

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) 2. rész

Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 2)



Absztrakt

Napjaink munkaerőpiaci környezetében tapasztalható jelenségek élénk reakciót igényelnek a HR egyes funkcióinak gyakorlatától. A rendszerváltást követően a munkavállalói létben növekvő munkahelyi elvárások azonosíthatók az egzisztenciális bizonytalansági jelenséggel párhuzamosan – egyre inkább – függetlenül attól, hogy egy munkáltató szervezet milyen szférában lát el szolgáltató vagy termelő tevékenységet. A szervezet munkaadói oldalának reakciója sem késlekedhet a teljesítményértékelés, a személyzet képzése és fejlesztése, a karrierfejlesztés, az ösztönzés és juttatások rendszerének kialakítása, a munkavállalói érdekképviselethez kapcsolódó kommunikációs területeken. A szakirodalmi és kutatói megállapítások szerint ugyanis olyan HR funkciókról van szó, melyek szervezeti célokhoz, stratégiához, kultúrához történő illesztése jelentős hatást gyakorol a szervezeti működés hatékonyságára. Ezen funkciókhoz kapcsolódó hatékony HR tevékenység révén pedig a munkavállalói elkötelezettség és odatartozás-érzés növelhető, mely napjaink HR kihívásainak fókuszában helyezkedik el. A jelzett kérdések jobb megértéséhez nyújt újabb támpontokat a kétrészes tanulmány második fele.

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

Abstract

Phenomena in today's labour market environment require a lively response from the practice of certain functions of HR. Following the change of regime, in parallel with the increasing workplace expectations toward the employees, the phenomenon of existential uncertainty can be identified regardless of the sector in which an organization appears with its services or products. The reaction of the employers' side of the organization cannot be delayed in the areas of performance appraisal, staff training and development, career development,

incentive and benefit system, and communication related to the trade unions. These are such HR functions, according to the findings of the literature and researchers, which have a significant effect on the efficiency of organizational operations by connecting them to the organizational goals, strategy, and culture. The employee engagement and a sense of belonging can be increased through effective HR activities related to these functions, which is the focus of today's HR challenges. The second of the two-part study provides further insights into a better understanding of the indicated issues.

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

BEVEZETÉS

Első tanulmányunkban (megjelent TGE 2020/1. számban) a HR benchmarking helyét és szerepét, valamint a Cranet-felmérések sajátosságaira mutattunk rá.

E második tanulmányban az elsőben követett közelítésmódot – a nemzetközi és a longitudinális összehasonlítást – alkalmazva a HR kulcsfunkcióinak gyakorlatában azonosítható tendenciákat a teljesítményértékelést is magában foglaló emberi erőforrás fejlesztés, a javadalmazás (ösztönzés és juttatások) és az alkalmazotti és kommunikációs kapcsolatok területeit vizsgáljuk. A HR rendszerek vizsgálatától eltérő logika részben a Cranet-felmérés sajátosságára építkezik, hiszen ezen területeket dolgozza fel, részben pedig a munkavállalói oldalt közvetlenül érintő kérdéseket taglaljuk (Karoliny-Poór, 2019). Értelemszerűen érintjük a munkaadói oldalt is, hiszen egy kétszereplős kapcsolati rendszerről van szó, ugyanakkor a munkavállalók számára fontos, mások által egy rendszerben kevésbé taglalt elemekre fókuszálunk. Ezek segítségével jutunk el a tanulmány összegző megállapításaihoz, amely így a közép-kelet-európai HR sajátosságaira tett megállapításait empirikus bizonyítékokra építő nemzetközi összehasonlításokra alapozza.

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, jelentek meg vezető kiadók gondozta szakkönyvekben, magas kategóriájú nemzetközi szaklapokban. E kutatási hálózat alapítói között találjuk a Cranfield Egyetem üzleti fakultását és Németország, Franciaország, Hollandia, Svédország tekintélyes egyetemének vagy üzleti iskoláinak képviselőit. Napjainkra a Cranet-kutatások globálissá váltak, 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), amely így az országok és térségek közötti összehasonlító, valamint az időbeli alakulás tendenciaszerű összefüggéseire rámutató longitudinális vizsgálatokra is lehetőséget biztosít.

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 válaszadási 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 személyzetbiztosítási, teljesítményértékelési, képzési és karrierfejlesztési gyakorlatokra, az alkalmazott ösztönzési-juttatási módszerekre, valamint a szervezeten belüli dolgozói kommunikáció jellemzőire.

A tanulmány az új évezredben 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) egyes felmérési fordulókban résztvevő összes tagország közül azokat a világ minden földrészéről, de jellemzően nyugat-európai országokból érkezőket tartalmazza, amelyben a volt szocialista országok válaszadási 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 | 1 203 | 139 | 6 800 | 5 065 | 1 735 | 273 |

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

1. EMBERI-ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS

Az emberi erőforrás hatékony menedzselése a szervezeti versenyképesség kritikus tényezője, hiszen csak a jól teljesítő alkalmazottakkal érhető el magasabb szintű szervezeti teljesítmény (Ulrich et al., 2009; Poór et al., 2019). Egy-egy szervezet személyzetének fejlesztése a teljesítményértékelési rendszerből (TÉR) származó információkra építkezve ciklikusan támaszkodik a képzés és fejlesztés funkciójára, valamint a karriermenedzsment integráló közelítésmódjára. A HR kulcsfunkciói – kiválasztás, teljesítményértékelés, fejlesztés, javadalmazás – és azok kapcsolatrendszerei az ún. HR ciklus segítségével rendezhetők koncepcionális modellbe (Armstrong, 2006; Fombrun et al., 1984; Karoliny-Poór, 2017; Poór et al., 2018; Torrington, 2014).

A HR ciklus a '80-as évek globalizációja és a növekvő versenyképesség idején kialakult két klasszikus megközelítés – Harvard-modell és Michigan-modell – közül az utóbbihoz tartozik. Mindkettő egyéni és társas tőkeként tekint az alkalmazottakra, és nemcsak vállalati költségtényezőként kezeli a dolgozókat, hanem a cég egyetlen értékteremtő erőforrásaként. A különbség, hogy míg a Michigan-modell a tulajdonosok, befektetők (shareholder) szűkebb körének érdekeire fókuszál, a társadalmi szempontok helyett az individuális (pszichológiai) perspektívából közelíti a kérdést, a HR eredmények csak a szervezeti hatékonysággal és értékkel foglalkoznak (Beer et al., 2015), addig a Harvard modell a szervezet környezetből és aktuális helyzetéből kiindulva az érdekeltek széles körének elvárásait vizsgálja.

Tanulmányunkban elsősorban a Harvard modellre támaszkodunk és a szervezet érintettjeinek szélesebb körét vizsgáljuk, ugyanakkor a Michigan-modell sajátosságait is figyelembe vesszük. Ezen logikába illeszkedve az erőforrás-fejlesztés célja, hogy a szervezeti, munkaköri elvárásokat a munkakör betöltői hosszabb távon és minél nagyobb illeszkedést biztosítva tudják teljesíteni. Ez a kulcsterület az emberi erőforrás menedzsment több funkcióját is érinti, ennek megfelelően a következőkben a teljesítményértékeléssel, a képzés-fejlesztéssel és a karrierfejlesztéssel kapcsolatos főbb indikátorokat elemezzük, területi és időbeni összehasonlítással, kiemelve a fejlődési trendeket, a kelet-közép-európai és a magyarországi sajátosságokat.

1.1. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A Cranet adatai alapján globálisan a válaszadó szervezetek magas aránya, mintegy 3/4-e alkalmaz formális teljesítményértékelési rendszert a vezetők és a szellemi (szak)alkalmazottak esetében. Az adminisztratív dolgozók körében némileg (mintegy 5 százalékponttal) alacsonyabb az alkalmazók szintje, a 21. század első évtizedeiben a legkisebb mértékben érintett munkavállalói réteg pedig a fizikai dolgozóké. Körükben, a vizsgálatunkban szereplő első felmérési forduló még viszonylag magas (62%-os) arányához képest 2008–10-re jelentősen (47%-ra) csökkent a TÉR használata. A legfrissebb felmérésben is – ahol nem került szétválasztásra az adminisztratív és a fizikai dolgozók kategóriája – e körben a legkevésbé jellemző a formális TÉR alkalmazása. A mintegy tízéves vizsgálati időszak globális válaszait áttekintve megállapítható, hogy a vezetők formális teljesítményértékelése magas szintű, ugyanakkor stagnálást lehet azonosítani, 2004–2005-ben a cégek 75%-ánál, a 2014–16-os felmérés válaszadóinak 76%-ánál alkalmaztak formális TÉR-t a vezetőknél. Magyarországon a vállalatok a szellemi alkalmazottakkal kapcsolatban a globális trendeket követik, ám a vezetők teljesítményértékelése kismértékű csökkenést mutat. A fizikai és adminisztratív dolgozók teljesítményértékelésében viszont erősödött a formalizáltság. KKE-ban hasonló fejlemények rajzolódnak ki, így ebbe a régióba ágyazottan szervesen illeszkedik a magyar válaszadók gyakorlata. A KKE-i országokban 2008 és 2010 között visszaesés volt tapasztalható, és a TÉR formális alkalmazása nem teljesen állt vissza kezdeti szintre.

Az értékelők személyére vonatkozóan globálisan megállapítható, hogy az értékelést leggyakrabban minden foglalkoztatotti csoportban a közvetlen felettesek végzik. Ugyanakkor, míg a közvetlen vezetők értékelői szerepe a vizsgálati periódusunk legelején szinte kizárólagos (90% fölötti), az utolsó felmérési időszakra az egyes foglalkoztatotti kategóriákban (a vezetőknél 75%-ra, a szellemi alkalmazottaknál 65%-ra, adminisztratív és fizikai dolgozóknál 60%-ra) eltérő mértékben ugyan, de összességében jelentősen (mintegy 20–30 százalékponttal) csökkent. A felettes felettese jellemzően a vezetők értékelésébe vonódik be. Az önértékelés is gyakran alkalmazott a teljesítményértékelés gyakorlatában. A vezetők esetében a Nem KKE-i országokban kétszer olyan gyakorisággal (61%) vonják be a dolgozókat saját maguk értékelésébe, mint a KKE-i országokban (31%). Magyarország az utolsó felmérési fordulóban született válaszok szerint e tekintetben a két megoldás között (44%) helyezkedik el.

A szellemi alkalmazottak esetében a felettes felettese ritkábban vesz részt az értékelési folyamatban a KKE-i országokban, és ez igaz Magyarországra is, hiszen a kb. 24–25% közötti arány lényegesen alatta marad a globális és Nem KKE-i országokban érvényesülő 35–40%-os szintnek. A dolgozók önértékelési lehetősége a szellemi alkalmazottak értékelésekor is hasonló képet mutat, hiszen a KKE-i válaszadók kisebb mértékben (27%-os arányban) élnek ezzel a gyakorlattal, mint a Nem KKE-i társaik. Magyarország ugyanakkor ebből a szempontból a globális és a nem KKE-i országokban érvényesülő gyakorlat-

hoz hasonlít inkább, hiszen a 44%-os alkalmazási gyakoriság a 47–53% közötti globális és Nem KKE-i országok szintjét közelíti.

A teljesítményértékelésből származó információk *felhasználási területeit* vizsgálva az látható, hogy globálisan a TÉR eredményeinek legjellemzőbb felhasználási területe mindhárom felmérési időszakban a képzés-fejlesztés. Úgy, hogy a vizsgálati időszakunk elején a válaszadó szervezetek kiugró mértékben (87%-a) alkalmazták a TÉR eredményeit az egyéni vagy szervezeti szintű képzés-fejlesztési tervek kidolgozására. Ugyanakkor megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek mintegy 3/4-e válaszolta azt mindhárom felmérésben, hogy a teljesítményértékelésből származó eredményeket a fizetés és jutalmazás, a képzés és fejlesztés, valamint a karriermozgások döntéseinél is használja. Létszámtervezési célra viszont mindhárom időszakban csak a válaszadók mintegy 50%-a alkalmazta a TÉR eredményeket.

A 2004–2005-ös magyar arányokhoz képest a legutóbb végzett felmérés szerint mindegyik felhasználási terület vesztett ugyan súlyából, bár a csökkenés nem volt jelentős. A 2008 és 2010 közötti időszakban kimutatható kismértékű csökkenések alól egyetlen kivétel volt: a fizetés és jutalom meghatározása. 2004–2005-ről 2008–2010-re a legnagyobb zuhanás a képzés-fejlesztés területén azonosítható, ahol kb. 10 százalékponttal csökkent a TÉR-eredmények felhasználása. A KKE-i felhasználási területek alkalmazási szintje közeledett a Nem KKE-i országokéhoz, vagyis a két általunk vizsgált nagyobb regionális egység között minden esetben csökkent a különbség.

Ugyanakkor kiemelendő, hogy a képzés-fejlesztés területén továbbra is viszonylag nagy az eltérés, hiszen a 2004–2005-ös közel 20%-ról 2014–2016-ra ugyan csökkent a képzés-fejlesztési célra hasznosítás terén fennálló különbség, de az még mindig relatíve nagy, kb. 10%. Vagyis a Nem KKE-i országok válaszadói ennyivel hangsúlyosabban használják a TÉR-ből származó adatokat a képzési és a fejlesztési tervek kidolgozásának input információiként, mint a KKE-i társaik. Magyarországi sajátosságként kiemelendő, hogy a válaszadók a TÉR eredményeket mind az első (81%), mind az utolsó mérési időszakban (77%) a globális, a KKE-i és a Nem KKE-i országok szintjét is meghaladó mértékben használták fel a fizetés és jutalom megállapításához. A képzés-fejlesztésben történő felhasználás gyakorisága viszont 2004–2005 és 2014–2016 között drasztikus visszaesést mutat (87%-ról 55%-ra), amivel Magyarország jóval lemarad nemcsak a globális szintértől, hanem a KKE-i és a Nem KKE-i országokban tapasztalt adatoktól is.

1.2. A SZEMÉLYZET KÉPZÉSE-FEJLESZTÉSE

A személyzet oktatására, képzésére irányuló gyakorlat szervezeti jelentőségére utaló egyik fontos indikátor, hogy milyen tudatosan tervezik meg azt. E tervezési munkának pedig sarokköve a képzési igények tudatos, szisztematikus felmérése, megállapítása. E HR funkció jelentőségét mind a pénzbeli, mind pedig az időbeli ráfordítások, illetve a képzési hatékonyság mérésére fordított figyelem és az ehhez alkalmazott módszerek jól összemérhetően jelzik. A továbbiakban ezek Cranet-

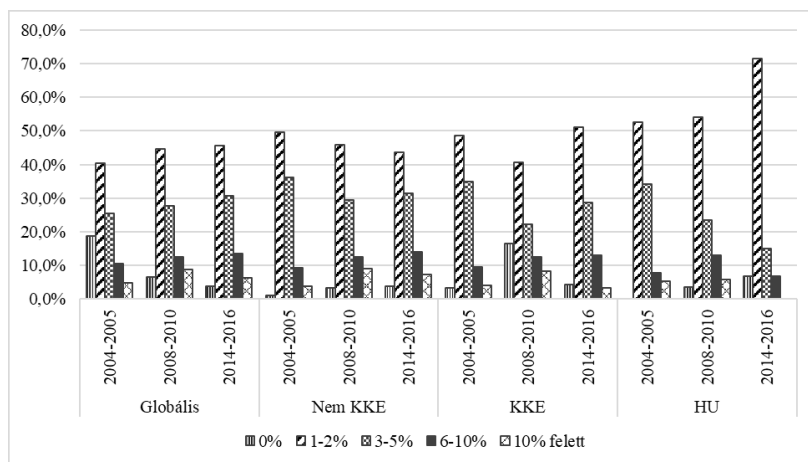
kérdőívbeli elemeit citálva formálunk képet e gyakorlatok regionális sajátosságairól és azok időbeli változásairól.

A 2014 és 2016 közötti felmérésben (a kérdés korábban nem szerepelt a kérdőívben) résztvevő szervezetek valamivel több, mint kétharmada (globálisan 69%-uk) *szisztematikusan gyűjt igényfelmérést* a személyzet képzéséhez. A globális minta alapján megállapítható még, hogy a magánszférában jellemzőbb (72%) az ilyen típusú adatok gyűjtése, mint a közszférában (65%). Magyarországon viszont a magánszférában alacsonyabb (47%) arány látható, mint a közszférában (55%). Összességében a magyar vállalatok fele gyűjt ilyen adatokat, vagyis a világtrendekhez képest alacsonyabb jelentőséget tulajdonítanak a képzési igényfelmérésre alapozó terveknek.

A megkérdezettek globálisan jellemzően az *éves bérköltség 1-2%-át fordították képzésre* (1. ábra). A viszonylag alacsony képzési költséghányaddal működő válaszadók aránya a vizsgált évtized alatt kissé még növekedett is (a 2004-2005-ös 40%-ról a 2014-2016-os 46%-ra). Jelentős még azon válaszadók aránya is, amelyeknél ettől magasabb, 3-5%-os a képzési költségek éves bérköltségen belüli aránya. Ezek köre ugyanis a kezdeti 25%-ról 31%-ra növekedett ugyanebben az időszakban.

1. ábra: A képzésre/fejlesztésre fordított költség éves bérköltségen belüli arányának alakulása a Cranet kutatásokban, %

Figure 1 The ratio of training / development costs to annual wage costs in Cranet research, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

Szintén emelkedett azon vállalatok aránya (11%-ról 14%-ra), amelyek jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek emberi erőforrásaik képzésére-fejlesztésére, hiszen 6-10% között szánnak ilyen célra pénzügyi forrásokat. Sőt azon vállalatok aránya is nőtt kissé (5%-ról 6%-ra), amelyek 10% fölötti összeget fordítanak

képzésre. Az első és az utolsó felmérés között csökkent (19%-ról 4%-ra) ugyanakkor azon válaszolók aránya, amelyek egyáltalán nem szánnak erre keretösszeget.

A magyar válaszadóknál nagy visszaesés látható 2004–2005 és 2014–2016 között a képzésre fordított bérarányos költségek terén, ami szembe megy a nemzetközi trendekkel. Megnőtt a nulla költségvetésű (gyakorlatilag képzési költség nélkül működő) vállalatok aránya is, ami a globális, KKE-i és Nem KKE-i országok adatait is meghaladó 6,7%-ig emelkedett. Ezzel egy időben a magyar válaszadók tetemes (72%) százaléka a bérek csupán 1–2%-át költi képzésre. Összességében Magyarországon visszaesés tapasztalható mind a 2004–2005-ös, mind a globális trendekhez viszonyítva is.

A 2014–2016-os időszak globális eredményei szerint a *képzési napok átlagos száma* évi 7–8 nap körül alakult, melyben e szinten az egyes foglalkoztatási csoportok szerint jelentős különbség nem azonosítható. A képzési napok a 2004–2005-ös időszakhoz képest 2014–2016-ra másfél-két nappal növekedtek meg. A foglalkoztatási csoportokat összevontan megvizsgálva megállapítható, hogy 2004–2005-ben átlagosan 5,2 nap, addig 2014–2016-ben már 7,4 nap volt az átlagos képzési idő évente. A foglalkoztatási csoportok szerint vizsgálva megállapítható, hogy minden időszakra a szellemi (szak)alkalmazottaknál figyelhető meg a legtöbb képzési idő, őket követik a vezetők, majd az adminisztratív és fizikai dolgozók. Regionális összevetésben a Nem KKE-i és a KKE-i országok között közeledés látható, így a harmadik felmérésben jelentős különbség már nem azonosítható a vezetőknél és a szellemi alkalmazottaknál, ám az adminisztratív dolgozóknál a KKE-i országok válaszadói nem követték a Nem KKE-i országokban megfigyelhető növekedést a képzési napok tekintetében. Magyarországon is növekedett minden foglalkoztatási csoportban a képzési napok száma, a vezetőknél 7,6, a szellemi alkalmazottaknál 7,6 és az adminisztratív dolgozóknál 4,7 nap áll rendelkezésre évente, ugyanakkor az utóbbi esetben elmaradás tapasztalható a nemzetközi trendekhez képest.

A képzési programok megvalósítását követően a válaszadó szervezetek kb. fele végez *hatékonyságmérést*. A kérdés nem szerepelt az első felmérés kérdőívében. 2014–2016-ra kis mértékben megnövekedett azon válaszadók aránya, akik végeznek ilyen típusú értékelést (50%-ról 56%-ra). Területi összevetés alapján nem azonosíthatók nagy különbségek, a KKE-i országokban néhány százalékkal alacsonyabb ez az érték, de így is kb. a válaszadók fele méri valamilyen módszerrel a képzési hatékonyságot. Magyarország a 2008–2010 közötti időszakban nagyjából követte mind a KKE-i, mind a Nem KKE-i trendeket (kismértékű elmaradás volt tapasztalható), a friss felmérés adatai alapján viszont drasztikus visszaesést lehet azonosítani nemcsak időben, hanem területi összevetésben is.

A szisztematikus hatékonyságmérést (Kirkpatrick, 1998) végző szervezetek körében legelterjedtebb képzési *hatékonyság-értékelési módszerek* (globálisan): a képzés után történő közvetlen reakcióértékelés (68%), a közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés (67%), a képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérésének vizsgálata (66%), és a munkavállalóktól kapott informális visszajelzések (64%) gyűjtése. A legkevésbé használatos módszer a képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény összevetése (27%) és a befektetés-megtérülés elem-

zése (19%). Elsősorban a fiatal munkavállalók (31%), a nők (22%) és az alacsonyan képzett munkaerő (21%) számára dolgoznak ki akcióprogramokat a válaszadók.

1.3. KARRIERFEJLESZTÉS

A legutolsó felmérés globális eredményei alapján a *legnépszerűbb karriertervezési megoldások*: az on-the-job technika (32% nagyon nagymértékben alkalmazza), a projekt team munka (16%), a mentorálás (11%), a coaching és az e-learning (11%). Legkevésbé *alkalmazott módszerek* (zárójelben az „egyáltalán nem alkalmazza” válasz értékei): fejlesztő központ (DC, 62%), a nemzetközi megbízások (57%), tálentum programok (46%), munkaköri rotáció (46%), kapcsolatépítő programok (44%) és formális karriertervek (40%).

Bizonyos technikákat a vizsgált időszak végén a *válaszadók már alacsonyabb arányban alkalmaznak, mint korábban*. Viszonylag magas például azon szervezetek aránya a mintában, akik arról számoltak be, hogy egyáltalán nem alkalmazzák a *kapcsolatépítő programokat*. Míg a 2008–2010-es felmérési időszakban 33% volt e válaszadók aránya, addig a harmadik felmérés idején globálisan 44%-ra növekedett a „nem alkalmazók” aránya. A KKE-i országokban jelentősen magasabb arányban képviseltetik magukat azok a szervezetek, amelyek egyáltalán nem támaszkodnak a hálózatépítő programok alkalmazására, a legfrissebb adatok szerint a KKE-i megkérdezettek 55%-a válaszolt így. A magyar válaszadók gyakorlata e tekintetben illeszkedik a KKE-i országok jellemzőihez, hiszen Magyarországon is 55% a kapcsolatépítő programokat teljes egészében mellőző válaszadók aránya, illetve alig több mint 3%-uk alkalmazza ezt nagyon nagymértékben.

A *nemzetközi tapasztalatszerző megbízásoknál* 2014–2016-ra globálisan szintén nagymértékű visszaesés látható a 2008–2010-es adatokhoz képest, hiszen 36%-ról 57%-ra ugrott azon válaszadók aránya, akik egyáltalán nem alkalmazzák e módszert. A tapasztalatszerző programokat nagyon nagymértékben alkalmazó szervezetek aránya 2014–2016-ra kissé emelkedett ugyan, ám más skálaértékek (1–3 között) tekintetében az előző időszakhoz képest csökkent a válaszadók aránya. Területi különbségek e tekintetben nem azonosíthatók, a KKE-i, a Nem KKE-i és a magyarországi adatok is hasonló jellemzőkkel írhatók le.

A *munkaköri rotációt* – ami az egyes alkalmazottak munkakörök közötti tervezett mozgását jelenti – a válaszadók közel fele egyáltalán nem használta a globális mintában. A másodikról a harmadik felmérési fordulóra kis mértékben úgy csökkent a használatukról beszámoló válaszadók aránya, hogy ebben regionális különbségeket nem lehetett azonosítani.

A *speciális munkafeladatokat* karriertervezésre használó válaszadók aránya 2008–2010-es és a 2014–2016-os időszakok között szintén csökkent, melynek eredményeként a válaszadók már mintegy egynegyede egyáltalán nem alkalmazza a speciális munkafeladatokat e célra és csupán 9% azon szervezetek aránya, ahol nagyon nagymértékben támaszkodnak rá. E válaszadói gyakorlat KKE-ban még kevésbé jellemző, és ez igaz Magyarországra is.

Bizonyos karriertervezési megoldások a 2014–2016-os felmérési fordulóban az előzőekhez képest *növekvő jelentőséggel bírnak*. A „Tálatentum” programok esetében például a vizsgált mintegy tízéves periódusban globálisan kb. 15%-kal csökken azon szervezetek aránya, amelyek egyáltalán nem foglalkoznak a kérdéssel, illetve nem alkalmazzák ezt a technikát, miközben a 2%-ról mintegy 10%-ra növekedett azon válaszadók aránya, akik nagyon nagymértékben alkalmazzák a tehetségprogramokat. A KKE-i országokban e megoldást a válaszadók szűkebb köre alkalmazza (53% egyáltalán nem), sőt Magyarországon az alkalmazók aránya még alacsonyabb (a válaszadók 64% egyáltalán nem alkalmazza).

A *coachingot* teljesen figyelmen kívül hagyó szervezetek a 2014–2016-os időszakban a válaszadók mintegy 1/3-át teszik ki, a nagyon nagymértékben coachingot alkalmazó cégek aránya nem magas ugyan, ám kissé (8%-ról 11%-ra) növekedett. A KKE-i országokban kevésbé jellemző a coaching alkalmazása, és a magyar válaszadó szervezetek fele egyáltalán nem használja azt, illetve ahol igen, ott is inkább csak kis mértékben.

A *mentorálás* globális alkalmazása nagyon hasonló a coaching helyzetéhez, kissé alacsonyabb alkalmazói részarány mellett, hiszen míg a cégek mintegy 1/3-a egyáltalán nem alkalmaz mentoringot, addig a válaszadók majd 10%-a folyamodik nagyon nagymértékben ehhez a karriermenedzselési technikához. KKE-i országokban gyakoribb az alkalmazása, mint a Nem KKE-i országokban, Magyarországon a vállalatoknál alulreprezentált a mentorálás alkalmazása.

A *projekt team-munkában való részvétel* esetében az ezt a technikát egyáltalán nem használó cégek aránya 2008–2010-hez képest csupán kis mértékben növekedett, miközben a nagyon nagymértékben alkalmazók aránya 2014–2016-ban elért 17%-os szintre folyamatosan emelkedett az egyes felmérési időszakokban. A globális adatok szerint az *utódlási terveket készítő* aránya szintén emelkedett, úgy, hogy kevesebb olyan válaszadó volt, amelyik teljesen figyelmen kívül hagyta volna ezt a karriertervezési megoldást: 2014–2016-ban a cégek 36%-a, miközben magas (10%) azon válaszadók aránya, akik nagyon nagymértékben vagy nagy mértékben (14%) folyamodnak utódlási tervek kidolgozásához. A KKE-i országok gyakorlata viszont e szempontból lényeges eltérést mutat, 2014–2016-ban e régió országaiban a válaszadók majdnem 50%-a azt jelezte, hogy egyáltalán nem használja ezt a technikát. Magyarországon szintén a szervezetek fele nem alkalmaz utódlási terveket.

A *számítógép-alapú csomagok (e-learning)* használata 2008–2010 és 2014–2016 között úgy módosult, hogy a kezdeti 43% helyett a válaszadók mintegy 30%-a hagyja azt figyelmen kívül, miközben 11%-uk nagyon nagymértékben támaszkodik rá. A KKE-i országokban ettől kismértékű lemaradás tapasztalható, amibe Magyarország is beilleszkedik, ugyanakkor a magyar szervezetek kissé magasabb aránya (13%) nyilatkozott úgy, hogy nagyon nagymértékben használ elektronikus tanulási anyagokat a karrier menedzselése szempontjából.

A *konkrét, formalizált karriertervek* szerepe 2008–2010-hez képest a harmadik felmérésre globálisan növekedett ugyan, ám összességében így is viszonylag magas (40% körüli) azon vállalatok aránya, amelyek egyáltalán nem alkalmaz-

nak karrierterveket. A KKE-i országokban a válaszadók a formalizált karrierterveket szintén kevésbé alkalmazzák. Magyarországon még erőteljesebben figyelhető meg ez a jelenség, hiszen a legfrissebb adatok alapján a magyar válaszadók 54%-a vallotta, hogy egyáltalán nem használ formális karrierterveket.

A *fejlesztő központ (development center, DC)* az a megoldás, amelyről 2014–2016-ban a globális minta válaszadó szervezeteinek döntő többsége (65%) azt jelezte, hogy egyáltalán nem alkalmazza. Viszont a felmérések során folyamatosan, bár csupán mérsékelt ütemben (3–4%-kal), nőtt azon vállalatok aránya, amelyek nagyon nagymértékben támaszkodnak a fejlesztő központok alkalmazására.

A *tudásbővítő projektmunkák* tudatos alkalmazása csak a 2014–2016-os felmérésben szerepelt, amivel kapcsolatban szintén elmondható, hogy a Nem KKE-i országok válaszadó körében népszerűbb, mint a KKE-i országokban és Magyarországon. Globálisan a válaszadók mintegy 10%-a nagyon nagymértékben, 19%-a pedig nagymértékben használja a tudásbővítő projekteket a karrierfejlesztésben.

Szintén csak a legfrissebb felmérésben szereplő technika az *on-the-job* képzés, vagyis a munkavégzés közbeni képzés, ami a válaszadók körében globálisan már sokkal népszerűbb, sőt mindegyik régió szervezeteinek kb. egyharmada nagyon nagymértékben támaszkodik az *on-the-job* képzésekre, úgy, hogy a nagymértékű használatát jelző cégek aránya is viszonylag magas (25–27%). Azok a cégek, amelyek egyáltalán nem használják ezt a módszert, csupán a válaszadók egytizedét képviselik. Magyarország e tekintetben nem követi a nemzetközi trendeket, ugyanis itt magas (32%) azok aránya, akik ezt a technikát egyáltalán nem alkalmazzák és a többi régióhoz képest nagyon alacsony (19%) a „nagyon nagymértékben” alkalmazó vállalatok aránya, vagyis Magyarországon ez nem népszerű módszer, miközben máshol gyakori a használata.

2. ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK - JAVADALMAZÁS

Az ösztönzés- vagy javadalmozásmenedzsment fő célja, hogy a dolgozókat a megegyezésnek megfelelő munkavégzésre, önmaguk fejlesztésére, a szervezeti célok érdekében ható cselekedetek végzésére sarkallja és az embereket a szervezet számára képviselt értékük szerint jutalmazza (Armstrong, 2000). Az eltérő HR-stratégiák (növekedési, stabilitásra, illetve leépítésre törekvő) függvényében eltérő ösztönzési célok kijelölése szükséges (Roóz, 2008; Chanda-Shen, 2009; Antalik-Poór, 2017), az alábbiak szerint:

- növekedési stratégia – a növekedéshez új emberek kellenek, így hangsúlyos a bérezés (a bérezési piac felső harmadát célszerű lekövetni);
- stabilitásra törekvő stratégia – a teljesítményjavulás áll az ösztönzési rendszer középpontjában, az ösztönzési csomag elemeinek „testre szabása” kiemelkedő fontossággal bír;
- leépítés-felszámolás – a vállalati célok középpontjában a hatékonyságnövelés áll.

Napjainkban egyre divatosabbá váló fogalom az ösztönzésmenedzsment, azon belül a „teljes javadalmazás”, ismert angol szóval a Total Reward/Remuneration fogalma, ugyanis egyre több cég ismeri fel annak szükségességét, hogy az összes készpénzes jövedelmet és juttatásokat egyben kezelje (Armstrong-Taylor, 2017). Sokszor azzal is találkozhatunk, hogy a teljes javadalmazásba a karrier költségeit is beleszámítják (Milkovich-Newman, 2004). Más szerzők úgy vélik, hogy ez a megközelítés nagyban hozzájárulhat a dolgozók motivációinak és elkötelezettségeinek a növeléséhez (Mathis et al., 2017). Hlupic (2019) az előzőleg leírtakhoz kapcsolódva utal arra, hogy a 2008-as pénzügyi válság után jelentősen átalakult a különböző munkakörökben elérhető jövedelmek (addig a bankvilág dolgozói és befektetési alkuszok vezették a legjobban fizetettek rangsorát). A gondolathoz kapcsolódó átrendeződés figyelhető meg az egyre jelentősebb munkaerőhiánytól szenvedő magyar (Keszthelyi, 2016) és kelet-európai munkaerőpiacokon. Most szembesülnek az itteni munkáltatók azzal, hogy a fizetésemelés mellett igazán megtartó erővé léptek elő olyan eszközök, mint a rugalmas foglalkoztatás, a tanulás segítése vagy a kellemes munkakörnyezet és az innovatív munkaeszközök biztosítása.

Speciális témaként kezeli a szakirodalom a *felsővezetők ösztönzését*. Ezzel összefüggésben fontos kiemelni azt, hogy a nagyszámú kutatási munka ezen a területen ellentmondásos eredményeket hozott. Míg néhány tanulmány pozitív kapcsolatot állapított meg a felsővezetők fizetési csomagja és a cégek teljesítménye között, mások úgy találták, hogy nincs bizonyíték arra, hogy a fizetések és a vezetői teljesítmények között szignifikáns kapcsolat állna fenn (Kerr-Bettis, 1987). Más kutatók (Antle-Smith, 1986) vegyes kapcsolatot találtak a használt teljesítménymérés függvényében.

2.1. BÉRALAKÍTÓ DÖNTÉSI SZINTEK

A Cranet-felmérések alapján a javadalmazási gyakorlatról olyan indikátorok segítségével formálhatunk véleményt, amelyek arra világítanak rá, hogy a különböző alkalmazotti kategóriákban foglalkoztatottak alaphérével, javadalmazásával kapcsolatos döntések milyen mechanizmusokon keresztül jönnek létre.

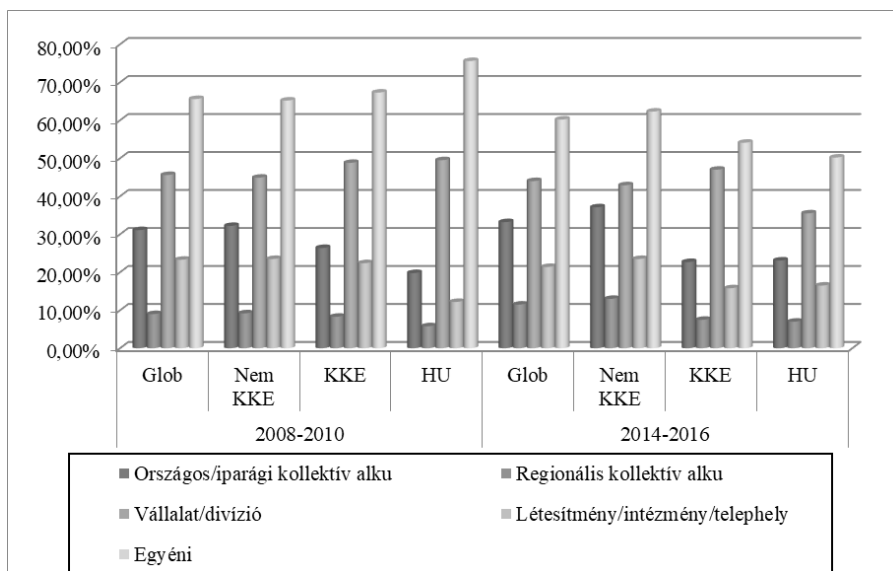
Az alapfizetés, alapilletmény megállapításának jellemző gyakorlatát keresve ehhez kapcsolódóan először a *vezetők csoportjában* érvényesülő döntési szintek alakulását vizsgáljuk meg. A 2. ábrán láthatóak szerint, habár e foglalkoztatotti körben minden vizsgált ország-csoportban és felmérési fordulóban az egyéni alku, illetve a vállalat vagy divízió szinten meghozott döntések a meghatározóak, ezek regionális és időbeli eltérései azonban egyaránt kiemelésre érdemes jellemzőket mutatnak. Először is szembeötlő, hogy a válság időszakában mindenhol kiemelkedő jelentőséggel bíró egyéni alku megtartja ugyan első helyét, ám a következő felmérés időszakára határozottan veszít jelentőségéből.

A visszaesés pedig érdekes módon a KKE országokban – benne hazánkban – a legerőteljesebb, ahol az előző időszakban az ellenkező irányú eltérést tapasztalhattuk. A globális mintában és annak a Nem KKE országokat magában foglaló

csoportjában ugyanakkor a két vizsgálati időszak gyakorlata között csupán kisebb mértékű módosulás tapasztalható. A vezetők jellemző alapbér-meghatározási szintjét illetően az egyéni alkuk némi visszaszorulása mellett a kollektív (országos-, iparági-) alku szerepének erősödése tapasztalható. Ez a tendencia a KKE régióban nem látszik érvényesülni.

2. ábra: A vezetői alapfizetések meghatározásának szintjei a válaszadók gyakorlatában Cranet kutatásokban, %

Figure 2 Levels of determining basic managerial salaries in respondents' practice in Cranet research, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szellemi (szak)alkalmazottaknál a két felmérés válaszi szintén jelentősen módosuló gyakorlatot mutatnak (3. ábra). Miközben itt is egyértelműen az egyéni és a vállalati/divízió szintű döntések dominálnak, az országos/iparági kollektív alku és a telephelyi döntés szerepe is erőteljesebben jelentkezik.

Globális szinten és a Nem KKE régióban mindkét periódusban az egyéni szintű alku érvényesülését válaszolók állnak ugyan az élen, ám míg a válság periódusában arányuk valamivel meghaladta az 50%-ot, a később már a válaszadók kevesebb, mint a fele számol be ilyen gyakorlatról.

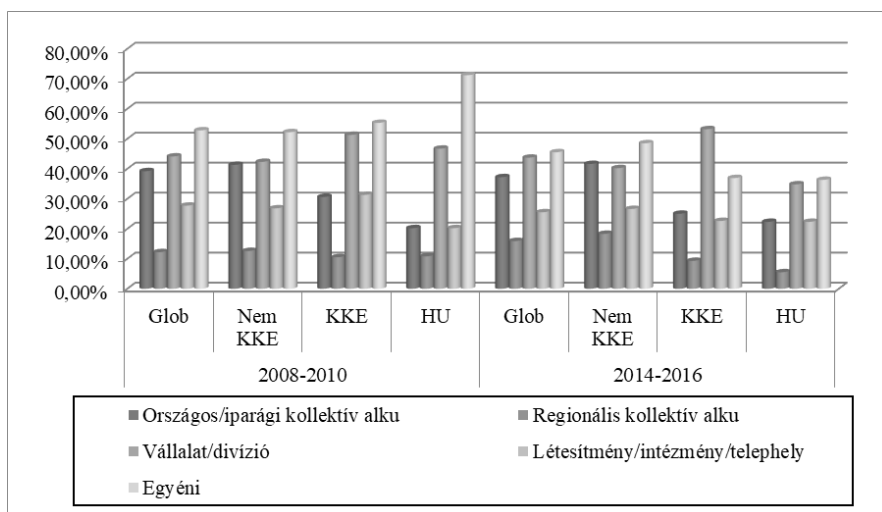
A vezetőknél tapasztaltakhoz hasonlóan az alapbér/alapfizetés megállapítás egyéni szintje a KKE országokban és Magyarországon a válság időszakára eső periódusban az előzőekben bemutatottakét némileg meghaladó mértékben fordult elő, ám később e foglalkoztatotti körben lényegesen visszaszorul. Helyét pedig a vállalati, divízió szintű alkuk és döntések veszik át.

Az országos, illetve iparági kollektív alku szerepe a Nem KKE régióban már az első felmérési időszakban is jóval erősebben érvényesül, mint a KKE-ben. Sőt ezen országok válaszadóinak körében később a mezo-, illetve makroszint valamelyest már meg is előzi a vállalati szintű bérmegállapodást.

Az *adminisztratív és fizikai dolgozók* képezik az alapbérékhez kapcsolódó vizsgálatunk utolsó elemét. Összességében kijelenthetjük, hogy az összes alkalmazotti kategória közül ők rendelkeznek a legkisebb szintű egyéni érdekérvényesítési lehetőséggel, a leginkább helyettesíthetőnek tekinthetők egy adott vállalati hierarchián belül. Mindezekből következik, hogy másfajta érdekérvényesítési mechanizmusok működnek az esetükben. A bérmeghatározás legjellemzőbb formája esetükben az utolsó felmérés (2014–2016) szerint az országos/iparági kollektív alku globálisan közel 50%-os aránnyal, amit a vállalat/divízió szintjén történő és az egyéni bérmegállapodás követ.

3. ábra: A szakalkalmazotti alapbérék meghatározásának szintjei a válaszadók gyakorlatában Cranet kutatásokban, %

Figure 3 Levels of determining the basic salaries of clerics in the practice of the respondents in Cranet research,



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A KKE régióban és Magyarországon ezzel szemben az országos/iparági kollektív alku szerepe jóval kisebb, a válaszadók nagyjából negyedénél fordul csak elő, és a vállalati/divízió szint a meghatározó (50%, illetve 33%-os aránnyal). Mindez összefüggésben lehet a szakszervezetek eltérő helyzetével a volt szocialista országokban: az alacsonyabb szervezettségi szinttel és szervezeti befolyással, amiről tanulmányunk következő alpontjában szólnunk még bővebben.

2.2. AZ ÖSZTÖNZÉSI ÉS A JUTTATÁSI RENDSZEREK ELEMEI

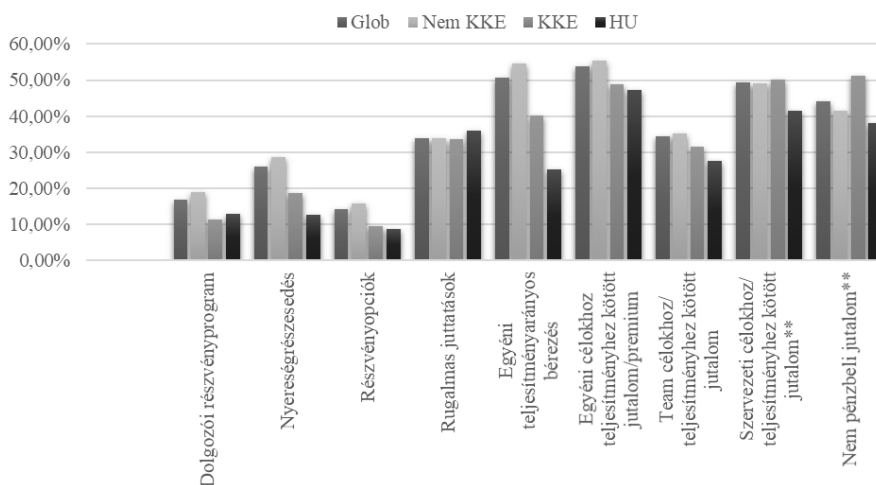
A vezetők körében alkalmazott ösztönzési elemek közül az utolsó felmérési forduló eredményei szerint globálisan az egyéni célokhoz/teljesítményhez kötődő jutalom/prémium, az egyéni teljesítményarányos bérezés, valamint a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom a leggyakrabban előforduló kompenzációs formák. A 4. ábra tanulsága szerint a KKE régióban hasonló arányokat látunk, egyedül az egyéni teljesítményarányos bérezést alkalmazók vannak számottevően kevesebben (40%), és a magyar mintában arányuk jelentős csökkenése is megfigyelhető, mind az előző időszakokhoz, mind a KKE mintához képest; a 2014–2016-os időszakban végzett felmérés válaszadóinak mindössze negyedénél található meg ez a fajta bérezés.

A vezetők esetében a rugalmas juttatások alkalmazóinak arányában nincsenek lényeges különbségek a régiók között, a válaszadók mintegy egyharmada alkalmazza ezt a formát. A dolgozói részvénytcsomag, részvényopció és nyereségrészesedés ugyanakkor ritkábban fordul elő a KKE régióban és Magyarországon, mint a globális és a Nem KKE országokban.

A szellemi dolgozók esetében az egyéni teljesítményhez kapcsolódó prémium/jutalom, valamint az egyéni teljesítményarányos bérezés a leginkább elterjedt ösztönzési forma. Az utolsó felmérés szerint globálisan a megkérdezettek közel fele alkalmazza ezeket. Az utóbbi népszerűsége a KKE régióban és Magyarországon is jelentősen visszaesett 2008-hoz (59%, illetve 43%) képest -2014re (44%, illetve 32%).

4. ábra: Egyéb kompenzációs elemeket alkalmazók aránya a vezetők esetében Cranet kutatásokban, %, 2014–2016

Figure 4 Proportion of those applying other compensation elements to managers in Cranet research, %, 2014–2016



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szervezeti célokhoz kapcsolódó jutalom a szellemi alkalmazottak esetében a vezetőkhöz képest lényegesen ritkábban előforduló elem, minden vizsgált régióban a megkérdezettek bő harmada alkalmazza. A legkevésbé adott egyéb juttatási elem ebben a munkavállalói csoportban a részvényopció, az utolsó felmérés szerint a Nem KKE országokban 7%, a KKE régióban 5%, a magyar mintában 2% körüli az ilyen szervezetek aránya.

Az egyéni és szervezeti célokhoz, illetve teljesítményhez kapcsolódó jutalom a legkisebb mértékben az *adminisztratív* és fizikai *dolgozók* körében elérhető. Rugalmas juttatásokban ez a dolgozói csoport globálisan és a KKE országokban – Magyarország eddig kivétel volt – is kevésbé részesül, mint az előző kategóriák (globálisan a megkérdezettek mintegy 1/4-e).

A válaszadó szervezetek által az anyák számára nyújtott gyermekgondozási segély Magyarországon és az egész KKE régióban kevésbé elterjedt, köszönhető ez minden bizonnyal a széleskörű állami támogatásoknak. Az utolsó felmérés szerint a KKE régióban valamivel kevesebb, mint a munkáltatók felénél, Magyarországon pedig nagyjából egynegyedénél van ilyen juttatás. Vállalati nyugdíjprogramot egyre kevesebb szervezet kínál, a felmérések eredményei szerint minden vizsgált mintában csökkent ennek előfordulása. Az utolsó felmérés szerint a Nem KKE régióban jóval többen (52%) élnek ezzel a lehetőséggel, mint a KKE régióban (31%).

Bár az egészség-megőrzési programok is elterjedtebbek a Nem KKE régióban (ahol a válaszadók bő fele alkalmazza), a felmérés alapján megállapítható, hogy ezek a KKE országok foglalkoztatóinak körében is egyre népszerűbbé válnak, hiszen míg 2008-ban a válaszadók egynegyedénél volt ilyen jellegű juttatás, 2014-re már a szervezetek egyharmadánál megtalálható. A magyarországi érték ennél jóval magasabb, 29%-ról emelkedett 45%-ra a két felmérés között.

Gyakori juttatási elem, amelyet a jogszabályi előírásokon túlmenően nyújt a foglalkoztató a munkavállalóinak, a tanulási/képzési szabadság. Magyarországon (58%) ez a fajta juttatás elterjedtebb, mint a KKE régió egészében (48%) és a globális mintában (50%).

3. ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A dolgozói és tulajdonosi érdekek markáns elkülönülése óta (a kialakulásáról lásd részletesen Carrell-Heavrin, 2014) természetes tényként kezelhető, hogy vannak eltérő tulajdonosi és munkavállalói érdekek (László, 2010; László-Sipos, 2018). Ez az ellentét egyértelműen egy kiegyensúlyozatlan rendszerben létezik, mivel a munkaadók pozíciójukból eredően információs előnyben vannak. Az egyeztetési folyamatnak az aszimmetria megszüntetése nem lehet célja, ám a „gyengébb” munkavállalói oldal támogatása, az információs hátrány csökkentése igen. Az érdekegyeztetés, az alkalmazotti/munkaügyi kapcsolatok (a fogalmak kialakulásának, fejlődésének további tényezőit lásd László et al., 2017) célja az, hogy

fenntartható, reális keretek között biztosítsa a két fél között tárgyalásos úton megvalósuló konfliktuskezelést és érdekellentét-feloldást.

Az EEM-ben a munkaadó és a munkavállaló viszonylatában két markánsan elkülönülő megközelítés azonosítható, melyek az USA-beli klasszikus EEM modellekben öltöttek testet (Beer et al., 2015; sajátosságaikat magyarul lásd pl. Karoliny, 2017). Az egyik, a Michigan-modell szerint a munkaadó, a tulajdonos elvárás-rendszere a meghatározó, míg a másik, a Harvard-modell a szervezet környezetének és aktuális helyzetének vizsgálatából indul ki, és az érdekeltek széles körének elvárásait vizsgálja. Az előbbi szerint az alkalmazottakkal való kommunikáció egy szükséges rossz elemként jelenik meg, amit a kötelező, törvény által előírt minimumon kell működtetni (munkaügyi kapcsolatok). Az utóbbi esetében lehetőségként kezelik a munkavállalókkal való kapcsolattartást, hiszen azt a szervezeti stratégia megvalósításához hozzájáruló, értéket teremtő folyamat részének tekintik. Ebben a modellben azonos súllyal szerepel a munkavállaló és a munkaadó, az EEM pedig támogató szerepet tölt be (alkalmazotti kapcsolatok). Ahogy mára egyre többen, mi magunk is a Harvard-modell mellett kötelezzük el magunkat, hiszünk abban, hogy ez járul hozzá hosszú távon minden érdekelt által érzékelt értékek fenntartásához.

Az érdekegyeztetés, illetve az alkalmazotti kapcsolatok természetéből következik, hogy a munkaadók és munkavállalók mindennemű elvárás-érvényesítését a kommunikáció teszi lehetővé. Az alkalmazotti kommunikáció (más elnevezéssel a vállalatok belső (intern) kommunikációja) a munkatársak informálásának, motiválásának és lojalitása erősítésének eszköze. Egyben alapul szolgál a szervezet külső célcsoportjai felé irányuló kommunikációnak. Lényegesen többet jelent, mint csupán informálást. Magában foglalja a szervezet valamennyi hierarchiaszintjén tevékenykedő valamennyi munkatárs kölcsönös befolyásolásának folyamatát, kapcsolatot teremt a vezető és a beosztott, a beosztott és a beosztott között (Einweiler et al., 2010; Borgulya, 2010). Lehetővé teszi az interakciót a munkafolyamatokban résztvevők között. Ezáltal a szervezet sikerességének kulcstényezőjévé válva a munkatársak integrálásának, az összetartozás és közös felelősségvállalás érzésének előfeltétele.

A szervezet sikerességében játszott szerepe következtében az alkalmazotti kommunikáció az elmúlt két évtizedben jelentősen felértékelődött. Egyre több szerző hívja fel arra a figyelmet, hogy a kielezett piaci verseny és a változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás következtében a szervezeten belüli kommunikáció versenyelőnyt biztosító tényezővé vált, így ma kiemelt szerephez jut (Mast, 2007; Argenti, 2009; Bruhn, 2012; Einweiler et al., 2010; Deutinger, 2016). Ennek következtében az ezredforduló óta megélnékült a kutatók érdeklődése a belső szervezeti kommunikáció iránt (az előbbieket mellett Dörfel, 2008; FitzPatrick-Valskor, 2014; Hartz, 2018; Cox, 2018).

A Cranet-felmérések segítségével a szakszervezeti kérdéskörön belül a következő három fontos területre fókuszálhatunk: a szakszervezeti tagság aránya, a szakszervezet befolyásolási képessége és kollektív szerződés-kötési jogosultsága.

3.1. A SZAKSZERVEZETI SZERVEZETTSÉG

A Cranet adatok alapján is egyértelmű trendként azonosítható, hogy *a szakszervezeti szervezettség mértéke csökken*, hiszen a globális szinten a kezdeti 40%-ot majdnem elérő szintről fokozatosan, 33%-ra, majd 32%-ra változott a válaszadó szervezeteknél. Az adatfelvétel sajátosságából adódhat, hogy a KKE csoportnál 2008–2010 és 2014–2016 között egy viszonylagos növekedés regisztrálható (22%-ról 26%), ugyanakkor itt is elég egyértelmű a 2004–2005-ös időszakban tapasztalt 31%-hoz képesti csökkenés. A Nem KKE országoknál szintén negatív elmozdulás történt, emellett ki kell emelni, hogy náluk azonosítható a legnagyobb szintű szervezettség, ami a 2004–2005-ös 40%-hoz képest 34%-ra csökkent. Magyarországon drasztikus az eleve alacsony szint változása, a szervezettség mértéke ugyanis a 2004–2005-ös 26%-ról 2014–2016-ra úgy módosult, hogy aránya már a 10%-ot sem éri el. A két időszak között éreztette hatását a gazdasági válság, ennek eredményeképpen – az adatok alapján – eltérő reakciókat azonosíthatunk. Magyarországon a szakszervezeti tagsággal egyáltalán nem rendelkező válaszadó vállalkozások aránya 51%, ami a válság hatására sem javult kiugró mértékben (2008–2010-ben 56% volt). Ezzel párhuzamosan viszont az adatokból egyértelműen kiderül, hogy a KKE országoknál erőteljes reagálás történt a szakszervezeti elmozdulás tekintetében, jelentősen (50-ről 31%-ra) csökkent azon válaszadók aránya, akiknél semmilyen szintű szervezettség sem azonosítható.

Az általános trendek megragadását követően vizsgáljuk meg a verseny- és a közszférában azonosítható sajátosságokat. *A versenyszférában* egyértelműen ugyanezek a tendenciák ragadhatóak meg, azzal a különbséggel, hogy eleve alacsonyabb szint volt jellemző mindhárom felmérési időszakban. A KKE országok esetében 2014–2016-ra már alig haladják meg a 20%-os mértéket, míg Magyarországnál a 2004–2005-ben is alacsony (15%) mértékről -2010–2008-re -%11ra, 20–2014/6-ra pedig 6,2%-ra esett a válaszadóknál a szakszervezeti tagság aránya.

Az eddig leírtakból logikusan következik, hogy *a közszféra esetében lényegesen magasabb szervezettséget* fogunk találni. Az állami szervezeteknél egy hullámot figyelhetünk meg, a kezdeti 2004–2005-ös időszakban látható 42%-os szint egy 3 százalékpontos csökkenés után csaknem ugyanerre a szintre (41%) erősödik vissza. Ez azt is jelenti, hogy a KKE országoknál a közszféra teljes mértékben meg tudta őrizni a szervezettségbeli pozícióját. Magyarországon a korábbiakkal teljesen összhangban, szintén jelentős visszaesés regisztrálható, igaz, ennek mértéke még erőteljesebb. A 2004–2005-ös 45%-hoz képest már 2008–2010-re is 30%-ra zuhan, majd 2014–2016-ra tovább romlik az arány (16%).

3.2. A SZAKSZERVEZETEK BEFOLYÁSOLÓ KÉPESSÉGE

A szakszervezetek befolyásoló képességének vizsgálatakor nem állt rendelkezésünkre mindhárom felmérési időszakra vonatkozó eredmény. 2004–2005-ben még azt kérdezték meg a válaszolóktól, hogy változott-e a szakszervezetek befo-

lyása a válaszadást megelőző három évben, 2008–2010-től kezdve pedig azt, hogy milyennek érzik a szakszervezetek befolyásoló erejét. 2004–2005-ben a szakszervezetek befolyásoló erejének változásához kapcsolódóan megállapítható, hogy a magyar válaszadók kedvezőtlenül ítélik meg ezt a kérdést, hiszen majd 40%-uk szerint egyáltalán nincs befolyása. Ez egybecseng a szakszervezeti szervezettség kérdéskörével, azzal, hogy Magyarországon jellemzően alacsony a tagsági arány, ami csekély mozgósítási képességgel párosul. Ehhez hasonló képet mutatnak a KKE országok (34%), míg a Nem KKE esetében azonosítható egy jobb, de még így is magasnak minősíthető 24%-os arány. Összességében a válaszadók felénél ítélték meg úgy, hogy nem változott a szakszervezetek érdekérvényesítési potenciálja.

A *privát szférában is ugyanezek a tendenciák ragadhatóak* meg, azaz a magyar válaszadók kicsit több, mint felénél egyáltalán nincs befolyása a szakszervezeteknek, míg a KKE csoportban ez az arány a 40%-ot közelíti, a Nem KKE esetében 30%-os arány tapasztalható. A versenyszektorra egyébként is jellemző, hogy kisebb szerep jut a szakszervezeteknek, ebből adódóan csekélyebb a tagsági bázis és általábanosságban a befolyásoló erejük is gyengébb. A Nem KKE országokra külön kiemelendő, hogy egy csekély, de a KKE csoporthoz és Magyarországhoz képest jelentősen magasabb (13%) a szakszervezetek pozíciójának pozitív irányú elmozdulása.

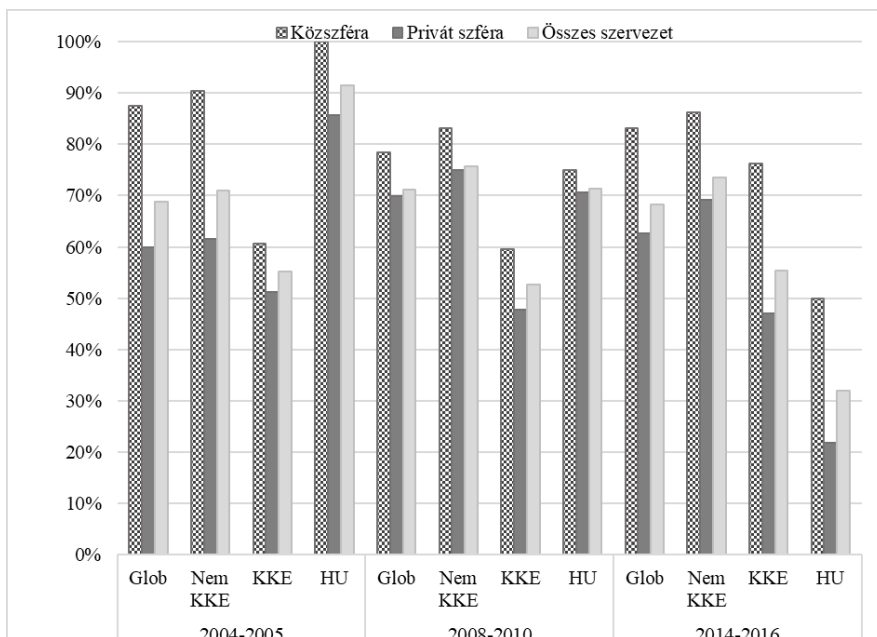
A *közsféránál* már láthattuk a magasabb szintű szervezettség érvényesülését. Emellett itt a befolyásoló erő is határozottabb, hiszen a semmilyen szintű befolyásolás a KKE esetében is 20% alatt marad. Magyarország eredménye ebben a kérdésben kiemelkedő, a válaszadók alig 8%-a számol be arról, hogy nincs érdekérvényesítés, valamint arról, hogy 77%-uknál nem változott az erejük. Ez utóbbit összevetve a szervezettség mértékével, megállapíthatjuk, hogy az itteni magas szakszervezeti szervezettségi szint sikeresen stabilizálta a helyzetét.

3.3. KOLLEKTÍV SZERZŐDÉSKÖTÉSI JOGOSULTSÁG

A szakszervezetek egyik legfontosabb szerepe és eszköze is egyben a kollektív szerződésalkötési jogosság gyakorlása. Ez határozza meg a következő tárgyalási időszakig a munkavégzés főbb feltételeit, valamint a fizetések mértékét, változását, változatosságát is. E tekintetben az 5. ábra az összes szervezetre vonatkozóan Magyarországon nagymértékű visszaesést mutat, hiszen a 2004–2005-ös 92%-ról a következő felmérési fordulóra csupán 71%-os szintet láthatunk, ami 2014–2016-ra tovább romlik és összességében a válaszadó szervezetek csupán harmadánál jogosult a szakszervezet kollektív szerződést kötni. A KKE országoknál ugyanakkor összességében alig történt változás. Ez megerősíti a korábbi meglátásainkat, azt, hogy e régióban egy jelentős szakszervezeti tagságcsökkenés mellett sikerült megőriznie a szakszervezeteknek az érdekérvényesítési képességüket.

5. ábra: A kollektív szerződésalkötési jogosultságú válaszadók arányának alakulása Cranet kutatásokban, %

Figure 5 Changes in the proportion of respondents with collective bargaining rights in Cranet research,%



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A *privát szférára* vonatkozóan globálisan és a Nem KKE országoknál az első két adatfelvétel időszakában jelentős javulást láthatunk, hiszen az utóbbi csoportnál a válaszadó szervezetek körében 14 százalékpontos a kollektív szerződésalkötési jogosultsággal rendelkezők körének növekedése, míg globálisan is csaknem 10 százalékponttal nő ez az arányszám. A KKE országok válaszadóinál is csupán egy minimális mértékű romlás azonosítható (51%-ról 47%-ra), ami Magyarországon a harmadik felmérés idejére drasztikusan, a negyedére esik vissza. A csökkenés nagy valószínűséggel a gazdasági válság következménye, hiszen egy 15 százalékpontos negatív elmozdulás már 2008–2010-ben is látható, ugyanakkor a válságra való reakcióként 2008–2010 és 2014–2016 között 50 százalékpontos a zuhanás (23%-ra).

A *közszféráról* ismét megállapítható, hogy itt erőteljesebben érvényesül a kollektív szerződésalkötési jogosultság, bár ebből a körből eleve nagyobb mértékű volt a válaszadó intézmények 2004–2005-ös időszaki aránya. Ennek ellenére globális és Nem KKE szinten erőteljesebb csökkenés (7–10 százalékpont) után a harmadik felmérés idejére a kezdeti értékekhez képest csupán 4 százalékpontos csökkenés tapasztalható. A KKE országoknál a kezdeti alacsonyabb (60%) szint 2008–2010-ben stagnál, majd 2014–2016-ra látványos mértékben (16 százalékponttal) erősödik. A hazai

válaszadók köréből jövő válaszok alapján megállapítható, hogy míg 2004–2005-ben minden, a közsférában működő, válaszadó szervezetnél van erre jogosultsága a szakszervezetnek, a következő két felmérési fordulóban viszont egyaránt negyedével csökkent a kollektív szerződés-kötési jogosultság.

3.4. KOMMUNIKÁCIÓ

A Cranet-kutatás kommunikációs vonatkozásai is világosan tükrözik, hogy a szervezetek belső kommunikációjának kérdése egyre nagyobb figyelmet kap. A kommunikációra vonatkozó kutatási kérdések fokozatosan szaporodtak és árnyaltabbá váltak. Míg a 2004–2005-ös felmérés csupán három, a kommunikációs tartalmak és célcsoportok összefüggésére vonatkozó kérdést tartalmazott, a 2008–2010-es már tizenötöt, a 2014–2016-os pedig húszat. Mindezek ellenére a Cranet-kutatásnak a kommunikációt érintő kérdései a szervezeti belső kommunikáció sokrétűségéből csupán néhány témát érintenek. E felmérés a téma indikátoraiaként:

- a kommunikáció tartalmát (üzleti stratégia, pénzügyi teljesítmény és munkaszervezés egyes célcsoportokra vetítve);
- a híráramoltatás szervezeten belüli irányát (vezetéstől a vezetettek felé, illetve az alkalmazottaktól a vezetés felé);
- a csatornák használatát (mind a „fentről lefelé”, a top-down, mind a „lentől felfelé” irányuló, a bottom-up kommunikációban);
- a kommunikáció konkrét célcsoportjait, és a javaslatgyűjtés, illetve az elégedettség-nyilvánítás lehetőségét ragadja ki.

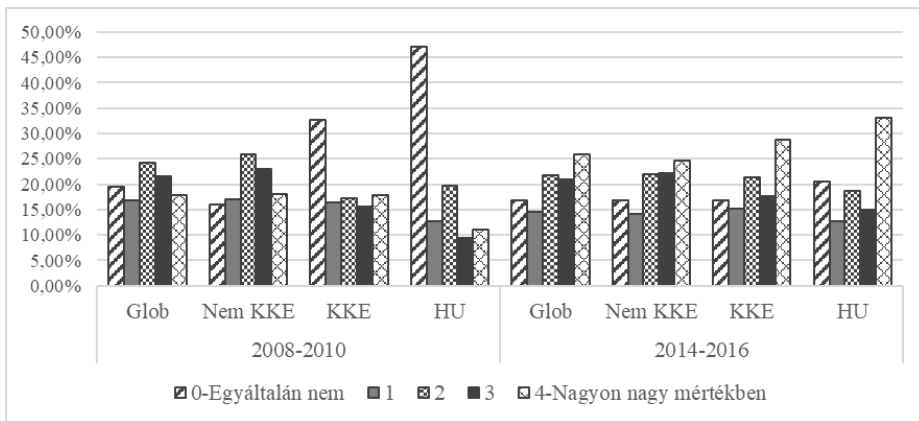
Tekintettel arra, hogy a kutatók a kezdetekkor alig foglalkoztak a kommunikációval, meglehetősen szűk területen lehet csupán globális vagy KKE vonatkozásban közel tíz évre jellemző trendekről beszélni. A kutatás kezdete óta vizsgált egyetlen kérdés az, hogy milyen témákról milyen arányban kaptak bizonyos foglalkoztatotti csoportok tájékoztatást. A témák az üzleti stratégiát, a pénzügyi teljesítményt, illetve a munkaszervezést foglalják magukba. Meglepő lehet, hogy valamennyi témakört illetően, valamennyi vizsgált csoport (vezetők, szellemi (szak)alkalmazottak és adminisztratív és/vagy fizikai munkások) tájékoztatásában enyhe, azonos hullámmozgás figyelhető meg mind globális vonatkozásban, mind pedig a KKE válaszadók tekintetében. A 2004–2005-ös adatfelvételtől számítva szinte valamennyi csoportban emelkedett egy kissé a tájékozottság szintje 2008–2010-re, a 2014–2016-os időszakra ez a szint azonban visszacsúszott a 2004–2005 évek értékére. Úgy tűnik, hogy az adminisztratív dolgozók és fizikai munkások tájékoztatása még alul is marad 2004-hez képest.

A hat évre visszanyúlóan rendelkezésre álló adatokban kevés kiugró változás tükröződik. Megfigyelhető, hogy összességében csökkent a szakszervezetek és az üzemi tanácsok információközvetítő szerepe, mind a vezetéstől származó beszámolók, mind a vezetéshez intézett vélemények továbbításában. Figyelemre

méltó viszont, hogy emelkedett azon dolgozói csoportok aránya, amelyek közvetlenül a felső vezetőkhez fordulnak véleményeikkel. A megállapítás érvényes globális és KKE-viszonylatban is. A jelenség a vezetési stílusok változására enged következtetni. Ezzel párhuzamosan nőtt KKE-ben a javaslatgyűjtő rendszer jelentősége is (közel 6 százalékponttal). Globális viszonylatban ez az elmozdulás jelentéktlenebb. Ugyanakkor mindkét viszonyítási területen jelentős lendületet vettek az elégedettség/attitűdvizsgálatok (míg globálisan közel 10 százalékponttal több attitűdvizsgálatról számolnak be a kutatási adatok, a KKE-i régióban ez az arány 15 százalékponttal magasabb 2014–2016-ban, mint a korábbi felmérésben volt). Ez igen jelentős elmozdulás. A fenti változások összekapcsolásából a vezetőknek a dolgozók iránti növekvő nyitottsága rajzolódik ki. Az elégedettségmérési és attitűdvizsgálati rendszerek igen fontos információkhoz juttatják a HR-vezetést. Ezért jó jel, hogy gyorsan terjednek a magyar vezetők körében is. A magyar HR-nek a szervezeti belső kommunikáció terén tett lépései is feltétlen előremutatóak.

6. ábra: Az elektronikus kommunikációs csatornák használatának mértéke a bottom-up kommunikációban Cranet kutatásokban, %

Figure 6 Extent of use of electronic communication channels in bottom-up communication in Cranet research, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A 6. ábra tanulsága szerint 2008–2010 és 2014–2016 között a legnagyobb előrelépés az elektronikus kommunikációs eszközök használata területén mutatkozott, mégpedig a KKE országokban. E változás a vezetőktől lefelé és a felfelé irányuló kommunikációt egyaránt jellemzi. A lefelé irányuló kommunikációban közel 9, a felfelé irányulóban 13 százalékponttal magasabb azok aránya, akik elektronikus csatornákat használnak, mint 6 évvel korábban volt. Globálisan is emelkedés látszik.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Két tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy a Cranet-hálózat három (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) felmérési fordulójának eredményei alapján bemutattuk a 21. századi HR-ben mintegy tíz év alatt bekövetkezett fejlődési irányokat és azok közép-kelet-európai sajátosságait. A második tanulmány legfontosabb megállapításai az itt vizsgált HR kulcsfunkciókhoz kapcsolódóan a következők:

Emberi-erőforrás fejlesztés:

- A TÉR (teljesítményértékelési rendszer) alkalmazása csökkent a fizikai dolgozók körében, miközben a felsővezetők esetében magas, 75%-os szinten stagnál. A KKE régióban hasonló trend azonosítható, bár a 2008 és 2010 közötti visszaesés a fizikai dolgozók esetében alacsonyabb szintre állt vissza a válságot követően.
- A TÉR képzésre-fejlesztésre való felhasználása a KKE esetében mintegy 10 százalékponttal alacsonyabb, mint a Nem KKE országokban.
- A személyzet fejlesztésére szánt pénzügyi ráfordítás növekszik, valamint strukturáltan gyűjtenek adatot ennek tökélesítése érdekében. Összességében a magyar vállalatok fele viselkedik így, vagyis idehaza a világtrendekhez képest alacsonyabb jelentőséget tulajdonítanak a képzési igényfelmérésre alapozó terveknek, valamint kevesebb figyelmet fordítanak az adminisztratív dolgozók fejlesztésére.
- A karrierfejlesztésnél a nemzetközi tapasztalatszerző megbízatásoknál volt jelentős a csökkenés, 2014–2016-ra 57%-ra nőtt (21 százalékponttal) azon szervezetek aránya, amelyeknél egyáltalán nem folyik ilyen gyakorlat. Emellett növekedett a Tálatum programok alkalmazása világ szinten, amelytől jelentősen elmaradnak a KKE és a magyar szervezetek.
- Jól látható, hogy a Nem KKE országok és Magyarország gyakorlatai több területen eltérnek a világban azonosítható trendektől. Az ezzel párhuzamosan érzékelt munkaerőhiányra pedig megoldást jelentene a szakirodalomban azonosított területekbe történő befektetés.

Ösztönzés és jutatások – javadalmazás:

- A válság ideje alatt a vezetői fizetéseknél az egyéni alku erőteljesebbé válik, ugyanakkor a válságot követően a KKE országokban és Magyarországon a korábbi szinthez képest is gyengül, és a máshol jobban érvényesülő kollektív alku kompenzációja sem jelentkezik.
- A vezetők körében alkalmazott ösztönzési elemek közül az egyéni teljesítményarányos bérezés a KKE-ben alacsonyabb szintű, mint a Nem KKE esetében, Magyarországon pedig még kevésbé jellemző.

Alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció:

- A szakszervezeti szervezettség mértéke egyértelműen csökkent a felmérés három periódusa alatt. KKE alacsonyabb, mint a Nem KKE, továbbá a magyar-

országi gyakorlat az eleve alacsony szintről tovább gyérült, 2014–2016-ra már a 10%-ot sem érte el.

- A szakszervezet befolyásoló képességének megítélése a Magyarországon a legrosszabb, a KKE-ben is szkeptikusan állnak hozzá, és romlott a három felmérés időszaka alatt.
- A kollektív szerződéskötési jogosultság szintén a Magyarországon működő cégeknél a legritkább, hiszen csak a válaszadók harmada nyilatkozta, hogy náluk jogosult rá a szakszervezet.
- Az elektronikus eszközök használata területén viszont jelentős előrelépés történt.
- Összességében az alkalmazotti kapcsolatok esetében világszinten érződik, hogy a válság hatására előtérbe kerül a Harvard megközelítés, ugyanakkor ezt követően a Michigan-modell irányába igyekeznek az ágazati szereplők tolni a mérleg nyelvét. Magyarország esetében pedig csupán álomnak tűnik a Harvard modell szerinti működés térnyerése. A kommunikációt tekintve pedig a technikai fejlődésnek megfelelően az elektronikus került előtérbe.

A mindvégig szem előtt tartott nemzetközi összehasonlítás longitudinális, ugyanakkor deskriptív statisztikai eszközökre építkező aspektusai arra mutattak rá, hogy a globális minta, annak Nem KKE és a KKE-i országaiban mintegy tíz év alatt végbement *változások iránya jó néhány indikátor esetében azonos*, bár HR területenként ellentétesen mozduló is lehet. Ezt láthattuk például a különböző mintákban egyaránt a HR formalizáltságának *erősödéséről* tanúskodó, a HR stratégia létének egyenletes *növekedéséről* szóló adatok alapján, éppúgy, mint női HR-esek egyre növekvő részarányát jelző, vagy a szervezeti kommunikáció elektronikus csatornáinak *terjedéséről* szóló válaszok kapcsán. Más HR jellemzők tekintetében a változás iránya minden régióban a *csökkenés*. Ezek közé tartoztak például a szakszervezeti szervezettségi szint *gyengülését*, befolyásuk *hanyaglását* jelző válaszok.

A tíz éves periódusban bekövetkezett változások néhány területen minden régióban *hasonló, fluktuáló mozgást mutattak*, melyek többsége valószínűleg a középső felmérési forduló és a pénzügyi válság időszakának egybeeséséből fakadhat. Ezek olyan költség-szenzitív területeket érintettek, mint amiről például az önálló HR-est foglalkoztató cégek kezdeti magas, majd csökkenő és később visszaerősödő aránya tanúskodik. A vizsgálati mintákban bekövetkezett hasonló változások azonban a legtöbb tekintetben nem eredményeztek közeledést a globális, a Nem KKE és a KKE országok HR gyakorlataiban. Ez azonban csak részben származott a hasonló változási irányok esetleg eltérő üteméből. Az ezredforduló környékén a KKE-régió volt szocialista országainak gyakorlata még meglehetősen nagymértékben eltért a világ fejlettebb országaiban érvényesülőktől. Ennek és a lassabb változásnak köszönhetően alakultak ki azok a KKE sajátosságok, amelyek több HR területen – például az egyes toborzási-kiválasztási technikák, vagy karriertervezési megoldások – az alkalmazók arányának különbségében ragadhatók meg, a KKE válaszadók hátrányát mutatva.

A KKE és a Nem KKE országok HR gyakorlatainak különbségei részben abból fakadnak, hogy régiókban – és így a Cranet-mintában is – kevesebb a jellemzően magasabb szintű HR szaktudással, fejlettebb HR munkával bíró nagyobb méretű szervezetek aránya.

Az eltérések és egyben a KKE sajátosságok másik jellemző oka azonban régióink válaszadóinak a Nem KKE országokéitól különböző és *eltérő irányban változó gyakorlatában* keresendő. Ezek közé olyan, főleg a HR-munka szereplőjéhez kötődő jellemzők tartoznak, mint például a főbb HR-politikák döntéshozóinak és döntéshozatali módjainak különbségei. E tekintetben mind a tipikus megoldások, mind a változás iránya ellentétes tendenciát mutatott, hiszen míg a Nem KKE országokban a döntéshozók köre a HR-esek irányába és a kölcsönös egyeztetés felé mozdult, a KKE-ben még erőteljesebben a vezetők önálló felelősségi körébe vonódott. E példák közé sorolható még például az alapfizetés-megállapító döntések jellemzően érvényesülő szintjei, ahol a KKE-ben az egyéni alku, míg a Nem KKE-ben inkább a mikro-, vagy mezo-szintű kollektív alku térnyerése fokozódott.

Longitudinális és nemzetközi összehasonlításra alapuló vizsgálataink azt mutatják tehát, hogy bár a KKE-i és benne a hazai HR gyakorlatában a 21. század első két évtizede sokféle változást hozott, a világ más régióitól való eltérései, azoktól különböző megoldásai éppúgy érvényesülnek benne, mint az azonos irányba mutató változások. Mindezek azon kutatók (Brewster et al., 2018) véleményét erősítik, akik egyrészt fenntartásokkal kezelik a HR univerzalizálódásáról szóló nézeteket, másrészt pedig a HR kontextus-függő jellegének kiemelésekor a külső (intézményi és kulturális) befolyásoló tényezők szerepét hangsúlyozzák.

Az adatbázis korlátozottan, de lehetőséget biztosít komplexebb statisztikai eszközökkel (logisztikus regresszió, SEM-modellezés, exploratív és konfirmatív faktor analízis, klaszter analízis) segítségével is bemutatni a változások mértékét is irányát, illetve azoknak az egyes országokra vonatkozó sajátosságait is. Ez további kutatás részét képezi.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antalik I.-Poór J. (2017) Ösztönzés és munkaügyi kapcsolatok nemzetközi környezetben. In: Poór J. (szerk.): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment - IHRM*. (K-Moc elektronikus tananyag) Óbuda Egyetem, Budapest.
- Antle, R.-Smith, A. (1986) An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research*, 24, pp. 1-39. <https://doi.org/10.2307/2490802>
- Argenti, P. (2009) *Corporate Communication*. McGraw Hill International Edition, New York.
- Armstrong, M.-Taylor, S. (2017) *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. KoganPage, London.
- Armstrong, M. (2000) *Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2006) *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. Kogan Page, London.

- Beer, M.-Boselie, P.-Brewster, C. (2015) Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54, 3, pp. 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Borgulya I.-né (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Farndale, E. (2018) *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham (UK).
- Bruhn, M. (2012) *Kommunikationspolitik*. Verlag Vahlen, München.
- Carrell, M.-Heavrin, C. (2014) *Labor Relations & Collective Bargaining Private and Public Sectors*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate.
- Chanda, A.-Shen, J. (2009) *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. Response, Los Angeles.
- Cox, D. (2018) *Delivering Effective Internal Communications - Delivering ROI through Employee Engagement*. Newsweaver (online). https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000 Letöltve: 2018. 05. 09.
- Deutinger, G. (2016) Mitten im Wandel. Die Rolle der Internen KommunikatorInnen verändert sich derzeit radikal. In: Nowak, R.-Roither, M. (eds.): *Interne Organisationskommunikation*. Springer VS, Wiesbaden. pp. 93-108.
- Dörfel, L. (2008) *Instrumente und Techniken der internen Kommunikation*. Prismus Communications Verlag, Berlin.
- Einweiler, S.-Klöfer, F.-Nies, U. (2010) Grundlagen einer Mitarbeiterkommunikation. In: Schmid, B.-Lyczek, B. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Gabler Vlg. Wiesbaden, pp. 221-260.
- FitzPatrick, L.-Valkork, K. (2014) *Internal Communication*. Kogan Page, London.
- Fombrun, C.-Tichy, N. M.-Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York, NY.
- Hartz, R. (2018) Mitarbeiterkommunikation. In: Habscheid, S.-Müller, A.-Thörle, B.-Wilton, A. (Hrsg.): *Handbuch der Sprache in Organisation*. De Gruyter, Berlin, New York. pp. 65-82.
- Hlupic, V. (2019) *Human Capital*. Bloomsbury, London.
- Karoliny M.-né (2017) Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M.-né-Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest. 23-59.
- Karoliny M.-né-Poór J. (szerk.) (2017) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest.
- Karoliny M.-né-Poór J. (2019) A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összehasonlításra alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50, 12, 149-160. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.13>
- Kerr, J.-Bettis, R. (1987) Boards of Directors, Top Management Compensation and Shareholder Returns. *Academy of Management Journal*, 30, pp. 645-664. <https://doi.org/10.2307/256153>
- Keszthelyi, C. (2016) Hungary suffers labor shortage in many sectors. *Budapest Business Journal*, September 2-September 15, pp. 15.
- Kirkpatrick, D. (1998) *Evaluating Training Programs: The four Leveles*. Berrett-Koehler, San Francisco.

- László Gy. (2010) Alkalmazotti, foglalkoztatási vagy munkaügyi kapcsolatok? *Munkaügyi Szemle*, 54,1, 33–41.
- László Gy.-Sipos N.-Márta A. (2017) Az érdekek összehangolása, az érdekegyeztetés rendszerei. In: Karoliny M.-né Poór, J. (szerk.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer, Budapest. 319–358.
- László Gy.-Sipos N. (2018) Kell-e nekünk érdekegyeztetés? *Vezetéstudomány*, 49, 10–11, 112–119. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.11>
- Mast, C. (2007) Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In: Piwinger, M.-Zerfaß, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Gabler Verlag, Wiesbaden. pp. 757–776.
- Mathis, L. R.-Jackson, H. J.-Valentine, R. S.-Meglich, A. P. (2017) *Human Resource Management*. Cengage Learning, Boston.
- Milkovich, G.-Newman, J. (2004) *Compensation*. (8th edition) McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Poór J.-Karoliny M.-né-Kovács I. É.-Illés B. Cs. (2018) *A HR gyakorlata - Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatainak alakulásában*. Wolters Kluwer, Budapest.
- Poór J.-Kovács I. É.-Karoliny Zs.-Renata M. (2019) Global, regional and local similarities and differences in HRM in light of Cranet researches (2008-2016). *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 6,1, pp. 1–23. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i1.253>
- Roóz J. (2008) *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. BGF-Perfekt, Budapest.
- Torrington, D.-Hall, L.-Taylor, S.-Atkinson, C. (2014) *Human Resource Management*. Ninth Edition Pearson Education Limited, Harlow.
- Ulrich, C.-Allen, J.-Brockbak, W.-Younger, J.-Nyman, M. (2009) *HR Transformation*. McGraw Hill, New York, NY.

