

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József

Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai

(Két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján)

A rendszerváltás óta Magyarországon a menedzsment más területeivel együtt az emberi erőforrások menedzselése is lényeges átalakuláson ment keresztül – és sok tekintetben ma is a folyamatos változások terepe. A tanulmány, miközben az emberierőforrás-menedzsment mai magyar sajátosságait és annak változásait igyekszik megragadni, azok megítélése során összehasonlításra – az azonosságok és különbségek feltárására – törekszik két, a Cranet-felmérés által biztosított empirikus adatok segítségével. Ezek alapján bemutatjuk, hogy az emberi erőforrások menedzselésének magyar jellemzői és gyakorlata milyen területeken és milyen mértékben hasonlít a kutatási hálózatban résztvevő 32 országban, illetve ezenbelül a kelet-közép-európai régióba tartozó 6 országban azonosított sajátosságokhoz.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: J24, M12 és M54

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, Magyarország, Human Capital

Magyarországon – mint ahogy a többi rendszerváltó kelet-közép-európai országban is – a szervezetek személyzeti ügyeinek kezelése a negyven évig tartó szocializmus időszakában szoros állami irányítás alatt állt. A személyzeti – értsd: HRM – kérdéseket a párt és állami vezetés szorosan felügyelte, törvényekkel, rendeletekkel szabályozta. A rendszerváltáskor az e téren mutatkozó sok közös vonás mellett, a régió egyes országainak hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből és az előző gazdasági és politikai rendszer eltérő mértékű központosítottságából fakadóan az országok HRM-gyakorlatában kisebb-nagyobb különbségek is megfigyelhetők voltak (Overmann 1991; Koubek – Brewster 1995; Tung – Havlovic 1996).

Karoliny Mártonné dr. habil. egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán.

E-mail: karoliny@ktk.pte.hu

Dr. Farkas Ferenc egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. E-mail: farkas@ktk.pte.hu

Dr. Poór József egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. E-mail: poor@ktk.pte.hu

A kutatás elméleti és empirikus háttere

A kutatás előzményei

Elemzéseinkhez az alapvető közelítési módot a nemzetközi HRM három pillérének egyike, az *összehasonlító HRM* adja. Ennek fókuszában Clark és szerzőtársai (1999) vizsgálatainak összefoglalása szerint annak megállapítása áll, hogy az egyes országok gyakorlatában melyek az állandó és egyformán alkalmazott HR-megoldások és melyek azok, amelyek országonként, régióként eltérőek, különbözőek.

Az összehasonlító HRM- (CHRM) -konceptiót követő felmérések megállapításai szerint, miközben a világ különböző országainak HRM-gyakorlatában lényeges különbségek tapasztalhatók (*Keating – Thompson 2004*), erősen tartja magát az az álláspont is (*Sparrow et al. 1994; Brewster et al. 2000*), miszerint a *HRM-modellek*, alkalmazott technikák terén bizonyos mértékű konvergencia is érvényesül. Az összehasonlító felmérések, elemzések elsősorban a HRM amerikai eredetű és európai modelljei közötti különbözőségeinek feltárását célozták meg (*Sparrow – Hiltrop 1997; Brewster 2004*). A talált hasonlóságok és különbözőségek magyarázatát segítő komplex *modellek* (*Budhwar – Sparrow 2002*), az időbeli változások értelmezéséhez pedig egyre kifinomultabb konvergencia-meghatározások (*Mayrhofer et al. 2004*) születtek.

A *nemzetközi összehasonlításokat lehetővé tevő* – az idén alapításának 20. évfordulóját ünneplő – egyik *világhálózat* a *Cranet*, amelynek tagjai között a rendszerváltást követően egyre több valamikori szocialista ország kutatói is megtalálhatók. Köztük van Magyarország is. A számunkra első – 2005-ös – felmérés eredményeinek részleteiről és az azok alapján megfogalmazott összegző megállapításainkról több külföldi és magyar fórumon is (*Farkas – Karoliny – Poór 2007a; 2007b; Poór – Gross – Farkas – Roberson – Karoliny – Susbauer 2007a; Karoliny 2008; Karoliny – Farkas – Poór 2009*) beszámoltunk.

E tanulmány megállapításai is alapvetően e szervezet két legutóbbi (2005 és 2008) felmérési fordulójának eredményei alapján készültek.

A felmérési módszerek és érintettjei

A felmérések alkalmazott *módszertanát* az 1989-ben öt alapító ország által létrehozott *Cranet* (azaz a *Cranfield Network on Comparative Human Resource Management*) hálózat tagjai alakították ki és fejlesztik. Ezek alapján rendszeresen ismétlődő nemzetközi összehasonlító felméréseket végeznek a szervezetek HR-politikáját és gyakorlatát vizsgálva Európa és a világ egyre több országában.

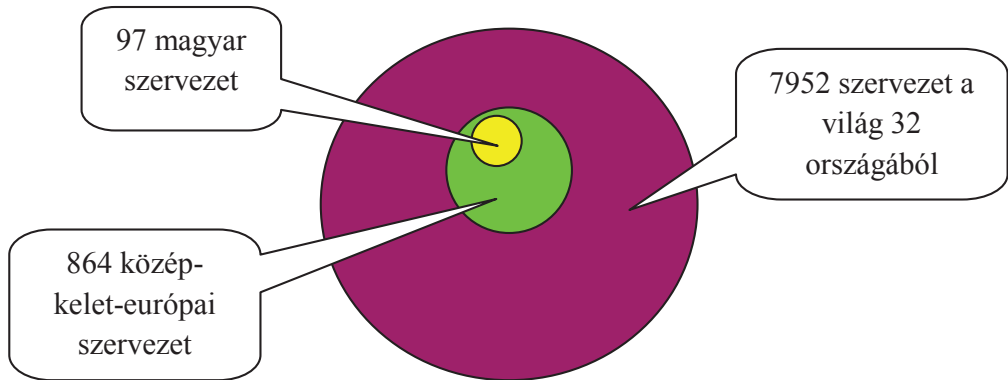
A felmérések az 1990-es első fordulótól kezdve az üzleti és közszféra szervezeteit vizsgálják standardizált, csupán kismértékben változó, hét fő részből álló és mintegy hatvan – tényszerű adatok közlését váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó *kérdőív* segítségével, hogy így biztosítsák nemcsak a térbeli – az országok, régiók – hanem az időbeli összehasonlítás, a longitudinális elemzések lehetőségét is. A kérdőívek válaszainak – melyek a száz főnél több alkalmazottat foglalkoztató, így vélhetőleg már HR-es munkatárssal is rendelkező szervezetektől érkeznek – feldolgozása SPSS szoftverrel történik.

Magyarország képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatócsoportját 2004-ben fogadta be a hálózat. Így először a negyedik, a 2005-ös fordulóban vettünk részt, a 2008-as felmérés során pedig már hasznosítottuk korábbi felmérési tapasztalatainkat. A magyar minták válaszadói a Top 100, a nemzetközi vállalatok,

a Magyar Kereskedelmi Kamara és az önkormányzatok címlistáiból véletlenszerűen kiválasztott szervezetekhez kiküldött kérdőívek kitöltőiből formálódtak. Először papír alapú megkérdezést végeztünk, másodjára már az elektronikus megkeresést választottuk és az ilyen kitöltést ajánlottuk. Mindezek eredőjeként mintegy 40%-kal megnőtt az elemzés alapjául szolgáló magyar mintanagyság, hiszen az első forduló 97 válaszadója helyett 2008-ban már 139 szervezettől kaptunk vissza értékelhető kérdőívet.

1 ábra

A 2005-ös Cranet-felmérés résztvevőiből képzett minták



A számunkra első forduló válaszait a résztvevő 32 ország majd 8 ezer szervezetéből három mintát (lásd 1. ábra) képezve elemeztük. A teljes mintáéhoz hasonlítottuk 6 közép-kelet-európai ország (Bulgária, Csehország, Észtország, Szlovákia, Szlovénia és Magyarország) 864 szervezetének jellemző HR-megoldásait, majd ezeket a hasonlóságokat és különbségeket keresve összevetettük a majd száz magyar válaszadótól kapott jellemzőkkel.

A 2008-as felmérési fordulóból – amit az év nyarának végén lezártunk – e tanulmány csupán a magyar adatokat vizsgálva tud megállapításokat megfogalmazni. Sok, a későbbi időszakra tervezett Cranet-tag felmérését erősen megzavarta az akkor ősszel kitört világgazdasági válság.

A két felmérés vizsgált mintáinak sajátosságai: hasonlóságai és eltérései

A 2005-ös kutatásban résztvevő szervezetek *ágazati megoszlását* illetően megállapítható, hogy (lásd 1. táblázat A. része) míg a teljes (Ö) mintában a szolgáltatási szektor cégei alkották az adatbázis majd felét, addig a magyar (M) és még inkább a közép-kelet-európai (KKE) cégek esetében inkább az ipar, építőipar cégei voltak dominánsak és a szolgáltató cégek részaránya (40%-kal) a második helyen szerepelt.

1. táblázat

A mintabeli szervezetek ágazatok és „alkalmazotti létszám”-kategóriák szerinti megoszlása (%)

A. Ágazatok	országok				B. Alkalmazotti létszám (fő)	országok			
	Mo.		KKE	Ö.		Mo.		KKE	Ö.
	2005	2008				2005	2008		
Mezőgazdaság	0	1	2	2	– 250	39	63	42	33
Ipar, építőipar	46	41	53	39	251 – 1000	34	20	43	43
Szolgáltatás	40	43	40	48	1001 – 5000	21	16	13	18
Egyéb	14	15	5	11	5001 –	6	1	2	6
Összesen:	100	100	100	100	Összesen:	100	100	100	100

A 2008-as magyar válaszadók ágazatok szerinti összetételében alig következett be változás, ám a két szektor mintabeli súlyaránya az ellenkezőjére billent, amivel a 2005-ös teljes minta jellemzőihez került közelebb.

Ahogy az az 1. táblázat második (B.) szegmensének adataiból látható, a szervezeti méret tekintetében 2005-ben a teljes minta résztvevőinek több mint kétharmada 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalat volt. A magyar minta méret szerinti összetétele ettől eltérően a kkv-k számbeli fölényét mutatta mindkét évben. A 2008-as válaszadók majd kétharmada a kkv-szektor reprezentánsa, ám a Cranet-módszertant követve nem mikro-, hanem a száz fő körüli, fölötti kis- és középvállalkozás.

Így az előző felméréshez képest az új magyar minta egyrészt közelebb került az országban ténylegesen jellemző szervezeti méretarányokhoz (Román 2002; Szerb – Ulbert 2006; KSH 2007; és Poor et al. 2007b), másrészt pedig a 2005-ös felmérés e kelet-európai jellemzőihez. E változás mellett a nagyobb, ill. a kifejezetten nagyméretű cégek 2008-as mintabeli száma nem csökkent lényegesen, de arányuk együttesen is alig haladja meg az 1/3-ot.

Míg a két időszak felmérésében résztvevő szervezetek szektorális megoszlásában alig volt különbség – hiszen a magánszektorbeli válaszolók aránya mindhárom vizsgált mintában meghatározó (70% körüli) volt –, addig a termékek, szolgáltatások főbb piacait illetően lényeges a két minta közötti eltérés. A 2008-as magyar válaszadók ugyanis alapvetően a helyi és régiós piacok kiszolgálói, míg a 2005-ös minta szervezetei legalább országos, sőt európai, negyedük pedig a világ piacain értékesítette termékeit, szolgáltatásait. E tényt pedig a vállalatok szervezeti teljesítményfaktor-szintjének értékelésekor fontos figyelembe venni.

A Cranet-standard kérdésein túl, a 2005-ös magyar felmérésben a tulajdonosok kilétét is vizsgáltuk. A válaszok szerint a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek mintabeli képviselője majd azonos 50-50% volt. A 2008-as válaszadók között a hazai tulajdonúak aránya 63%-ra nőtt, míg a külföldi tulajdonú vagy vegyesvállalatok aránya 1/3 körüli.

Az országos statisztikák (KSH 2003 és 2007) szerint, míg a 250 főnél kisebb létszámú szervezeteknek 15%-a sincs külföldi tulajdonban, addig a nagyvállalatok esetében ez az érték igen magas, 85–90% körüli (Poór 2009). Ezen adatok tanulsága szerint a 2008-as mintánk e tekintetben is közelebb került a hazai alapsokaság jellemzőihez. Ezzel javult a minta reprezentativitása.

A kutatás fő kérdései, előfeltevései

A kutatásban és tanulmányunkban az előzőekben bemutatott magyar minta jellemzőinek változásait figyelembe véve azt keressük:

1. Változott-e és ha igen milyen irányban a HR Magyarországon alkalmazott gyakorlata?
2. A módosulások hatására konvergált, közeledett-e az valamelyik 2005-ben vizsgált minta sajátosságai felé, illetve, a 2008-as magyar jellemzők mely HR-területeken, melyik mintával mutatnak inkább hasonlóságot?
3. Vannak-e, maradtak-e 2008-ra kifejezetten magyar sajátosságok a HR területén?
4. A változások eredőjeként tartható-e az az előfeltevésünk, hogy HR-kérdésekben közép-kelet-európai sajátosságok is azonosíthatók?
5. És ha igen, melyek ennek az új felmérési fordulóban is megragadható, megerősíthető sajátosságai?

E kutatást megelőzően mind a nyugat-európai országokból származó megállapítások (Hiltrop 1991), mind saját eredményeink (Poór *et al.* 2007b), gyakorlati tapasztalataink és a más kelet-közép-európai országokban végzett felmérések helyzetképei (Fey *et al.* 2000; Church 2003; Alas – Svetlik 2004; és Vatchkova 2008) alapján kiinduló feltételezésünk az volt, hogy:

- a kkv-k HR-gyakorlata sok tekintetben fejletlenebb, mint a nagyvállalatoké,
- a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlata kevésbé korszerű, mint a külföldi tulajdonúaké.

A minta előzőekben bemutatott módosulásai miatt az új forduló vizsgálati eredményeiben a magyar HR-helyzetről 2005-ben festett helyzetkép változására, a teljes minta jellemzőitől való távolodásra, sőt több tekintetben a HR-gyakorlatok romlására számítottunk.

Vizsgálati eredmények

A tanulmányban szereplő két kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása az emberierőforrás-menedzsment tankönyvek általános struktúráját követi, azaz:

- először a szervezeti kérdésekről,
- majd a folyamatokról, funkciókról teszünk megállapításokat.

A minta tudottan nem reprezentatív, de a kérdőívek azonossága (mindkét évben és valamennyi országban) alkalmat ad az előfeltevések verbális igazolására. A feldolgozásból – elsősorban terjedelmi korlátok miatt – nem áll módunkban minden részletet közölni.

Szervezeti kérdések: a HR-részleg és funkció helye, szerepe

A HR-tevékenység szervezeti jelentőségét jelző egyik fontos mutató a *bérlétségek szervezeti összköltségén belüli aránya, azaz a személyzetiköltség-hányad*. A 2005-ös felmérésben a magyar cégek mutatóinak átlaga e tekintetben 28 százalék volt. E jellemző hasonlóképpen – országonként maximum +/-10 százalékpont eltéréssel – alakult a többi kelet-közép-európai résztvevőnél is. A 2008-as magyar mintaátlag jelentősnek minősíthető (10%-pontos) növekedése a régióbeli országok 2005-ös átlagértékének felső hányadába emeli ezt a mutatót, ami a HR-ügyek jelentőségének fokozódását valószínűsíti. A 32 ország

adatait vizsgálva azonban megállapítható, hogy jó néhány olyan – magasabb bérszínvonalú – ország (pl. Hollandia) található, amelynek mintabeli szervezeteinél a magyar és a közép-kelet-európainál jóval magasabb (64%) átlagos személyzetiköltség-hányad mutatók fordultak elő, már 2005-ben.

A HR részleg elismertségét, a funkció felelősének szervezeti jelentőségét tükröző két fontos szempont, hogy a legmagasabb rangú HR-vezető tagja-e az igazgatótanácsnak (IT), illetve a csúcspanaszvezetői teamnek, valamint hogy miként vonják be az üzleti stratégia készítésébe.

E két szempont tekintetében a magyar jellemzők javuló helyzetről tanúskodnak.

Míg a 2005-ös felmérés magyar válaszadó szervezeteinek majd felében volt tagja a csúcspanaszvezetésnek a HR-vezető, addig 2008-ban a HR-ügyek felelőse – aki mint már láttuk, sok helyütt a cég első számú vezetője – a szervezetek majd 90%-ában tagja e felsővezetői teamnek.

A másik két minta (KKE és Ö) értékeihez viszonyítva a magyar válaszadó szervezetek mindkét időszakban igen magas arányban vallották, hogy *rendelkeznek írott, esetleg íratlan szervezeti és HR-stratégiával*.

A második felmérési időszakban a *magyar minta cégeinek szervezeti formalizáltsága más tekintetben is pozitív képet mutat*, hiszen a 2008-ban válaszadók több mint 40%-a jelezte, hogy van írott szervezeti értékrend-meghatározása, valamint etikai kódexe is, majd 30%-uk pedig, hogy van írott kommunikációs politikája. 1/5-üknél társadalmi felelősségvállalási (CSR), ill. a vállalati sokszínűségről szóló írott nyilatkozat is megtalálható, míg további 1/5-üknél ezek íratlan formában ugyan, de léteznek. E jellemzők szintén vezetési rendszereik korszerűsödésére utalnak.

Azok a cégek pedig, ahol készítenek írásos stratégiát, ott a személyzeti vezetőt, ill. a HR-ügyek felelősét már *a stratégiakészítés kezdeti stádiumában bevonják*.

A HR kulcsszereplőinek azonosítására szolgáló kérdésünk azt igyekezett feltárni: *„kik, milyen mértékben befolyásolják az emberi erőforrások menedzselése terén hozott döntéseket?”* Azt vizsgáltuk, hogy a szervezetek vezetői hierarchiájának tagjai, illetve a HR-részlegek szakemberei közül kik viselik az elsődleges felelősséget a HR kulcsterületein – a szervezettelétszám-változtatás, a toborzás-kiválasztás, a bérezés-juttatások, a képzés-fejlesztés és a munkaügyi kapcsolatok ügyeiben – hozott döntésekért. Eredményeink a 2005-ös kérdőívekben kapott válaszok alapján a következőkben összegezhetők:

- A HR vizsgált területein a legjellemzőbb gyakorlatként (minden mintában 50%-os vagy magasabb részaránnyal) a *megosztott felelősség érvényesült*. A másik féllal folytatott együttműködés, a konzultációra alapozott döntés legjellemzőbb területei: a *toborzás-kiválasztás* és a *létszámváltoztatás* voltak.
- A *vezetők befolyásának túlsúlyát* mutató – vagy egyedül, vagy az ő dominanciájukkal meghozott döntések – HR-területek a *létszámváltoztatás* és a *bér- és juttatási döntések*. E tekintetben azonban már a 2005-ös felmérés vizsgált *mintái között is tapasztalatunk lényegi különbségeket*:
 - A szervezetek vezetői hierarchiájának önálló döntéshozatala mindenütt a *létszámnövelési vagy -csökkentési* kérdés kapcsán volt a legmagasabb arányú. Azonban amíg a 2005-ös magyar (lásd 2. táblázat) és a teljes mintában ez az arány szinte azonosan 20%, addig a közép-kelet-európaiban a 30%-ot is meghaladta.

- A fizetések és juttatási ügyek kapcsán még nagyobb volt az eltérés a közép-kelet-európai gyakorlatot illetően. Miközben mind a magyar, mind pedig a teljes minta válaszadói 20% körüli arányt jeleznek, a kizárólagos vezetői dominancia a közép-kelet-európai mintában ennek már több mint a duplája (41%) volt.
- A munkaügyi kapcsolatok volt az a terület, ahol a HR-szakemberek önállóan, a legnagyobb döntési felelősséggel működtek, melynek teljes mintabeli aránya meghaladta a 30%-ot. A közép-kelet-európai cégek válaszai ettől jóval elmaradó (15%), míg a magyar válaszok köztes (27% körüli) értéket mutatnak.

2. táblázat

A kulcs HR-funkciók fő döntéshozói a magyar mintákban (%)

Döntéshozók	Fizetés és juttatások		Toborzás, kiválasztás		Képzés és fejlesztés		Munkaügyi kapcsolatok		Létszám-növelés, -csökkentés	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008
A vezetői hierarchia	20	58	10	43	7	43	11	40	20	49
A vezetői hierarchia a HR-rel konzultálva	44	24	36	28	39	18	18	13	48	28
A HR a vezetőkkel konzultálva	34	18	45	24	39	37	44	23	26	22
A HR-részleg	2	0	9	5	15	2	27	24	6	1
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

A 2005-ös közép-kelet-európai mintáról összegezve elmondható, hogy *minden vizsgált HR-kérdésben magasabb vagy jóval magasabb volt a szervezeti vezetők felelősségi szintje*, mint a teljes mintában. A magyar értékek viszont majd mindenhol a teljes minta által jelzett gyakorlathoz álltak közel.

A 2008-as magyar minta válaszai alapján viszont az előzőekben vázolt helyzet tekintetében *lényeges változásokat észleltünk*. A 2. táblázat adatainak tanulsága szerint ugyanis:

- A magyar szervezetek *legalább 40%-ában minden HR-kulcsfunkció területén a vezetői hierarchia tagjai a felelős döntéshozók*. A fizetések és juttatások, valamint a létszám-változtatási döntések tekintetében ez az arány majdnem eléri a 60, ill. az 50%-ot.
- A *vezetőkkel való konzultáció alapján meghozott HR-döntések* 2005-ös mintabeli jelentőségét csupán a *képzés-fejlesztés* funkció kapcsán tartották meg.
- A *HR-részleg egyedüli döntéshozási terepeként* megmaradt ugyan a *munkaügyi kapcsolatok* területe, ám annak előfordulási gyakorisága már a 2005-ös mintában sem volt jelentős, 2008-ban pedig tovább csökkent.

E változások pedig azt eredményezték, hogy a 2008-as magyar jellemzők a tekintetben, hogy kik viselik az elsődleges felelősséget a HR kulcsterületein, a 2005-ös közép-kelet-európaival mutatnak hasonlóságot, ami pedig lényegesen eltér a teljes mintában tapasztaltaktól. Így a *vezetők HR-kérdésekben betöltött kiemelkedő szerepe közép-kelet-európai sajátosságának* minősíthető.

Az viszont, hogy a *HR-részleg leginkább önálló* – bár sok helyütt korlátozottan érvényesülő – *döntéshozási területe a munkaügyi kapcsolatok karbantartása*, a vizsgált minták alapján *világtendenciának* látszik.

*A hr kulcsfunkcióinak gyakorlata/megoldásai**A személyzetbiztosítás*

A válaszadó magyar szervezetek többségének mindkét vizsgált periódusban csökkent a létszáma. 2008-ra a karcsúsodó szervezetek mintabeli aránya a 2005-ös 40%-ról 60%-ra nőtt. A növekedni képes szervezetek mintabeli aránya a majd 40%-ról 20% alá esett. Mindezek alapján elmondható, hogy ebben az időszakban *többeket érintett a létszámcsökkentés problémája, mint a bővítésé.*

A dolgozói *létszámcsökkentési módszerek* közül a leggyakrabban, ill. a legritkábban alkalmazottak körében nem következett be változás. A legnépszerűbbek továbbra is a *létszámstop* és az *elbocsátás*. A legkevésbé alkalmazott módszer pedig a kiszervezés (*outsourcing*). Emellett viszont a *személyzetbiztosítás* toborzási forrásai között minden alkalmazotti kategóriában lényegesen *megnőtt a belső forrásokra* támaszkodás jelentősége.

A toborzási források és módszerek

Az *alkalmazott toborzási módszerek* minden felveendő alkalmazotti kör esetében többszöröződtek, a hagyományos megoldásoké (pl. hirdetés, élőszó) éppúgy, mint az elektronikus verzióké (pl. a vállalati és a kereskedelmi weblapok).

A 2005-ös felmérés alapján a *kiválasztás* során jellemzően alkalmazott, illetve mellőzött módszerek, technikák elemzésekor a következő sajátosságokat tapasztaltuk:

- A felmérés minden adata *a vezetők kiválasztására fordított figyelem hangsúlyos* voltát tükrözte. Bizonyos módszereket (pl. értékelő központ) elsősorban e körben alkalmaztak, és itt a kiválasztási döntések megalapozása egyidejűleg többféle technika eredményének figyelembevételével történt.
- Az adatok tanulsága szerint a *fizikaiak* kiválasztási döntései képezték a fontossági skála másik szélő értékét. Őket jellemzően az egyszerűbb, olcsóbb módszerekkel választották ki.

Az egyes *kiválasztási technikák* alkalmazásbeli változékonysága az egyes ország-csoportokhoz is köthető volt.

- A 2005-ös vizsgált minták közös jellemzője, hogy valamelyik interjútípus szinte biztosan szerepet játszott a kiválasztásban, de legalábbis a leggyakrabban alkalmazott technikák éllovasa volt.
- A *jelentkezési lap* a teljes minta majd minden munkaköri alcsoportjában a népszerűségi lista második-harmadik helyén állt. A közép-kelet-európai országokban bár alkalmazási gyakorisága általában alacsonyabb szintű, a rangsorban elfoglalt helye azonban hasonló, kivéve a magyar gyakorlatot, ahol ekkor a munkaköri csoporttól függetlenül, csupán a szervezetek mintegy 20%-a jelezte alkalmazását.
- A *referenciákról* a teljes minta alapján elmondható, hogy a vezetőktől a szakalkalmazottakon és az adminisztratívokon át a fizikaiakig némileg csökkenő mértékű, de nagy gyakorisággal használt eszközről volt szó. A magyar válaszolók azonban miközben a vezetői munkakörök esetében még erőteljesen építettek rá, a fizikaiak körében alig használták.

- A *pszichológiai tesztek* fő, de nem túl gyakori (teljes minta: 35%) alkalmazási terepe a vezető kiválasztás. A tendencia minden, a mintában szereplő közép-kelet-európai országban hasonló, csak mintegy 10%-ponttal kisebb gyakorisági érték mellett.

A 2008-as magyar válaszadók kiválasztási gyakorlata úgy módosult, amivel a *magyar gyakorlat* a 2005-ös felmérésben észlelt *teljes mintától való eltérései kiegyenlítődtek*, hiszen az interjúk alkalmazási gyakorisága mögötti második helyre lépett elő a referenciák figyelembevétele, a jelentkezési lapok használata pedig minden alkalmazotti körben szinte megduplázódott.

A foglalkoztatási formák és munkarend

A 2005-ös teljes minta (emlékeztetőül 32 ország, cca 8000 válaszadó) szervezeteiről elmondható volt, hogy alkalmazottaik körében jellemzően a *tradicionális foglalkoztatási formákat* és döntően az ahhoz illeszkedő *munkaidő-beosztási módokat, munkarendet alkalmazták*. Az egyes konkrét formák népszerűsége több esetben hasonlóságot, máshol lényegesebb eltéréseket is mutatott:

- A vizsgált minták mindegyikében kitüntetett első helyen állt a *túlóra*.
- Meglehetősen egységes kép volt alkotható a *műszakos munka* kapcsán. Miközben a cégek majd egyharmada válaszolta, hogy egyáltalán nem alkalmazza ezt a megoldást, de akik igen (a válaszadók mintegy negyede), azok viszont foglalkoztatóik döntő többségét (több mint 50%-át) érintően használták ezt a munkarendet.
- A *rugalmas munkaidő* szintén olyan forma, amelyet majd azonosan meglehetősen magas (55-60%) arányban alkalmaztak mindhárom minta szervezeteinél.
- Azok a formák, melyekről mindhárom mintában a legtöbb szervezet a „*nem használja*” választ adta, az *otthoni munka, a távmunka és a sűrített munkahét*. E tekintetben a magyar alkalmazások a teljes és a közép-kelet-európai alacsony értékeket is alulmúlták.
- A teljes és a közép-kelet-európai szervezetek gyakorlatában ismert, bár csak a munkatársak szűk körében alkalmazott formák a *munkakör-megosztás és az éves munkaóra-szerződés*. A magyar válaszadók gyakorlatában e megoldások alig voltak fellelhetőek.
- A teljes mintában jól ismert és széleskörűen alkalmazott megoldások a *részmunkaidő és a határozott idejű szerződés*. E formák népszerűsége a magyar válaszadók között hasonlított a teljes mintáéra, míg Közép-Kelet-Európa más országaiból e téren meglepően magas (40-50% körüli) volt a nemleges válaszok aránya.

A 2008-as magyar válaszadók gyakorlatában, e tekintetben lényeges változások nem következtek be, csupán kisebb elmozdulások tapasztalhatók. Ezek következtében:

- továbbra is főként a *tradicionális foglalkoztatási formák és munkaidő-beosztási módok, munkarend (túlóra, műszakos munka)* érvényesülnek,
- az *otthoni munkavégzést, a távmunkát, a munkakör-megosztást és a sűrített munkahetet* igen kevesen alkalmazzák, viszont
- a *rugalmas munkaidő és a határozott idejű szerződések szerepe nőtt*.

(E kérdéskör kapcsán említésre érdemes, hogy az egyes országok közötti hasonlóságok és különbözőségek és azok változásai mögött sokszor a jogi szabályozás különbözőségei is szerepet játszanak.)

Személyzetfejlesztés

Teljesítményértékelés

A 3. táblázat adatainak tanulsága szerint, a formális teljesítményértékelési rendszer alkalmazási arányát mutató 2005-ös magyar eredmények a teljes minta értékeit két alkalmazotti kategóriában is meghaladó, kiugróan magas értéket jeleztek. A 2008-as magyar mintában ehhez képest az alkalmazási gyakoriság csökkenni látszik, ám inkább a valósághoz közelebbi képet tükrözi, melyről így is elmondható, hogy *a TÉR immáron nemcsak a nagyvállalati körben ismert és alkalmazott HR-technika Magyarországon.*

Az *értékeltek* köre – hasonlóan a felmérés más mintáihoz – elsősorban a vezetői és szakalkalmazotti réteg. Az adminisztratívok és a fizikaiak körében viszont a magyarországi 2008-as adatok lényegesen alulmúlják a 2005-ös másik két mintabeli alkalmazási mértéket.

3. táblázat

A formális teljesítményértékelő rendszer alkalmazási aránya (%)

Országok	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Mo. 2005	80	80	71	52
Mo. 2008	59	58	45	35
KKE	63	59	61	53
Ö.	72	72	71	63

Az értékelési folyamat egy másik vizsgált jellemzője, hogy kik szolgáltatják a rendszer számára az input adatokat, azaz, hogy kik az *értékelők*. E tekintetben a 2005-ös válaszok alapján megállapítható volt, hogy:

- bármelyik mintát vizsgáltuk, a *közvetlen felettesnek* az értékelésben kulcsszerepe volt, aki szinte mindenhol részt vett az értékelési feladatban,
- a teljes minta második helyezettje az értékelő maga, azaz az értékelési rendszerek a globális mintában jellemzően igénylik, lehetővé tették az *önértékelést* is,
- az értékelési információkat biztosító harmadik tipikus szereplő pedig a *felettes felettese*.

Míg az előbbieket alapján a *teljes mintában* az volt jellemző, hogy az értékelés legalább két, de gyakran *háromszereplős esemény*, a két másik mintában inkább csak *kétszereplős játék*. A magyar minta értékelői között a felettes felettesének szerepe volt korlátozott, így az értékelési információkban tipikusan a felettes és az önértékelő véleménye jelent meg. A többi közép-kelet-európai szervezet gyakorlatában az önértékelés lehetősége igen csekély volt, miközben a felettes mellett még egy vezető véleménye is sok helyütt szerepelt.

A 2008-as magyar felmérésben tapasztalt változások mértéke e tekintetben nem lényeges, *módosulásuk iránya* azonban figyelemre méltó, ugyanis miközben:

- az értékelők között továbbra is a *közvetlen főnököké a prím szerep*, az önértékelés esélye a vezetők körében a legnagyobb, a fizikaiakéban a legkisebb,

- a vezetők körében pedig kissé növekszik a munkatársak, a beosztottak és az ügyfelek értékelői szerepe.

Képzés, személyzetfejlesztés

A képzés-fejlesztés mintabeli szervezeteknél betöltött szerepe változásának elemzését az éves munkabérlétszám arányában kifejezett képzési költség mutatójának elemzésével kezdjük. A képzési költség-hányad a 2005-ös felmérés vizsgált három mintájában érvényesülő átlagmutatói közül a magyar adat volt a legmagasabb (3,54%), ami nem sokkal ugyan, de meghaladta a teljes minta 3,36%-os átlagértékét. A közép-kelet-európai mintában szereplő szervezetek ekkor éves bérlétszámuk átlagosan 3,15%-át költötték képzésre.

A 2008-as magyarországi válaszadó szervezetek képzésre fordított költségeinek éves bérlétszámhoz viszonyított átlagos aránya 4,1%-ra nőtt, ami olyan pozitívan értékelendő változás, ami a képzés, személyzetfejlesztés magas szintű és fokozódó jelentőségére utal. Ennek jelentőségét sokszorozza, hogy az átlagérték javulását kkv-túlsúlyos mintában észleltük. Ezzel egyúttal e tekintetben is megkérdőjeleződni látszik a magyarországi kis- és középvállalatok HR-fókuszainak eddig mért, vagy feltételezett gyengesége.

Az előzőekben említett pozitív jelek miatt érdemesnek tartjuk e terület vizsgálati szempontjainak és eredményeinek részletesebb bemutatását, amit a képzés jelentőségét szintén jól kifejező mutató, a képzéssel töltött idő elemzésével folytatunk.

2005-ben a képzési napok számát az egyes munkaköri csoportok szerint vizsgálva (lásd 4. táblázat) a teljes mintához képest a közép-kelet-európai gyakorlat mutatott említésre érdemes eltérést. Míg a vezetők és a szakalkalmazottak körében itt több, addig a fizikaiak esetében kevesebb időt fordítottak képzésre. A legtöbb időt a vezetők töltötték képzéssel, őket követték a szakalkalmazottak, majd az adminisztratív, végül a fizikai dolgozók.

4. táblázat

A képzési napok éves átlagos száma

	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Mo. 2005	5,9	6,2	3,7	4,3
Mo. 2008	6,81	6,63	3,53	1,98
KKE	7,2	6,8	4,2	3,8
Ö.	6,1	6,1	4,0	4,2

A 2005-ös magyar gyakorlat e tekintetben ismét inkább a teljes minta átlagértékeihez állt közel. Jellemző, hogy közöttük a külföldi tulajdonban lévő szervezetek alkalmazottait kaptak átlagosan 1,5 nappal több képzést.

A képzési napok számát illetően a 2008-as válaszok jelentős aránytelődést mutatnak a magasabb státuszúak irányába (lásd 4. táblázat). Ezzel a változással azonban a magyarországi helyzetkép eltávolodik a teljes minta jellemzőitől és 2005-ös közép-kelet-európai minta sajátosságaihoz közelít azzal a módosulással, hogy az alacsonyabb státuszú alkalmazottak körében igen alacsony a képzések napban mért jelentősége. A képzésnek a vezetők és a magasabb státuszú alkalmazottak körében betöltött kiemelkedő szerepe így közép-kelet-európai jellemzőnek tűnik.

Történik ez úgy, hogy a válaszadók többsége (58%) nem értékeli a képzési programok hatékonyságát. Ahol mégis, ott a munkavállalóktól és vezetőiktől származó informális visszajelzéseket (90%), a képzési tervben kitűzött célok elérését (84%) és a képzés utáni közvetlen reakció értékelését (84%) használják.

Ezek a jellemzők egyrészt kérdéssé teszik az örvendetesen magasnak talált képzési ráfordítás hasznosulását. Másrészt felvetik a kvv-k HR gyakorlata színvonalának megítélésére is használt, de a nagyvállalati megoldások feltérképezésére kifejlesztett kutatási eszközök, módszerek érvényességének kérdését.

Ösztönzésmenedzsment – javadalmazás

Az alpbér-meghatározás szintjei

Az alpbér-megállapítás jellemző szintjeit illetően a *négy személyzeti kategóriában* vizsgált mintáinkban markáns sajátosságok voltak azonosíthatók. (A vezetőkkel és a fizikaiakkal kapcsolatos eredményeket lásd az 5. táblázatban.)

- *A vezetők körében* 2005-ben elsősorban *egyéni*, másodsorban pedig vállalati, ill. divízió szinten történt az alpbér-megállapítás. Mintáink adatai e területen csupán elhanyagolható különbségeket mutattak, ám a 2008-as magyar mintában e körben lényegesen tovább erősödik az egyéni szinten történő alpbér-meghatározás gyakorlata.
- *A fizikaiaknál* 2005-ben a 32 országot reprezentáló *teljes mintában* a domináns *országos vagy ágazati kollektív alku* után kapott másodlagos szerepet a vállalati szintű bérmegállapítás. Az 5. táblázat adatai szerint ettől a közép-kelet-európai és főként a magyar gyakorlat *lényeges eltérést mutatott*. Egyrészt a vállalati vagy divízió szintű bér meghatározás szerepe volt az elsődleges, másrészt a helyi részlegek szintjén történő megállapodások mellett az egyénieké sem volt elhanyagolható. „Köszönhető” mindez annak, hogy a szakszervezetek és az általuk elért megállapodások regionális, ágazati és országos szinten egyaránt igen-igen korlátozott szerepet játszottak. 2008-ban pedig e kategóriában is az egyéni alku veszi át a vezető szerepet, a vállalati szint pedig a második helyre szorul.

5. táblázat

Az alpbér-megállapítás szintjeinek érvényesülése (%) az egyes személyzeti kategóriákban

Szintek	Vezetők				Fizikaiak			
	Mo.		KKE	Ö.	Mo.		KKE	Ö.
	2005	2008			2005	2008		
Országos/ágazati kollektív alku	8	20	17	23	9	16	22	38
Regionális kollektív alku	3	6	7	6	4	10	12	15
Vállalat/Divízió	39	50	35	35	38	44	31	25
Helyi részleg	21	12	12	18	26	21	23	17
Egyéni	42	76	50	49	21	58	20	17

- A szak- és adminisztratív alkalmazottak körében a 2005-ös felmérés teljes mintájának országait illetően *majd azonos arányban* volt jelen az eddig említett három – egyéni, vállalati és országos/ágazati alku – bérmegállapítási szint, ill. forma. A közép-kelet-európai és főként a magyar szakszervezetek e körben játszott szerepének gyengeségét tükrözi, hogy miközben az országos vagy ágazati alkuk súlya e körben, a teljes mintában 30, addig a közép-kelet-európaiakban 20, a magyarban pedig csupán 10% körüli. 2008-ban minden kategóriában, így itt is az egyéni, majd a vállalati/divízió szintű bérmegállapítás a jellemző.

Mindezek alapján megállapítható, hogy míg a teljes mintában jellemzően a magasabb szervezeti pozíciókhoz inkább az egyéni, addig az alacsonyabbakhoz a regionális vagy országos szintű alapbér-megállapítási gyakorlat kötődik, addig a *közép-kelet-európai*, azon belül is főként a *magyar mintában* szinte minden kategóriában a *vállalati, ill. az egyéni bérmegállapítási szint a domináns*.

Változó, teljesítményfüggő bérek és a pénzügyi participáció

Az alapbéren felül fizetett, ún. változó bérekről, azok megállapításának alapjáról, éppúgy, mint a pénzügyi participáció alkalmazott formáiról számot adó válaszokat vizsgálva kijelenthető, hogy a *vezetők* mintáink mindegyikében több szempontból is *különleges helyzetűek voltak*, hiszen:

- 2005-ben körükben volt a *legmagasabb* mind a két vizsgált megoldás *alkalmazási gyakorisága*. Ez a kör ezt a pozícióját az új magyar mintában is megőrizte.
- 2005-ben e személyzeti csoportnál fordult elő – a közép-kelet-európai válaszadók szerint meghatározó módon –, hogy mozgóbérüket elsősorban a *vállalati teljesítmény* alapján állapították meg. E tekintetben azonban a 2008-as magyar mintában jelentős változás tapasztalható, hiszen e körben – ahogy a szakalkalmazottaknál is – *az egyéni teljesítményre (az egyéni teljesítményértékelési faktorokra) alapozó bérezés viszi a prím szerepet*.

Megállapítható, a (valamilyen szintű) teljesítményhez kapcsolt *mozgóbér alkalmazásának gyakorisága* minden személyzeti kategóriában lényegesen *meghaladja a pénzügyi participációként* is ismert metódusokét. Ezenbelül pedig:

- a *változóbér megállapításának alapjaként* használt teljesítményszintek közül az egyéni dominál, második helyen pedig a *vállalati teljesítmény* áll,
- a *team- vagy osztályteljesítmény* változóbért befolyásoló szerepe a teammunka sok helyütt oly sokat hangoztatott jelentősége ellenére 2005-ben minden vizsgált csoport esetében a harmadik, azaz *utolsó helyet* foglalta el, ám a 2008-as magyar minta szakalkalmazottainál már a második helyre lép és szerepe a vezetők körében is jelentősen erősödik.

A *változóbér* alkalmazási gyakoriságát illetően az országmintáink szerinti kép – alkalmazotti kategóriáktól függetlenül – arról tanúskodik, hogy míg a 2005-ös minta magyar cégeinek gyakorlatában csupán kissé, más *közép-kelet-európaiakéban lényegesen nagyobb volt a változóbér jelentősége*, mint a teljes mintában. A 2008-as magyar minta változásai e tekintetben a 2005-ös közép-kelet-európai sajátosságok irányába mutatnak.

A 2005-ös felmérés teljes mintájában a *pénzügyi participáció* legszélesebb körben alkalmazott formája minden alkalmazotti körben a *nyereségrészesedés* volt. Érintettjei leginkább a *vezetők* (27%), majd csökkenő arányban a szak- (20%) és adminisztratív alkalmazottak (17%), majd a fizikaiak (14%).

A *dolgozói részvény* meglehetősen szűk kört érintett, ám alkalmazása tekintetében a teljes minta cégeihez képest a közép-kelet-európaiak némileg fölényben voltak. E tekintetben az újabb magyar adatok némi csökkenésről tanúskodnak. A *részvényopció* a 2005-ös teljes felmérésben résztvevő vállalatok vezetőinek mintegy 15%-át érintette. A magyar minta szervezeteinek válaszai alapján kiegészítésként megállapítható, hogy a külföldi tulajdonúak meglehetősen magas (43%), míg a magyar tulajdonúak jóval alacsonyabb (10%) arányban kínálták a részvényopciót a menedzsment tagjai számára. E tendencia érezhető hatását a 2008-as minta alacsony számában is, hiszen e mintában erőteljes a hazai tulajdonú cégek és a kkv-k részaránya.

A HR-teljesítmény értékelése és a szervezeti teljesítményfaktorok alakulása

A korábbiakban bemutatott HR-munka, illetve a HR-részleg teljesítményét a 2008-as válaszadók szervezeteinek több mint 40%-ában csak kismértékben, vagy egyáltalán *nem értékelik*. Ezek valószínűleg azok a szervezetek, ahol nincs is ilyen önálló részleg. Az értékelésre nagyobb hangsúlyt a cégek mintegy 30%-ában helyeznek. Ezek vélhetően a nagyobb méretű és a nagyobb HR-részleggel működő cégek. Ahol viszont a HR funkció teljesítményét értékelik, ebben elsősorban a felső vezetés (94%) és a vezetői hierarchia tagjainak (86%) véleményét veszik figyelembe. Az értékelést végző cégek 60%-ánál véleményeznek a dolgozók is és majd felüknél készítenek önértékelést a HR-részleg munkatársai.

Az előzőekben áttekintett HR-megoldások, jellemzők eredőjeként létrejövő *szervezeti teljesítményértékelését* a 2005-ös felmérésben öt, 2008-ban hat faktor mentén kértük elvégezni, először három-, majd ötfokozatú skálán. A 6. táblázatban látható skálamegfeleltetést alkalmazva a magyarországi cégek önértékelésen alapuló teljesítményéről, ill. annak alakulásáról a következők állapíthatók meg:

- *2005-ben az értékelést adó cégek* – melyek nagy hányada a világpiacon versenyzett – a tanulmányban áttekintett HR-megoldásokat alkalmazva, önértékelésük szerint *több tekintetben jól vagy kiválóan teljesítettek*, hiszen:
 - több mint egyharmaduk a vizsgált öt teljesítményfaktorból legalább egyben, de inkább egyidejűleg kettőben is, szektorának legjobbjai közé – a felső 10%-ba – sorolta magát;
 - az átlagtól kicsit jobbnak – azaz a felső 50%-ba tartozónak – ítélte magát a szolgáltatás minősége szempontjából a válaszadók fele, a termelékenységi rátát illetően 40%-uk, és a nyereségesség, ill. az innovációs ráta tekintetében is majd 30-30%-uk;
 - az alsó 50%-ba tartozónak alig jelezte magát néhány szervezet, ha mégis, azt leginkább a nyereségesség és az innovációs ráta tekintetében tette.

A szervezeti teljesítmény önértékelése a magyar mintákban

	2008	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008
	Gyenge, iparági sereghajtó	Átlag alatti	Alsó 50%	Átlagos vagy a versenytársakkal azonos	Felső 50%	Jobb, mint az átlag	Felső 10%	Kiemel- kedő
1. A szolgáltatás minősége, %	4	7	1	39	50	39	40	11
2. A termelékenység szintje, %	7	18	6	42	40	23	33	10
3. Nyereségesség, %	9	16	16	43	33	23	30	9
4. Innovációs ráta, %	60	7	14	19	32	9	27	5
5. Részvénytársi teljesítmény, %	10	5	7	39	16	28	14	18
6. Környezetvédelmi ügyek, %	20	21	na	31	na	11	na	17

- A 2008-as mintabeli cégek válaszadóinak nagy hányada szervezete teljesítményét egy kivétellel minden teljesítményfaktor tekintetében a versenytársai átlagánál jobbnak minősítette. E teljesítményszintek értékét azonban csökkentti, hogy az eredményeket a mintabeli szervezetek nagy része inkább helyi és regionális, hazai piacokon versenyezve érte el. Talán a skálafokozatok definiálásának változtatása miatt is, de a következőképpen módosult a cégek önértékelő magatartása:
 - az előzőektől jóval visszafogottabban helyezték magukat a kiemelkedő kategóriába. E kategóriában a 2005-östől jobb értékkel csupán a részvénytársi érték ekkor 18%-uk által említett – viszont ez évben már kétes értékű – mutatója szerepelt.
 - az átlagos, illetve az annál jobb kategóriába együttesen a válaszadók komoly többsége helyezte magát, több mutató esetében is. Így a szolgáltatás minősége szerint majd 80%-uk, a részvénytársi teljesítmény, a termelékenység és a nyereségesség szintje miatt is 64-66%-uk. Sőt az új teljesítményfaktor, a környezetvédelmi ügyek terén is több mint 40%-uk legalább a versenytársakkal megegyező kategóriába sorolta magát.
- A 2008-as magyar felmérés nyár végi – a világgazdasági válság kitörését éppen megelőző időszakában történő – lezárásakor tehát az érintettek jellemzői olyan figyelmeztető jelekkel rendelkeztek, melyek egyrészt a válság előjeleinek is tekinthetők, illetve a kilábalás esélyeit hátráltathatják. Ezek pedig a következők:
 - az átlagnál jobb és kiemelkedő teljesítményt a szervezetek mintegy fele a főképpen helyi piacon nyújtott szolgáltatás minősége tekintetében jelezte,

- a felső két kategóriában jelölt teljesítményszint a válaszadók 46%-ánál a rövid távú és később kérdőjelesnek bizonyult faktor, a *részvénypiaci teljesítmény* mentén jelentkezett,
- mindezek mellett pedig megdöbbentő, hogy a minta kkv-túlsúlyos és nagyrészt magyar tulajdonosú, de külföldi nagyvállalatokat is jócskán magában foglaló *szervezeteinek 60%-a a gyenge, iparági sereghajtó kategóriába* sorolta magát a hosszú távú, a jövőt megalapozó teljesítményfaktor, az *innovációs ráta* tekintetében.

A vizsgálati eredmények összegzése, a kutatás konklúziói

A HR-funkció szerepe, jelentősége

2005-ös magyar *minta* főbb jellemzői, éppúgy, mint az abban szereplő szervezeteknél a *HR-funkció szerepét, jelentőségét tükröző tényezők* sajátosságai, a vizsgált elemek döntő többségében a *teljes minta 32 országában tapasztalt jellemzőkhöz hasonlítottak*. A második felmérés résztvevőinek összetétele úgy módosult, hogy ezzel a *minta jellemzői közelebb kerültek a magyarországi szervezetek alapsokaságáéhoz*. A válaszadó szervezetek HR-gyakorlata pedig a három év alatt egyébként is sok tekintetben módosult, melyek hatására a *2008-as magyar jellemzők inkább a 2005-ös közép-kelet-európai minta sajátosságaihoz lettek hasonlóak, inkább azok jellemzői, értékei felé konvergálnak*.

Az egyik *legfontosabb változás* a minta méretbeli összetételének módosulásához (kkv-túlsúlyossá válásához) kapcsolódóan az önálló HR-részlegek arányának csökkenése.

- Emiatt azonban *sem a HR-kérdések, sem az azokat képviselő szereplők nem veszítettek fontosságukból, sőt!* A csúcsmenedzsztetésben nőtt a HR-ügyek felelősének jelenléte, sok cégnél készült (írott) HR-stratégia és a HR-es ügyek képviselőjét sok helyütt a kezdetektől bevonják az üzleti stratégia készítésébe.

Ez a képviselő azonban gyakran nem a HR-es, hiszen a szervezetek jó része nem is alkalmaz ilyen szakembert. Az önálló HR-est nem foglalkoztató mintabeli kkv-k vezetése viszont meglehetősen formalizált, korszerű menedzsmentmódszereket alkalmaz, melyben a *vezetők a HR-szemponatok érvényesítői, a HR-kulcsfunkciók gyakran egyedüli döntéshozói*. Jellemzően a HR-esek önálló döntései alapján végzett HR-kulcsfunkció – minden mintában, tehát világtendencia jelleggel – csupán a munkaügyi kapcsolatoké. Ennek jelentősége a magyar mintában azonban igen korlátozott.

- Mindezek eredményeként elmondható, hogy a *teljes mintában jellemzően megosztott felelősségű HR-funkció-gyakorlást – közép-kelet-európai sajátosságként – az önálló vezetői, illetve a vezetői túlsúlyos HR-döntések jellemzik*. Másrészt szemlélve ez a közép-kelet-európai HR-es szakemberek mérsékeltbb szerepét, befolyását mutatja, amit az is aláhúz, hogy e körben jellemzően igen magas a nők aránya. A *magyar HR-es szakma* pedig – ahogy azt mindkét felmérés adatai bizonyítják – *kifejezetten női dominanciájú*.

A HR-kulcsfunkciók

A *HR-kulcsfunkciók terén, a Magyarországon alkalmazott megoldások, technikák mintegy fele a 2005-ös mintában a teljes mintához volt hasonló*, ami a 2008-as felmérés esetében úgy változott, korszerűsödött, melynek hatására több helyütt *maradt a teljes mintához hasonló, illetve a felé konvergált*.

- A két felmérés módosult magyar mintájában a *HR-kulcsfunkciók területén alig változó elemek*, jellemzők egyben a *teljes mintában általánosan érvényesülő – univerzális – sajátosságoknak* látszanak. Ezek közé tartozónak találtuk azt, hogy a *vezetők a legtöbb HR-kulcsfunkció kitüntetett érintettjei*, ugyanis:
 - a *vezetők állnak a személyzetbiztosítás fókuszában*, hiszen körükben alkalmazzák a legtöbb, korszerű és legköltségesebb kiválasztási eszközt,
 - a *vezetők a belső kommunikáció által legtöbb kérdésben a legnagyobb mértékben tájékoztatottak*,
 - *ők a teljesítményfüggő bér és pénzügyi participáció együttes érvényesülésének fő alanyai*,
 - körükben a leginkább jellemző, hogy *mozgóbérük megállapításának alapja az egyéni és a vállalati teljesítmény*.
- A *közép-kelet-európai* mintában kirajzolódni látszó *sajátosságok* jó része *szintén a vezetőkhez kapcsolható*. E régióban azt találtuk ugyanis:
 - a *vezetők esetében erős a teljesítményarányos javadalmazás jelentősége*,
 - körükben a *legmagasabb a képzési napok éves átlagos száma* és irányukba toldódik el a képzési költség felhasználása,
 - a *vezetők körében alkalmazzák legnagyobb mértékben a teljesítményértékelést*,
 - az *ő tájékoztatottságuk szintje a legmagasabb*, miközben az *alkalmazotti kommunikáció csatornáit is inkább lefelé, mint felfelé irányulóak*,
 - a *teljesítményértékelés elsődleges felhasználási területe* – nemcsak a vezetők, hanem a többi munkaköri kategóriában foglalkoztatottak körében is – a *javadalmazás*, valamint, hogy
 - a *szakszervezetek szerepe igen mérsékelt* és befolyásuk csökkenő,
 - az előbbi jellemzővel összefüggésben a *kollektív alku alaphér-meghatározásban játszott szerepe még a fizikai dolgozók körében is nagyon korlátozott*.

A szakma *erős női dominanciája* mellett kifejezetten *magyar* – a többi mintában ilyen mértékben nem *jellemző* – tényezőnek még azt találtuk, hogy az *alaphér-meghatározás* *típusos módja és szintje a fizikai dolgozók körében is az egyéni alku*.

Az újabb felmérés alapján az emberi erőforrás menedzselés *magyarországi fejleményeiről összefoglalóan* elmondható, hogy a *kkv-túlsúlyos és a magyar tulajdonos dominanciájú minta ellenére a korszerű HR-technikák használata tekintetében a teljes minta jellemzőihez, átlagértékéhez képest a feltételezésekkel ellentétben hanyatlás vagy divergencia helyett inkább erősödést, javulást, esetleg lassú konvergenciát tapasztaltunk*. A *technikák alkalmazásának bizonyos jellemzői* kapcsán azonban a kiinduló hipotézist tovább árnyaló olyan jellemzőkre bukkantunk – a HR nemcsak hogy a *vezetőkre fókuszál*, de az *ő döntéseik kontrollja alatt, top-down megfontolásokat, megoldásokat preferál, használ, és az alkalmazotti kategóriák között növekvő különbségeket gerjeszt* –, melyek *közép-kelet-európai sajátosságokat* mutatva e klaszter létének hipotézisét erősítik.

Hivatkozások

- Alas, R. – Svetlik, I. (2004): *Estonia and Slovenia: Building Modern HRM. Using a Dualist Approach*. In: Brewster, C., – Mayrhofer, W. – Morley, M. (eds.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* London, Elsevier.
- Brewster, C. / Mayrhofer, W. / Morley, M. (eds.) (2000): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, Basingtoke.
- Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. *Human Resource Management Review*, 14: 365–382.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Budhwar, P. S. – Sparrow, P. R. (2002): *An Integrative framework for understanding cross-national human resource practices*. *Human Resource Management Review*, 12. 377–403.
- Clark, T. – Gospel, H. – Montgomery, J. (1999): *Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10. No. 3. 520–544.
- Church, A. (2004): *Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia 1994–1998*. *International Journal of Manpower*, No. 1. 11–30.
- Farkas, F. – Karoliny, ZS. – Poór, J. (2007/a): *Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison*. *EBS Journal*, 2007, No. 2. 19–36.
- Farkas, F. – Karoliny, ZS. – Poór, J. (2007/b): *Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison (research report-full text)* 1–45. Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai (a kutatási jelentés magyar nyelvű teljes változata) 46–79. *Working Paper Series Volume 1, Issue 1*. UP FBE – Dean G. Rappai, PTE KTK, Pécs.
- Fey, C. F. – Bjorkman, I. – Pavlovskaya, A. (2004): *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*. *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 11. 1–18.
- Guest, D. E. (1990): *Human resource management and the American dream*. *Journal of Management Studies*, No. 4. 378–397.
- Hiltrop, J. M. (1991): *Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium*. *European Management Journal*, No. 4. 404–411.
- Karoliny, ZS. (2008): *Reframing the contextual approach based on the experiences gained on analysing empirical findings of HR practices of the new capitalism in Central Eastern Europe*. *International Conference on "New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West"* Pécs, Hungary, 13–14 June.
- Karoliny, ZS. – Farkas, F. – Poór, J. (2009): In: *Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management – An International Comparative Survey*. *Journal for East European Management Studies*, No. 1. 9–47.
- Keating, M. – Thompson, K. (2004): *International human resource management: overcoming disciplinary secretarianism*. *Employee Relations*, Vol. 26 No. 6. 595–612.
- Koubek, J. – Brewster, C. (1995) *International Journal of Human Resource Management*, 2 223–247.
- KSH (2003): *Magyar Statisztikai évkönyv 2003*. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal *Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic*.
- KSH (2007): *Gyorstájékoztató. A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2007. I. félév*. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal, július 29.
- Mayrhofer, W. – Morley, M. – Brewster, C. (2004): *Convergence, Stasis, or Divergence?* In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Overmann, S. (1991): *Help wanted: HR pros to transform Soviet workforce*. *HR Magazine*, No.1. 44–45.
- Poór, J. – Gross, A. – Farkas, F. – Roberson, M. – Karoliny, M-né – Susbauer, J. (2007a): *Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices*. In: *IBEC*, San Francisco, CA, January 4–7, (Conference Internet Site).
- Poór, J. – Kiss, K. – Gross, A. – Francsovcics, A. (2007b): *Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében*. *Vezetéstudomány*, No. 12. 35–43.

- Poór J. (2009): *A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai tükrében*, *Competitio* No. 1. 98–117.
- Román, Z. (2002): *A kis- és középvállalatok amagyar gazdaságban*. Statisztikai Szemle, No. 8.
- Sparrow, P. – Schuler, R. – Jackson, S. (1994): *Convergence or divergence? Human resource practices and policies for competitive advantage world-wide*. *International Journal of Human Resource Management*, No. 2. 267–299.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J. M. (1997): *Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition*. *Human Resource Management*, No. 2. 201–219.
- Szerb, L. – Ulbert, J. (2006): *The examination of the factors of growth in the Hungarian small- and medium size business sector*. *Statisztikai Szemle, különszám* 100–123.
- Tung, R. L. – Havlovic, S. J. (1996): *Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic*. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 2. 1–19.
- Vatchkova, E. (2008): *Comparative analysis of HRM practices in former communist countries*. *International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West'* Pécs, Hungary, 13–14 June.