

Tudományos diákköri dolgozat

**A magánszféra és a közszféra
humánerőforrás menedzsment
gyakorlata közötti hasonlóságok és
különbségek Közép-Európában**

Kézirat lezárva: 2014. december 25-én

Kivonat

A dolgozat a humánerőforrás-menedzsment (HRM) területét érinti, a magánszféra és a közsféra HRM praktikáit vizsgálja. Ismerteti az aktuális szakirodalmat a témában, majd bemutatja a CRANET-et, mint adatforrást. Bemutatja a rendelkezésre álló mintanagyságokat s a vizsgált térségeket: Közép-Európát (KE) és Nyugat-Európát (NYE) – a vizsgált országokkal együtt. Azokat a térségekhez sorolható országokat veszi górcső alá a kutatás, amelyek mind a 2004-es, mind a 2008-as rendelkezésre álló CRANET adatbázis részei, konkrétan a KE országok közül Bulgáriát, Csehországot, Magyarországot, Szlovákiát és Szlovéniát, a NYE országok közül Ausztriát, Belgiumot, Dániát, az Egyesült Királyságot, Franciaországot, Németországot és Svájcot. A szerző hipotéziseket fogalmaz meg, majd a CRANET adataira alapozva új mutatószámokat – a HRIS használat mutatót és az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma mutatót – definiál, számol ki, majd ezek alapján értékeli a felállított hipotéziseket. Mindkét vizsgált térségről elmondható, hogy a közsférájuk és magánszférájuk HRM gyakorlata a vizsgált időszakban konvergál egymáshoz, a két térség, illetve a közép-európai államok Nyugat-Európához való konvergálásáról szóló hipotézist a szerző kutatásai nem támasztották alá.

Kulcsszavak: humánerőforrás-menedzsment (HRM), CRANET, Közép-Európa, Nyugat-Európa

Abstrakt

Práca sa dotýka oblasti manažmentu ľudských zdrojov (HRM), skúma postupov súkromného a verejného sektor v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Sumarizuje súčasnú literatúru na túto tému, a potom prezentuje CRANET ako zdroj dát. Predstavuje veľkosti dostupných vzoriek a dotknuté regióny: Strednú Európu (SE) a západnú Európu (ZE) – spolu s dotknutými krajinami. Skúmané boli tie krajiny, z ktorých boli dáta pozbierané v rámci CRANET aj v 2004 aj v 2008, menovite z krajín SE Bulharsko, Česká republika, Maďarsko, Slovensko a Slovinsko a z krajín ZE Rakúsko, Belgicko, Dánsko, Veľká Británia, Francúzsko, Nemecko a Švajčiarsko. Autor formuluje hypotézy, potom na základe dát CRANET definuje nových ukazovateľov – oblasti používania HRIS a počet zamestnancov pripadajúcich na jedného pracovníka personálneho oddelenia –, vypočíta ich a na základe nich vyhodnotí zostavené hypotézy. V oboch skúmaných oblasti možno povedať, že prax HRM verejného a súkromného sektora sa navzájom priblížili v sledovanom období. Hypotézy o konvergencii dvoch regiónov, či krajín SE k ZE neboli výskumom autora podložené.

Kľúčové slová: manažment ľudských zdrojov (HRM), CRANET, Stredná Európa, Západná Európa

Abstract

The paper focuses on the Human Resource Management (HRM) area, investigates the HRM practices of the private and public sectors. The extant literature on the subject is summarised and then the author introduces the CRANET as a data source. The paper presents the sizes of the available samples from the regions under examination: Central Europe (CE) and Western Europe (WE) – together with the countries involved. The research involved those countries in the given regions that are part of the CRANET database of 2004 and 2008 as well, specifically Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia and Slovenia from CE, Austria, Belgium, Denmark, the United Kingdom, France, Germany and Switzerland from WE. The author formulates hypotheses, defines indicators – the use of HRIS or the number of employees per HR department worker – based on CRANET data, calculates the value of these new indicators and evaluates the hypotheses based on them. Research results indicate that the HRM practices of the private and public sectors converged during the period under review in both regions, but the hypotheses on the CE region or its countries converging towards WE found no support (so far).

Key Words: Human Resource Management (HRM), CRANET, Central Europe, Western Europe

Tartalomjegyzék

<i>Kivonat</i>	2
<i>Abstrakt</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Tartalomjegyzék</i>	5
<i>Ábrajegyzék</i>	6
<i>Táblázatjegyzék</i>	6
1. <i>Bevezetés</i>	7
2. <i>A humánerőforrás-menedzsment (HRM), annak céljai, alrendszerei és irányzatai</i> ..	8
3. <i>HRM a magán- és a közsférában</i>	9
4. <i>HRM Nyugat-Európában és Közép-Európában</i>	11
4.1. <i>A nyugat-európai HRM</i>	11
4.2. <i>Közép-Európa</i>	13
4.2.1. <i>A szocializmus és az átalakulás</i>	14
4.2.2. <i>A globálistól Közép-Kelet Európán át országaink felé</i>	14
5. <i>A dolgozat célja, vizsgálati módszerek, hipotézisek</i>	15
6. <i>Adatgyűjtés, kiindulási adatok (a CRANET lekérdezés)</i>	17
7. <i>A minták ismertetése</i>	19
8. <i>A vizsgált közép-európai országok bemutatása</i>	22
9. <i>A használt mutatószámok</i>	26
9.1. <i>A HRIS használat mutató</i>	26
9.2. <i>Az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató</i>	27
10. <i>Az eredmények ismertetése</i>	28
10.1. <i>A HRIS használat mutató</i>	28
10.2. <i>Az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató</i>	30
11. <i>Összegzés</i>	32
<i>Irodalomjegyzék</i>	33

Ábrajegyzék

1. ábra: a vizsgált közép-európai országok makrogazd. mutatóinak bemutatása I.	23
2. ábra: a vizsgált közép-európai országok makrogazd. mutatóinak bemutatása II.	24
3. ábra: Közép-Európa és Nyugat-Európa köz- és magánszférája HRIS használatának változása 2004 és 2008 között.....	29

Táblázatjegyzék

1. táblázat: a mintanagyság térségekre és országokra lebontva	20
2. táblázat: a vizsgált nyugat-európai országokból vett minták, magánszférára és közsférára lebontva.....	21
3. táblázat: a vizsgált közép-európai országokból vett minták, magánszférára és közsférára lebontva.....	22
4. táblázat: a vizsgált nyugat-európai országok makrogazdasági mutatói, és azok átlagainak összevetése a vizsgált közép-európai országok adatainak átlagával.....	25
5. táblázat: a vizsgált közép-európai és nyugat-európai országok kulturális ábrázolása Hofstede tipológiája szerint	25
6. táblázat: a HRIS használat mutató számítása – illusztráció (forrás: saját szerkesztés)	27
7. táblázat: a HRIS használat mutató segítségével végzett hipotézis-vizsgálat eredményeinek összegzése	28
8. táblázat: az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató segítségével végzett hipotézis-vizsgálat eredményeinek összegzése.....	31

1. Bevezetés

A dolgozat a menedzsment szakterületen belül humánerőforrás-menedzsment témában íródott. Céлом bemutatni a témában végzett kutatásaim eddigi eredményeit. A dolgozat felépítése a következő.

Először a feldolgozott szakirodalom segítségével behatórolok a humánerőforrás-menedzsment területét, bemutatom annak céljait és alrendszeit. Az általános ismertetőt követően kitérek a közszféra és a magánszféra humánerőforrás-menedzsment gyakorlatának összehasonlításával kapcsolatos szakirodalmi utalásokra, bemutatok néhány jelenleg uralkodó irányzatot a témában. Szót ejtek emellett az enyémhez hasonló kutatások céljáról és értelméről: a HRM gyakorlat javításáról, történelmi példával illusztrálva.

Ezt követően térek rá a dolgozat konkrét gyakorlati céljainak, módszereinek és a vizsgált hipotéziseknek az ismertetésére. Bemutatom a CRANET-et, mint a kutatás alapját képező adatok forrását, illetve vázlatosan ismertetem a rendelkezésre álló adatbázis tartalmát. Ezt követően bemutatom a vizsgálatok során használt mintákat, megadom azok nagyságát, országokra, illetve térségekre lebontva. Megtörténik a minták képzésének pontosabb behatólása is, tisztázom, hogy a nem egyértelmű esetekben hogyan jártam el. Rámutatok néhány már ezen a ponton észlelhető érdekes összefüggésre, illetve a kérdőív által adott lehetőségek időközbeni változásaira. Ezután bemutatom a vizsgálat földrajzi dimenzióit, indoklással együtt megadom, mely országokat vettem vizsgálat alá, mely országok alkotják a vizsgálataim szempontjából Közép-Európát, és bemutatom azokat néhány makrogazdasági mutatójuk segítségével, kultúrájukat pedig Hofstede tipológiájára és adataira támaszkodva vázolom. Ezeket az adatokat megadom nemcsak Közép-Európa vizsgált országai, hanem az összehasonlításnak használt nyugat-európai térség vizsgált országai tekintetében is.

Mindezt követően térhetek csak rá a használt mutatószámok és a kutatás eddigi konkrét eredményeinek ismertetésére. A dolgozat végén rövid tartalmi összefoglalás található, amelyet a felhasznált irodalmat tartalmazó irodalomjegyzék követ.

Remélem, hogy dolgozatom olvasása az Olvasó hasznára válik, kívánok hozzá kellemes, hasznos olvasást!

2. A humánerőforrás-menedzsment (HRM), annak céljai, alrendszerei és irányzatai

A menedzsment egésze, mint olyan sem számít régi szakmának, a humánerőforrás menedzsmentnek (más szakirodalom szerint emberi erőforrás menedzsmentnek) – mint önálló diszciplínának – a hagyományai még rövidebb időre tekintenek vissza. Mint Karoliny-Poór (2010) rámutatott, az emberek (emberi erőforrások) alapvető termelési tényezők, amelyek nélkül sosem működhetek szervezetek. Viszont a legújabb időkben emelkedett az embereknek, mint a vállalati versenyképesség tényezőinek szerepe erősen felértékelődött; fontos tehát a kezelésüknek tulajdonított jelentőséget is ehhez igazítani. Egyre elterjedtebb vélekedés, hogy az emberi erőforrásokat a vállalatoknak nem költségként, hanem befektetésként érdemes kezelni. A személyzet menedzselése ma már önálló szakma, amelynek befolyása egyre növekszik. E terület szakembereit nagyvállalatokban egyre gyakrabban az üzleti stratégia végrehajtásában való részvételen túl felkérlik a stratégia-alkotásban való aktív közreműködésre is. A humánerőforrás menedzsment – mivel befolyásolja azt, hogy kik dolgoznak az adott szervezetben, milyen körülmények között dolgoznak ott, mit és milyen hatékonysággal tesznek – befolyásolják az olyan vállalati paramétereket, mint pl. a profitabilitás, az ügyfél-elégedettség stb. Így viszont ez a szakterület a szervezetek vezetésének fontos részét képezi.

A szakterület gyorsan változik, fejlődik. Céljai, eszközei, módszerei térségenként, országonként, és kultúránként is változnak. A célokat tekintve Karoliny-Poór (2010) szerint leggyakrabban az alábbiak fordulnak elő:

- a szervezeti célok elérésének támogatása,
- jól képzett, motivált alkalmazottak biztosítása a szervezet számára, valamint azok megtartása,
- a munkatársak tudásának és képességeinek hasznosítása,
- a lehető legnagyobb mértékű alkalmazotti elégedettség,
- a társadalmilag felelős és etikus magatartás előtérbe helyezése.

Karoliny-Poór (2010) nyomán a HRM főbb alrendszereit az alábbiak szerint adhatnánk meg:

- a munkavégzés rendszere: munkakör- és kompetenciaelemzés, ezen rendszerek ki- és átalakítása;
- az erőforrások biztosítása: toborzás, kiválasztás, beillesztés, leépítés;

- teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés;
- ösztönzési, javadalmazási rendszer;
- személyzetfejlesztési rendszer;
- alkalmazotti kapcsolatok rendszere;
- az előbbiek tervezési rendszere.

A HRM a kialakulását és széles körű elismertségét követően szerteágazó fejlődésnek indult, több irányzat is ki alakult, mint például az IHRM (International HRM vagy nemzetközi emberi erőforrás menedzsment), vagy ennek részeként a CIHRM (Comparative International HRM vagy összehasonlító nemzetközi EEM). Lásd IGR-IAE de Rennes, 2014, Poór et al., 2011. Az egyes régiókhoz, kultúrákhoz köthetően kialakultak a HRM specifikus formái, specifikus HRM gyakorlatok, pl. nyugat-európai HRM, amerikai HRM, japán HRM stb.

3. HRM a magán- és a közsférában

Eddig a pontig vállalatok szempontjából mutattuk be a személyzet menedzselésének jelentőségét. Annak ellenére, hogy a célrendszer és az alrendszerek fenti megadása éppúgy alkalmazható a közsféra szervezeteire is, adósok vagyunk még a közsféra és a humánerőforrás menedzsment kapcsolatának bemutatásával. Ezen a ponton fontos megjegyezni, hogy a kimondatlanul is inkább a magánszférához sorolt vállalatok szempontjából vizsgált jelenségek, mutatók – mint például az üzleti stratégia végrehajtása, termelési tényezők, vállalati versenyképesség, stratégia-alkotás, ügyfél-elégedettség, szervezet vezetése, alkalmazotti elégedettség és ehhez hasonlóak – könnyen, legfeljebb minimális módosítással alkalmazhatók a közsféra szervezeteire is. Egyik oldalon az állami vállalatok esetében módosításra sincs szükség, gyakorlatilag egy az egyben alkalmazhatóak a megnevezett fogalmak. Alkalmazhatóak viszont a közigazgatás különböző szintű egységeire, szervezeteire – állami hivatalok, önkormányzatok, bíróságok stb. – is. Ugyanúgy értelmezhető például a stratégia-alkotás, ügyfél-elégedettség és az alkalmazotti elégedettség. Ha kimondjuk, hogy a közigazgatási szervezetek outputjai legtöbbször nem pénzben kifejezhető értékek, hanem ezekhez képest domináns szerepet kapnak a társadalmi jólét, a közjó és hasonló pénzben ugyan nem kifejezhető, de érzékelhető és – pontatlanul bár, de – mérhető tényezők, akkor értelmet nyer esetünkben a termelési tényezők fogalmának használata is. Továbbá, ha – apróbb módosítást követően – üzleti stratégia helyett a közigazgatás

alkalmazandó stratégiai dokumentumát, vállalati versenyképesség helyett a közszféra versenyképességét említjük, máris értelmezhetőkké válnak ezek a fogalmak is.

Ha tehát igaz, hogy a HRM képes befolyásolni főbb vállalati paramétereket, logikusan adódik a kérdés: vajon a magánszférában tapasztaltak alkalmazhatók a közszférára is? Amennyiben igen, vagy legalább jelentős részben igen, akkor fontos az alkalmazhatóságot keresni, ezen összefüggéseket azonosítani, kutatni. Megtalálhatóak Közép-Európát érintve is ilyen témájú kutatások (pl. Poór, 2011, Poór et al., 2011, Karoliny-Poór, 2007, Svetlik et al., 2010), viszont a nemzetközi szakirodalomban is találunk jelentős mennyiségű kutatási eredményt a témában (pl. a Poór et al., 2009 bevezetőjében hivatkozott művek). Ezek ismertetésére rövidesen visszatérünk.

Logikusan közbevetődik viszont a kérdés: tekintetbe véve a történelmi, jogrendszerbeli, kulturális és egyéb különbségeket, érdemes-e ezen a területen más földrajzi térségekben kimutatott összefüggéseket figyelembe vennünk, azokat kiindulási alapként használnunk? Több nézet van. Poór et al. (2009) három alapvető áramlatot ismertet: a konvergencia (univerzalista), a divergencia (kontextuális) és a középutas („cross-vergence”) áramlatot. Rövid leírásuk következik (Poór et al., 2009 után):

- Az univerzalisták (pl. Sparrow et al., 1994, Kelley et al., 1995) azt vallják, hogy technikai fejlődés háttérbe szorítja a kulturális különbségeket, s így idővel az országok és a szektorok közötti különbségek csökkenését, konvergenciát várnak. A globalizáció terjedése alátámasztani látszik ezt a nézetet, így az egyre szélesebb körben elfogadott. Fontos kiemelt gondolat még, hogy az európai integráció valószínűleg hozzájárul majd a különböző európai közszférák irányítási rendszereinek konvergenciájához. A konvergenciához járulhat hozzá a különböző HR szolgáltatók (Poór-Milovecz, 2011) elterjedése is.
- Akik divergenciát vallják (pl. Due et al., 1991, Brewster, 2004), hangsúlyozzák a kulturális és a szektorok közötti különbségeket. Rámutatnak az európai és az amerikai HRM rendszerek közötti, az Európa egyes részein meghonosodott rendszerek közötti és az egyes országok rendszerei közötti különbségekre mutatóra. A közszféra és a magánszféra értékei különbözőek, aminek következményeképp fontos eltérések vannak a szervezetek lényegében, menedzsmentjében és így a humán erőforrás menedzsmentjének más környezetben kell megvalósulnia. Az Egyesült Királyság elnöksége alatt készült EU jelentés (2005) is elismeri e nézet megalapozottságát.

- A középútasok szerint a konvergencia és a divergencia egyszerre megfigyelhető (Adler, 1983). Jellemző a tulajdonviszonyok meghatározó szerepe. Nemzetközi társaságok leányvállalatai előnyben részesítik a globalizált, regionalizált vagy lokalizált HR keretrendszereket, illetve rendszereket. A másik oldalon a helyi közsféra szervezeteit e téren a kollektív érdekegyeztetés határozza meg – viszont bizonyos szintű konvergenciára való igényt itt is megfigyeltek a modern HR eszközök elsajátítása végett (Hiltrop, 1991, Budhwar-Boyne, 2004).

A magánszféra HRM gyakorlata jelentős részének közsférában történő alkalmazására találhatunk példákat Nyugat-Európában. Osborne-Gaebler (1992) szerint a nyugati társadalmak a közigazgatás menedzsmentjének „vállalati” paradigmája felé mozdultak el. Az 1980-as években több angolul beszélő országban (az Egyesült Királyság, Új-Zéland, Ausztrália, az Amerikai Egyesült Államok és Kanada) – az úgynevezett New Public Management (NPM) keretrendszerben – átfogó reformokba kezdtek, amelyek alapvetően a vállalati megoldások és a hatékonyság hangsúlyozásával jártak (ENSZ, 2005). Egy emblemikus példa a Thatcher-i modell, de az NPM-nek több egyéb modellje is ismert és elterjedt az angolszász világban, de Európában is (Poór et al., 2009). A közszolgálati orientációt az NPM legmagasabb szintjén ismerik el; e megközelítés fontos elemei a szolgáltatás minősége, az ügyfél-elégedettség mérése és a választott szervek befolyásoló ereje.

Ilyen kísérletek kisebb-nagyobb sikerrel történnek a közép-európai térségben is (pl. Karoliny-Poór, 2007, Poór, 2008). További összehasonlító vizsgálatok segítségével levonhatók lehetnek újabb következtetések a HRM gyakorlat javítása érdekében.

4. HRM Nyugat-Európában és Közép-Európában

4.1.A nyugat-európai HRM

A nyugat-európai HRM modell alapja az ún. európai modell, amely előbbi alapját képezi, és amely preferálja az egyenlőséget és a munkabiztonságot, és amelyre jellemzőek az amerikaihoz mérten jóval nagyobb adóterhek. (Poór, 2013) Fontos megnézni ebben az esetben is a kialakulás történetét. Angliában a személyzetis, illetve HR funkció fejlődését a társadalmi reformer, a jótékonyággyakorló, az emberséges bürokrata, a konszenzusteremtő tárgyaló, a szervezeti ember, illetve a munkaerő-elemző fázisaival tudjuk Karoliny (2004) nyomán legjobban összefoglalni.

Viszont a régióknak nem Anglia az egyedüli meghatározó állama. A térség heterogenitása miatt erőteljes igény mutatkozott a csoportosításra, az különféle szempontok szerinti kategorizálására. Több csoportosítás is megjelent már az irodalomban:

- Hofstede 1980-ban megjelent művében három csoportot különböztetett meg: a latint, az angolszászt és az északit. (Poór, 2013 nyomán)
- Brewster-Larsen (1992) négy HR alkalmazói típust különböztetett meg (stratégia, üzleti partner, szakértő és vállalkozó cowboy)
- Brewster (2004) összefoglalója szerint a CRANET kutatás alapján (a kutatásról bővebben a 6. fejezet szól) több különböző szempont-rendszer szerinti csoportosítást publikáltak már. Egyik ilyen lehetőség, hogy az egyes HR funkciókra alakítanak ki csoportosításokat. Például a „bér-meghatározási rendszerek tekintetében megkülönböztetnek északi, közép-európai és latin megközelítéseket” (Poór, 2013)

Marján 2005-ös kiadványában leírja, hogy a HR szempontjából négy különböző megközelítés azonosítható az említett európai modelleken belül. Első az északi-skandináv, amelyet az általános adózásra alapozott magas szintű újraelosztás és a szociális jogok széles skálája jellemzi. Második az angolszász-szigetországi, amely esetében is általános adózás biztosít, de itt már jóval alacsonyabb mértékű, szelektív újraelosztási rendszert, amire jellemző, hogy növekedtek a társadalmi különbségek. Korábbi átfogó reform keretében csökkentették az állami kiadásokat, és magántulajdonba szervezték át a közszolgálati tevékenységeket. Harmadik a kooperatív-kontinentális rendszer. Ennek a rendszernek a keretében keveredik az állami gondoskodás a hagyományos (család-alapú) szociális biztonsággal. Az anyagi alapokat a járulékbefizetések rendszere biztosítja. Itt magasnak mondható az újraelosztás és a teherviselésben tapasztalható egyenlőtlenség. A munkaerő költségei nem csökkentek a legutóbbi reformlépések hatására. Negyedik és egyben utolsó megközelítés a mediterrán, amely hasonló az előbb leírt kooperatív megközelítéshez, azzal a fontos különbséggel, hogy a nyugdíjrendszer szerepe nagyobb a kontinentális rendszerhez képest. A nők hátrányos megkülönböztetése egy példa azokra a diszkriminatív elemekre, amelyek jellemzőek a legutóbbi modellre.

Brewster (2007) szerint amikor az emberi erőforrás menedzsment európai modelljét említjük, ez alatt nem egyetlen egyetemes modellt értünk, hanem ehelyett

inkább a különböző HRM gyakorlatok összefoglaló jellemzőit. Itt fontos megérteni, hogy korábban, amikor ismert európai HRM kutatók az európai HRM-ről beszéltek, általában Nyugat-Európát értették alatta, ez a helyzet csak a térségünkre is kiterjedő CRANET kutatásokkal változott meg (Poór, 2013). Eszerint értelmezve elmondható, hogy Brewster (2007) a nyugat-európai HRM legfontosabb befolyásoló tényezőit az alábbiakban látta:

- az EU bővülése miatt jelentősen kitágult belső piac, az adminisztratív korlátozások nélküli közvetlen tőkeberuházások lehetősége,
- azt a jelenséget, amikor az európai cégek összevonják és koncentrálnak a korábban több országban szétszórtnak levő gyáraikat és üzemeiket, a globalizáció előszobájának tekinthető,
- az EU bővülése segítői a KKV-k nemzetköziesedését is, továbbá felgyorsítja a határokon átvélt felvásárlásokat és cégösszevonásokat (M&A),
- nagyon rövid idő alatt fizikailag el lehet érni az egyik EU-s ország nagyvárosaiból a másikéiba,
- az Európán belüli kihelyezések esetén nem szükséges az „overseas” (tengerentúli) jelző, amely főleg Amerikában elterjedt a külföldi kihelyezések esetén,
- az EU keleti bővítése és a kommunista rendszer bukása növelte a régió külföldi működőtőke befogadására irányuló képességét,
- megnőtt a különböző országok kormányzati szervei közötti kapcsolat, erősödött e téren is a nemzetköziesedés (ebben is nagy szerepe volt az EU-nak),
- az USA-hoz képest az EU sokkal megosztottabb történelmi és kulturális hagyományait tekintve; sok helyütt a szakszervezetek befolyása is meghatározó.

Nyugat-Európában a HRM konvergenciáját a következő elemek segítik elő: az egységesülő, bővülő közösségi jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, az amerikai és európai multinacionális társaságok növekvő befolyása. (Poór, 2013)

4.2.Közép-Európa

„Nincs könnyű helyzetben az, aki a régió HR gyakorlatának történelmi perspektívában történő bemutatására vállalkozik.” (p. 119) – írta Poór József egyetemi tanár (2013), a téma szakértője, akinek több tucat az e térségre jellemző HRM gyakorlattal foglalkozó publikációja jelent meg. Az okok közt a szerző a hivatkozott műben felsorolja, hogy

magát a régiót is nehéz meghatározni, vagyis nehéz eldönteni, pontosan mely országok alkotják, továbbá hogy a 80-as évek politikai változásai előtt a maihoz képest teljesen más rendszert működtetett a társadalom, s ez igaz a HR területre is, továbbá kiemeli még a forráshiányt, vagyis azt, hogy mélyreható ilyen témájú kutatásokra jelenleg nem találni forrásokat.

A tankönyvek (Farkas et al., 2004, Poór, 2009, Karoliny-Poór, 2010, Poór, 2013) – nyilván a fentebb említett okokból is – viszonylag szűkszavúan szólnak a mi régiónk HRM sajátosságairól, néhány ide tartozó gondolatot mégiscsak közzéteszek itt.

4.2.1. A szocializmus és az átalakulás

A volt szocialista országok egykor nagyon hasonló, az állam és a szocialista párt szigorú irányítása alatt működő (Poór, 2011, Svetlik et al., 2010) emberi erőforrás menedzsmentje az elmúlt időszakban megtörtént az emberiség történelmében példanélküli gyorsaságú átalakulás (Poór et al., 2007, Svetlik et al., 2010) keretében jelentős változáson mentek át, de ezek a változások az egyes országok esetében eltérnek mind az irányukban, mind a nagyságukban. A személyzeti osztályok előtt álló egyik legnagyobb kihívás a változás időszakában a tömeges elbocsátások kezelése lehetett, amely téren a helyi HRM szakértők és menedzserek jóval emberibb eljárásokat alkalmaztak, mint a nyugati világból származó társaik. (Poór, 2011) A tömeges elbocsátásokat követően a munkanélküliség az egyik legfontosabb ügy volt, pl. a Jugoszláv államokban is. (Svetlik et al., 2010)

A politikai változásokat követően az állami vezetők előbb vagy utóbb, de elkezdték a közsféra átalakítását. Ebben az EU által biztosított PHARE programok és egyéb szereplők mellett a Világbank támogatása fontos szerepet töltött be. (Poór, 2011)

A kelet-európai országok munkaerőpiaca jelentős változáson ment keresztül. A menedzsment-, jogi, közgazdasági és adminisztratív pozíciók tekintetében csökkent a hiány, de nagy hiány mutatkozik a technikusok, informatikai mérnökök, orvosok és szakmunkások területén. Ehhez hozzájárult az elvándorlás keletről nyugati irányba az EU bővítését követően. (Poór, 2011)

4.2.2. A globálistól Közép-Kelet Európán át országaink felé

Általában igaz a HR-re, hogy fontos az írott üzleti stratégiák és írott humánerőforrás stratégiák szerepe. A HR döntések általában megosztott felelősségben történnek, ahol a HR szakemberek befolyása korlátozott. (Poór et al., 2007) Továbbá, a HR funkciókat

nagymértékben támogatják külső szolgáltatók: ez konkrétan nagyon jellemző a tréning és személyzetfejlesztés, valamint az emberi erőforrás menedzsment információs rendszerek (HRIS, vagy EEMIR) területén, de fokozatosan nő a jelentősége egyéb funkciók kapcsán is. (Poór et al., 2007) Mind a KKE országokra, mind a globális mintára jellemző a HR vezető szerepe az üzleti stratégia-készítésben, illetve az, hogy több mint 85% volt azon válaszadó szervezetek aránya, akik arról nyilatkoztak, hogy külső specialista szolgáltatásait vették igénybe tréningek céljából. (Poór et al., 2011)

A HR egy főleg nők által betöltött szerepkör mindenütt, de Magyarországon különösen; a magyarok más kelet-európai országokhoz képest nagyobb, de a globális mintához képest kisebb mértékben támaszkodnak külső forrásra HR menedzserek felvételekor. (Poór et al., 2007)

A HRM az elmúlt időszakban kulcsfontosságúvá vált térségünkben is. Kijelenthető, hogy e funkció már nem csak az alkalmazottak adatainak rendszerezéséről szól, hanem felsővezetői funkcióvá vált a nagyobb szervezetekben. A személyzeti osztály vezetője az összes ország összes válaszadó szervezeteinek több mint a felében a felsővezetés tagja. Ez az arány némileg alacsonyabb, 47% Magyarországon. Emellett kisebb magyar cégekben a HRM az adminisztratív szerepkörre korlátozódott még pár éve is. (Poór, 2011)

5. A dolgozat célja, vizsgálati módszerek, hipotézisek

Kutatásunk célja, hogy megvizsgálja néhány közép-európai ország (Magyarország, Szlovákia-Csehország, Szlovénia és Bulgária) HRM gyakorlatát a 2004-2008-as időszakban, kimutasson néhány vonatkozó összefüggést. Egymáshoz viszonyítjuk az egyes térségek magánszféráinak és közszféráinak HRM gyakorlatát. Továbbá viszonyítási alapnak használjuk a nyugat-európai térség¹ adatait.

Fontos céljaink a vizsgált országok magánszférája és a közszférája vonatkozásában kimutatni és ismertetni néhány fontosabb különbséget a két szféra között, illetve kimutatni a szférák közötti konvergenciát, vagy annak hiányát az adott időszakban. Ezen kívül fontos célnak tekintjük ezeket a folyamatokat összehasonlítani a nyugat-európai térség hasonló folyamataival, és megvizsgálni, hogy ugyanabban az

¹ Nyugat-Európát gyakorlati megfontolásból a következő országok képviselik majd: Ausztria, Belgium, Dánia, az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Svájc. Ezen országok HRM gyakorlatáról állnak ugyanis rendelkezésre a szükséges adatok.

időszakban a nyugat-európai térségről mi mondható el ugyanezek folyamatok tekintetében. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a közép-európai HRM gyakorlat vizsgálat alá vont része a vizsgált időszakban közeledett-e a nyugat-európai megfelelőjéhez. A vizsgálat jelen stádiumában elsősorban a HR, illetve személyzeti részlegek tevékenységét érinti. A későbbiekben további területek bevonásával átfogóan vizsgálható lesz az érintett területek, ill. országok HRM gyakorlata.

A problémakört deduktív módszerrel (hipotézis-vizsgálattal) közelítjük meg. A komplex hipotéziseink, azok felbontása egyszerűbb hipotézisekre:

H1: Mind a közép-európai (KE), mind nyugat-európai (NYE) térségben a közszféra és a magánszféra HRM gyakorlata a használt mutatók (lásd 9. fejezetben) tekintetében konvergenciát mutatott 2004 és 2008 között.

H11: A KE térségben a közszféra és a magánszféra HRM gyakorlata a használt mutatók tekintetében konvergenciát mutatott 2004 és 2008 között.

H12: A NYE térségben a közszféra és a magánszféra HRM gyakorlata a használt mutatók tekintetében konvergenciát mutatott 2004 és 2008 között.

H2: A KE térség és a térség országainak HRM gyakorlata a 2004 és 2008 közötti időszakban (továbbiakban „vizsgált időszak”) konvergált (közeledett) a NYE gyakorlathoz.

H21: A KE térség HRM gyakorlata a 2004 és 2008 közötti időszakban (továbbiakban „vizsgált időszak”) a használt mutatók tekintetében konvergált (közeledett) a NYE gyakorlathoz.

H22: A KE térség egyes országainak HRM gyakorlata a vizsgált időszakban a használt mutatók tekintetében konvergált (közeledett) az NYE gyakorlathoz.

A H22 hipotézis ebben a formában még mindig összetett, mivel négy különböző ország(csoport) tekintetében fogalmaz meg állítást. Részhipotézisként megfogalmazható a Bulgáriát (H221), a Magyarországot (H222), a Szlovákiát és Csehországot (H223) és a Szlovéniát (H224) érintő hipotézis.

A kutatás első eredményeit jelen TDK dolgozatban foglalom össze.

6. Adatgyűjtés, kiindulási adatok (a CRANET lekérdezés)

A kutatás során a CRANET 2004-es és 2008-as adataiból indulok ki. A CRANET a Cranfield Network-öt, a Nagy-Britanniában található Cranfield Business School által működtetett Európai HR Kutatási Hálózatot jelenti.

A CRANET a kutatási eredményeinek segítségével járul hozzá a nemzetközi HRM fejlesztéséhez. A korábbi időszakokban is kihívás volt összehasonlítható adatokat gyűjteni különböző gazdasági, társadalmi, kulturális környezetben működő szervezetek HRM gyakorlatáról. Az elmúlt években az emberek menedzselése egyre fontosabbá vált különböző országokban található szervezetek számára. Több tényező is fontossá teszi, hogy ezt a területet jobban megértsük. A teljesség igénye nélkül ilyenek a nemzetközi szervezetek terjedése, a nemzetközi munkaerőpiac kialakulása és a közös európai piac létrejötte.

Habár egyre több adat elérhető különböző nemzetközi forrásokból (pl. Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet...), ezek elsősorban makroszintű adatok. Ezek az adatok a stratégiailag érdekeltek elsődleges igényeinek megfelelnek. A CRANET ezzel szemben mikroszintű megközelítést alkalmaz, konkrét szervezeteket vizsgál, ezáltal néhány olyan összefüggésre is képes fényt deríteni, amelyek a makroszintű adatokból nem látszanak.

A nemzetközi kutatások elsősorban két módszert alkalmaznak. Az egyik az esettanulmány módszer, melynek a rugalmasságán túl erőssége, hogy a kutatónak az adatgyűjtést megelőzően még nem szükséges pontos elméleti és konceptuális modellel rendelkeznie, hanem elég ezt a kutatás közben kialakítani. (Poór et al., 2007)

A másik, a CRANET által is használt módszer az összehasonlítható lekérdezések módszere. Az adatbázis nagy mértékben segítette elő több Közép-Kelet-Európai HR-t érintő tanulmány megjelenését. (Poór et al., 2007) A kérdőívben szereplő kérdéseket eredetileg a HRM gyakorlatról szóló irodalom átfogó tanulmányozását követően állították össze 1989-ben, HRM szakértelemmel rendelkező intézmények hálózatával történt megbeszélések segítségével. A kérdőívet angol nyelven készítik el, majd szükség szerint lefordítják a helyi nyelvre, adott esetben kiegészítve a nyelvek között apróbb jelentésbeli különbségeket miatti félreértéseket elkerülendő. Angolról lefordítják az adott nyelvre, majd egy másik fordító által visszafordítják angolra. Bármilyen észlelt, az

eredetihez képest vett eltérést megvizsgálják, hogy az egyes nyelveken készített kérdőívek jelentése minél inkább megegyezzen. A lekérdezés 1989 óta többször megismétlődött, a kérdőív minden alaklommal felülvizsgálaton esett át. A módosítások során törekedtek arra, hogy az egyes adatgyűjtések során kapott adatok minél nagyobb mértékben összehasonlíthatóak maradjanak. A kérdőív a szervezetekben meglevő gyakorlattal kapcsolatos ténykérdésekre összpontosít, nem a véleményekre. A kérdőív kitöltője minden alkalommal az adott szervezeten belül a HR funkcióért felelős személy. A lekérdezés tartalmaz a válaszadó hátterére vonatkozó kérdéseket. A válaszadó egység tehát minden alkalommal a „szervezet”: ez lehet a teljes vállalat, vagy egy relatíve önálló része, pl. egy leányvállalat. A kérdőív rákérdez a szervezet természetére. A hálózat évente kétszer tart találkozót, amelyen az adatgyűjtéssel és adatelemzéssel kapcsolatos fontos kérdések kerülnek terítékre. Ez garantálja a lekérdezés, valamint a belőle kiinduló elemzések minőségének és a kimenetek összehasonlíthatóságának állandó monitorozását. (CRANET, 2014)

A kérdőív 7 fejezetből áll (Poór et al., 2007):

- Az I. fejezet a HR funkció szerepeit és a HR szakemberek/részlegek a válaszadó szervezet felépítésében betöltött helyzetét vizsgálja.
- A II. fejezet a személyzet kiválasztási gyakorlatáról kérdezi a válaszadót.
- A III. fejezetben az alkalmazottak fejlesztésével, a teljesítmény-értékeléssel és a karrier-fejlesztéssel kapcsolatos kérdések találhatók.
- A IV. fejezet a bérek és juttatások témakörét taglalja.
- A kérdőív V. fejezete a munkavállalói kapcsolatok meglétét és formáit, illetve a szervezeten belüli kommunikációt járja körbe.
- A VI. fejezet kérdéseit úgy alakították ki, hogy a válaszokból lesűrhetők legyenek a válaszadó szervezet szervezeti felépítésének részletei.
- A VII. fejezet megpróbál információt szerezni a kérdőívet kitöltő személyről, illetve szervezetről.

7. A minták ismertetése

Mint az 1. táblázatban látható, a CRANET kérdőívet 2004-ben és 2008-ban is több ezer szervezet töltötte ki világszerte. Megfigyelhető, hogy a nyugat-európai (NYE) országokból mindkét mintavétel alkalmával nagyobb számban szolgáltatott adatokat, mint a közép-európai (KE) országokból², az arány viszont nagy eltérést mutatnak. Míg a 2004-es felmérésben résztvevő NYE országok által visszaküldött kérdőívek száma majdnem négyszerese volt a KE országokból visszaküldött kérdőívek számának, 2008-ra ez a szorzó kettő alá csökkent.

Mivel Csehországból viszonylag kevés válasz érkezett, a kellően nagy minta biztosítása végett a szlovák és a cseh mintát összevontam; emiatt nem lesznek kimutathatók a két ország közötti eltérések, viszont úgy gondolom, hogy a nyelvi hasonlóságok és a több évtizedes közös államiság miatt a két ország csak kis mértékben térne el egymástól. Szintén viszonylag kicsi a Magyarországról származó 2004-es minta, itt viszont nem állt rendelkezésre a Csehország esetén kézenfekvő összevonás lehetősége, ugyanis Magyarország annyira egyedi a térségben akár a nyelvét, akár történelmét tekintve, hogy ez a minta nem vonható egyszerűen össze egy másik mintával. Így az a döntés született, hogy – megjegyezve, hogy ebből a mintából levont következtetések validitása korlátozott – a kis méret ellenére önálló mintaként tekintek majd rá.

Fontos még megjegyezni, hogy mind a NYE, mind a KE térség államai esetében igaz, hogy az egyes országok mintanagyságainak egymáshoz viszonyított arányai az egyes országoknak sem lakossági, sem gazdasági súlyának arányainak nem felelnek meg. A kutatás során ettől eltekintettem, és a térségi minták létrehozásához az egyes országok mintáit egyszerűen összevontam, így a térségi átlagba minden országos minta átlaga a minta nagyságának megfelelő súllyal szerepel. Felmerült az egyes minták átlagaiból súlyozott átlagolással létrehozni a térségi minták átlagait. Ez javíthatna a vizsgálat pontosságán, a következtetések validitásán, így elképzelhető, hogy későbbi vizsgálatokhoz, ahol erre szükség van, alkalmazni fogom ezt a módszert.

² Ebben a fejezetben a mintanagyságot azért vizsgálom, mert a statisztikai következtetésekhez kellően nagy mintákra van szükség. Érdekes szempont lehetne viszont az is, hogy kisebb országok/térségek az egy lakosra jutó kitöltött kérdőívek számában gyakran verik a több lakossal rendelkezőket.

Térség	Ország(ok)	A minta számossága	
		2004-ben	2008-ban
Közép-Európa	Bulgária	157	267
	Magyarország	59	139
	Szlovákia és Csehország	331 (259+72)	279 (225+54)
	Szlovénia	161	219
	<i>Közép-Európa összesen</i>	708	904
Nyugat-Európa	Ausztria	270	203
	Belgium	230	240
	Dánia	516	362
	Egyesült Királyság	1115	218
	Franciaország	140	157
	Németország	320	420
	Svájc	311	99
	<i>Nyugat-Európa összesen</i>	2902	1699
A világ többi része		4199	3436
<i>CRANET adatbázis összesen</i>		7809	6039

*1. táblázat: a mintanagyság térségekre és országokra lebontva
(forrás: saját szerkesztés)*

A 2. és 3. táblázatokban láthatók a mintanagyságok magánszférára és közszférára lebontva. A közszférához vagy magánszférához való tartozás mentén különválasztott minták térségek szintjén használhatók voltak, az országok szintjén viszont nem, nagyrészt a közszférához tartozó válaszadók korlátozott számának köszönhetően. Figyelembe csak a „magánszférát” vagy „közszférát” választókat vettem, tehát figyelmen kívül hagytam azokat, akik „vegyes”-nek jelentették magukat, akik a „más” választ jelölték meg, továbbá azon válaszadókat is, akik nem válaszoltak az adott kérdésre.

Magukat a közszférához besoroló NYE válaszadó szervezetek száma csökkent 2004 és 2008 között; ez még azokban az országokban is így van, ahol az összes válaszadó száma jelentős mértékben növekedett. KE vizsgált országaiban a magukat közszférához besoroló válaszadók száma hasonló arányban változott, mint a magukat a magánszférához besoroló kitöltőké. A háttérben az is lehet, hogy a válaszlehetőségek 2004-hez képest 2008-ra megváltoztak; 2008-ban ugyanis új választási lehetőségként megjelent a „non-profit” válasz. Ennek tudható be a csökkenés egy jelentős része azon sorokban, ahol a két adatgyűjtés között a közszférához tartozó válaszadók száma jóval

nagyobb ütemben csökkent, mint a magánszférához tartozó válaszadók száma. Ez a NYE térséget nagyobb mértékben érintette, mint a KE térséget. Fontos még megjegyezni, hogy a közsféra-magánszféra kérdést 2008-ban válasz nélkül hagyta a teljes csehországi minta, így 2008-ban a szlovák-cseh közsférához tartozó minta tisztán szlovákiai válaszadókat takar. Ennek hatásai az eredményekre minimálisak lehetnek, mivel önállóan ezeket a mintákat az elemzéshez nem használtam fel, csak a térségi közös mintát.

Ország	A minta számossága			
	2004-ben		2008-ban	
	MAGÁN	KÖZ	MAGÁN	KÖZ
Ausztria	198	47	117	35
Belgium	201	17	191	14
Dánia	288	182	251	60
Egyesült Királyság	774	235	93	23
Franciaország	130	5	153	2
Németország	246	50	343	49
Svájc	221	49	78	12
Összesen	2058	585	1226	195

*2. táblázat: a vizsgált nyugat-európai országokból vett minták, magánszférára és közsférára lebontva
(forrás: saját szerkesztés)*

Érdekesség még Franciaország és Belgium, ahol a közsféra együttműködése a felméréssel jelentősen alacsonyabb, mint a többi felmért országban. Az összes többi vizsgált országban 1:6,5-től egészen kb. 5:8-ig (1:1,6) terjedt a kitöltők között a magukat a közsférához, ill. a magánszférához besorolók aránya. Franciaország és Belgium esetén pedig egy közsférát megjelölő válasza 13, vagy akár 76 magánszférát megjelölő válasz is jutott. (Az 1:6,5 arányt is a szintén jelentős részben franciaajkú Svájc produkálta.)

Ország(ok)	A minta számossága			
	2004-ben		2008-ban	
	MAGÁN	KÖZ	MAGÁN	KÖZ
Bulgária	101	36	170	42
Magyarország	35	13	95	31
Szlovákia és Csehország	274	34	197	21
Szlovénia	101	43	137	59
<i>Összesen</i>	511	126	599	153

3. táblázat: a vizsgált közép-európai országokból vett minták, magánszférára és közszférára lebontva
(forrás: saját szerkesztés)

8. A vizsgált közép-európai országok bemutatása

Az 1. és 2. ábrán megtekinthető a vizsgált KE országok vázlatos térképe, és néhány fontos makrogazdasági jellemzője (lakosság, terület, egy főre jutó GDP, a reál-GDP növekedése, az infláció mértéke, illetve a munkanélküliségi ráta). Ezt követi a 4. táblázat, amely az előbbi adatokat mutatja be az érintett NYE országok vonatkozásában. A táblázat továbbá tartalmazza az egyes mutatószámoknak a térségenkénti (KE és NYE) átlagát³ és szórását. Ily módon – igaz, korlátozott mértékben, de – összehasonlíthatóvá válik a két térség. Az átlagoltással nyert adatok kizárólag arra a célra szolgálnak, hogy néhány nyilvánvaló tényre rávilágítsak.

A NYE térség vizsgált ország-csoportja lakosságban és területben egyaránt láthatóan meghaladják a KE vizsgált ország-csoportját. A vásárlóerő-paritáson vett egy főre jutó GDP a NYE térségben mintegy kétszerese a KE térségben mértnek; az NYE blokkban e tekintetben kisebb eltérések mutathatók ki, mint a KE térségben. Elmondható még, hogy a KE térségre alacsonyabb reálGDP növekedés, hasonló mértékű infláció és magasabb munkanélküliségi mutató jellemző a NYE térséghez képest, bár e legutóbbi adat relatív szórása nyugaton relatíve magas (31%). Általában ugyan elmondható, hogy a KE térségben magasabb munkanélküliség a jellemző, de vannak ellenpéldák. Például a 10,5%-os mutatóval rendelkező Franciaországgal azonos mutatóval rendelkezik a KE térségből Magyarország, Csehország pedig a jóval alacsonyabb 7,6%-os munkanélküliségével büszkélkedhet.

³ Súlyozottan átlagoltam. Az adatok súlya az adott ország lélekszáma volt.

ORSZÁG	ADATOK (2013-14)
BULGÁRIA	
	Lakosság: kb. 6,92 millió fő Terület: 110 879 négyzetkilométer Egy főre jutó GDP: 14 400 USD ReálGDP növekedés: 0,5% Infláció: 1,5% Munkanélküliség: 11,6%
CHEHORSZÁG	
	Lakosság: kb. 10,63 millió fő Terület: 78 867 négyzetkilométer Egy főre jutó GDP: 27 200 USD ReálGDP növekedés: -0,4% Infláció: 1,6% Munkanélküliség: 7,6%
MAGYARORSZÁG	
	Lakosság: kb. 9,92 millió fő Terület: 93 028 négyzetkilométer Egy főre jutó GDP: 19 800 USD ReálGDP növekedés: 0,2% Infláció: 1,9% Munkanélküliség: 10,5%

1. ábra: a vizsgált közép-európai országok makrogazd. mutatóinak bemutatása I.
(forrás: saját szerkesztés)

Az 1. és 2. ábrához és a 4. táblázathoz kiindulási alapnak a CIA (2014) adatait használtam. A lakossági adatok 2014 júliusára vonatkozó becslések; a területen Franciaország vonatkozásában az európai kontinensen elterülő rész területét kell érteni; a többi mutatószám 2013-ra vonatkozó becslés, az egy főre jutó GDP adat vásárlóerő-paritáson értendő.

ORSZÁG	ADATOK (2013-14)
SZLOVÁKIA	
	Lakosság: kb. 5,44 millió fő Terület: 49 035 négyzetkilométer Egy főre jutó GDP: 24 700 USD ReálGDP növekedés: 0,8% Infláció: 1,7% Munkanélküliség: 14,4%
SZLOVÉNIA	
	Lakosság: kb. 1,99 millió fő Terület: 20 273 négyzetkilométer Egy főre jutó GDP: 27 400 USD ReálGDP növekedés: -2,6% Infláció: 2,1% Munkanélküliség: 12,4%

2. ábra: a vizsgált közép-európai országok makrogazd. mutatóinak bemutatása II.
(forrás: saját szerkesztés)

A térségek átlagai mellett a táblázatban feltüntettem a szórásokat is, hogy látható legyen, mennyire jól használható az átlag a térség egészének értékelésére (a szórás növekedésével az átlag egyre kevésbé jó mérőszám). Relatív szórást adok meg az összes adat esetében a reál-GDP növekedését leszámítva, ahol az abszolút szórás megadását kifejezőbbnek tartottam.

		Lakosság [fő]	Terület [km ²]	GDP/fő	Reál-GDP növekedés	Infláció	Munka- nélküliség
	Ausztia	8 223 062	83 871	\$42 600	0,40%	2,10%	4,90%
	Belgium	10 449 361	30 528	\$37 800	0,10%	1,30%	8,80%
	Egyesült Királyság	63 742 977	243 610	\$37 300	1,40%	2,70%	7,70%
	Franciaország	66 259 012	551 500	\$35 700	0,20%	1,10%	10,50%
	Németország	80 996 685	357 022	\$39 500	0,50%	1,60%	5,30%
	Svájc	8 061 516	41 277	\$46 000	1,70%	-0,40%	2,90%
	Dánia	5 569 077	43 094	\$37 800	0,10%	0,80%	6,00%
Nyugat-Európa	összesen/átlag	243 301 690	1 350 902	\$38 097	0,66%	1,67%	7,42%
	relatív/abszolút szórás			6%	0,52%	44%	31%
Közép-Európa	összesen/átlag	34 903 167	352 082	\$22 179	0,01%	1,71%	10,55%
	relatív/abszolút szórás			22%	0,77%	10%	22%

4. táblázat: a vizsgált nyugat-európai országok makrogazdasági mutatói, és azok átlagainak összevetése a vizsgált közép-európai országok adatainak átlagával
(forrás: saját szerkesztés)

Az 5. táblázatban a vizsgálat által érintett országok indexei találhatók Hofstede kultúr-tipológiájának a legújabb, Hofstede et al. (2010) által publikált változatának megfelelően, a Hofstede Központ (2014) ismertetésében. Elkészítettem továbbá a lakosság lélekszámával súlyozott átlagokat, mind a KE, mind a NYE ország-csoportra. Az átlagolásról e fejezet első bekezdésében leírt gondolatok itt fokozottan érvényesek.

		PDI	IND	MAS	UAI	PRA	IVR
	Bulgária	70	30	40	85	69	16
	Csehország	57	58	57	74	70	29
	Magyarország	46	80	88	82	58	31
	Szlovákia	100	52	100	51	77	28
	Szlovénia	71	27	19	88	49	48
	Ausztia	11	55	79	70	60	63
	Belgium	65	75	54	94	82	57
	az Egyesült Királyság	35	89	66	35	51	69
	Franciaország	68	71	43	86	63	48
	Németország	35	67	66	65	83	40
	Svájc	34	68	70	58	74	66
	Dánia	18	74	16	23	35	70
Közép-Európa	átlag	64	56	67	76	66	28
	rel. szórás	28%	33%	37%	15%	12%	26%
Nyugat-Európa	átlag	44	74	59	63	67	53
	rel. szórás	38%	13%	22%	33%	21%	23%

5. táblázat: a vizsgált közép-európai és nyugat-európai országok kulturális ábrázolása Hofstede tipológiája szerint
(forrás: saját szerkesztés)

Néhány kivételtől eltekintve magas relatív szórást mutatnak az adatok, ami azt jelenti, hogy az egyes térségekben nagyok az egyes országok közötti kulturális eltérések, kultúra szempontjából tehát nem tekinthetjük egységesnek sem a KE, sem a NYE térséget. A kulturális eltérések mértéke meghaladja a makrogazdasági változók eltéréseinek mértékét, ezért óvatosan vontam csak le következtetéseket. Kivételek itt is akadnak, ha az egyes országokat vizsgáljuk, de mindenképp elmondható néhány egyértelmű tendencia. Sommásan: a KE országokban jellemzően nagyobb a hatalmi távolság, és az emberek önkorlátozásra hajlamosabbak, valamint alacsonyabb az individualizmus, mint a NYE országokban.

9. A használt mutatószámok

A hipotéziseink ellenőrzéséhez a CRANET kérdőívre adott válaszokat tartalmazó adatbázis változóiból származtatott változókat használunk. E dolgozatban ismertetett eredmények az információs rendszer (Human Resources Information System vagy röviden HRIS) használata (1.) és az egy HR-esre jutó munkatársak száma (2.) területekkel függenek össze.

9.1.A HRIS használat mutató

A CRANET kérdőívben a válaszadók meghatározhatták, milyen területekre vesznek igénybe HRIS-t. 2004-ben 9 területre kérdeztek rá és volt egy egyéb lehetőség, 2008-ban 12 területre kérdeztek rá és szintén volt egy egyéb lehetőség. Az adatbázis 1-el kódolta az „Igen” választ, 0-val a „Nem” választ, és különböző kódok voltak még ezen kívül. A 2004-es adatokból létrehoztam egy aggregált változót (továbbiakban „HRIS használat mutató”). Letisztítottam az adatokról a 0-tól és 1-től eltérő kódokat (0-ra konvertálva), majd összeadtam a változókat. Az így kapott változó azt fejezi ki, hogy a HRIS-t az adott válaszadó szervezet hány területen veszi tudatosan⁴ igénybe (a kitüntetett területek mellett egyéb területekkel max. 1 pontot lehetett elérni). 2008-ra a témát érintő kérdéssor kibővült 3 új kérdéssel, tehát 12 kérdésből 9 megegyezett a 2004-es kérdésekkel, s az adatok 3 új területet is érintettek. Az összehasonlíthatóság végett a 2008-as adatokkal a következőképp jártam el. A 0-tól és 1-től eltérő kódokat

⁴ A tudatosan szó azért került a megfogalmazásba, mert az „Igen” és a „Nem” válaszon kívül lehetett még „Nem tudom” választ is adni. Ezt az adatbázis egy 1-nél nagyobb számmal kódolta, s e kódot én újrakódoltam 0-ra. Ezért bővítettem a megfogalmazást, így a változó megfogalmazása az adatvesztés ellenére is pontos.

kitisztítottam. Az aggregált változót itt is létrehoztam. A változó 2004-hez hasonlóan 0-tól 10-ig terjedő értéket vehetett fel itt is; a 2004-ben is rendelkezésre álló 9 konkrét terület adatai és egy egyéb adat összegeként kaptuk meg a változót. Az egyéb adatot 1-nek vettem, ha a maradék három konkrét terület adatainak bármelyike, vagy az egyéb adat 1-es volt. A konkrét HRIS alkalmazási területeket bemutatja és a mutatószám kiszámítását illusztrálja a 6. táblázat. A módszerbeli különbségek torzításokat eredményezhetnek, ennek ellenére a 2004-es és a 2008-as aggregált mutatószám összehasonlításából következtetni tudunk az időszakban lezajlott változásokra.

HRIS alkalmazása.../Év	2004	2004	2008	2008	2008
bérszámfejtésre	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a jutalmazás területén	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
az idő és jelenlét vezetésére	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a toborzás és kiválasztás területén	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a tréningek és fejlesztés területén	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a teljesítmény-menedzsment területén	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a karrier és utódlás tervezése területén	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
a munka beosztására	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
egészség és biztonság területén	Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)	Igen (1)
egyéni személyzeti akták vezetésére			Nem (0)	Nem (0)	Igen (1)
a HR teljesítményének mérésére			Nem (0)	Igen (1)	Igen (1)
HR információ, politikák és praktikák területén			Nem (0)	Nem (0)	Igen (1)
egyéb területen	Igen (1)	Igen (1)	Nem (0)	Nem (0)	Igen (1)
HRIS használat mutató	4	10	9	10	10

6. táblázat: a HRIS használat mutató számítása – illusztráció (forrás: saját szerkesztés)

9.2. Az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató

A másik a vizsgálatok során használt mutató az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató, amely (reciproka) megmutatja azt is, hogy egy adott alkalmazotti állományra az adott válaszadónál hány HR-es jut. A CRANET adatbázis tartalmazza mind a teljes alkalmazotti állományt, mind a személyzeti osztály létszámát, így ennek számítása egy egyszerű osztási művelet elvégzését jelenti.

10. Az eredmények ismertetése

10.1. A HRIS használat mutató

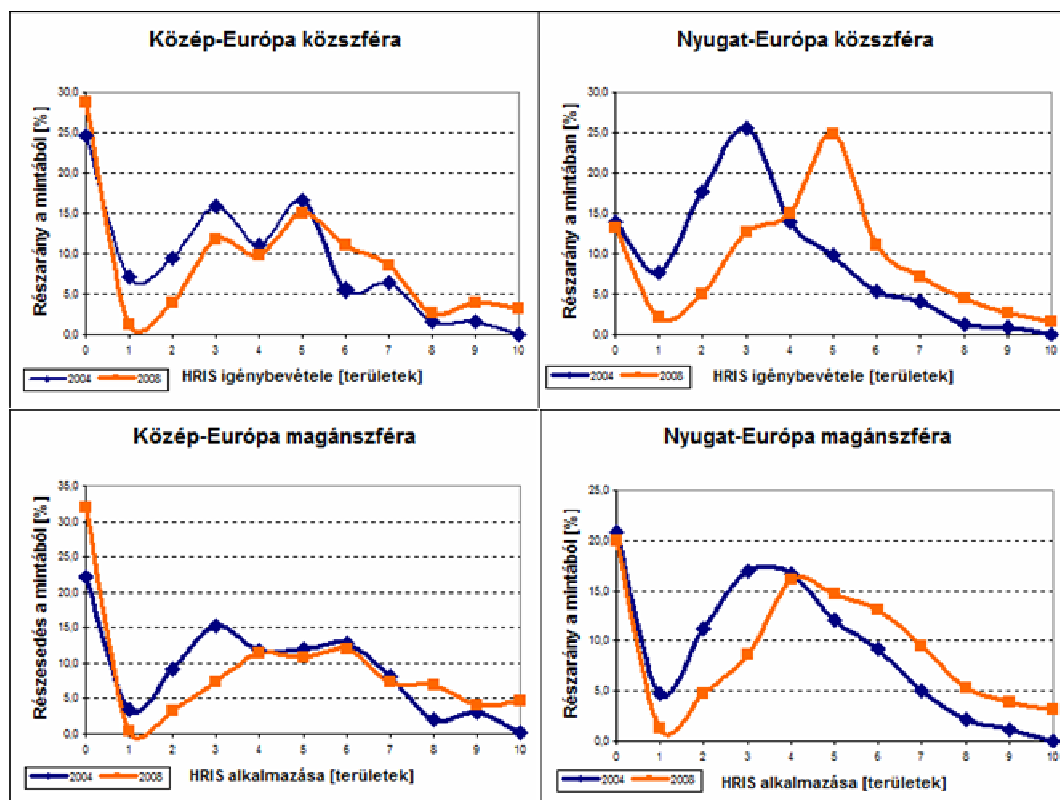
A HRIS használat mutató segítségével végzett vizsgálatok eredményét mutatja a 7. táblázat. A konvergencia oszlopban található az érintett két földrajzi terület meghatározása, az „Alátámasztva” oszlopban a levont következtetés lényege, a „Szöveges értékelés” oszlopban pedig alátámasztom pár szóban a levont következtetést. Látható, hogy a vizsgálatok eredményei alátámasztják a H1 hipotézist, viszont a H2 hipotézist nem (több esetben egyenesen az ellenkezőjére – divergenciára – utalnak). Látható még, hogy a KE térség országai e paraméter tekintetében heterogén blokkot alkotnak.

Hipo-tézis	Konvergencia	Alátámasztva	Szöveges értékelés
H11	KE KSZ és KE MSZ	igen	2004-ben még 6%-os szignifikanciaszinten különbség mutatható ki, 2008-ban különbség nem kimutatható
H12	NYE KSZ és NYE MSZ	igen	2004-ben még 4%-os szignifikanciaszinten különbség mutatható ki, 2008-ban különbség nem kimutatható
H21	KE és NYE	nincs	2004-ben 1%-os szignifikanciaszinten mutatható különbség, 2008-ban már csak 2%-os szignifikanciaszinten mutatható ki különbség, de a különbség ellenkező irányú
H221	BU és NYE	nincs	2004-ben a különbség 8%-os szignifikanciaszinten mutatható ki, 2008-ban már 1%-on és az ellenkező irányba
H222	HU és NYE	nincs	2004-ben 4%-on kimutatható különbség, 2008-ban már 1%-in kimutatható különbség, a különbség azonos irányú, az átlagok különbsége nőtt
H223	SKCZ és NYE	nincs	sem 2004-ben, sem 2008-ban nem mutatható ki szignifikáns eltérés, az átlagok eltérése sem változott számottevően
H224	SL és NYE	gyengén	mind 2004-ben, mind 2008-ban már 1%-on kimutatott azonos irányú szignifikáns különbség megfigyelhető, de az átlagok közötti különbség gyengén de észrevehetően csökkent

7. táblázat: a HRIS használat mutató segítségével végzett hipotézis-vizsgálat eredményeinek összefoglalása

A még nem használt rövidítések feloldása: KSZ=közfelföld, MSZ=magánfelföld, BU=Bulgária, HU=Magyarország, SKCZ=Szlovákia és Csehország, SL=Szlovénia (forrás: saját szerkesztés)

A 3. ábrán látható a HRIS mutató eloszlása az egyes térségek köz-, illetve magánszféráiból vett mintákban, illetve megfigyelhetők a vizsgált időszakban történt változások.



3. ábra: Közép-Európa és Nyugat-Európa köz- és magánszférája HRIS használatának változása 2004 és 2008 között
(forrás: saját szerkesztés)

Az NYE térség (jobb oldali grafikonok) tekintetében egyértelmű tendencia a jobbra tolódás, vagyis a HRIS alkalmazásának több területre történő kiterjesztése. A HRIS-t egyáltalán nem használó szervezetek aránya nem változott a vizsgált időszakban, ezt úgy értelmezhetjük, hogy akik nem használtak ilyen rendszert 2004-ben, azok valószínűleg 2008-ban sem használtak. A grafikon további részének jobbra tolódás úgy értelmezhető, hogy jellemző az is, hogy akik mind 2004-ben, mind 2008-ban használtak ilyen rendszert, 2008-ban több területen, több célra használták.

A KE térség tekintetében (bal oldali grafikonok) nem olvasható le egyértelmű tendencia. Ez is utalhat arra, hogy térség országai nem homogén blokként viselkednek, hanem az egyes országokban akár ellenkező irányú tendenciák is uralkodhatnak. Ezt érdemes lenne megvizsgálni, mielőtt végleges következtetés vonunk le. Ezzel a fenntartással közlöm a következő gondolatokat. Az ábrán látható, hogy bővül azok válaszadók köre, akik semmilyen célra nem használnak HRIS-t. Jellemzőnek látszik továbbá még az, hogy bővül azok részaránya, akik esetében a mutató 8-10 között van. A minta többi részének aránya csökken. Ezt úgy lehet interpretálni, hogy bár bővült azok köre, akik nem használnak HRIS-t, az ilyen rendszert használók között pedig azok lettek arányaikban többen, akik több területen is igénybe veszik a rendszer szolgáltatásait.

10.2. Az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató

Az egy HR-esre jutó alkalmazott mutatóhasználatával kapcsolatban fontos két kitétel. (1) Kivettem a mintából a legnagyobb, 10000 főt meghaladó szervezeteket. (2) Az olyan szervezeteket, ahol egy HR-esre nem jutott legalább öt alkalmazott, szintén kivettem a mintából. Az indokom az, hogy ezzel a mutatóval azt szerettem volna kimutatni, hogy az egyes mintákon belül a vállalatok állományának mekkora részét teszi ki az adott vállalat munkatársainak HRM-ével foglalkozó alkalmazottak száma. Ez az adat más adatokkal együtt beszédes lehet adott országok vagy térségek HRM gyakorlatának összehasonlításakor. Azok a cégek, ahol ez az arány nem éri el az ötöt, nagy valószínűséggel HRM szolgáltató cégek, az általuk személyzetisnek feltüntetett állomány nemcsak a saját HRM ügyeikkel, hanem más cégek HRM-ével is foglalkozik, így ezek a sorok az én mostani céljaimra nem megfelelőek.

A vizsgálatokat néhány mintán elvégeztem szervezeti nagyságokra felbontva, az egyes csoportok között számottevő eltéréseket is felfedeztem. Viszont megállapítható az is, hogy ezeknek a mintáknak a relatív szórása magas (0,6-0,7). A nagyság szerint fel nem bontott mintáké ugyan még magasabb (meghaladja az 1-et is néhány esetben), viszont a minták jóval nagyobb számossága miatt az összesített minták között ennek ellenére is könnyebb volt szignifikáns különbségeket kimutatni. A hasonló nagyságú szervezeteket csoportosítva kapott nagy szórás arra enged következtetni, hogy a szervezeti nagyságon és a térségen illetve országon kívül más tényezők is erősen

befolyásolhatják az egy HR-es jutó alkalmazottak számát. Ezeket a feltételezéseket további kutatás igazolhatja vagy cáfolhatja.

A 8. táblázat bemutatja a kutatás eddigi eredményeit. Láthatóan itt is a H1 hipotézis látszik (legalább részben) beigazolódni, míg a H21-et nem tudjuk alátámasztani. A H22 részhipotézisei a kis minták miatt nem kerültek megvizsgálásra.

Hipo- tézis	Konvergencia	Alátámasztva	Szöveges értékelés
H11	KE KSZ és KE MSZ	Gyengén	2004-ben csak 21%-on, 2008-ban egyáltalán nem mutatható ki szignifikáns eltérés, az átlagok jelentősen közeledtek
H12	NYE KSZ és NYE MSZ	igen (5%)	2004-ben még 5%-os szignifikanciaszinten különbség mutatható ki, 2008-ban szignifikáns különbség nem kimutatható
H21	KE és NYE	Nincs	2004-ben 1%-os szignifikanciaszinten mutatható különbség, 2008-ban már csak 2%-os szignifikanciaszinten mutatható ki különbség, de a különbség ellenkező irányú

*8. táblázat: az egy HR-esre jutó alkalmazott mutató segítségével végzett hipotézis-vizsgálat eredményeinek összegzése
(forrás: saját szerkesztés)*

11.Összegzés

A CRANET 2004-es és 2008-as felmérése is gazdag adattárat biztosít a HRM gyakorlat kutatóinak az egyes jelenségek kutatására. Jómagam a Közép-Európában megfigyelhető HR- és személyzeti részlegek adatait kutattam, azon belül is a közszféra és a magánszféra közötti azonosságokat, illetve eltéréseket. A rendelkezésre álló szakirodalmat összefoglaltam jelen dolgozat elején még a kutatás bemutatása előtt. Összehasonlítás céljaira a nyugat-európai térséget használtam. Bemutattam az egyes vizsgált országok makrogazdasági és kulturális jellemzőit, az egyes minták nagyságait, majd definiáltam az általam használt mutatószámokat. A kutatás eredményeiből a vizsgált adatokra vonatkozólag⁵ következő fontosabb következtetéseket vonhatjuk le:

- Mind Közép-Európában, mind Nyugat-Európában a köz- és magánszféra HRM gyakorlata a használt mutatók tekintetében közeledni látszik.
- Az egyes közép-európai országok Nyugat-Európához való konvergálásáról nem tudunk mondani semmit.
- Az egyes közép-európai államok heterogén tömböt alkotnak, az egyes államok HRM gyakorlata a nyugat-európaihoz másként viszonyul a vizsgált időszakban a használt mutatók tekintetében. Közép-Európával ellentétben Nyugat-Európa országainak HRM gyakorlata egy irányba látszik változni. További kutatás szükséges a sejtés megerősítésére vagy elvetésére.

⁵ Még koránt sincs a téma körbejárva az összes releváns adat szempontjából.

Irodalomjegyzék

- ADLER, J.N. A typology of management studies involving culture. In: *Journal of International Business Studies*. 1983, 14, pp. 29-47.
- BREWSTER, C. A European perspective on HRM. In European J. International Management. 2007, Vol. 1, No. 3, pp. 239–259.
- BREWSTER, C. European perspectives on human resource management. In *Human Resource Management Review*. 2004, 4, pp. 365-382.
- BREWSTER, C., LARSEN, H. H. Human Resource Management in Europe. Evidences from Ten Countries. In *The International Journal of Human Resource Management*. 1992, (3), pp. 409-434
- BUDHWAR, P.S., BOYNE, G. Human resource management in the Indian public and private sectors: An empirical comparison. In: *International Journal of Human Resource Management*. 2004. 15 (2), pp. 346-370.
- CIA. *The World Factbook* [online]. 2014. A felhasznált oldalak letöltve a 2014. március 16-án (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>)
- CRANET. *Methodology* [online]. 2014. Letöltve a <http://www.cranet.org/Networkinformation/Pages/Methodology.aspx> címről 2014. március 13-án.
- DUE, J., MADSEN, J.S., JENSEN, C.S. The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European Market? In: *Industrial Relations Journal*. 1991, 222, pp. 85-102.
- Egyesült Királyság. *Presidency of the EU: Innovative HR Strategies Project*. London: Cabinet Office, 2005.
- ENSZ. *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. New York: Egyesület Nemzetek Szervezete, 2005.
- HILTROP, J.M. Human resource practices of multinational organizations in Belgium. In: *European Management Journal*. 1991, 9 (4), pp. 404-411.
- THE HOFSTEDE CENTRE. *National cultural dimensions* [online]. 2014. Letöltve a <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> címről 2014. március 16-án.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition. New York: McGraw Hill, 2010. 576 p. ISBN: 978 007 177 015 6
- IGR-IAE de Rennes. *Master in International Human Resource Management (IHRM)* [online]. Letölve a <http://www.igr.univ-rennes1.fr/en/diplome/3448/en-international-hrm-master> címről 2014. március 16-án.

- KAROLINY, M. Az emberi erőforrás menedzsment története. In FARKAS, F., KAROLINY, M., LÁSZLÓ, GY., POÓR, J. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. 4. átdolgozott és bővített kiadás. Budapest : Komplex Kiadó, 2004. 574 p. ISBN: 978 963 224 724 3, pp. 51-83
- KAROLINY, M., POÓR, J. (2007). Human Resource Management in the Hungarian Public Sector. *5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. pp. 89-100. Budapest: Június.
- KAROLINY, M., POÓR, J. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. 5. átdolgozott kiadás. Budapest : Komplex Kiadó, 2010. 642 p. ISBN: 978 963 295 108 9
- KELLEY, L., WHATLEY, A., WORTHLEY, R., CHOW, I. Congruence of National Managerial Values and Organizational Practices: A Case for Uniqueness of the Japanese. In: *Advances in International Comparative Management*. 1995, 10, pp. 185-199.
- MARJÁN, A. (ed.). *Az Európai Unió gazdasága*. Budapest : HVG Kiadó, 2005. ISBN: 963 752 579 3
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley, 1992. 416 p. ISBN: [0201523949](#)
- POÓR, J. Fókusz: A román közszolgálati emberi erőforrás menedzsment (HR) nemzetközi összehasonlításban. In *Közigazgatási Szemle*. 2008, 2. szám, pp. 72-93.
- POÓR, J. *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. 3. átdolgozott kiadás. Budapest : Komplex Kiadó, 2013. 493 p. ISBN: 978 963 295 287 1
- POÓR, J. The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary. In *Marketing & Menedzsment*. 2011. XLV (45.) évfolyam, 4. szám, pp.15-26.
- POÓR, J., KAROLINY, ZS., ALAS, R., KIRILOVA VATCHKOVA, E. Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. In *Employee Relations*. 2011, Vol. 33 No. 4, pp. 428-443.
- POÓR, J., KAROLINY, ZS., FARKAS, F. Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparisons. In *EBS REVIEW*. 2007, vol. (2) No 23 pp. 19-36.
- POÓR, J., KAROLINY, ZS., MUSZTYNÉ BÁRTFAY, B. V., PÓTÓ, ZS., FARKAS, F. Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in the Light of New Public Management

in International Comparison. In *Acta Oeconomica*. 2009, Vol. 59 (2) pp. 179-206.

- POÓR, J., MILOVECZ, Á. Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. In *Journal of Service Science and Management*. 2011, No. 4, pp. 300-314.
- SPARROW, P.R., SCHULER, R.S., JACKSON, S.E. Convergence of divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage world-wide. In: *The international journal of human resource management*. 1994, 5 (2), pp. 267-300.
- SVETLIK, I., BARISIC, A.F., KOHONT, A., PETKOVIČ, M., MIRIČ, A. A., SLAVIĆ, A., VAUPOT, Z., POÓR, J. Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. In *Review of International Comparative Management*. 2010, Volume 11, Issue 5.