

KAROLINY MÁRTONNÉ - POÓR JÓZSEF - KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA
- BALOGH GÁBOR - BORGULYA ISTVÁNNÉ - CSAPÓ ILDIKÓ -
GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GYÖRGYI - ILLÉS B. CSABA - NEMESKÉRI
ZSOLT - SIPOS NORBERT - SZEINER ZSUZSA - TÓTH KATALIN -
UGRÓSDY GYÖRGY - VINOGRADOV SZERGEJ

A közép-kelet-európai HR alakulásának empiri- kus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész

Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 1)



Absztrakt

Ha az előző rendszerben valaki a Személyzeti Osztályon vagy a Bér- és Munkaügyi rész-
legén dolgozott, szerepkörét a végzett tevékenységek politikai vonzata, vagy annak főként
adminisztratív jellege miatt nem túl sokra tartották. A rendszerváltás után a bekövetke-
zett privatizáció, a külföldi tőke jelentős térnyerése, a munkajogi környezet nagymérvű
átalakulása, a menedzsment és a HR oktatásának fejlődése, a digitalizáció – csak a legfon-
tosabbakat kiemelve – mind-mind hozzájárultak ahhoz, hogy a közép-kelet-európai
országokban – köztük Magyarországon is – a HR tevékenység szervezeti helye, szerepe
és gyakorlatai jelentős átalakuláson menjenek át. Magyarország 2003 óta tagja annak
az 1989-ben alapított Cranet-nek, amely mára több mint 40 országot tömörítve a világ HR
területen legnagyobb független nemzetközi kutatóhálózata. A kétrészes tanulmány szerzői
arra vállalkoznak, hogy e hálózat három (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) felmérési
fordulójának eredményeiből szemezgetve, a HR egyes kulcsterületeire indikátorok segít-
ségével fókuszálva, nemzetközi összehasonlításban mutassák be a HR-ben mintegy tíz év
alatt bekövetkezett fejlődési irányokat és közép-kelet-európai sajátosságokat. Az első rész
a felmérés főbb jellemzői után a HR szervezeti életben betöltött szerepének, majd pedig
a személyzetbiztosítási megoldások, valamint az atipikus foglalkoztatási formák alkalmá-
zási gyakorlatának alakulásával foglalkozik.

Kulcsszavak: HR, Cranet, Közép-Kelet-Európa, Magyarország

Abstract

If in the previous political system, someone worked in the Personnel or in the Wage and Labour Departments, because of the political implications of the activities or the excessive administrative nature of the activities others did not think too much good. After the change of regime, the privatization process, the significant influence of foreign capital, the great transformation of the labour law environment, the developments of management and HR education, and the penetration of digitization – highlighting only the most important ones – all contributed to the fact that in Central and Eastern European countries – including Hungary – the place, role and characteristics of the HR activities went through significant transformations. Since 2003, Hungary has been a member of the Cranet, the largest independent International HR Research Network nowadays incorporating in over 40 countries. In the two-part article, based on three round of the Cranet surveys (2004–2005, 2008–2010 and 2014–2016), the paper undertakes to present how the trend of HR practices changed in Hungary and in other Central and Eastern European countries in light of international comparison.

Keywords: HR, Cranet, Central-Eastern-Europe, Hungary

BEVEZETÉS

Richard és Daniel Susskind 2015-ben megjelent könyvükben úgy vélik, hogy az új technológiák messze felül fogják múlni napjaink emberi és szakértői teljesítményét. Más szakemberek is egybehangzón állítják, hacsak nem törik meg a világunk fejlődése, akkor „egy vagy két évtizeden belül két milliárd ember válik gazdaságilag feleslegessé”, míg mások arra hívják fel a figyelmet, hogy a jelzett változás nagyon sok új munkahelyet fog teremteni (Harari, 2018, 29). Az említett nézetek a technológia mindenhatóságát sugallják. Azonban mára már sokan vallják azt, hogy a piaci siker nemcsak a fizikai eszközök, a berendezések és a technológia megszerzésén múlik. Ilyen feladatokat csak felkészült, megfelelő képességgel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrásokat birtokló szervezetek, országok képesek érvényesíteni (Efron et al., 2003). A legismertebb menedzsment szakírók (Torrington et al., 2014; Armstrong-Taylor, 2017) e vélekedéseket megerősítve azt állítják, hogy a folyamatos változások mára azt eredményezik, hogy a szervezetek személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemeivé váltak.

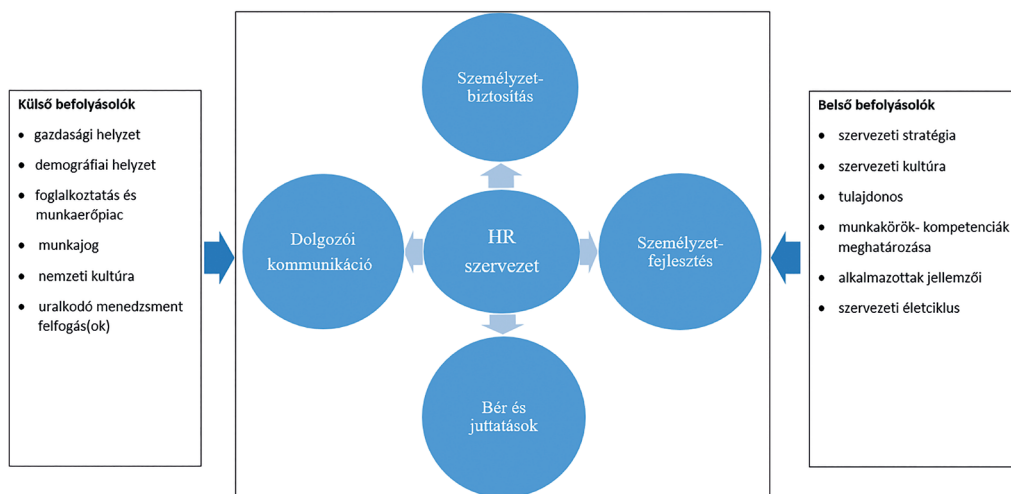
E tanulmányunkban az emberi erőforrás menedzsmentet (a továbbiakban: EEM vagy HRM) olyan alapvető szervezeti folyamatnak és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős menedzsment funkciónak tekintjük, melynek többszörös céljai sok érintett elvárásait jeleníthetik meg. Ezek képviselője és a hatásukra érvényesülő EEM gyakorlat azonban kontextusfüggő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt, különféle stílust és ideológiát megjelenítő vezetői döntések eredményei

(Karoliny, 2017). Az emberi erőforrás menedzsment területeit és funkcióit számos módon tárgyalják a hazai (Bokor et al., 2009) és a külföldi (Ulrich et al., 2009) szakirodalomban. Tanulmányunkban a HR benchmarking szerepének áttekintése után a Cranet-hálózat három legutóbbi felmérési fordulója során képződött adatbázisra támaszkodva az alábbi HR területek globális, regionális és magyarországi sajátosságait és azok mintegy egy évtizednyi periódusban észlelt változásait emeljük ki (lásd az 1. ábra):

- a HR szervezeti életben betöltött szerepe (cikkünk 1. része),
- személyzetbiztosítás (toborzás és kiválasztás) (cikkünk 1. része),
- személyzetfejlesztés (tanulmányunk 2. része),
- bérezés és juttatások (tanulmányunk 2. része),
- alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció (tanulmányunk 2. része).

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment rendszer kulcsfolyamatait és legfontosabb befolyásoló tényezőit

Figure 1 Key processes and key influencing factors of the human resource management system



Forrás: Saját szerkesztés

1. A CRANET ÉS MÁS NEMZETKÖZI FELMÉRÉSEK A HR BENCHMARKING SZOLGÁLATÁBAN

1.1. A HR BENCHMARKING

A benchmarking a szervezetet érdeklő legjobb gyakorlatok felkutatására (Bramham, 1977; Camp, 1998; Chang-Kelly, 1994; Clifford, 2016; Hiltrop-Despres, 1994; Zhenjia-Qiumei, 2005) és a versenyképesség mérésére (Csath, 2016; Zairi, 1994) irányuló *állandó és szisztematikus* folyamat. E tevékenység arra a kérdésre keresi a választ, hogy „az elemzett cég hogyan csinálja azt, amit mások is csinálnak.” (Evans, 1977, 14) A benchmarking alapvető célja, hogy segítségével „általános vagy speciális, vállalaton belüli és kívüli minták alapján elvégzett adatgyűjtések és elemzések tükrében, az ügyfél választ kapjon az őt foglalkoztató kérdésekre.” (Markham, 1999, 2)

Az utóbbi években benchmarking módszert sokféle HR problémakörrel összefüggésben alkalmaztak. Az információszerzés és összehasonlítás céljából készült felmérések és elemzések közül a következők emelhetők ki:

- HRM gyakorlatot elemző felmérések (amire a Cranet-felmérések is alkalmasak),
- javadalmazási és ösztönzési felmérések,
- munkakörökre, besorolási szintekre jellemző általános és speciális kompetencia adatbázis alapján történő összehasonlítások,
- szervezeti- és munkakultúra adatbázissal történő összevetések és egyedi elemzések,
- dolgozói attitűdelemzések.

A HRM gyakorlatára irányuló nemzetközi és hazai felmérések közül a legismertebbek:

- A Cranfield Business School koordinálásával a '90-es évek eleje óta végzett felmérések, melyek eleinte a nyugat-európai HRM megkülönböztető jellemzőit keresték (Brewster et al., 2004). Ez a HR kutatás Cranet név alatt mára a világ legnagyobb akadémiai nonprofit kutatási hálózatává vált (Brewster et al., 2012; Parry et al., szerk. 2013).
- Az USA-ból az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management (SHRM= Emberi Erőforrás Menedzsment Társaság), valamint a kaliforniai Santa Clara-ban működő Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő, évente megismétlődő felmérései (Fitz-Enz, 1995).
- Az 1913-ban alapított angliai Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) intézet, a HR menedzsment területén a világ legrégebbi szakmai szövetsége, amely több mint 145 ezer taggal rendelkezik. Ez az intézmény évi rendszerességgel végez felméréseket a HR, és főként az alkalmazotti kapcsolatok és a javadalmazás ügyeiről. Hasonló céllal, de jóval kisebb szakmai kihatással rendelkezik az Ír Országos Személyzetfejlesztési Intézet által rendszeresen végzett országos HRM felmérés (Wiley, 2002).

- A hazánkban működő HR benchmarking kutatásokat végző szervezetek közül kiemelésre érdemes: a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Bodai, 2008), a DGS Globál (Petrányi, 2008) és a Humán Tükör (Bokor et al., 2005; 2006).

A benchmarking jellegű vizsgálódások miközben sokféle hasznos információt szolgáltatnak a felhasználóik számára, számos korláttal is bírnak. Ezek közül Kieser (1995) az alábbi problémákat emeli ki:

- Nehéz a mintavételek reprezentativitását és megismételhetőségét biztosítani, ezért a minták összetételét nagyon sok esetben a szervezetek hajlandósága, az adatok hozzáférhetősége dönti el.
- A HRM-ben tanácsadási céllal készült benchmarking vizsgálatok legtöbbször megmaradnak az egyszerű, leíró statisztikai módszerek mellett, ritkán alkalmaznak a korreláció, regresszió számítás, faktor- és klaszteranalízis, valamint a megbízhatósági vizsgálatok módszerét.

A benchmarking egy másik kritikusa, Stapenhurst (2009) pedig úgy fogalmaz, hogy a benchmarking csupán a statisztikai adatok olyan művészi manipulálása, amelyet az adott szervezet vezetője szeretne hallani.

A potenciális veszélyeket elismerve magunk úgy véljük, hogy benchmarking típusú kutatásokra, felmérésekre és empirikus vizsgálatokra az üzleti világnak továbbra is nagy szüksége lesz. A benchmarking megfelelő használata alapján ugyanis a szervezetek úgy alakíthatják át emberi erőforrás menedzselési stratégiájukat, hogy ezzel pozitívan befolyásolhatják a szervezet teljesítményét és lendületet teremthetnek a szervezeti változások számára. A legjobb gyakorlatok, összehasonlító adatok megismerése emellett erőforrás megtakarítást eredményezhet és lehetőséget biztosíthat az esetleges nehézségek és problémák elkerülésére. A változások felgyorsulásával mindazonáltal egyrészt a benchmarking adatokat szolgáltató cégeknek a jelenleginél jóval gyorsabb átfutási idővel kell az ügyfelek igényeit kielégíteni, amiben az új technológiák, az „e-megoldások” sokat segíthetnek.

Másrészt pedig érdemes a nemzetközi összehasonlításokra és azok hosszabb időszakra vonatkozó változási irányainak, arányainak megragadására is alkalmas felmérési módszerekre támaszkodni. Ezek egyike a Cranet-hálózat e tanulmányban használt adatbázisa.

1.2. A CRANET ÉS FELMÉRÉSEI

1.2.1. A CRANET KUTATÓHÁLÓZAT FEJLŐDÉSE

A Cranet nemzetközi HRM kutatási hálózat közel 30 éve foglalkozik a tagországok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálatával. A Cranet adatokon és eredményeken alapuló szakmai cikkek, tanulmányok és könyvek az elmúlt három évtizedben számtalanszor szerepeltek rangos szakmai konferenciákon.

A vezető kiadók gondozta szakkönyvekben, magas kategóriájú nemzetközi szaklapokban jelentek meg a Cranet-tel kapcsolatos publikációk. E kutatási hálózat alapítói között találjuk a Cranfield Egyetem üzleti fakultását és Németország, Franciaország, Hollandia, Svédország tekintélyes egyetemeinek vagy üzleti iskoláinak képviselőit. Napjainkra a Cranet- kutatások globálissá váltak; így Európán kívül Ausztráliából, Ázsia egyes országaiból, Új-Zélandról, Afrika, valamint Dél-Amerika egyes országaiból és az USA-ból is érkeznek válaszok a több, mint 40 ország kutatóit felölelő hálózat adatbázisába.

Az ez idáig lebonyolított nyolc kutatási ciklusban több mint 50 ezer szervezet adatai kerültek feldolgozásra (1. táblázat), amelyek így az országok és térségek közötti összehasonlító, valamint az időbeli alakulás tendenciaszerű összefüggéseire rámutató longitudinális vizsgálatokra is lehetőséget biztosítanak.

1. táblázat: A válaszadó szervezetek számának és átlagos válaszadási rátájának alakulása a Cranet egyes felmérési fordulókban

Table 1 Changes in the number of responding organizations and the average response rate in each round of the Cranet survey

A felmérés időszaka	A válaszadó szervezetek száma	Az átlagos válaszadói ráta
1989	5 268	17-22 %
1990/1991	5 511	
1992/1993	6 426	
1995/1996	6 342	
1999/2000	9 394	
2004/2005	7 952	
2008/2010	6 039	
2014/2016	7 300	

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

E kutatás olyan kérdőíves felmérésen alapul, melynek célja, hogy bemutassa az adott országok tekintetében az emberi erőforrás menedzsment politikák és gyakorlatok megvalósításának különbségeit, hasonlóságait, valamint ezek változásait. Az alkalmazott, világszerte egységes kérdőívet, ami a válaszadóktól alapvetően tényadatokat és nem véleményeket kér, a legalább 100 fős alkalmazotti gárdával rendelkező szervezetek HR-felelősei töltik ki. A mintegy hatvan kérdést tartalmazó kérdőív hét fő részből áll, amely kiterjed a felmérésben résztvevő szervezetek HRM részlegének fő jellemzőire, a szervezetben alkalmazott a személyzetbiztosítási, teljesítményértékelési, képzési és karrierfejlesztési gyakorlatokra, az alkalmazott ösztönzési-juttatási módszerekre, valamint a szervezeten belüli dolgozói kommunikáció jellemzőire.

A tanulmány a 2000 után végzett, utolsó három: (2004–2005, 2008–2010 és a 2014–2016) felmérés adatait mutatja be, melyhez több mint 21 ezer kitöltött kérdőív válaszait dolgozza fel. Az adatbázishoz hozzájáruló Cranet-tagországok képviselői számára elérhető adatokat tanulmányunkban a következő csoportokat képezve vizsgáljuk (2. táblázat):

- A globális (Glob) csoport az adott felmérési fordulóban résztvevő összes Cranet tagország adatait és statisztikai számításait tartalmazza.
- A második csoport (Nem KKE) az egyes felmérési fordulóban résztvevő összes tagország közül azokat a világot minden földrészéről, de jellemzően nyugat-európai országokból érkezőket tartalmazza, amelyben a volt szocialista országok válaszadói nem szerepelnek.
- A közép-kelet-európai (KKE) országok csoportja, amely a "volt keleti blokk" a valamikori szocialista országok köréből ez időszakban Cranet-taggá vált résztvevők válaszain alapul.
- Magyarország (HU), mely Cranet-tagként mindhárom alkalommal (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) gyűjtött adatokat.

2. táblázat: A válaszadó szervezetek száma a Cranet kutatásokban
Table 2 Number of responding organizations in Cranet surveys

2004–2005				2008–2010				2014–2016			
Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU
7 809	6 983	826	59	6 415	5 212	1203	139	6 800	5 065	1 735	273

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

1.2.2. A TANULMÁNYBAN VIZSGÁLT ORSZÁG-CSOPORTOK VÁLASZADÓ SZERVEZETEINEK KONTEXTUÁLIS JELLEMZŐI

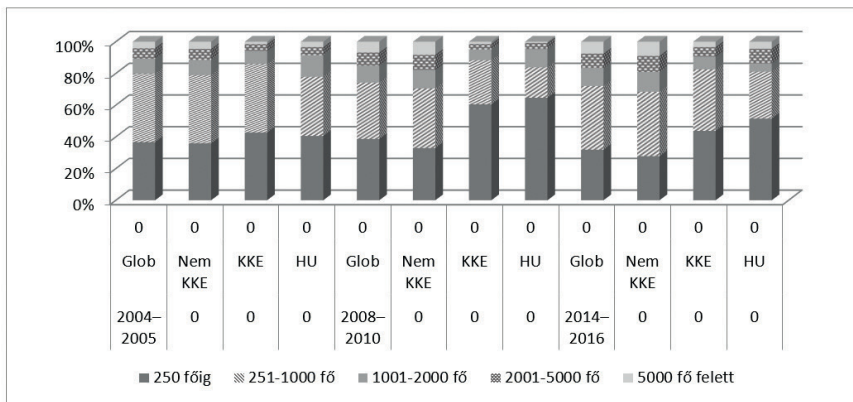
Az emberi erőforrások menedzselésének gyakorlatáról közismert annak kontextus-függő jellege (lásd 1. ábra). Az, hogy az emberek menedzselése a különböző külső-belső feltételrendszerek között működő szervezeteknél nem történhet ugyanazon a módon, hiszen a befolyásoló tényezők sajátosságai meghatározó jelentőséggel bírnak, hatásuk van a különböző HR-változókra, azaz a HRM működésére. *A kutatási eredményekben megmutatkozó regionális eltérések vagy éppen egyezőségek tehát – az országok kulturális és intézményi jellegzetességein kívül – a szervezetek belső kontextuális sajátosságaiból is fakadhatnak.*

Számos kutatás támasztja alá, hogy a belső kontextuális tényezők közül a *szervezeti méret* az egyik legfontosabb befolyásoló tényező. Az alkalmazotti létszámmal jellemzett szervezeti méretet tekintve az elemzésben szereplő teljes, azaz globális minta megoszlása mindhárom vizsgálati időszakban hasonló

abban, hogy a megkérdezett szervezetek döntő többsége ezer fő alatti (2. ábra). Az egyébként ország méretüket tekintve is viszonylag kicsi KKE országokban és a magyar mintában is mindegyik vizsgált időszakban nagyobb arányban vannak jelen a (250 főnél) kisebb létszámú szervezetek, az 1 000 főnél nagyobb létszámmal működők aránya pedig alacsonyabb, mint a globális mintában és a Nem KKE csoportban. Elmondható tehát, hogy a Nem KKE országokban és globális szinten is magasabb arányt képviselnek mintáinkban a nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező szervezetek, mint a KKE csoport és Magyarország válaszadói között.

2. ábra: A válaszadók foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlása a Cranet kutatásokban, %

Figure 2 Distribution of respondents by headcounts in Cranet survey research, %

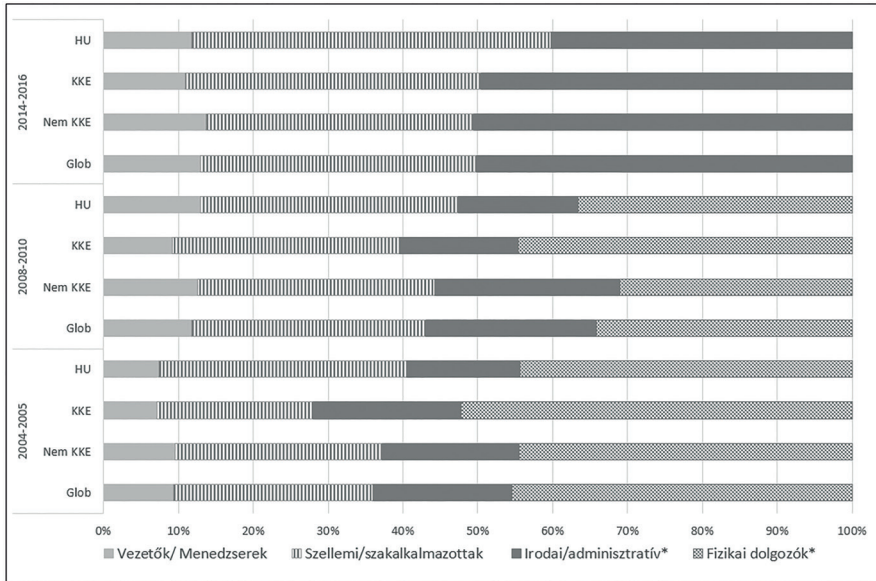


Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

HR szempontból fontos tényezőnek kell tekintenünk azt is, hogy egy szervezet a közszférában vagy a profit szférában működik-e. A válaszadó szervezetek többsége – mind a három felmérésben mintegy 65–75%-a – a magánszektorhoz tartozott. A KKE csoportban ehhez hasonló arányt képviselnek a magáncégek, míg Magyarországon az utolsó két felmérésben a többiekhez képest valamivel nagyobb arányban vannak jelen a közszférához tartozó szervezetek. A szervezetek tevékenységi területe, ágazati besorolása szempontjából a globális mintában, mind a három időszakban a legmagasabb (25–35% közötti) részarányt az ipari területen tevékenykedő, termelő cégek képviselik, a további ágazatokhoz tartozók arányai a három felmérés során már jelentősebb különbségeket mutatnak. Amíg a globális minta válaszadójának mind a három időszakban több, mint a fele 1988 előtt alapított szervezet, addig a KKE régióban és hazánkban a válaszadó szervezetek döntő többségét 1990 után alapították, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen ebben a régióban a nagy cég-alapítási és privatizációs hullám a rendszerváltást követően indult meg.

3. ábra: A válaszadóknál foglalkoztatottak munkaköri csoportonkénti összetétele a Cranet kutatásokban, %

Figure 3 Composition of respondents employed by job group in Cranet research, %



*Az irodai/adminisztratív és fizikai dolgozók az első két felmérésben külön szerepeltek, míg a harmadikban összevont kategóriaként

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szervezeti befolyásoló tényezők egy része a foglalkoztatottak körének sajátosságaihoz kapcsolódik. E körbe tartozóan a válaszadóknál érvényesülő *munkaköri csoportok* szerinti megoszlásról elmondható, hogy míg a *vezetők aránya* a második két felmérésben globális szinten valamivel meghaladja a 10% feletti részarányt, addig az első felmérés válaszadóinál valamivel e szint alatt állt. A KKE régióban és hazánkban pedig némileg ennél is kisebb arányt képviselnek (3. ábra). A *szellemi alkalmazottak, szakemberek* aránya viszont a 3 időszak során fokozatos növekedést mutat, melynek eredményeként az utolsó felmérésben globálisan az egyharmadot is meghaladja. Magyarországon a harmadik időszakban már közel 50%-os arányt képviselnek, ami valószínűleg az ágazati összetétellel (a tudás-intenzív iparágak felülreprezentáltságával) van összefüggésben. Az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókra vonatkozóan ugyanakkor csökkenés figyelhető meg, a globális mintában az utolsó felmérés idején arányuk már éppen csak hogy eléri az 50%-ot.

Vannak *munkavállalói korosztályok, amelyek HR szempontból kitüntetett figyelmet érdemelnek, ilyenek a fiatalok és az idősebb generációhoz tartozók*. A 25 év alatti fiatalok aránya a válaszadó szervezetek döntő többségében az összes foglalkoztatott 25%-át sem teszi ki, sőt, a megkérdezettek körülbelül felénél még

a 10%-ot sem éri el. Az első két felmérésben a válaszadó szervezetek 2/3-ánál az összes dolgozó több, mint egynegyede volt 45 év feletti és csak egyötödük-nél haladta meg a foglalkoztatottak felét. Az utolsó felmérésben az 50 évesek vagy idősebbek aránya a válaszadó szervezetek 40%-ánál az összes dolgozó több mint egynegyedét tette ki. A KKE régió és különösen hazánk válaszadóinál az idősebb generáció foglalkoztatottak közötti részaránya ennél alacsonyabb.

Az utolsó két felmérésben a szervezetek mintegy egyharmadánál 50% feletti arányt képviseltek a *felsőfokú végzettséggel* rendelkezők. Az utolsó felmérés magyar mintájában még ennél is magasabb az arányuk: a szervezetek közel felénél rendelkezett az alkalmazottak több, mint a fele felsőfokú végzettséggel. Ebben feltételezhetően szerepe van a megkérdezett cégek iparági összetételének, a tudás-intenzív iparágakból (telekommunikációs és IT cégek, a pénzügyi, biztosítási tevékenységet, üzleti szolgáltatást nyújtók) jövő válaszadók relatíve magasabb arányának, valamint főként annak, hogy a közszférában nagyobb arányban foglalkoztatnak felsőfokú végzettségű alkalmazottakat, mint a magánszektorban.

2. A FŐBB HR TERÜLETEK GYAKORLATÁNAK HELYZETKÉPVÁLTOZÁSAI

2.1. A HR SZERVEZETI ÉLETBEN BETÖLTÖTT SZEREPE

2.1.1. A SZEMÉLYZETI/HR RÉSZLEGEK ÉS SZAKEMBEREK JELLEMZŐI

A HR funkció, illetve a HR szakmai szempontokat érvényesíteni hivatott felelős vezető stratégiai szerepének, szervezeti befolyásának, reputációjának, integrációjának várt, illetve megtapasztalt erősödése a 21. század elején sok kutatás (pl. Guzman et al., 2011; Ulrich-Grochowski, 2018) alapeleme.

A Cranet-felmérések kérdőívére támaszkodva a HR funkció szervezeti életben betöltött szerepének megítéléséhez, változásainak megragadásához a személyzeti vagy HR részleg (osztály, igazgatóság stb.) léte, mérete (munkatársainak létszáma), a szervezeti struktúrájában elfoglalt helye és munkatársainak, vezetőinek jellemzői használhatók a válaszadók gyakorlatát tükröző jelzőszámokként. Ezek segítségével a felmérések sorozatán keresztül azt lehet nyomon követni, hogy hol, milyen mértékben valósul meg a *stratégiai szerep és integráció*.

Ahogy az előzőekben, a Cranet-felmérés módszertanát bemutató részben is szerepelt, a válaszadók szervezeti méretének alsó határa 100 fő. E cégeknél – ágazati, szektorális és regionális sajátosságok által is befolyásoltan ugyan, de – a gyakorlatban hüvelykujj-szabályszerűen várható, hogy létrehoznak önálló HR-es pozíciót, szerveznek önálló HR részleget. Amint azt a válaszadói adatok mutatják, e „szabály” a Cranet mindhárom, e tanulmányban vizsgált felmérési

fordulójában érvényesülni látszik, hiszen a *globális minta összes válaszadó szervezetét tekintve legalább 80-90% fölötti az önálló HR-essel, vagy HR-részleg támogatásával működő szervezetek/intézmények aránya.*

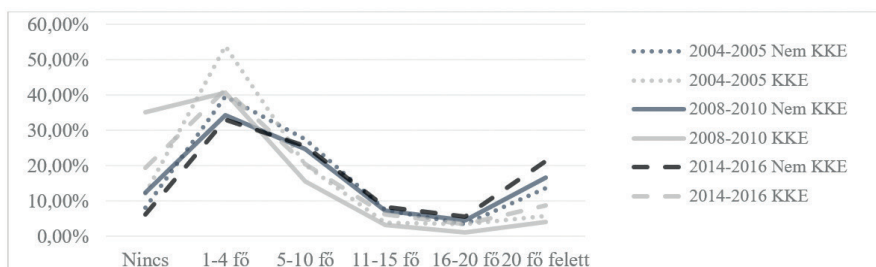
A globális értékek azonban a magas szint mellett egyrészt *határozott időbeli fluktuációt mutatnak*, hiszen az évezred eleji felmérési fordulóban a 90%-ot éppen meghaladó arány a válságidőszak első éveinek idején 84% alá esik, majd az elemzésben szereplő 3. fordulóban ismét a 90%-os szint fölé kúszik. A visszaesés a KKE-i régióban és még inkább hazánkban – és ott elsősorban a versenyszektorban – kirívóan magas, ami a HR terület gazdasági helyzetben bekövetkező változásokra érzékeny voltát is érzékelteti.

A HR-részlegek méretének változásai arra engednek következtetni, hogy a Cranet-felmérésekben szereplő szervezeteknél tipikusnak – egy évtized távlatában is – a legkisebb méretű (1-4 fős) tekinthető, ám globálisan *határozott tendencia mutatkozik a nagyobb méretű, azaz a több HR-es szakembert foglalkoztató részlegek megerősödésére.*

A teljes minta szintjén érvényesülő sajátosságok és *időbeli változások ország-csoportonkénti vizsgálata* azonban jelentős eltéréseket foglal magában, amit a 4. ábra szemléltet. Az ábra folyamatos vonalai azt demonstrálják, hogy habár a Nem KKE-i országokban is megmutatkozik a válság HR-részlegeket is negatívan érintő hatása, a kilábalás útja-módja itt az, hogy a kezdeti (első forduló 8,2%-os) szint alá (6,2%) csökkenő HR-es nélküli működés mellett *a nagyobb méretű (5-10 fő és a fölötti) HR részlegek térnyerése fokozódik.*

4. ábra: A HR-részlegek méretkategóriák (HR-es létszám) szerinti megoszlásának alakulása, %

Figure 4 Changes in the distribution of HR departments by size categories (number of HR employees), %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A KKE régióban az évezred első évtizedének közepén minden kisebb méretkategóriában magasabb, míg a nagyobb HR-részleg kategóriában alacsonyabb arányban képviseltetik magukat a válaszadók. Miközben a válság időszakára eső második felmérési fordulóban *a KKE válaszadók esetében* minden HR-részleg méretkategóriában csökken az arány, a legerőteljesebb (mintegy 13%-pontos)

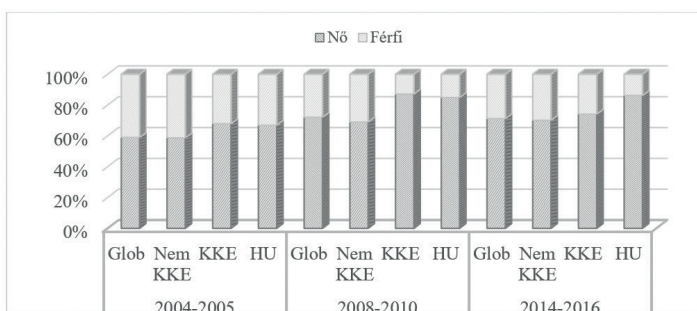
„fogyás” a legelső (1–4 fős), kategóriában észlelhető. E tendenciák érvényesülése következtében erőteljesen (35% fölé) nő az önálló HR-es pozíció nélkül működő válaszadók köre. Így továbbra is igaz, hogy a *KKE-i szervezetek HR-es szakemberre támaszkodó gyakorlata más régiókhöz viszonyítva alacsony szintű.*

E jellemzők megerősítik Guzman és társai (2011, 2666–2667), valamint Guest és King (2004, 406) a Nem KKE régió országaiban született olyan megállapításait, minthogy: „a HR osztályok fontosságát sok szervezetnél még mindig alulértékelik”, vagy: „a HR részlegnek sokszor szükségességét is bizonyítani kell, más vezetők ugyan gyakran, mint túlságosan is bürokratikus szervezetre tekintenek rájuk”. Azonban míg az évezred második évtizedének közepén a Nem KKE országokban az ilyen szervezetek inkább kivételnek, addig a KKE régióban inkább tipikusnak tekinthetők. Az önálló HR-essel *vagy HR-részleggel működő szervezetek arányát tekintve* tehát a vizsgált régiók ezredfordulón érvényesülő eltérő gyakorlataiban másfél évtized alatt bekövetkezett változások irányai, valamint az ezek nyomán kialakuló új szintek, arányok továbbra is erőteljes különbségeket mutatnak.

Az előzőekben jellemzett, méretükben eltérően változó HR részleg *munkatársainak* jellemzői közül az ott alkalmazott munkatársak, szakemberek *nemi arányainak* alakulása azonban mind alapjellemezőjét, mind pedig a változás irányát tekintve globálisan és regionálisan is nagymértékű hasonlóságot mutat.

Ahogy ugyanis az az 5. ábrából látható, globális szinten a női HR-esek aránya (59%) már az évezred elején is meghaladja a HR-részlegeken dolgozó férfiakét (41%). E *női túlsúly* a második vizsgálati periódusban erőteljesen (több mint 13%-ponttal) tovább erősödik, és a 21. század második évtizedének közepére ezen a *magas szinten stabilizálódni látszik.*

5. ábra: A HR-részlegben foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása, %
Figure 5 Gender distribution of HR employees, %



Forrás: Saját szerkesztés szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A HR-esek nemi arányát ország-csoportonként vizsgálva megállapítható, hogy miközben a vázolt tendencia irányát tekintve erős közöttük a hasonlóság, a periódus elején közöttük fennálló szintbeli különbségek nem csökkennek.

Ez pedig azt eredményezi, hogy a KKE-i régió országaiban és benne hazánkban, más régióknál erőteljesebben igaz, hogy a *HR női szakma*, hiszen a HR-részleg foglalkoztatottainak itt a vizsgálati időszak közepétől több mint $\frac{3}{4}$ -e, sőt hazánkban kb. 85%-a nő.

2.1.2. A HR-FELELŐS SZERVEZETI HIERARCHIÁBAN ELFOGLALT HELYE, STRATÉGIAI INTEGRÁCIÓJA

Az emberi erőforrás menedzsment szervezeti életben betöltött szerepére, jelentőségére utaló egyik leggyakrabban használt indikátor a HR-részleg szervezeti hierarchiában elfoglalt helye. Kérdés, hogy a HR ügyekért felelős személy, illetve a HR részleg vezetője tagja-e a felsővezetői körnek, vagy csupán a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő pozíció. Az utóbbi 30 év átalakulásait vizsgálva a HR reputációját, elismertségét egyik legutóbbi munkájukban Ulrich és Grochowski (2018) is a HR üzleti eredményességhez való hozzájárulásának elsődleges dimenziójaként azonosította.

E jellemzők a Cranet-kérdőív alapján a *szervezeti pozíció* és az üzleti tervezési folyamatokba való bevontság indikátoraival ragadhatók meg. Az első paraméter tekintetében a felmérések globális adatai szerint a HR-felelős szervezeti pozíciója erőteljes, hiszen a válaszadó szervezetek mintegy 60%-ában a *felső vezetési tagja*, azaz legfelső szinten tudja képviselni a HR-es szakmai szempontokat. Szerepük a globális mintában, a válság időszakában a válaszadók szélesebb körét érintően erősödött (67%), később pedig – főleg a nem KKE válaszadók gyakorlata jóvoltából – a 60%-ot kissé meghaladó szinten stabilizálódott.

A Nanzin-Hussain (2016) szerzőpáros a HR osztályok a szervezeti hierarchiában mára jól láthatóan megerősödött szerepének okait, mozgatórugóit vizsgálva azt találták, hogy a HR szakértők közül nem kevesen még mindig küzdenek azért, hogy kivívják maguknak az üzleti tervezésbe és a stratégiai döntéshozatali folyamatba való bevonás, a részvétel lehetőségét. Trullen és társai (2016) spanyolországi nagyvállalatok körében végzett vizsgálatuk során arra a következtetésre jutottak, hogy amennyiben a HR-esre stratégiai partnerként tekintenek a felső vezetésben, az hozzájárul a szervezeti teljesítmény növeléséhez. Ezért a szerzők a HR osztály aktív bevonását javasolják a stratégiai folyamatokba. Ezekből kiindulva, a HR szervezeti szerepére vonatkozó másik fontos indikátornak tekinthetjük azt, hogy *bevonják-e a HR-felelőst a szervezeti stratégia kialakításának folyamatába*, és ha igen, akkor annak melyik fázisában teszik azt.

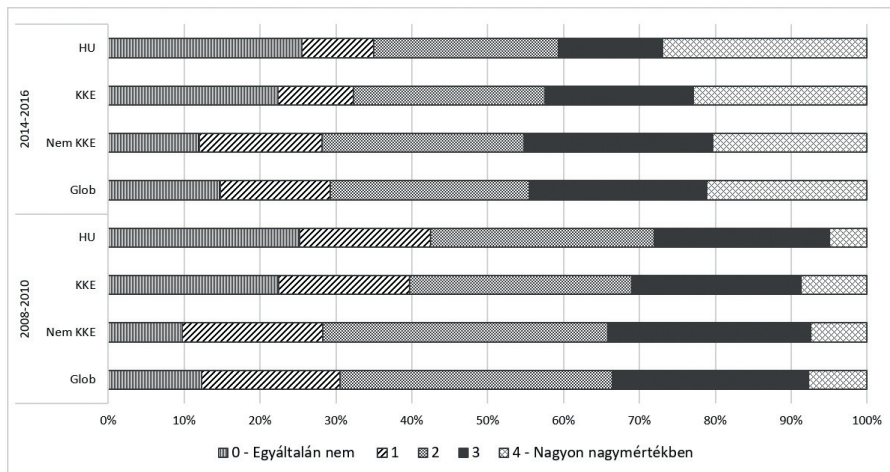
A HR és a HR-es stratégiai integrációjáról megfogalmazott szakirodalmi állításokat, feltételezéseket a Cranet-felmérések három időszakot felölelve bemutató válaszai is megerősítik: a HR-felelőst ugyanis a szervezet stratégiai irányainak kijelölési folyamatába összességében a válaszadók majd 90%-ánál bevonják, hiszen bármely időszak bármely ország-csoportjának válaszait szemléljük is, 10%-os részarány fölötti nemleges választ alig találunk. Az integráció jellemző voltáról továbbá az árulkodik, hogy a HR-esek *a válaszadók mintegy felénél már a stratégiai*

giakészítési folyamat kezdeti fázisától képviselhetik magukat, és így az alkalmazotti, valamint a tágabb HR-es szempontokat, megfontolásokat is. E tekintetben az az érdekes jelenség figyelhető meg, hogy ez az 50% körüli arány időbeni változékonyságot alig mutat, miközben az ország-csoportok közötti különbség – a Nem KKE országokban erősebb, míg a KKE régióban gyengébb integráció – sem csökken érdemben, bár a hazai válaszadók jelzései az első két időszakban inkább a globális felé mutató jellemzőket prognosztizáltak.

A HR részleg hatékony működésével kapcsolatban Ulrich és Grochowski (2018) az egyik legfontosabb dimenzióként azonosította a *HR stratégia létét*. Az írott HR stratégiával rendelkező, így a HR munka céljaira és azok megvalósítására vonatkozóan magas formalizáltsággal jellemezhető szervezetek aránya az utolsó felmérésben az előzőhöz képest jelentősen megemelkedett mind a két vizsgált ország-csoportban, a KKE régióban valamivel még nagyobb mértékben is. Bár régióink még így is lemaradt, a különbségek egyértelműen csökkentek, ebben a tekintetben tehát régióink globális trendekhez történő felzárkózása érhető tetten.

A HR munka szervezeti/intézményi életben betöltött szerepének fontosságára, integrációs mértékének megítélésére is utaló, a Cranet-felmérésekben a 2008–2010-es felmérés óta szereplő indikátor a *HR munka teljesítményének értékelését*, megítélését jelentő gyakorlat jelenlétének mértékét vizsgálja. E gyakorlat jellemzővé, határozottá válása ugyanakkor a HR funkció és részleg szervezeti jelentőségének elismertetésében, szerepének, befolyásának fokozásában is kitüntetett szerepet kaphat. Vizsgálata így visszatekintő módon éppúgy hasznos indikátor lehet, mint ahogy alapvető szerepet játszhat a pozitív változtatási szándékok megalapozásakor. A HR-részleg/funkció teljesítményértékelésének jellemző voltát firtató kérdésre adható válaszokat a Cranet kérdőívben egy 5 fokozatú skálán lehet jelölni, ahol a 0 az egyáltalán nem, a 4 pedig a nagyon nagymértékben jellemző szintet jelenti. Az e kérdésre érkezett válaszok alapján képzett arányszámok alapján elmondható, hogy a válság idejére eső fázisban a HR funkció/munka teljesítményének értékelése még csupán részlegesen érvényesülő gyakorlat, hiszen azok aránya a legalacsonyabb (8% alatti), akik szerint saját szervezetüknél a HR teljesítményét nagyon nagymértékben értékelik. A kilábalás utáni időszak válaszaiból viszont az derül ki, hogy a HR-teljesítmény értékelését nagymértékben jellemzőnek jelölő mintegy 20%-os válaszadói aránya ország-csoportonként *már alig* mutat eltérést.

6. ábra: A HR-teljesítmények értékelésének jellemző mértékei a válaszadóknál, %
 Figure 6 Typical measures of HR performance evaluation in responding organizations, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A vizsgált időszakban bekövetkező erőteljes változások az *ország-csoportok* szerinti megközelítésben is megragadhatók. Miközben az egyáltalán nem értékelők arányszámai között az eredetileg a KKE rovására fennálló különbségek továbbra is fennmaradnak, a köztes fokozatokban a felfelé történő átstrukturálódási tendencia mellett a *legmagasabb fokozat határozott térnyerése tapasztalható* (lásd 6. ábra).

2.1.3. A KULCS HR-POLITIKAI DÖNTÉSHOZÁS MÓDJAI ÉS SZEREPLŐI

Az előzőekben a HR-munkát végző HR-esek szerepköreit, azok fontosságának megítélését mutattuk be. HR-munkát azonban a szervezeteken belül nem csupán a HR-esek végezték. A szervezetek csúcsvezetői, valamint vezetői hierarchia tagjai annak gyakran nemcsak részesei, hanem gyakran az alkalmazott elvek, módszerek kiválasztói is. Sok 21. századi vizsgálat mutatott rá, hogy a HR koordinációnak a HR szakembereken kívül a projektmenedzserek (Keegan et al., 2012) és a vonalbeli, közép- és felső-vezetők is fontos szereplői (Gilbert et al., 2015; Townsend et al., 2012; Purcell-Hutchinson, 2007).

A Cranet-kérdőív alapján e tekintetben úgy tudunk a gyakorlati megoldásokról és azok időbeli alakulásáról képet alkotni, hogy öt HR kulcsfunkció (bérek és juttatások, toborzás-kiválasztás, létszám bővítés-csökkentés, képzés és fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok) kapcsán vizsgáljuk a HR-politikai kérdések jellemző döntéshozóit és a szereplők döntéshozatali módját (a vezetők vagy a HR-esek önállóan, illetve a vezetők vagy a HR-esek, de a másik féllel történő konzultáció után). A válaszadók szerint a globális minta alapján az állítható, hogy a HR kulcs-

funkciók többségében a HR döntések jellemzően a két érintetti kör – a vezetők és a HR-esek – között zajló kölcsönös egyeztetési, konzultációs folyamat eredményeként születnek. A KKE-i régióban meghozott elvi HR döntésekre vonatkozóan még a válság időszakában is ezt állítja a válaszadók közel fele, a nem KKE országok válaszadóinak pedig mintegy 70%-a. A mi kutatásunk empirikus adatai alapján is jogosan tartható tehát a HR jellemzően megosztott felelősségű területnek.

A vizsgált döntések a nem KKE országok válaszadó szervezeteinek több, mint kétharmadánál kölcsönös konzultációs folyamat eredményeként jönnek létre, egyúttal a vezetők döntéshozatalban való szerepe – kismértékben ugyan, de – fokozatosan mérséklődik, a HR-eseké pedig ezzel párhuzamosan erősödik. A KKE-i régióban ezzel ellentétes tendencia érvényesül: az ötből négy HR-területen a vezetők a döntéshozók, úgy, hogy vagy a HR-esekkel folytatott konzultáció után, vagy még inkább nélkülük születnek az elvi döntések. A válság időszakában különösen jellemző volt, hogy a szervezetek jelentős hányadában a vezetők teljes egészében magukhoz vonták a HR kulcsfunkciók elvi döntéseinek jogát. Hazánkban a létszám- és bérügyek mellett még a képzés-fejlesztést érintően is azt jelezték a válaszadók, hogy a KKE régióban jellemző értékeknél is erőteljesebben érvényesül a vezetők, és kevésbé a HR-esek önálló döntéshozói szerepe.

2.2. SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS ÉS ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK

2.2.1. A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA

Menedzsment szempontból meghatározó jelentősége van annak, hogy egy szervezet céljai teljesítéséhez hogyan tudja megtalálni, megszerezni és megtartani a szükséges kompetenciákat, illetve az azokkal rendelkező munkatársakat. Ezért a szervezet emberi erőforrás igényeinek kielégítésére, valamint a szervezeti létszám alakulására irányuló döntések és tevékenységek a HRM kritikus területei.

A 2008. évvel kezdődő gazdasági válság a szervezetekben foglalkoztatottak létszámára, pontosabban annak csökkentésére és ezáltal a munkanélküliség erősödésére gyakorolt hatását számos kutatás megerősítette. A HR gyakorlatokban azonban a recesszió kezelése többféle módon is megjelenhet. A Cranet-felmérések eredményei szerint a szervezetek a létszám- és költségcsökkentő eszközök közül elsősorban a *belső átcsoportosítást*, a *létszámstopot*, az *elbocsátást*, valamint a *lejáró határozott idejű szerződések meghosszabbítási tilalmát* alkalmazták. A válság időszakában a magyar cégek – a többiekkel összehasonlítva – kiemelkedően magas arányban (85-90%) éltek az elbocsátás és létszámstop eszközével.

2.2.2. TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

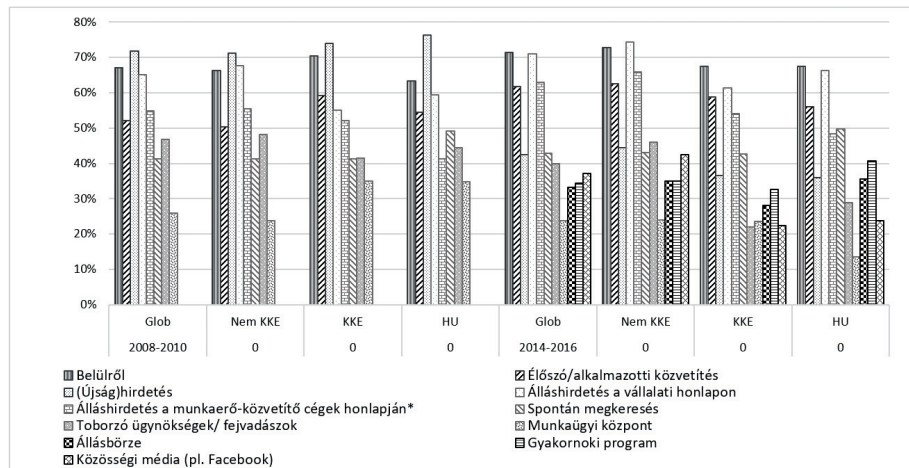
A Cranet-felmérés eredményei szerint a belső toborzás személyzetbiztosításban betöltött szerepe kiemelkedő. Különösen a vezetők esetében használják igen

széles körben – a megkérdezett szervezetek háromnegyedében – ezt a formát, továbbá a szervezetek közel fele él az alkalmazotti közvetítések nyújtotta lehetőségekkel is. A *vezetők toborzására* népszerű még a toborzó ügynökségek/fejvadászok és a különböző honlapokon (vállalati illetve munkaerő-közvetítő cégek honlapja) elérhető hirdetési formák alkalmazása is. Az utóbbi időszakban a vezetők toborzása folyamán a honlapok mellett megjelent a közösségi média is, miközben az újsághirdetést alkalmazók köre csökkent. Régiókban nagyobb szerephez jut a közvetlen alkalmazotti közvetítés, miközben a vezetők toborzását sokkal kevésbé bízzák fejvadászokra. Ez számos értékkutatással összhangban arra utalhat, hogy a világnak ezen a táján az emberi, baráti, rokoni kapcsolatokon keresztül érvényesülő bizalomnak a mai napig kiemelt jelentősége van.

A nem vezető beosztású szakemberek toborzására használt módszerek sok hasonlóságot mutatnak a vezetők toborzására használtakkal, valamivel kisebb – bár így sem elhanyagolható – a fejvadászok szerepe, és inkább előtérbe kerül a munkaerő-közvetítő cégek honlapja, valamint minden további módszer is nagyobb szerephez jut. Az utolsó felmérés ezen kívül az új módszerek (közösségi média, állásbörze, gyakornoki program) erőteljes elterjedéséről is tanúskodik (7. ábra).

7. ábra: Az egyes toborzási forrásokat és módszereket a szellemi (szak)alkalmazottak elérésére használó válaszadók arányai, %

Figure 7 Proportions of respondents who use individual recruitment sources and methods to reach intellectual (professional) employees, %



*2008–2010: Álláshirdetések kereskedelmi honlapokon

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

Ez a többfrontos küzdelem minden bizonnyal a tehetségek elérését és megszerzését is hivatott elősegíteni. A KKE-i régió országaiban azonban a korszerű tobor-

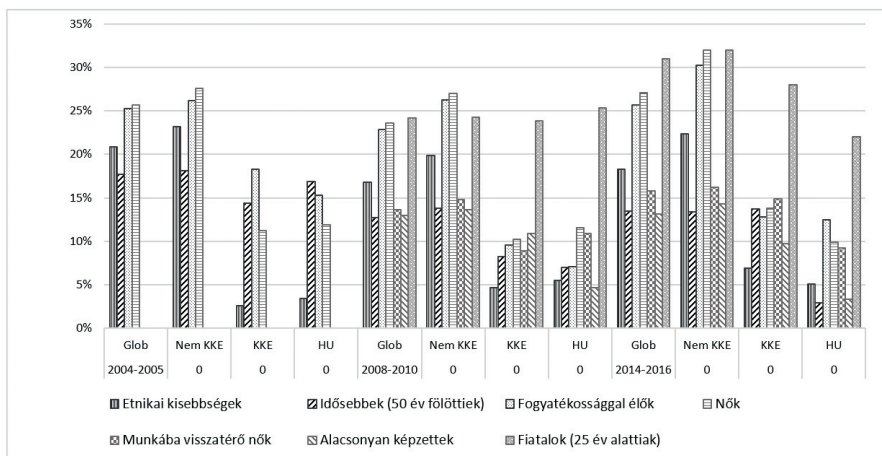
zási eszközöket még kevésbé használják. Kérdés tehát, hogy régióink szervezetei a tehetséges szakemberek megszerzését vajon kevésbé tartják-e kritikusnak, vagy biztosításuk eszközeivel kapcsolatos stratégiáik eltérőek. Az évezred második évtizedének közepére általánossá váló munkaerőhiány, ami a kivándorlás miatt régióinkban az elmúlt negyedszázad alatt közel 20 millió (5,5%) képzett és vállalkozó munkaerő elvesztését eredményezte (Atoyán et al., 2016), és a digitalizáció rohamos terjedése mindazonáltal olyan fejlemények, amelyek a szervezeteket toborzási stratégiájuk újragondolására készíteti. Egyúttal új technológiai megoldások, mint pl. mobilalkalmazások szélesebb körű használatának (Randstad, 2017) vagy a mesterséges intelligencia használatának elterjedését is előrevetíti. A digitalizáció széles körű elterjedésével a HR területén is egyre inkább tért hódít tehát az informatikai eszközökkel támogatott módszerek alkalmazása (Volini et al., 2018), és ezek közé a közösségi média is bevonult.

Az *adminisztratív és fizikai alkalmazottak körében* érthető módon kisebb arányban alkalmaznak a szervezetek fejedelmeket, viszont az újsághirdetések visszaszorulása, valamint az elektronikus formák térhódítása itt is jellemző. A KKE országokban a személyes megoldások, az élőszóban történő közvetítés nagyobb szerephez jut, míg a közösségi média toborzásban való felhasználása jóval kisebb arányban fordul elő. Megerősítve más hazai kutatások eredményeit (Szűts-Sebők, 2016; Szabó, 2013), hazánkban a korszerű toborzási eszközök meglehetősen elterjedtek, és jellemző, hogy a sikeres toborzás érdekében a cégek több módszer együttes alkalmazását is bevetik. Ezek az eredmények legtöbb esetben fölülmúlják a régiós összesítést, így a tehetséges munkaerő megszerzésében hazánk szervezetei a régióhoz viszonyítva jobb pozíciót foglalhatnak el.

A szervezetek munkaerő igényeinek kielégítése, a megfelelő képzettségű jelöltek felkutatása szerte a világon egyre nagyobb kihívást jelent. Nem véletlen tehát, ha a HR szakemberek érdeklődése egyre inkább a nyugdíjasok és más, *munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok* felé is fordult. Az SHRM (2016) kutatása szerint a megkérdezettek mintegy negyede dolgozott már ki programot ezeknek a nem konvencionális munkaerőforrásoknak a bevonására. A Cranet-felmérések globális eredményei is hasonló képet mutatnak: a különböző, problémás helyzetben (nem, életkor, etnikai, egészségügyi helyzet) lévő, megkülönböztetett figyelemmel kezelt munkavállalói csoportok közül a válság időszakában három csoportra (a fiatalok, a nők és a fogyatékkal élők) fókuszáltan létezett a megkérdezettek közel negyedénél a toborzást érintő speciális akcióprogram.

8. ábra: Az egyes munkavállalói csoportok tagjainak kiemelt kezelését célzó speciális toborzási akcióprogramokat alkalmazó válaszadók aránya, %

Figure 8 Proportion of respondents applying special recruitment action programs for the priority treatment of members of each employee group, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A válságból való kilábalás időszakában az akcióprogramok terjedése a figyelem fokozódását mutatja e csoportok irányába. Feltételezhetően az erősödő munkaerőhiánynak is köszönhetően a fiatalokat megcélzó toborzási programok jelennek meg a legmagasabb arányban. Míg ezek a programok régiókn határain túl terjedőben vannak, addig régiókn és hazánk szervezetei kevés érdeklődést mutatnak irántuk. Régiós szinten különösen jelentős a lemaradásunk az etnikai kisebbségek, a fogyatékkal élők és a nők esetében, míg hazánkban az idős munkavállalók csoportja van - vagy legalábbis volt eddig - leginkább mostoha-gyerekként kezelve (8. ábra).

A vezetők tevékenysége, kvalitásai meghatározó hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre, ezért kiválasztásuk gondos körültekintést igényel. A 3. táblázat tanulsága szerint a Nem KKE régióban működő válaszadók ebben a folyamatban elsősorban a referenciákat, a bizottság előtti (panel) és négy szemközti interjúk használatát preferálják. Megfigyelhető, hogy a vizsgált időszak folyamán az olyan költségesebb módszerek, mint a pszichológiai és képességtesztek, és a leginkább költségigényesnek tartott AC (Értékelő Központ) alkalmazása is folyamatosan emelkedő tendenciát mutat. Az utolsó felmérésben pedig megjelenik a közösségi média, mint a kiválasztást támogató eszköz, valamint az on-line tesztek használata is. Mindez azt is mutatja, hogy a szervezetek a vezetők kiválasztásának és mind sikeresebb bevalásának támogatására egyidejűleg egyre inkább több technikát alkalmaznak. A vezető-kiválasztásban preferált technikáikat tekintve a KKE régió hasonló képet mutat, azonban az azokat alkalmazók aránya, a négy szem-

közi interjút leszámítva, jóval alacsonyabb. Régiókban így a mai napig ez utóbbi technika alkalmazása a meghatározó.

3. táblázat: A vezetői posztokra jelentkezők körében alkalmazott kiválasztási módszerek használati arányai a válaszadóknál

Table 3 Proportion of selection methods used among candidates for management positions among respondents

Kiválasztási módszerek	2004–2005				2008–2010				2014–2016			
	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU
Panelinterjú	60,7%	62,3%	47,6%	57,6%	58,0%	60,7%	46,4%	28,1%	61,3%	63,2%	55,8%	48,4%
Négy szemközti interjú	56,0%	55,7%	58,2%	71,2%	72,9%	72,5%	74,8%	70,5%	65,9%	67,4%	61,7%	53,8%
Jelentkezési lap	42,9%	44,4%	30,4%	20,3%	50,2%	51,5%	44,9%	36,0%	48,9%	51,5%	41,5%	19,0%
Pszichológiai teszt	35,2%	36,5%	24,8%	25,4%	34,7%	36,7%	26,0%	25,9%	37,8%	41,3%	27,8%	15,8%
Értékelő központ (AC)	18,9%	19,7%	11,6%	10,2%	10,8%	23,3%	16,4%	22,0%	24,7%	26,9%	18,5%	14,3%
Referenciák	61,5%	63,4%	46,0%	45,8%	71,3%	71,2%	71,4%	70,5%	70,4%	74,4%	58,7%	55,7%
Képesség-tesztek	na.	na.	na.	na.	27,2%	26,4%	30,7%	22,3%	31,2%	33,6%	24,4%	8,8%
Közösségi média	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	19,4%	21,3%	14,1%	8,8%
Online teszt	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	13,2%	14,9%	8,7%	8,8%

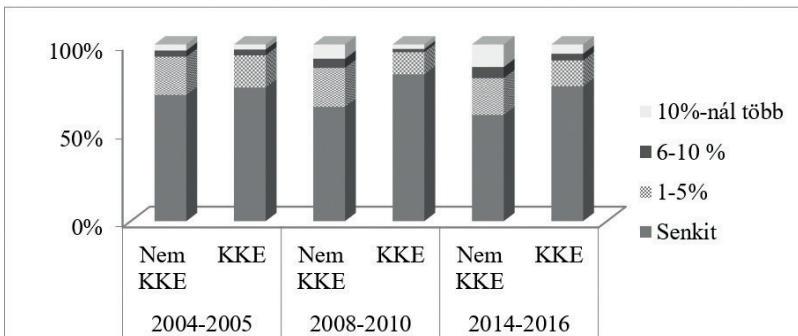
Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szakemberek, (szak)alkalmazottak kiválasztásának jellemzői nagyon hasonlóak a vezetőkéhez, és a toborzási gyakorlatok vizsgálata során tapasztaltak is visszaköszönek, ismételten rámutatva ezen alkalmazotti kör szervezeti életben betöltött stratégiai jelentőségére. A válaszadók jelentős része a tehetséges szakemberek megszerzését és bevalásának garantálását több kiválasztási módszer együttes alkalmazásával igyekszik elérni, sokszor még a vezetők kiválasztásánál is több időt és energiát szentelve ezekre. A módszerek használatának egyre erősödő tendenciája a legtöbbször esetében régiókra is igaz, noha az azt alkalmazók arányait tekintve valamelyest elmarad a másik csoporttól. Az *adminisztratív* és *fizikai dolgozóknál* az elsődlegesen preferált kiválasztási módszerek a négy szemközti interjú, a jelentkezési lap és a referenciák kérése, azaz az egyszerűbb, olcsóbb, a bevalást kevésbé garantáló módszerek a jellemzőek. Ezekben a munkavállalói csoportokban is egyre inkább előfordul több kiválasztási eszköz egyidejű használata, sőt az AC-nek és az olyan elektronikus megoldásoknak a terjedése is megfigyelhető, mint a közösségi média és az on-line tesztek használata.

2.2.3. ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS

A foglalkoztatási és munkarendformák közül a *túlóra*, a *határozott idejű munkaviszony* és a *részmunkaidő* a legszélesebb körben használt megoldások, hiszen a vizsgált szervezetek háromnegyede él velük. Azonban míg az első kettőt a KKE országokban is hasonlóan magas arányban alkalmazzák, addig a *részmunkaidő* már sokkal kevésbé használatos, hazánkban viszont közel olyan mértékben elterjedt, mint a Nem KKE országokban. A Nem KKE országokban az *alkalmi munkát* is sokan használják és a *táv munka* is egyre inkább terjed, ugyanakkor ezekkel a lehetőségekkel a KKE régió szervezetei sokkal kevésbé élnek (9. ábra).

9. ábra: A távmunka alkalmazóinak és érintetteinek megoszlása a válaszadóknál, %
Figure 9 Distribution of teleworking and stakeholders among respondents, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

Összességében elmondható, hogy a kelet-közép-európai országok szervezetei napjainkban még mindig sokkal kevésbé élnek az újszerű, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, mint ahogy az a világ többi táján már megszokott, azonban egyúttal egyfajta felzárkózási folyamat is tapasztalható. Régiókn szintjén a válság óta a határozott idejű munkaviszony, a részmunkaidő, a bedolgozói munka és a távmunka terjedése figyelhető meg.

3. ÖSSZEFOGLALÓ ÉS ELŐRETEKINTŐ

Tanulmányunk első részében – a HR benchmarking helyét és szerepét bemutató bevezető *rész után* – rámutattunk a Cranet-felmérések sajátosságaira és a benchmarkingban való használatának sajátos lehetőségeire. Elemzésünkben a hálózat legutóbbi három felmérési fordulója alapján betekintést adtunk a HR részleg és funkció szervezeteken belüli helyét és szerepét jelző indikátorok, valamint a személyzetbiztosításban alkalmazott megoldások globális és regionális alakulásáról a 21. század első évtizedeiben.

A tanulmány alapján a főbb megállapításaink a következők:

- A bemutatott elemzéseinkből egyértelműen kitűnt az, hogy KKE-i szervezetek HR-es szakemberekre támaszkodó gyakorlata más régiókhoz viszonyítva kevésbé jellemző. Régióink kezdeti lemaradása ezen a területen az évszázad második évtizedére is fennmaradt.
- A férfi és női HR-es alkalmazottak aránya a vizsgált három időszakban szintén nem változott jelentősen. Kijelenthető viszont, hogy a KKE régióban és különösen hazánkban ez a terület inkább női alkalmazottak által betöltött pozíció.
- A HR munka stratégiai fontosságára vonatkozó számos hasonlóság és különbség mellett fontos kihangsúlyozni, hogy a világ más részeivel szemben a KKE régióban – hazánkat is beleértve – az emberi erőforrás kérdésekben a vonalbeli vezetés szerepe a meghatározó.
- A személybiztosítási HR funkcióval kapcsolatban kijelenthető, hogy ezen a területen a digitalizáció jelentőssé vált a világ minden régiójában. Viszont a KKE régióban az atipikus foglalkoztatás területén jelentős elmaradás figyelhető meg.

A tanulmány 2. része a HR kulcsfunkcióinak gyakorlatában azonosítható tendenciákat olyan területeken mutatja majd be, mint a személyzetfejlesztés, a javadalmazás (bérezés, ösztönzés, juttatások) és az alkalmazotti és kommunikációs kapcsolatok.

IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, M.-Taylor, S. (2017) *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. KoganPage, London.
- Atoyán, R.-Christiansen, L.-Dizioli, A.-Ebeke, C.-Ilahi, N.-Ilyina, A.-Mehrez, G.-Qu, H.-Raei, F.-Rhee, A.-Zakharova, D. (2016) *Emigration and its economic impact on Eastern Europe*. International Monetary Fund (IMF), Washington, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1607.pdf> Letöltve: 2018. 12. 16.
- Bodai P. (2008) *OHE konferenciák és kiállítások témái*. (kézirat) OHE, Budapest.
- Bokor A.-Bíró A.-Kováts G.-Takács S.-Toárniczky A. (2005) Vezetői elvárások és HR-es önképek. *Munkügyi Szemle*, I. rész: 49, 2, 19-24., II. rész: 49, 3, 15-20., III. rész: 49, 4, 15-19.
- Bokor A.-Fejér P.-Frisch A.-Ladányi V.-Szabadi H. (2006) Karrier menedzsment Magyarországon - HR vezetők nézőpontja. *Munkügyi Szemle*, I. rész: 50, 10, 15-18., II. rész: 50, 11, 15-18., III. rész: 50, 12, 11-14.
- Bokor A.-Szóts-Kováts K.-Csillag S.-Bécsi K.-Szilas R. (2009) *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bramham, J. (1977) *Benchmarking for People Managers*. Institute of Personnel and Development. London.
- Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (2004) The concept of strategic European human resource management. In: Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan. London. pp. 3-33.

- Brewster, C.–Mayrhofer, W. (eds.) (2012) *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Camp, R. C. (1998) *Üzleti folyamatok benchmarking*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Chang, R. Y.–Kelly, R. K. (1994) *Improving Through Benchmarking*. Kogan Page, London.
- Clifford, C. (2016) Establishing a benchmark for continuous HR improvement. *Human Resource Management International Digest*, 24, 1, pp. 1-3.
- Csath M. (2016) Kormányzati képességek a gazdaságfejlesztésben: pénzügyi stabilitás, gazdasági innováció, versenyképesség. *Államtudományi műhelytanulmányok*, 25, 1–21.
- Efron, M.–Gandossy, R.–Goldsmith (2003) *Managing Human Resources in the 21st Century*. Wiley, Hoboken.
- Evans, A. (1977) *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fitz-Enz, J. (1995) *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill, New York.
- Gilbert, C.–de Winne, S.–Sels, L. (2015) Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25, 4, pp. 600–616.
- Guest, D.–King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41, 3, pp. 401–423.
- Guzman, G. M.–Neelankavil, J. P.–Sengupta, K. (2011) Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 13, pp. 2665–2682.
- Harari, N. Y. (2018) *21 lessons for the 21st century*. Johnatan Cape, London.
- Hiltrop, J. M.–Despres, Ch. (1994) Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27, 6, pp. 43–57.
- Karoliny M.-né (2017) Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny Mné-Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer, Budapest. 23–57.
- Keegan, A.–Huemann, M.–Turner, J. R. (2012) “Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers. Project managers and the HRM department in four Project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA”. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 15, pp. 3085–3104.
- Kieser, A. (1995) *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest.
- Markham, C. (1999) *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
- Nanzin, H.–Hussain, M. (2016) Strategic value contribution role of HR. *Vision*, 20, 2, pp. 135–128.
- Parry, E.–Stavrou, E.–Lazarova, M. (eds.) (2013) *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London.
- Petrányi, V. (2008) Benchmarking HR trendek alapján. *Munkaügyi Szemle*, 3, 78–84.
- Purcell, J.–Hutchinson, S. (2007) Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, pp. 3–13.
- Randstad (2017) *A toborzás jövője* (online). https://www.randstad.hu/workforce360/archivum/a-toborz-as-jov-oje_165/ Letöltve: 2018. 05. 10.
- SHRM (2016) *The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages*. Society for Human Resource Management. USA.

- Stapenhurst, T. (2009) *The benchmarking book*. Elsevier, Oxford.
- Susskind, R.-Susskind, D. (2015) *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press, Oxford.
- Szabó Sz. (2013) *A közszolgálati életpálya modell - Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest.
- Szűts I.-Sebők M. (2016) *Stratégiát befolyásoló munkaerő-piaci és foglalkoztatási tényezők Magyarországon*. OHE-NEXON. Budapest.
- Torrington, D.-Hall, L.-Taylor, S.-Atkinson, C. (2014) *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Townsend, K.-Wilkinson, A.-Bamber, G.-Allan, C. (2012) Mixed Signals in Human Resources Management: The HRM Role of Hospital Line Managers. *Human Resource Management Journal*, 22, 3, pp. 267-282.
- Trullen, J.-Stirpe, L.-Bonache, J.-Valverde, M. (2016) The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26, 4, pp. 449-470.
- Ulrich, D.-Grochowski, J. (2018) Auditing the Effectiveness of your HR Department. <https://rbl.net/blog/post/auditing-the-effectiveness-of-your-hr-department> Letöltve: 2018. 04. 28.
- Ulrich, D.-Allen, J.-Brockbak, W.-Younger, J.-Nyman, M. (2009) *HR Transformation*. McGraw Hill, New York.
- Volini, E.-Oceano, P.-Stephan, M.-Walsh, B. (2018) *Digital HR: Platforms, people, and work 2017 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> Letöltve: 2018. 12. 16.
- Wiley, C (2002) *HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin.
- Zairi, M. (1994) Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1, 1, pp. 11-24.
- Zhenjia, Z.-Qiumei, F. (2005) Benchmarking in Human Resource Management. *Canadian Social Science*, 1,1, pp. 57-61.