

POÓR JÓZSEF – JARJABKA ÁKOS – BALOGH GÁBOR – SZABÓ KATALIN – KÖMÜVES ZSOLT – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNICA – KAROLINY MÁRTONNÉ

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT LEGÚJABB GLOBÁLIS, REGIONÁLIS ÉS HAZAI SAJÁTOSSÁGAI A 2021–2022-ES CRANET-KUTATÁS FÉNYÉBEN

Az 1989-es rendszerváltás jelentős mérföldkövet jelentett a humánerőforrás (HR) menedzsment fejlődésében Magyarországon. A politikai változások drasztikusan átalakították a különböző szervezetek jogi, intézményi és tulajdonosi környezetét. Az említett átalakulások és változások a korábbi évtizedek szocialista gyakorlatával összehasonlítva jelentősen eltérő igényeket támasztanak a vállalatok és intézmények HR-munkájával szemben. Nagyon fontossá vált, hogy a szervezetek hozzáférjenek a HR-tevékenységhez kapcsolódó más szervezetekkel összehasonlítható HR-adatokhoz. Az angliai Cranfieldben 1989-ben alapított CRANET nemzetközi HR egyetem non-profit kutatóhálózat nagy hagyományokkal rendelkezik a Nemzetközi Összehasonlító HRM/HR területén. Mi, magyar kutatók eddig négy alkalommal vettünk részt a CRANET nemzetközi HR-kutatásában. Jelen cikkünkben a 2021–2022-ben 39 országban elvégzett nemzetközi CRANET HR-kutatás főbb jellemzőit igyekszünk bemutatni. Áttekintjük a kutatás eredményeit és figyelemre méltó hazai eredményeit. Ahol lehetséges, a cikk korlátozott keretei között összehasonlítjuk a hazai eredményeket a külföldi adatokkal, valamint összevetjük a korábbi magyarországi CRANET-vizsgálat eredményeivel is.

Bevezetés

Az emberierőforrás-menedzsment (EEM/HRM) a világ tendenciáinak felvázolását, a cégek, intézmények gyakorlatának országok, régiók, kontinensek szerint aggregált adatainak vizsgálatát igényli. Ezen túl a változási irányok, tendenciák megragadása rendszeresen végzett, az összehasonlítás lehetőségét biztosító felmérésekre kell hogy építsen. Ilyen lehetőséget kínál az a nemzetközi kutatási hálózat – a CRANET –, amelynek Magyarország is tagja.

Először is, a CRANET non-profit kutatóhálózat tudományos tényekkel szolgált az EEM kontextuális természetéről (Dewettinck & Remue, 2011). Brewster, a CRANET alapítója 1995-ben egy mérföldkőnek számító cikket tett közzé a témában, megkérdőjelezve az amerikai EEM egyetemességét, és felvetette az európai EEM-modell indokoltságát (Gooderham & Nordhaug, 2010).

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem; professor emeritus, MATE

Jarjabka Ákos egyetemi docens, intézetigazgató, PTE

Balogh Gábor egyetemi docens, szakmai vezető PTE

Szabó Katalin egyetemi docens, Intézetigazgató-helyettes, MATE

Kömüves Zsolt egyetemi docens, szakkollégium vezető, MATE

Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens, SZE és MATE

Galambosné Tiszberger Mónika egyetemi docens, PTE

Karoliny Mártonné egyetemi magántanár, PTE

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.4>

Az említett szerzők számos indok alapján érveltek az EEM kontextuális természete mellett. Többek között hangsúlyozták a kapitalizmus számos makró modelljének (pl. liberális piaci kapitalizmus és koordinált piaci kapitalizmus) létezését az angolszász vagy kontinentális északi, illetve latin országokban. Hangsúlyozták, hogy az európai országokban működő cégek vezetése nem annyira független, mint ami az amerikai cégeknél jellemző. Kiemelték, hogy a szakszervezetek szervezettsége és eltérő fejlettsége is jelentős hatással van a HR-munka divergenciájára (Mayrhofer-Brewster, 2005).

Abból az alapfeltevésekből kiindulva, hogy a nemzeti kulturális értékek, attitűdök és magatartások hatással vannak az üzleti- és vezetési stílusokra és a HR-gyakorlatokra (Hofstede 1998; Bandura 2001; Fisher 2008), a kutatók számos ország különböző kulturális kontextusait (befolyásolóit) tárták fel (Reiche et al., 2012).

E hálózat fennállásának több évtizede alatt végzett munkájával az egyre növekvő számú tagország kutatóinak hozzájárulása révén már nemcsak a HR európai jellemzőit képes megragadni, hanem egyre inkább a globális hasonlóságok és különbözőségek időbeli és térbeli alakulását is nyomon követhetővé teszi. Ennek egy legújabb állomása az a kutatási jelentés, amely a legutóbbi, a 2021/22-ben végzett felmérés hangsúlyos sajátosságait összegzi. Ez a világ 38 CRANET-tagországból beérkezett, 5899 válaszadó szervezet HR-felelőse által kitöltött kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve is vizsgálja. Cikkünkben e megállapításokból emelünk ki néhány sajátosságot, érdekességet.

A hálózat mára a világ több mint 40 országának egyetemén dolgozó oktatók-kutatók közös érdeklődésére és elkötelezettségére alapozva, az 1989-es első felmérés óta immáron kilenc alkalommal gyűjtött adatokat eleinte Európa, majd a világ többi földrészén működő közepes és nagyméretű szervezeteinek HR-gyakorlatáról. A több mint harminc éve működő CRANET-hálózat így azon kevés nemzetközi kutatószervezetek egyike, amelyek ismételt felmérései nemcsak térbeli, hanem időbeli összehasonlítási, elemzési lehetőségeket is kínálnak (Lazarova et al., 2008). A hálózat adatbázisa mára összesen több mint 75 000 válaszadó szervezet adatait tartalmazza.

A CRANET-hálózatnak Európában ma már szinte minden ország, így Magyarország is tagja. Hazánk képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE) kutatói 2004-től, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (MATE) munkatársai 2011 óta végeznek kutatómunkát.

1. ÁBRA: A CRANET KUTATÓHÁLÓZAT NEMZETKÖZI LOGÓJA



Forrás: www.cranet.org

A következőkben tehát a 2021–2022 CRANET-felmérés sajátosságait vizsgáló nemzetközi jelentésre alapozva mutatunk be néhány figyelemre érdemes fejleményt a HR-munkát végző szereplők (továbbiakban: HR-esek) kapcsán tapasztalt, és bizonyos HR kulcsfunkciók gyakorlatában jellemzőnek talált regionálisan hasonló vagy éppen az eltérő megoldások közül. A jelentés a világ 38 CRANET-tagországból beérkezett, 5899 válaszadó HR-felelőse által kitöltött standardizált kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve vizsgálja, melyek:

- Észak-Amerika (2; Kanada, Amerikai Egyesült Államok);
- Latin-Amerika (4; Brazília, Chile, Mexikó, Venezuela);
- EU-15 (9; az Európai Unióhoz (EU) 2004 előtt csatlakozott tagország);
- EU-13 (10, az EU-hoz 2004-től csatlakozott, főként volt szocialista ország így pl. Magyarország);
- az EU-n kívüli Európa más országai (rövidítve: Emo) (4; Izland, Norvégia, Egyesült Királyság, Svájc);
- Délkelet-Európa/Nyugat-Ázsia (6; Bosznia-Hercegovina, Szerbia / Izrael, Nepál, Törökország, Üzbegisztán);
- Ázsia-Csendes óceáni (APAC) térség (3; Japán, Kína, Ausztrália). A magyarországi vizsgálatban 311 szervezet vett részt (Musztyné, 2016; Karoliny et al., 2018; Balogh et al., 2023).

A következő, 1. táblázatban összefoglaltuk az 1989–2022-es időszak közötti globális és hazai CRANET-felmérések időszakait és a résztvevő válaszadók számát.

1. TÁBLÁZAT: A CRANET GLOBÁLIS ÉS HAZAI FELMÉRÉSEK IDŐSZAKAI ÉS A VÁLASZADÓK SZÁMA (1989–2022)

A felmérési fordulók sorszáma	A felmérés éve/időszaka	Az összes válaszadók száma	Magyarországi válaszadók száma	A felmérésben résztvevő országok száma
1.	1989	5268	--	5
2.	1990–1991	5511	---	10
3.	1992–1993	6426	---	15
4.	1995–1996	6342	---	14
5.	1999–2000	9394	---	24
6.	2004–2005	7952	97	32
7.	2008–2010	6039	139	32
8.	2014–2016	7300	272	31
9.	2021–2022	5899	311	39

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az 1. táblázat adataiból látszik, hogy a globális felmérés válaszadóinak száma 5268 és 9394 között ingadozott. A nagyobb válaszadói szám több esetben nagyobb országok nagyobb válaszadói hajlandóságával függött össze. A hazai válaszadók száma fokozatosan nőtt, de még messze vagyunk a kívánatos értéktől.

A CRANET nemzetközi kérdőíven alapuló kutatás több mint 60 kérdést tartalmaz, melyet e fordulóban Magyarországon a 100 fős CRANET-módszertan szabta létszámkorlát alatti cégekre is kiterjesztettünk. A világszerte alkalmazott kérdőív a következő hét fő részből áll:

- A CRANET-kérdőív első része a felmérésben résztvevő szervezetek EEM tevékenységeinek fontosabb jellemzőit vizsgálja.
- A kérdőív második része a válaszadó szervezetek személyzetbiztosítási tevékenységeire kérdez rá.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdésekkel foglalkozik.

- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás érdekében használt módszereket kutatja.
- Az ötödik részben a szervezeten belüli alkalmazotti/munkavállalói kapcsolatok, a dolgozói kommunikáció meglétére, illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatóak.
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltők személyi adatait gyűjti.

Az 1989-től a mai napig végzett különböző CRANET-felmérésekkel párhuzamosan számos más, hasonló empirikus kutatást folytatnak (Lawler-Boudreau, 2018) a különböző HR-területeken.

Az alkalmazott HR-gyakorlatok vizsgálatának második legfontosabb forrása a különböző tanácsadó cégek és az informatikai szolgáltatók. A teljesség igénye nélkül a következő kutatások emelhetők ki: Saratoga; PWC Saratoga; Towers Perrin – IBM felmérés; Harvey-Nash HR-felmérés. Ugyanígy érdemes megemlíteni a különböző munkavállalói felmérésekre szakosodott tanácsadó cégek neveit (Gallup, Hay, Mercer stb.) is, amelyek hasonló összehasonlításokat kínálnak. A felhőalapú szoftver- és IT-szolgáltató cégek számítástechnikai rendszereiket is használhatják felhőalapú HR-adatok elemzésére.

A cikkünk további részében az előzőekben jelzett CRANET-kutatással kapcsolatos különféle kutatási eredményeket mutatjuk be a teljesség igénye nélkül:

- a HR szerepe és jelentősége,
- a kulcsfontosságú HR-funkciók jellemzői.

A HR szervezeti életben betöltött szerepe és jelentősége

A belső HR-es munkatársak szervezeti helyének, szerepének, hatékonyságának alakulásáról kaphatunk átfogó képet egy olyan mérőszám segítségével, amely a *HR-esek teljes alkalmazotti létszámhoz viszonyított arányát* mutatja. A szakmai köztudatban sokáig élt az a vélekedés, hogy az egy HR-es munkatárs által kiszolgált alkalmazottak – sok szervezeten belüli és kívüli tényező által befolyásoltan változó, ám hüvelykujjszabályként átlagosnak – tekinthető létszáma: 100 fő. A hivatkozott jelentésben vizsgált arányszám (HR-to-employee ratio) az előző közelítés inverzeként a 100 főnyi teljes munkaidős alkalmazottra jutó HR-esek számát mutatja. Ennek az előbbi példa szerinti értéke:1.

A mutató e felmérés szerinti globális átlagértéke azonban a sokáig benchmark-ként elfogadott értéknél jóval magasabb: 1,86. Mindez úgy, hogy a mutató mind a hét vizsgált régióban az 1-es érték feletti. A legalacsonyabb arányszámok (1,55-1,6) a két EU-régióban, míg a legmagasabbak (2,58) Latin-Amerikában jellemzőek.

Ezek az empirikus értékek azt jelzik tehát, hogy a HR-es részleg munkatársaitól várt hatékonyságjavulással szemben a világban bekövetkezett változások (COVID-19, a munkaerőpiac feszessége stb.) és a szervezetek tehetségmegszerzési és -megtartási kihívásainak kezelése eredményeként annak éppen az ellenkezője következett be. Egy HR-es világátlagban ugyanis nem 100, hanem csak 54 fő teljes munkaidős alkalmazott ügyeit intézi. Európa országaiban ez az átlagérték kissé magasabb, hiszen itt egy HR-es mintegy 65 fő, míg Latin-Amerika CRANET tagországaiban kevesebb mint 50 munkatárs megszerzésének, megtartásának és hatékony alkalmazásának tennivalóit látja el.

A magyar válaszadó szervezeteknél az egy HR-esre jutó foglalkoztatotti létszám 73,1 fő. Ez az érték némileg magasabb (79,6 és 76,6 fő) a 100 főnél nagyobb, de 1000 főnél kisebb szervezeteknél, míg a kicsiknél (100 fő alatti) a 40 főt is alig haladja meg. Míg az utóbbi esetben a hatékonysági mutató alacsony értéke természetes, addig az 1000 fő fölötti méretkategóriában megjelenő átlag alatti érték talán ismét a közsféra bürokratikusabb, így a privát szféráénál magasabb HR foglalkoztatást eredményező megoldásaival magyarázható.

A HR-részleg szervezeten belüli fontosságát kifejező további három indikátorból (a HR-részleg létezése, a HR-felelős csúcsvezetésben elfoglalt helye és a HR-es üzleti stratégiakészítési folyamatban való részvétele) globálisan vizsgálva az első kettő kapcsán kapott eredmények a HR szervezeti fontosságának bizonyítékaként értékelhetők, míg a friss empirikus eredmények a harmadik esetében annak épp ellenkezőjét jelzik.

Konkréten – az EU-13 kivételével – minden régió válaszadóinak több mint 90%-a azt jelezte, hogy *szervezete rendelkezik HR-részleggel. A HR-felelős* globálisan a válaszadók 71%-ánál *tagja a felsővezetői teamnek*. Ez az arányszám az EU-15 és az Emo országokban a legmagasabb (80% körüli) és Délkelet-Európa és Nyugat-Ázsia, valamint az EU-13 régióban (melynek hazánk is tagja) a legalacsonyabb (60% alatti). Kiemelendő tény, hogy a vizsgálatba bevont hazai szervezetek 37,6%-ánál (117 válaszadó szervezetnél) nincs HR-részleg, melyek döntő többsége a kis méretkategóriájúak körébe tartozik, így természetesnek tartható! Ez a helyzet, illetve adat azzal is fokozható, hogy a magyar szervezetek majdnem háromnegyedénél nincs vagy csupán minimális létszámú, 1-4 főből álló HR funkcionális csoport található. Az 1000 fő feletti válaszadónál viszont jellemzően a nagyobb, 10-20 fős, sőt a 20 fő feletti HR igazgatóság/főosztály/szervezeti egység méret jellemző. Fontos megemlíteni, hogy a HR-vezetők hazánkban nemcsak a legkisebb, hanem a legnagyobb (1000 fő feletti létszámú) szervezetek felsővezetésében is alul reprezentáltak.

2. TÁBLÁZAT: A HR-RÉSZLEG MÉRETKATEGÓRIÁI A HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)

HR szervezetek méretkategóriái	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Nincs	68	18,9	8,1	0	37,6
1-4 fő	28,7	75,5	45,2	0	35,7
5-10 fő	2,7	3,8	30,6	15,2	10,3
11-20 fő	0,7	1,9	16,1	21,7	7,1
21-	0	0	0	63	9,3
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes változás tapasztalható az egy HR-esre jutó alkalmazottak számában. A korábbi években (2014–2016, 2008–2010 és 2004–2005) Magyarországon végzett CRANET-felmérésekhez/kutatásokhoz képest nőtt az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma. Ez a jelenség a HR-részlegek időközbeni digitalizációja következtében megnövekedett hatékonyságának eredményeként is értékelhető.

3. TÁBLÁZAT: EGY HR-ES DOLGOZÓRA JUTÓ FOGLALKOZTATOTT DOLGOZÓK SZÁMA

Magyarországi CRANET-felmérés időszakai	2021-2022	2014-2016	2008-2010	2004-2005
Egy HR-es dolgozóra jutó foglalkoztatott dolgozók száma (fő)	73.1	67	45	41

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az az indikátor, amely a HR-esek üzleti partner-szerepének legkevésbé hasznosított voltát mutatja, azaz a HR-eseknek az üzleti stratégiakészítési folyamat kezdeti fázisaitól tartó bevontságát. E tekintetben globálisan pozitív válasz ugyanis alig a szervezetek felétől érkezett, a legalacsonyabb (30-36%) értékek pedig főként az ázsiai régiók országaiban találhatóak. A globális mintában szereplő szervezetek majdnem 80%-ánál létezik írott üzleti stratégia és több mint 60%-uk írott HR stratégiával is rendelkezik. Ez utóbbi tekintetében a legmagasabb értékek (72-73%) Latin-Amerikából és az Emo régióból érkeztek, a legalacsonyabbak (47-53%) pedig az ázsiai csendes-óceáni és az EU-13 régiókra jellemzőek.

4. TÁBLÁZAT: A HR VEZETŐ AZ IGAZGATÓTANÁCS, A (FELSŐ)VEZETÉS TAGJA HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)

HR-es a felsővezetésben	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Igen	41,9	61,5	53,3	41,3	47,4
Nem	58,1	38,5	46,7	58,7	52,6
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben résztvevő magyar szervezetek mintegy felénél (47,4%) tagja a vállalati felsővezetésnek a HR-egység vezetője. A szervezeti mérethez kötődően az érzékelhető, hogy amíg a HR-vezetők a legkisebb (100 fő alatti) és a legnagyobb (1000 fő feletti) szervezetek felsővezetésében alulreprezentáltak (62/148, vagyis 41,9%, illetve 19/46, vagyis 41,3%), addig a közepes méretű vállalatok válaszadóinak esetében arányszámaik jóval magasabbak (100-249 fő közt 64%, 250-999 fő közt pedig 53,3%), vagyis ezeknél a cégeknél inkább tagja a HR-vezető a felsővezetésnek. Leszűrhető, hogy a közepes méretű vállalatokban a HR-funkció súlya és ázsioja a legmagasabb, míg az ennél kisebbeknél „még nem”, a nagy (közsférabeli?) cégeknél pedig „már nem” jellemző a fenti állítás.

E témakörben végezve a jelentés megállapítja, hogy az üzleti élet általános digitalizációjával összhangban az EEM digitalizálása is gyorsan teret hódít, ami azt mutatja, hogy e tekintetben az EEM sem marad el a más szervezeti funkciók trendjeitől. A régiókénti különbségek azonban e téren is erőteljesek, az élen álló régiók között több szempontból is az Emo és az amerikai kontinensek országai találhatóak. Az EU-15-ök gyakorlata nem kiemelkedő szintű, az EU-13-aké pedig még kevésbé. A hazai válaszadói körben a HR információs rendszer bizonyos elemeinek használata a válaszadók csupán szűk körében jellemző.

A HR Outsourcing megoldások gyakorlatilag a külső szolgáltatók HR-munkában való részvételét fedik le. A jelentésben foglaltak szerint a külső tanácsadók, szolgáltatók igénybevétele HR-munka támogatására Európa nyugati és északi országaiban (EU-15 és Emo) a legmagasabb arányú szervezeti gyakorlat. Az EU-13 országaiban és főként a magyar válaszadók körében meglehetősen alacsony az ilyen gyakorlatról beszámoló szervezetek aránya. Érdekes tény, hogy a dedikált HR-részleggel rendelkező – nagyobb méretű – szervezetek magasabb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatásokat (pl. HR-tanácsadás, tréning stb.), mint a HR-részleggel nem rendelkező válaszadók. A jellemzően kihelyezett HR-tevékenységek között az élen a képzés és fejlesztés, a második helyen pedig a toborzás áll. Az a HR-munka, melyet a válaszadók legkevésbé bíztak külső szolgáltatókra: a leépítés, a létszámcsökkentés. A magyarországi válaszadóknál a HR-tevékenységek kiszervezéséről a válaszadói visszajelzések alapján megállapítható, hogy az nem jellemző a felmérésben résztvevő hazai szervezetek körében. Mégis, ha részletesebb elemzésnek vetjük alá az adatokat, akkor azt láthatjuk, hogy a bérszámfejtés és juttatásokkal kapcsolatos ügyek intézése esetében nagyobb a hajlandóság a kiszervezésre.

A HR-kulcsfunkciókban érvényesülő gyakorlatok

A CRANET-képviselők által fejlesztett és a felmérésben alkalmazott egységes kérdőív további részei a válaszadó szervezeteknél követett gyakorlatot és politikát alapvetően a HR kulcsfunkciói szerinti kérdéscsoportok alapján vizsgálja. A legújabb nemzetközi jelentés ezek alapján hét HR-területet jellemez. Ezek közül válogatva itt a személyzetbiztosítás, a személyzetfejlesztés, a pénzügyi ösztönzés, valamint a kollektív érdekegyeztetés és a szakszervezetek szerepének változásait és aktuális jellemzőit vázoljuk – a megragadható világszintű, valamint regionális, valamint hazai hasonlóságokra és eltérésekre rámutatva.

Személyzetbiztosítás

A hatékony emberi erőforrás- vagy személyzetbiztosítást sokan tartják a szervezeti siker kritikus tényezőjének (Karoliny, 2017). A felmérés a személyzetbiztosítás során alkalmazott módszereket két munkatársi csoport (a vezetők és szakalkalmazottak, valamint az irodai és fizikai dolgozók) tagjainak toborzási és kiválasztási gyakorlatát külön-külön vizsgálja.

A toborzás fázisáról a felmérés alapján megállapítható, hogy *a vezetői és a (szak)alkalmazotti pozíciók esetében* a világon legszéleskörűbben (a válaszadók 78%-ánál) alkalmazott megoldás a belső toborzási forrás használata. Az ezt alkalmazók aránya minden vizsgált régióban 70% fölötti, ám a legmagasabb Észak-Amerika (91%) és az Emo régió (81%) országaiban. A magyar válaszadó szervezetek legnagyobb mértékben (79%) szintén a belső toborzás eszközével élnek. Ezt követik az internetes állásportálokon megjelenített álláshirdetések (61%), valamint a vállalati honlapon megjelenő álláshirdetések (50%).

Világszerte a válaszadó szervezetek több mint fele (56%) vesz igénybe e körben toborzó cégeket, fejevadászokat. *Az irodai és/vagy fizikai alkalmazottak* toborzására használt három leggyakoribb módszer globálisan a belső forrásra támaszkodás, az élőszoóra és a társas médiára építő megoldások.

Globálisan a *vezetők és szakalkalmazottak* kiválasztásának legtöbb válaszadó által használt módszere a páros, illetve a bizottság előtti/panel-interjú, valamint a referenciák begyűjtése. Míg a páros interjú Latin-Amerika, a panel-interjú Észak-Amerika országaiban, a referenciákra támaszkodás pedig az Emo régió országaiban a legnépszerűbb. A vezetői és szakalkalmazotti pozíciókra történő kiválasztási folyamatban az EU-15, az Emo és a latin-amerikai régió országaiban a módszerek széles körét alkalmazzák – akár egyidejűleg -, míg az EU-13 régió, Észak-Amerika és az ázsiai csendes-óceáni régió országaiban ezek jóval szűkebb körének használata alapján hozzák meg a kiválasztási döntéseket.

A magyar válaszadó szervezetek szintén a legmagasabb arányban – mind a vezetők és (szak)alkalmazottak (73,3%), mind pedig az adminisztratív és/vagy a fizikai munkatársak (76,5%) kiválasztása során – a páros interjút alkalmazzák. A teljes válaszadói körben a vezetők kiválasztása során emellett a referenciák (55%) és a bizottság előtti interjúk (50,5%) alkalmazása a meghatározó. Az irodai alkalmazottak és/vagy a fizikai munkatársak kiválasztásakor már diverzifikáltabb a módszerek alkalmazási gyakorlata. E körben határozottan belépnek olyan eszközök is, mint például jelentkezési lap (43,7%), referenciák (40,5%) és tesztek (39,9%). Az egyes vizsgált magyarországi szervezeti méretkategóriákat tekintve nem azonosítható a fentiekől említésre méltóan eltérő gyakorlat a két munkatársi kör munkaerő-biztosításának folyamatában.

A személyzetbiztosítási munka során a válaszadók egy része bizonyos *speciális helyzetű munkavállalói körben sajátos programokat* alkalmaz. A globális mintában csakúgy, mint minden régióban, a válaszadó szervezetek által ilyen speciális figyelemben részesülő leendő munkavállalók legmagasabb arányban a nők. Azonban míg a globális mintában ez a cégek 35%-át jelenti, átlag alatti

válaszadói arányok csupán két európai régióban (EU-15: 30% és EU-13: 22%) található. A bevándorlók és menekültek toborzására speciális programokat a teljes válaszadói körnek csupán 17%-a alkalmaz. Ettől magasabb arányokat jeleznek Észak-Amerika (29%), az Emo (28%) és az EU-15 (18%) régiók országai, miközben a legalacsonyabb arányszám (7%) az EU-13-ban található. Észak- és Latin-Amerikában a szervezetek több mint fele valósít meg speciális programot az etnikai kisebbségek és az LMBTQ közösség tagjainak toborzás-kiválasztása során. A magyarországi vizsgált szervezetek jellemzően fiatalabb, a megváltozott munkaképességű és a női munkavállalókra fókuszálnak, amikor a speciális helyzetű munkavállalóknak szóló akcióprogramokat szervezik.

Teljesítménymenedzsment (TM)

A szervezetek számára a TM rendszerek kialakítása, a helyes stratégia megválasztása és megfelelő alkalmazása számos előnnyel járhat. Így többek között a tiszta szerepek és felelősségi körök egyéni és team-szinten is növelik a motivációt; az egyértelmű elvárások erősítik az eredmények iránti elköteleződést, a felelősségvállalást és a team érdekében végzett extra erőfeszítéseket (Karoliny, 2017).

A nemzetközi minta elemzése azt mutatja, hogy még mindig több szervezet használja a teljesítményértékelést a rövidebb vagy hosszabbtávú teljesítményösztönzés megalapozásához, mint más programok (pl. tréning-szükséglet alapozásához stb.).

A magyar mintában szereplő szervezetek jóval több mint fele (58%-a) alkalmaz formális eljárásokat munkatársai teljesítményének megítéléséhez. Méretkategóriánként elemezve megállapítható, hogy a szervezeti létszám növekedését – ha nem is lineárisan, de – követi a formális TÉR alkalmazásának gyakorisága.

**5. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER ALKALMAZÁSA
HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)**

Teljesítményértékelés alkalmazása	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Igen	51,7	65,4	59	71,1	58,3
Nem	48,3	34,6	41	28,9	41,7
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Személyzetfejlesztés

A személyzetfejlesztés az egyik legfontosabb HR-funkcióként elismert terület, hiszen a szervezetek versenyképességét és teljesítményét megerősítő potenciálja széleskörűen elfogadott (Garavan et al., 2021), miközben a világban bekövetkezett változások (COVID-19 világjárvány és a munkavégzésre és az egészségre kifejtett hatásai) miatt további erősödése volt feltételezhető.

A képzés-fejlesztés tekintetében számos kutatás mutatta ki azt is, hogy a tréningeken résztvevő kollégák innovativitása és érzelmi elköteleződése is pozitívan korrelál a személyzetfejlesztési gyakorlat színvonalával (Susomrith et al., 2019). Felmérésében Adla (Adla et al., 2020) azt is kimutatta, hogy a szervezet innovatív működését főként a kisebb szervezetekben tudja gátolni a személyzetfejlesztés hiánya, hiszen ezekben a szervezetekben az alkalmazottak leterheltsége jelentős, és korlátozottabb erőforrásaik miatt a vezetők gyakran nincsenek abban a helyzetben, hogy külön finanszírozási keretösszeget szánjanak a képzés-fejlesztési megoldásokra. Ebből következően a

fejlesztés a kkv-knál sok esetben csupán a vezetőre irányul, így intuitív, informális és interperszonális eszmecsere alapuló diszkrecionalitás a jellemző, ahol a vezető személyes kompetenciái, kapcsolati hálózata, jövőképe és stratégiai elképzelései játszanak kulcsszerepet a vállalat emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában is (Adla et al., 2020).

Az empirikus felmérésen alapuló jelentésben szereplő, e témakörhöz kapcsolódó megállapítások e várakozásokat globális szinten vizsgálódva sokrétűen visszaigazolják, hiszen:

- a válaszadók több mint fele rendelkezik képzés-fejlesztési stratégiával;
- a képzési politika döntései az érintettek – közvetlen vezetők és a HR-részleg szakemberei – jól kiegyensúlyozott együttműködése révén születnek;
- a szervezetek mintegy 2/3-a veszi igénybe külső tréning-cég szolgáltatásait, miközben csupán 5%-uk szervezi ki teljesen a képzés-fejlesztési tevékenységeket;
- a képzési költségek éves bérköltségen belüli aránya világszinten meredek emelkedést mutat, hisz 2021-22-re a 2014-15-ös felmérésben talált 4%-ról átlagosan 9%-ra nőtt. Az átlagok azonban országonként igen eltérő értékeket fednek, hiszen például Chile, Nepál és Szerbia válaszadóinál átlagosan 3% alatti, míg Japán, Németország és az Egyesült Királyság szervezeteinél 15% feletti a képzési költséghányad. A magyarországi válaszadók több mint a felénél 4-5% vagy ennél magasabb az éves képzési ráfordítási arány;
- általánosságban elmondható, hogy a legtöbb országban átlagosan több képzési napot tartanak vezetőknek/szakembereknek (12 nap/év), mint az irodai/fizikai dolgozóknak (11 nap/év). Ez a mutató szintén a képzési gyakorlat erősödését igazolja, hiszen a 2014-15-ös felmérés globális eredményei még csak 8, illetve 7 nap/év voltak. Magyarországi válaszadó szervezeteknél az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottaknál 7,2, az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében 6,0 nap/év.

**6. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSI NAPOK SZÁMA ÉVENTE ÁTLAGOSAN (NAP)
HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)**

Alkalmazotti kategóriák	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Vezetők/Szellemi (szak) alkalmazottak	6,8	6,2	6,5	10,3	7,2
Irodai/admin. és/vagy fizikai dolgozók	5,1	7,3	4,6	9,6	6

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Bérezés és juttatások

Az anyagi ösztönzés szempontjai és megoldásai a szervezetek HR-stratégiájának kritikus fontossággal bíró, örökzöld elemei. A témakörhöz kapcsolódóan a felmérés csupán három elem kapcsán vizsgálja a szervezeti gyakorlatot. Ezek az alpbér meghatározást befolyásoló döntések helye és az ebben szerepet játszó kollektív alku jellemző szintje; a pénzbeli ösztönzésre használt megoldások alkalmazott formái; valamint a pénzügyi participáció által érintett munkatársak köre. Az eredmények alapján elsőként az érdemel kiemelés, hogy e témakörben azonosíthatók az egyes országok közötti – az intézményi és kulturális tényezők erőteljes hatását jelző – legjelentősebb különbségek.

- Ezek szerint a *kollektív alkuval* kapcsolatban általánosságban megállapítható, hogy az országos és vagy ágazati szintű alku bérmeghatározásban betöltött szerepe elsősorban a kontinentális Európa országokban (EU-15 és Emo) meghatározó jelentőségű. Ezzel szemben az EU-13 régió volt szocialista országokban az átalakulás után a vállalat- vagy telephely-szintű béralku vált normává.
- A *pénzügyi teljesítményösztönzés* különböző típusainak (egyéni teljesítményarányos bér, az egyéni, a team/részleg vagy szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium) alkalmazási gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy míg a megelőző CRANET-felmérésben az EU-13 régió – melynek hazánk is tagja – válaszadói a teljesítményarányos bérezés, ösztönzés alkalmazási gyakoriságát illetően megelőzték Észak-Amerika országait, addig e felmérés eredményei szerint a legmagasabb népszerűségi arány immáron Latin-Amerika bizonyos országai (Chile, Mexikó) és az észak-amerikai régió országainak irányába helyeződik át, illetve vissza.
- A felmérés tapasztalatai – a hazai eredményeket is beleértve – tovább erősítik azt a véleményt, miszerint a sokféle bérezési megoldás eredményes alkalmazása munkatársi kategóriák (vezető, szakalkalmazott, adminisztratív és/vagy fizikai dolgozó) szerint is differenciált. Kifejezetten így van ez a pénzügyi participációt (nyereségrészesedési és részvényopciós) kínáló megoldások esetén, hiszen ezeket a versenyszektor cégeinek egy részében és főként a csúcsvezetők körében alkalmazzák.

Szakszervezetek szerepe

A kollektív érdekegyeztetés alkalmazása és a szakszervezetek súlya, szerepe a 2015. évi CRANET-felmérésben azonosított viszonylag alacsony szinthez képest világszinten tovább csökken, hiszen a szakszervezeti tagok nélkül működő válaszadó szervezetek aránya a 2015-ös 24,5%-ról 2021-re 27,2%-ra nőtt. A regionális különbségekre fókuszálva megállapítható, hogy továbbra is jellemző, hogy a szakszervezeti tagok aránya az EU-15 országokban a legmagasabb, míg az EU-13 országok – beleértve hazánkat is – azok közé tartoznak, amelyekben a legkevésbé valószínű, hogy a válaszadók szakszervezeti tagokat foglalkoztatnak. Az egyes országok igen eltérő gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy a szakszervezetek szervezettségi szintje három északi országban (Izlandon, Svédországban és Dániában) valamint Japánban a legmagasabb. A CRANET-tagországok közül az Egyesült Államok és Törökország azok, ahol a szakszervezeti tagok nélkül működő szervezetek aránya a legmagasabb (70%).

A magyarországi felmérésben résztvevő szervezetek mintegy kétharmadánál egyáltalán nem működik szakszervezet. E szervezetek aránya erős kapcsolatot mutat a szervezeti mérettel, hiszen a vizsgált létszám-kategóriáink növekedésével egyre alacsonyabb azok aránya, amelyek szakszervezeti tagok nélkül működnek. Így alakul ki az a helyzet, hogy míg a 100 főnél kisebb válaszadó szervezetek háromnegyedénél nincs szakszervezet, addig az 1000 főnél nagyobbaknak már „csupán” alig felénél nincs szakszervezeti tag.

7. TÁBLÁZAT: A SZAKSZERVEZETI TAGOK ARÁNYA (%), AZ ALKALMAZOTTAK SZERVEZETTSÉGI KATEGÓRIASZINTJEI HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN

Szervezettségi szint	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
0%	75	60,8	56,7	48,9	65,1
1%-5%	10,1	11,8	5	15,6	10,2
6%-20%	9,5	13,7	26,7	20	15,1
21%-50%	4,7	9,8	10	13,3	7,9
50% fölött	0,7	3,9	1,7	2,2	1,6
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Válaszadók jellemzői

A kérdőívet kitöltő magyarországi válaszadók főbb jellemzőinek tarthatjuk, hogy közöttük a női dominancia érvényesül, akik magas hányada felsőfokú végzettségű, és mintegy fele legalább 1-5 éve az adott szervezetnél dolgozik. A HR-résztlegesen dolgozó válaszadók több mint egyharmada hosszú, 10-20 éves HR szakmai gyakorlati idővel és a felsőfokú válaszadók többsége (több mint fele) a közgazdaság-, illetve az üzleti tudományok területén szerzett diplomával rendelkezik. Az előzőekben leírtakkal kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a nők foglalkoztatottságának magas aránya nem csak magyar jelenség. A fejlett világban ez az arány napjainkban 70-82 százalék között mozog (Oliver, 2023).

Összegzés

Általánosságban elmondható, hogy az elmúlt két évben végzett CRANET HR-felmérésünk és egyéb HR-felméréseink alapján nagy vonalakban a HR magyarországi helyzete a teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalható össze:

- Kezdetben Magyarországon a HR-váltások sok tekintetben gyorsabbnak és erőteljesebbnek tűntek, mint más kelet-közép-európai országokban.
- A HR-politikák meghatározó döntéshozói Magyarországon továbbra is a közvetlen (vonal) vezetők.
- A multinacionális cégek nagyon jelentős mértékben járultak hozzá a HR átalakulásához Magyarországon.
- Magyarországon továbbra is jelentős a szakszervezetek ereje és befolyása a közszférában és egyes speciális ágazatokban.
- Az elmúlt két évben lezajlott változások nagymértékben felgyorsították a HR területén zajló változásokat.

A cikk lezárásaként megállapítható, hogy a leutóbbi CRANET-felmérés eredményeire építő nemzetközi jelentés alapján kiválogatott jellemzők meglehetősen átfogó áttekintést nyújtanak az emberierőforrás-menedzsment legújabb nemzetközi és regionális sajátosságairól. Habár a CRANET a világ egyre több országának kutatóit nyeri meg a hálózat munkájának és adatállományának gazdagítása érdekében, a jelenlegi résztvevőkre építő HR „világkép” még csupán a valódi állapotok töredékét képes bemutatni. Mégis azt lehet mondani, hogy nincs a CRANET-nél komplexebb nemzetközi összehasonlító elemzés a HR vonatkozásában, így az eredmények mindenképpen jó közelítéssel reprezentálják a valós HR-tendenciákat és trendeket.

Köszönet

A cikk szerzői köszönetet mondanak a CRANET-hálózat hazai és külföldi tagjainak a tanulmányban bemutatott kutatási adatok összegyűjtésében végzett áldozatos munkájukért.

Irodalomjegyzék

- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519–1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Balogh G., Jarjabka Á., Karoliny M-né., Poór J., Szabó K., & Galambosné Tiszberger M. (szerk.) (2022). *Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata – Magyarország 2021.* (Kutatási monográfia) Pécs. Pécsi Tudományegyetem.
- Balogh G., & Karoliny M-né (szerk) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése.* Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- CRANET (2023). *Research Network, CRANET Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data (November 29, 2023).* CRANET, Research Network, CRANET Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data (November 29, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4647015>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the CRANET network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Fisher, R. (2008). Organizational justice and reward allocation. In: Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (eds.). *The Handbook of Cross-Cultural Management Research.* London, Sage.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Clarke, N., Carbery, R., Gubbins, C., Sheehan, M., & Saunders, M. N. K. (2021). Putting the system back into training and firm performance research: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 870-903. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12337>.
- Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? CRANET empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21, 27-36.
- Hofstede, G. (1998). Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management. *Management International Review*, 38(2), 7-26.
- Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.) (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015.* (Kutatási zárójelentés) Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő.
- Karoliny M-né (2017). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny M-né, & Poór J.(szerk.). *Emberi menedzsment kézikönyv.* Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Karoliny M-né (2017). Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.). *Emberi menedzsment kézikönyv.* Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Kovács I. É., Poór J., & Karoliny M-né (2018). Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom* 32(2), 128-147. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the CRANET data; Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 995-2003.
- Lawler, E. E., & Boudreaau, W. J. (2018). *Effective Human Resource Management, A Global Analysis.* Los Angeles, Stanford University.
- Matiscsákné L., M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest: Wolters Kluwer.
- Mayrhofer, W., & Brewster, Ch. (2005). European Human Resource Management: Researching developments over time. *Management Revue*, 16(1), 36-62.
- Musztyné, & Bátfai B. V. (2021): Az emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a CRANET 2005–2010-2016-os felmérések tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1),188-206. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.11>

Oliver (2023). *Why HR has less men & more woman*. <https://www.linkedin.com/pulse/why-hr-has-less-men-more-women-olivegreen-consulting/>

Poór J. (szerk.) (2008). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2008*. (Kutatási zárójelentés) Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

Poór J. (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, Complex Kiadó.

Poór J., Karoliny M-né, Kovács I. É., & Illés B. Cs. (szerk.) (2018). *A HR gyakorlata- Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában*. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.

Poór J., Jarjabka Á., Karoliny Zs., Balogh G., Galambosné Tiszberger M., Kőműves Zs. S., Szabó K., & Szabó-Szengróti G. (2022). HR trendek és tendenciák Magyarországon a 2021-es CRANET kutatás tükrében. *Studia universitatis Babeş-bolyai oeconomica*, 67(3), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0011>

Reiche, B. S., Yih-teen, L., & Quintanilla, J. (2012). Cultural perspectives on comparative HRM. In: Brewster, C., & Mayrhofer, W. (eds.). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham, Edward Elgar.

Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5/69), 517-535. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>