *Organizational justice and reward allocation*. In: Smith, P. B. – Peterson, M. F. – Thomas, D. C. (Eds.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Sage, London.
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York.
- Gooderham, P. N. – Nordhaug, O. – Ringdal, K. (1999): *Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms*. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 3:507–531.
- Hall, P. A. – Soskice, D. W. (Eds.) (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- Hofstede, G. (1998): *Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management*. Management International Review, Vol. 38, No. 2:7–26.
- Karoliny Zsuzsanna – Farkas Ferenc – Poór József (2009): *In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey*. Journal for East European Management Studies, Vol. 14, No. 1:9–47.
- Kazlauskaitė, R. – Buciuniene, I. – Poór József – Karoliny Zsuzsanna – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávics Ágnes (2013): *Human Resource Management in the Central and Eastern European Region*. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (Eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan, London.
- Kohont, A. (2006): *Evolution de la fonction Ressources Humaines en Slovaquie*. In: Silva, F. (Ed.): *Ressources humaines en Euromediterranee*. Euromed, Marseille.
- Koubek, J. – Brewster, C. (1995): *Human Resource Management in Turbulent Times: HRM in the Czech Republic*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, No. 2:223–247.
- Lazarova, M. – Morley, M. – Tyson, S. (2008): *International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data; Introduction*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 11:1995–2003.
- Mayrhofer, W. – Morley, M. – Brewster, C. (2004): *Convergence, Stasis, or Divergence?* In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Morley, M. J. – Heray, N. – Michailova, S. (Eds.) (2009): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. Global HRM Series, Routledge, London.
- Pearce, J. L. (1991): *From socialism to capitalism; the effects of Hungarian human resources practices*. Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 4:75–88.
- Poór József – Bóday Pál – Kispál-Vitay Zsuzsanna (Szerk.) (2011): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Reiche, B. S. – Yih-teen, L. – Quintanilla, J. (2012): *Cultural perspectives on comparative HRM*. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (Eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA.

- Scheur, S. (2011): *Union membership variation in Europe: A ten-country comparative analysis*. European Journal of Industrial Relations, Vol. 17, No. 1:57–72.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J. M. (2000): *Redefining the field of European human resource management*. In: Mabey, C. – Salamon, G. – Storey, J. (Eds.): *Strategic Human Resource Management*. Sage, London.
- Svetlik, I. – Barisic, A. F. – Kohont, A. – Petkovic, M. – Miric, A. A. – Slavic, A. – Vaupot, Z. – Poór József (2010): *Human Resource Management in the Countries of the former Yugoslavia*. Review of International Comparative Management, Vol. 11, No. 5:807–833.
- Tóth András (1997): *The Invention of Work Councils in Hungary*. European Journal of Industrial Relations, Vol. 3, No. 2:161–181.
- Wood, G. – Psychogios, A. – Szamosi, L.T. – Collings, D. G. (2012): *Institutional approaches to comparative HRM*. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (Eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA.
- Zupan, N. – Kase, R. (2005): *Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 6:882–906.