

A HR gyakorlata

Hasonló és eltérő jellemzők
az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális
és hazai gyakorlatának alakulásában

Szerkesztette

Poór József – Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva – Illés B. Csaba

Kiadja a

Wolters Kluwer Hungary Kft.

Budapest, 2018

1117 Budapest, Budafoki út 187–189.

Telefon: +36 (1) 464-5656

Fax: +36 (1) 464-5657

e-mail: info-hu@wolterskluwer.com

www.wolterskluwer.hu

Felelős vezető: Kézdi Katalin, a Wolters Kluwer Hungary Kft. ügyvezetője

Kiadásért felelős: dr. Székvölgyi Annamária

Felelős szerkesztő: dr. Antal Ildikó

Műszaki szerkesztés: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Grafikai tervezés: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Tördelés: Korrinfo Hungary Kft.

Printed in the EU

ISBN 978 963 295 766 1

Termékkód: YOY1765

Kiadványaink megvásárolhatóak a shop.wolterskluwer.hu webáruházban.

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás és a mű bővített, illetve rövidített változatának kiadási jogát is.
A Kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül sem a teljes mű, sem annak bármely része semmiféle formában (fotokópia, mikrofilm vagy más hordozó) nem sokszorosítható.

A HR gyakorlata

Hasonló és eltérő jellemzők
az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális
és hazai gyakorlatának alakulásában

Szerkesztette

Poór József – Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva – Illés B. Csaba

Szerzők:

Balogh Gábor
Borgulya Istvánné
Csapó Ildikó
Gábrrielné Tőzsér Györgyi
Illés B. Csaba
Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva
Nemeskéri Zsolt
Poór József
Sipos Norbert
Szeiner Zsuzsanna
Tóth Katalin
Vinogradov Szergej

Szerkesztette:

Poór József
Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva
Illés B. Csaba

Lektorálta:

Szlávic Ágnes
Ugrósdy György



Kézirat lezárva:

2018. augusztus 15.

Tartalomjegyzék

A könyv szerkesztői és szerzői	11
A könyv szerzői	13
Előszó 1	17
Előszó 2	19
Bevezetés	21

1. FEJEZET

Benchmarking a HR-menedzsmentben

(Poór József – Illés B. Csaba – Vinogradov Szergej – Csapó Ildikó)

1.1. Az emberierőforrás-menedzsmentről	25
1.1.1. A HRM értelmezése és fogalma	25
1.1.2. Konvergenciák és divergenciák az emberierőforrás-menedzsmentben	27
1.1.3. Tárgyalásmód	29
1.1.4. Befolyásolók	30
1.1.5. Kihívások – befolyásolók (2005–napjaink)	32
1.1.5.1. Gazdasági fejlettség	32
1.1.5.2. Gazdasági növekedés	32
1.1.5.3. Munkaerőpiac	33
1.1.5.4. A HR és nemzeti kultúra	35
1.1.5.5. Újjonnan felmerülő kérdések	35
1.2. Benchmarking a HR-ben	37
1.2.1. A benchmarking alapjai és értelmezése	37
1.2.2. A benchmarking folyamata	40
1.2.3. A folyamatok vizsgálata mint a benchmarking sikerkritériuma	43
1.2.4. A HR-benchmarking	45
1.3. A kutatás módszertana	48
1.3.1. A Cranet-ről	48
1.3.2. Kérdőív	51
1.3.3. Csoportosítás	52

1.4. Más felmérések	54
1.4.1. CEO HR kutatási jelentések	54
1.4.2. Saratoga benchmarking	54
1.4.3. Towers Perrin – IBM survey	55
1.4.4. Harvey – Nash HR-felmérés	55
1.4.5. Magyarországi kutatói és tanácsadói HR-felmérések	55
1.4.6. Szakmai szövetségek és kamarák kutatásai	56
1.4.7. Más menedzsment-területek	57
1.5. Összegző megállapítások	57
Az 1. fejezetben felhasznált irodalom	59

2. FEJEZET

A vizsgált országcsoportok válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

(Kovács Ildikó Éva – Sipos Norbert – Gábrrielné Tőzsér Györgyi)

2.1. A szervezetek működésének jellemzői	68
2.2. A válaszadó szervezetek sajátosságai (kontextuális változók)	
a Cranet-felmérések tükrében	72
2.2.1. Adatszolgáltatók	72
2.2.2. Szervezeti méret és a szervezet alapításának ideje	76
2.2.3. Szektorális és ágazati jellemzők	79
2.2.4. A foglalkoztatotti csoportok összetétele	82
2.2.5. Szervezeti teljesítmény és piaci diverzitás	92
2.3. Összegző megállapítások	102
A 2. fejezetben felhasznált irodalom	105

3. FEJEZET

A HR szervezeti életben betöltött súlya, jelentősége, szereplői és támogatói

*(Karoliny Mártonné – Balogh Gábor – Kovács Ildikó Éva –
Vinogradov Szergej)*

3.1. Feltevések és empirikus bizonyítékok a HR erősödő befolyásáról, szereplőiről és támogatóiról	108
3.2. A HR-funkció és -részleg szervezeti életben betöltött szerepe, jelentősége, HR-döntéshozók és -támogatók	
a Cranet-felmérések tükrében	119
3.2.1. A személyzeti/HR-részlegek és szakemberek jellemzői és szervezeti pozíciója	119
3.2.1.1. Önálló HR-es vagy HR-részleg léte és mérete	120
3.2.1.2. A HR-felelős, a HR-részleg élén álló vezető szakmai, szervezeti háttere, a HR-esek nemi megoszlása	126

3.2.1.3. A HR-felelős szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, stratégiai integrációja	129
3.2.2. A kulcs HR-funkciók döntéshozatali módjai, szintjei és szereplői	132
3.2.2.1. A kulcs HR-funkciók főbb elvi kérdéseinek döntéshozói	132
3.2.2.2. A HR-politikaalakítás döntéshozatali szintjei nagy méretű szervezetekben	135
3.2.3. A HR-munka külső és informatikai támogatása	137
3.2.3.1. A HR külső szolgáltatói, a kiszervezés HR-beli szerepe	137
3.2.3.2. A HR információs rendszer korszerű elemei	139
3.3. Összegző megállapítások a HR-funkció és -részleg, valamint a HR-munka szereplői és támogatói gyakorlati jellemzőinek alakulásáról	142
3.3.1. A HR-részlegek és HR-szakemberek jellemzői és szervezeti pozíciója	142
3.3.2. A kulcs HR-funkciók döntéshozatali szintjei és szereplői	144
3.3.3. A HR-munka külső és informatikai támogatása	145
A 3. fejezetben felhasznált irodalom	147

4. FEJEZET

A létszámváltozások és kezelésük gyakorlata, az atipikus foglalkoztatási formák, munkaviszonytípusok használata

(Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné – Nemeskéri Zsolt)

4.1. A személyzetbiztosítási gyakorlat és az atipikus foglalkoztatási formák használatának alakulása	152
4.1.1. Létszámváltozások a gazdaságban	152
4.1.2. A toborzási munkában alkalmazott módszerek alakulása	156
4.1.3. A kiválasztási munkában alkalmazott módszerek alakulása	163
4.1.4. Atipikus foglalkoztatási formák és munkaviszonytípusok használata Európában és Magyarországon	171
4.2. A személyzetbiztosítás gyakorlatának alakulása a Cranet-felmérések tükrében	174
4.2.1. A létszámváltozási tendenciák alakulása	175
4.2.2. A toborzási munkában alkalmazott módszerek alakulása	177
4.2.3. A kiválasztási munkában alkalmazott módszerek	189
4.2.4. A szervezetkarcsúsító létszám- és költségcsökkentő eszközök használatának alakulása	195
4.3. Az atipikus foglalkoztatási formák és munkaviszonytípusok használatának alakulása a Cranet-felmérések tükrében	200
4.4. Összegző megállapítások	211
A 4. fejezetben felhasznált irodalom	216

5. FEJEZET

Személyzetfejlesztés

*(Balogh Gábor – Poór József – Vinogradov Szergej –
Illés B. Csaba – Tóth Katalin)*

5.1. Szakirodalmi áttekintés	219
5.1.1. Teljesítményértékelés	219
5.1.2. Képzés-fejlesztés	223
5.1.3. Karriermenedzsment	228
5.2. Személyzetfejlesztés a Cranet-felmérések tükrében	230
5.2.1. Teljesítményértékelés	231
5.2.1.1. A teljesítményértékelést végzők személye	234
5.2.1.2. A teljesítményértékelésből származó információk felhasználási területei	238
5.2.1.3. A teljesítményértékelési információk felhasználása a magán- és a közszférában	241
5.2.2. Képzés-fejlesztés	246
5.2.2.1. A képzésekre fordított költségek	249
5.2.2.2. A képzésekre fordított költségek a magán- és a közszférában	251
5.2.2.3. A képzésekre fordított idő	252
5.2.2.4. A képzési hatékonyság értékelése	256
5.2.2.5. Különböző célcsoportok számára kidolgozott képzés-fejlesztési akcióprogramok	259
5.2.3. Karrierfejlesztés	261
5.3. Összegző megállapítások	283
Az 5. fejezetben felhasznált irodalom	285

6. FEJEZET9

Ösztönzés és juttatások – javadalmazás

(Poór József – Sipos Norbert – Szeiner Zsuzsanna – Kovács Ildikó Éva)

6.1. Szakirodalmi áttekintés	289
6.1.1. Alapfogalmak	289
6.1.2. Hasonlóságok-különbségek	292
6.1.3. Ösztönzési-juttatási kutatások – külső béрпиaci összehasonlítás	296
6.1.4. Belső összehasonlítás	300
6.1.5. Kollektív érdekegyeztetés	301

6.2. Ösztönzés és juttatások a Cranet-felmérések tükrében	301
6.2.1. Alapfizetés – alaphér meghatározás	301
6.2.2. Teljesítmény alapú ösztönzés	307
6.2.3. Juttatási programok	313
6.3. Összegző megállapítások	317
A 6. fejezetben felhasznált irodalom	318

7. FEJEZET

Alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció

*(Sipos Norbert – Poór József – Gábrrielné Tózsér Györgyi –
Borgulya Istvánné)*

7.1. Szakirodalmi áttekintés	322
7.1.1. Az alkalmazotti kapcsolatok	322
7.1.2. A szervezeti belső kommunikáció és vizsgálatának nemzetközi szakirodalma	328
7.2. Alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció a Cranet-felmérések tükrében	334
7.2.1. Alkalmazotti kapcsolatok	335
7.2.2. Az alkalmazotti kommunikáció	346
7.2.2.1. Kommunikált tartalmak és célcsoportok a Cranet-kutatás alapján	347
7.2.2.2. Kommunikációs csatornák	351
7.3. Összegző megállapítások	361
A 7. fejezetben felhasznált irodalom	364

A könyv szerkesztői és szerzői

POÓR JÓZSEF: a közgazdaságtudományok doktora, a Selye János Egyetem és a Szent István Egyetem habilitált és kinevezett professzora, tanít vendégtanárként a Kolozsvári Babes-Bólyai Tudományegyetem Magyar Tagozatán. Jelzett helyeken nemzetközi menedzsment, stratégiai emberierőforrás-menedzsment, nemzetközi emberierőforrás-menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelveken. Hosszú évekig volt egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE–KTK). Összesen 13 szemesztert oktatott amerikai egyetemeken (Honolulu, Louisville, Richmond, Saginaw és Cleveland) és vendégtanárként európai (Arnhem, Bergen, Frankfurt am Main, Graz, Lyon, Pitesti, Riga, Bukarest, Kolozsvár, Winnigen-Schweningen, Zrenjanin) üzleti fakultásokon. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és senior tanácsadóként közel két évtizedet. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC). Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének, valamint küldötte a BKIK tanácsadó-szolgáltató tagozatának. Elnöke volt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ).

KAROLINY MÁRTONNÉ (PHD): a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának habilitált egyetemi magántanára, aki több évtizedes menedzsment oktatás mellett kezdett el foglalkozni az emberierőforrás-menedzsment tárgyak tananyagfejlesztésével és oktatásával. E témakörben rendszeresen publikál külföldi és hazai szakfolyóiratokban, számos angol és magyar nyelvű szakkönyv fejezetének szerzője, társszerzője, a 6. kiadást megélt Emberi erőforrás menedzsment kézikönyvnek kezdetektől szerzője és társszerkesztője. A Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottságának tagja.

ILLÉS B. CSABA: 2005 óta a Szent István Egyetem egyetemi tanára. A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar ÜTI Vállalatgazdasági és Menedzsment tanszékének vezetője, a SZIE Executive MBA program programigazgatója. A vállalatgazdaságtan, üzleti tervezés, projektmenedzsment, beruházások gazdaságtana tantárgyak oktatója magyar és angol nyelven. A SZIE Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola törzstagja, alprogram-vezetője, témavezetője és oktatója. Fő kutatási területei a vállalatgazdaságtan, kis- és középvállalkozások fejlődése és menedzsmentje; farm menedzsment, fenntartható gazdálkodás, felsőoktatás minőségbiztosítása, vállalati versenyképesség, élelmiszerbiztonság-menedzsment. Publikációs tevékenységét 27 könyv (szerzőként, illetve szerkesztőként), 34 könyvfejezet és 55 referált szakfolyóiratban megjelent magyar, illetve angol nyelvű

vű cikk jelzi, tudományos közleményeinek elfogadottságát 550 feletti független hivatkozás jelzi. A 2011-ben indult és évente megrendezésre kerülő International Conference on Management (ICoM) nemzetközi tudományos konferenciasorozat ötletgazdája és tudományos bizottságának elnöke. Számos tudományos hazai és nemzetközi folyóirat szerkesztőbizottságának tagja.

KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA (PhD): a Szent István Egyetem GTK, Üzleti Tudományok Intézetében tanszéki mérnök. Eredetileg matematikatanárként kezdte pályafutását. Több mint egy évtizeden keresztül dolgozott gazdaságinformatikai tanácsadóként, majd egyre inkább a humánterületek felé fordult az érdeklődése. 2004-ben a Corvinus Egyetemen Humánmenedzsment szakértőként szerzett diplomát, 2006-tól dolgozik a Szent István Egyetemen, ahol többek között SHRM-et, Szervezetfejlesztést, Tanácsadási módszerek és technikák tárgyakat, illetve kutatásmódszertani ismereteket tanított. Az elmúlt évek során a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ kutatójaként számos hazai és nemzetközi HR-témájú felmérésben, kutatási projektben vett részt, és ezekhez kapcsolódóan számos publikáció társszerzője volt. PhD értekezését 2017-ben védte meg „Quo vadis HRM? HR-gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása fókuszban középkelet-európai és hazai sajátosságokkal” címmel.

A könyv szerzői

BALOGH GÁBOR (PhD): a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének adjunktusa. Kutatási és oktatási tevékenysége egyaránt az emberierőforrás-menedzsment különböző aspektusaira fókuszál. 2014 óta aktívan részt vesz a Cranet-kutatócsoport munkájában. Doktori értekezését is ebben az évben védte meg, amelyet tehetségmenedzsment témakörben írt, és számos publikációja jelent meg az emberi erőforrás fejlesztésének, illetve a tehetség- és karriermenedzsment különböző vonatkozásaiban. A Business Coach Akadémia végzett mentora, a Kar kompetenciamérésért felelős koordinátora, 2014 óta a Kompetencia- és Tehetségfejlesztő Központ munkatársa, a Magyar Tudományos Akadémia Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának köztestületi tagja. Hallgatói tehességgondozási tevékenységéért 2016-ban Bonis Bona – Kiváló tehetségfejlesztő-díjjal tüntette ki az emberi erőforrás minisztere.

BORGULYA ISTVÁNNÉ (CSC): a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának habilitált egyetemi magántanára, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet szenior munkatársa. Kutatási és oktatási területe a szervezeti kultúra, a vállalatok kommunikációmenedzsmentje, nemzet- és kultúráközi kommunikációja. E témákban négy egyszerűs könyve, nagyszámú tanulmánya és számos, társszerzőkkel írt könyve, könyvfejezete jelent meg. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának tagja, és Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának elnöke.

CSAPÓ ILDIKÓ: A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola hallgatója. Kutatási területe a humánerőforrás- és menedzsmenttanácsadás változásai az Ipari forradalom 4.0 hatására és kkv-kra gyakorolt hatása. Oktatási tevékenysége közgazdasági szaktárgyak és humánerőforrás-menedzsment oktatásához kötődik.

GÁBRIELNÉ TÖZSÉR GYÖRGYI: A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetének oktatója, mestertanár, statisztikus. EU regionális- és agrárpolitikai szakértő. Oktatási tevékenysége a különböző szakterületeken alkalmazott statisztikai módszerekhez kötődik. Az elmúlt évtizedben számos OTKA és Phare Project statisztikus résztvevője volt.

NEMESKÉRI ZSOLT: a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés és Szervezéstudományi Intézet habilitált egyetemi docense, a PTE Munka-

tudományi és Foglalkozásegészségügyi Kiválósági Centrum szakmai vezetője, a Gál Ferenc Főiskola egyetemi tanára. Az emberierőforrás-menedzsment területén húsz éves oktatói tapasztalattal rendelkezik, több mint száz publikációja jelent meg a témakörben. Jelentős hazai kutatási projektek megvalósításában vett részt, több lezárult nemzetközi projekt vezetője, szakértője. Gyakorlati tanácsadóként projekteket vezetett hazai és multinacionális nagyvállalatoknál (pl. McDonald's, Avon, Magyar Posta, Paksi Atomerőmű).

SIPOS NORBERT (PhD): 2009-ben szerzett diplomát a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Menedzsment – Vezetési Tanácsadás szakirányán (osztatlan képzés). 2009–2012 között a Gazdálkodástani Doktori Iskola nappali, majd levelező tagozatos PhD-hallgatója, abszolutóriumát 2015-ben szerezte meg, a doktori címet 2018-ban védte meg, a disszertáció címe „Nemzetközi pályakövetési gyakorlatok és a magyar pályakövetési rendszer – A Diplomás Pályakövető Rendszernek az Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációjával való egyezőségének vizsgálata”. 2011-től 2015-ig a bajai Eötvös József Főiskola Gazdálkodási Intézet tanársegédje, főbb oktatói tevékenysége a menedzsment és a számvitel tárgyköreihez kapcsolódik. 2015-től tanársegéd a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karon, oktatói tevékenység: menedzsment, vezetéstudomány, munkaerőpiac. 2017-től a Közgazdaságtudományi Kar kari Diplomás Pályakövető Rendszer felelőse. Főbb kutatási területe: Diplomás Pályakövető Rendszer és Állami Adminisztratív Adatbázisok Integrációja, Munkaerőpiaci tendenciák, Cranet, EU migráció és következményei és Kollektív tárgyalás. 2009-től számos pályázat, megvalósíthatósági tanulmány, üzleti terv írója, országos rendezvények szervezője. 2009-től a Végzett Pécsi Közgazdász Szakkollégisták Egyesülete elnökségi tagja, 2012-től az elnöke.

SZEINER ZSUZSANNA: a szlovákiai, magyar tannyelvű Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Karának nappali tagozatos doktorandusza. 2013-tól okleveles közgazdász, 2015-ben védte meg rigorózus munkáját, és szerzett kisdoktori végzettséget menedzsment szakon. 2012-től végez kutatásokat a munkavállalói ösztönzés és juttatások területén, kutatási eredményeit számos hazai s nemzetközi konferencián, illetve tudományos folyóiratban publikálta. 2017-től bejegyzett értékelemző teamtag (Value Methodology Associate). Kutatási területe: Menedzsment tanácsadás a kkv szektorban és az önkormányzati szférában. Aktívan részt vesz a kkv tanácsadói klaszter önszerveződésének segítésében a dél-szlovákiai régióban.

TÓTH KATALIN: A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Társadalomtudományi és Tanárképző Intézetének tanszéki mérnöke. 2000-ben kezdte meg oktatói tevékenységét. Doktori tanulmányokban abszolutóriumot szerzett. Közel 15 éves tréneri tapasztalattal rendelkezik. Felsőoktatási keretben, valamint a köz- és versenyszféra környezetében működik együtt egyénekkal, csoportokkal és szervezetekkel. Érdeklődési és kutatási témakörei között a magatartástudományi szervezetfejlesztés, szervezeti kultúra, képzés-készségfejlesztés emelhető ki.

VINOGRADOV SZERGEJ (PHD): A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetének tanszékvezető docense. A Szent István Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének (DPR) módszertani felelőse. Kutató munkáját 2002-ben kezdte el a Gazdaságelemzési Módszertani Intézetben. PhD-értekezését 2009-ben védte meg a szántóterületek komplex közgazdasági értékelése témakörben. Statisztikai módszertani tárgyakat oktat az alap-, mester- és doktori képzésekben résztvevő hallgatóknak. Jelenlegi kutatási területei: diplomás pályakövetés, a vállalkozói hajlandóság mérése a felsőoktatási hallgatók körében, a nemzeti versenyképesség puha tényezőinek vizsgálata a digitalizáció és robotizáció (az Ipar 4.0) korában.

Előszó „1”

Nagy öröm kézben tartani Poór József, valamint szerkesztő-, és szerzőtársai által kimunkált szakirodalmi kézikönyvet. Írhatnám nyugodtan azt is, hogy a „szokásos” szakmai összefogás eredménye a mű, mely merít a magyar gazdasági felsőoktatási intézmények emberi erőforrással foglalkozó műhelyeinek témáiból, ám mint tudjuk, kétszer ugyanabba a folyóba nem léphetünk. Aki ugyanis már szervezett, írt, lektorált és kötetbe rendezett ilyen jellegű szellemi terméket, az tudja, hogy szinte semmi sem „szokásos” módon szokott történni. Mindig lesznek ugyanis új, meghívott kollégák, akik új szemléletet hoznak, ami befogadásra lelhet a tudományos közösségekben. Mindig vannak friss témák, amelyek helyet követelnek a „régiek” mellett/helyett a kötetben, továbbá azokat a fejezeteket is meg kell újítani tartalmilag, melyek pozíciója amúgy megkérdőjelezhetetlen. A formai előírások és a terjedelem betartása és betartatása, az ábrák egységes megjelenítése, a hivatkozások formalizáltsága, a szakmai lektori munka több körös megszervezése annak érdekében, hogy a heterogén szövegek és alkotói stílusok egyenszilárdsága elérhető legyen, heroikus munka mind a szerzők, mind a szerkesztők részéről, és akkor még nem ejtettem szót a nyomdával való folyamatos kapcsolattartásról, vagy a kiadás anyagi feltételeinek megteremtéséről, valamint a disztribúció logisztikájáról sem. Mindez azonban idővel elfelejtődik, amikor befejeződik az előkészítő munka, és alig várják az alkotók, hogy az új kötet megjelenjen és beszippanthassák irodájukban a még szinte meleg, nagybetűs KÖNYV illatát! A mélyen tisztelt Olvasó mindezt végtermékként kapja, de ahogy Mátyás király is kérte, hogy mondjunk vivátot a szőlőművelőkre is a bor kóstolásakor, úgy kérem, gondoljanak a fenti erőfeszítésre azok is, akik most olvasnak e sorokat.

A világunk folyamatosan változik, így a HRM területe, fókuszai és megoldási módjai is nívumokat teremtenek mind munkavállalói, mind munkaadói, mind pedig jogszabályalkotói oldalon. Kutatóként két feladatunk van: Követni és detektálni a változásokat, illetve következtetéseket és javaslatokat megfogalmazni a HR-szakemberek számára a jövőre nézve. A kor követelményeinek megfelelően tehát kézikönyvet tart a kezében az Olvasó, ugyanis a ma HR-szakembere is azonnal felhasználható, példákkal illusztrált, instant megoldásokat vár el a Szerzőktől, amit szinte azonnal ki tud próbálni, vagy applikálni saját szervezeti környezetében. Erre a célra íródott a kötet, mely véleményem szerint teljesíti ezt a kimondott, kimondatlan elvárást. Javaslom a vezetőknek, hogy tegyék a kezük ügyébe a művet és lapozzanak bele akkor, ha valami kérdésük merül fel, mert lehet, hogy az itt leírtak adnak majd ötletet helyzetük megoldására. Az Ipar 4.0 és a digitalizáció szervezeti kihívásai ugyanis „már a spájzban vannak”, és fel kell készülnünk arra, hogy pár éven belül

gyökeresen meg fog változni a mai munkahelyi környezet, a munkakörök tartalma, a betöltésükhöz szükséges kompetenciák és elvárások, a munkavállalói gondolkodásmód és karrierelképzelések, a kommunikáció stb. Többek közt ezeket a témákat dolgozzák fel a könyv fejezetei is, nemzetközi kontextusban, a Cranet kutatási hálózatának felmérési eredményei alapján.

Kérem, hogy végezetül engedjenek meg egy személyes megjegyzést: A Pécsi Tudományegyetem intézetigazgatójaként őszinte örömmel konstátálom, hogy a hozzánk tartozott/tartozó kollégák milyen szép számmal vettek részt alkotóként/szerkesztőként a munkában. Ez nagy megtiszteltetés, mely egyben jelzi az intézet tudatos és minőségi profilformálási törekvését.

Tisztelet a munkának és az Olvasónak egyaránt:

2018. 10. 28. Pécs

dr. habil Jarjabka Ákos PhD

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, igazgató
PTE Diaszpóra Projekt Hálózat vezető, rektori megbízott

Előszó „2”

Az emberierőforrás-gazdálkodás az elmúlt évszázad alatt jelentős fejlődésen ment keresztül. A környezetben bekövetkezett változások, a technológia fejlődése, a munkaerőpiaci folyamatok alakulása, az innovatív eljárások megjelenése, a globalizáció, az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatára, szemléletére, tevékenységterületeire is hatottak. A humánerőforrás-menedzser feladata, hogy ezekre a kihívásokra hatékonyan, gyorsan és rugalmasan reagáljon. A munkavállaló, azaz az ember a szervezetben tökéként jelenik meg, ami a szervezetek piaci értékét is befolyásolja. Az aktuális tendenciák, a folyamatos fejlesztés, a gyors és kreatív reagálási szemlélet beépülnek a szervezetek mindennapjaiba, a HR gyakorlatába is.

A humánerőforrás-gazdálkodás jelentőségét a szervezetek vezetői is felismerték, függetlenül a szervezet tevékenységi körétől, méretétől. Mind a nagyvállalatok, mind a kis- és középvállalkozások keresik az alkalmazható módszereket, modelleket, a jól bevált gyakorlatokat. A stratégiai humánerőforrás-menedzsment szemlélet egyre inkább megjelenik a szervezeti stratégiában és a HR-vezető is szerepet kap annak kidolgozásában, helyet a „nagy asztal”-nál, hiszen nem elég megtalálni a célt, a hozzá rendelt feladatokat, azt meg is kell valósítani, ehhez pedig elkötelezett, motivált munkavállalókra van szükség.

Napjaink munkaerőpiaci helyzetét a munkaerőhiány jellemzi, illetve emellett fontos kiemelni a tehetségek hiányát, a megtalálás nehézségét. Olyan új, illetve újszerű HR-területek kerültek fókuszba, mint a megtartás-, a generáció-, a tehetség-, vagy a munkaélmény-menedzsment. A „megfelelő ember a megfelelő helyre” Fayolielv még mindig érvényes, ugyanakkor a megtalálás, bevonás, azaz a toborzaskiválasztás módja, a HR branding jelentősége is megváltozott, alakult a munkaerőpiacon jelen lévő generációs igényekhez. Jelenleg egy szervezetben akár négy generáció is jelen lehet, akik eltérő elvárásokkal, kommunikációs sajátosságokkal, munkamorállal rendelkeznek. A HR feladata, hogy ezeket az igényeket kielégítse, melynek eredményeként magas teljesítményszintet nyújtó, lojális munkavállalókat kaphat. A sajátos igény vonatkozhat az atipikus vagy akár élményszerű munkavégzésre, a munkakörnyezetre, a karrierépítésre, nem beszélve az ösztönzés és teljesítményértékelés gyakorlatáról. A sikeres megvalósításban pedig kiemelt szerepe van a hatékony belső és külső kommunikációnak. Többek között ezen feladatok megvalósításához nyújt segítséget az olvasónak a „HR gyakorlata” című könyv, amelyben a fejezetek az egyes témák szakirodalmi áttekintését követően a Cranet nemzetközi kutatás eredményeit szemlélteti, ismertetve ezzel az aktuális HR-trendeket.

Ajánlom ezt a könyvet azoknak, akik HR-területen dolgoznak, azaz a jelen szakembereinek, az emberi-erőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó szakokon, szakirányokon tanuló hallgatóknak, azaz a jövő szakembereinek és mindenkinek, akit érdekel, hogy milyen tendenciák figyelhetők meg és várhatók a HR-gyakorlatban.

Dr. habil. Dajnoki Krisztina

egyetemi docens, gazdálkodás és szervezéstudományok (PhD., Dr. habil.)

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, intézetigazgató

Humán Szakemberek Országos Szövetség tag,

Debreceni HR Klub elnök

„Az a legfontosabb kérdés, hogy honnan jön s merre tart az ember. És ez a valaha született legizgalmasabb történet”.

(John Gribbin, 1997)

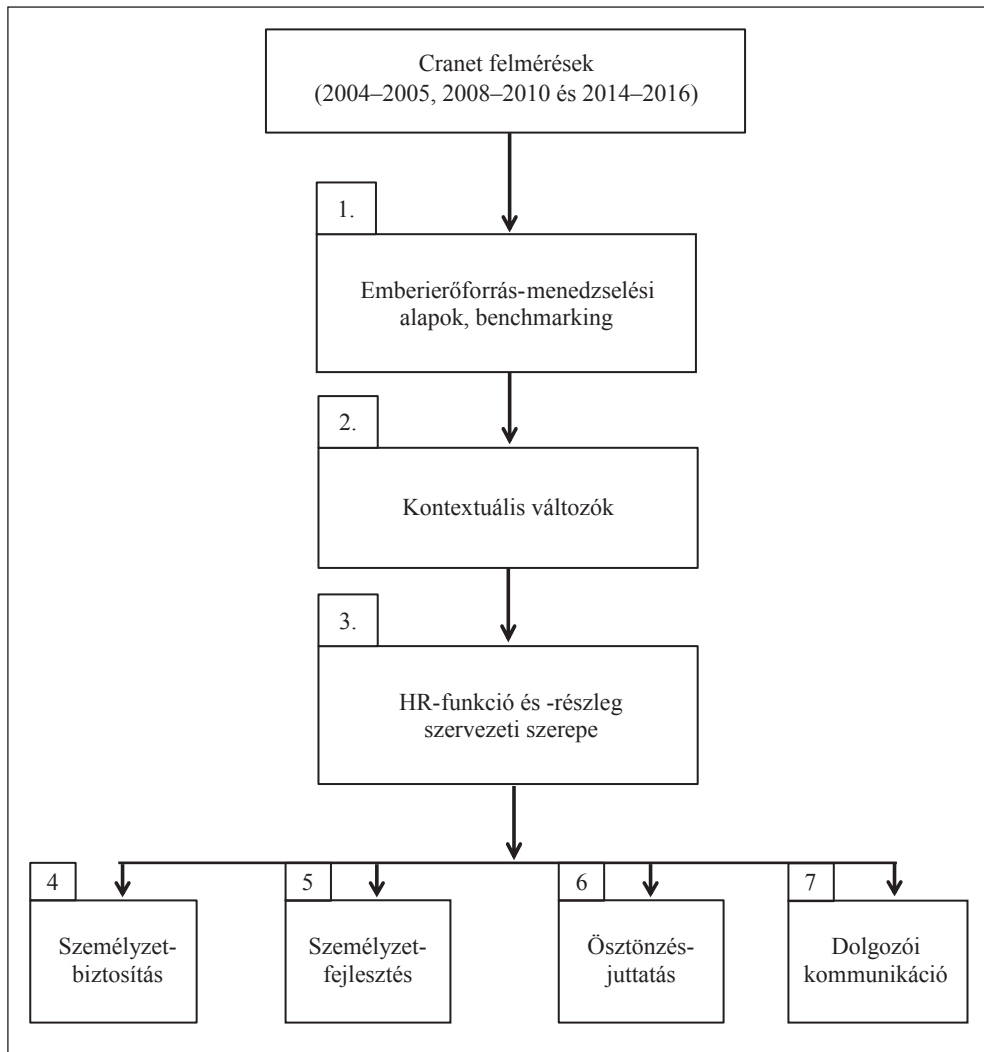
Bevezetés

Charles Handy a *The Second Curve* (2015) – magyarul is megjelent – *Második görbe* című munkájában három olyan feltételt határoz meg, amelyek fontosak ahhoz, hogy a menedzsment lépést tudjon tartani napjaink korszakos kihívásaival és változásaival. Véleménye szerint ezek a következők: Fel kell ismerni a távlatokat adó vezetés és a szervezettséget biztosító menedzsment között fennálló különbségeket. Rugalmasan kell eljárni az olcsóbban kialakítható bizalom és a drágábban elérhető, ám nagyobb biztonságot eredményező ellenőrzés közötti megfelelő arányok kialakításában. És nem utolsósorban jól kell értelmezni az input alapú hatékonyság és az output alapú eredményesség közötti hasonlóságot és különbséget.

Az előzőekben leírtakhoz szorosan kapcsolódik az a felismerés is, hogy napjaink modern vállalatai és szervezetei hatékony emberierőforrás-menedzselés nélkül nem képesek innovatív módon versenyképes gazdálkodást folytatni (Jung, 2008). Az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai fontosságát a szakemberek már a múlt század 80-as éveitől hangsúlyozzák. E kitüntetett szervezeti erőforrások és menedzselésük jelentősége az új évezredben is őrzi jelentőségét. Bizonyítják ezt immáron nemcsak az elméleti modellek, de a világ sok-sok vállalatánál és intézményénél megvalósuló, alakuló, fejlődő gyakorlatok is. E kiadványban az utóbbira, a HR szervezeti életben megvalósuló gyakorlatára fókuszálunk. Tesszük ezt a szakirodalomban bemutatott empirikus felmérések megállapításainak összegyűjtése és áttekintése után saját elemzéseinkre hagyatkozva.

E könyvünkben bemutatandó elemzésekhez az 1989-ben alakult nemzetközi Cranet-(Cranfield Network on International Human Resource Management) hálózat legutóbbi három (2004–2005; 2008–2010 és 2014–2016) felmérési fordulójának adatait használjuk (Poór et al., 2011; Fardale et al., 2017). Így e könyv vizsgálati szempontrendszer és struktúrája is követi a Cranet kérdőívét, ami szerint a mintabeli szervezetek jellemzése utáni fő részek egyrészt a HR-funkció és -részleg szervezeti szerepét, jelentőségét, valamint a funkció gyakorlásában résztvevő meghatározó, illetve szervezeten kívüli szereplőit és technikai támogatóit vizsgáljuk tucatnyi indikátor segítségével. A vizsgálat súlyponti elemét a HR-kulcsfunkciók (személyzetbiztosítás, személyzetfejlesztés, ösztönzősmenedzsment, és munkaügyi kapcsolatok–dolgozói kommunikáció) gyakorlata köré csoportosított, egyenként akár 8–10 indikátor segítségével jellemzett értékek, rangsorok képezik.

1. ábra: A könyv felépítése



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

- Az *első fejezetben* áttekintjük az emberierőforrás-menedzsment általunk használt fogalmát és az azt befolyásoló legfontosabb belső és külső tényezőket. Kitérünk továbbá arra, hogy a különböző szervezetek milyen módon vizsgálják és hasonlítják össze szervezetük emberierőforrás-menedzsment gyakorlatát másokéval. Bemutatjuk a Cranet-hálózatra építő összehasonlító, nemzetközi emberierőforrás-menedzsment kutatás kialakulását, fejlődését és általános közelítésmódját, majd néhány hasonló nemzetközi benchmarkingra alkalmas felmérést is jellemzünk.

- A könyvünk *második fejezetében* rávilágítunk arra, hogy melyek azok a kontextuális változók, amelyek magyarázatot adnak arra, hogy miből is eredhetnek az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában tapasztalható azonosságok és különbségek. A fejezet további részében bemutatjuk a három (2004–2005; 2008–2010 és 2014–2016) Cranet felmérési fordulóban résztvevő válaszadó szervezetek sajátosságait, melynek során arra is kitérünk, hogy erre az adatbázisra építő megállapításainkat milyen tényezők torzíthatják.
- A különböző menedzsment könyvekben már nem számít újdonságnak, hogy a szerzők (Schuler – MacMillan, 1984; Charan et al., 2015) külön kihangsúlyozzák az emberi erőforrásoknak és menedzselésüknek a szervezetek versenyképességének biztosításában betöltött szerepét. A *harmadik fejezet* az e tárgykörben végzett empirikus felmérési eredményekre építő szakirodalmi áttekintés után a Cranet-felmérések három legutóbbi fordulójában kapott válaszok alapján számol be a szervezeti gyakorlatok e téren jellemző állapotáról és azok változási irányairól.
- A *negyedik fejezetben* a szerzők már a bevezetőben kiemelik, hogy az igényelt emberi erőforrások minőségi és mennyiségi megfelelésén áll vagy bukik a szervezet értékteremtő képessége. A fejezetből az olvasó először az új évezred személyzetbiztosítási gyakorlatairól beszámoló hazai és külföldi empirikus kutatások főbb megállapításait ismerheti meg. A továbbiakban a személyzetbiztosítás input- (toborzás-kiválasztás), valamint output-elemeinek (leépítés) gyakorlatainak alakulásáról kaphat képet a világ Cranet-tagországaiból származó válaszok alapján. E fejezet részét képezik a különböző rugalmas – vagy más néven atipikus – foglalkoztatási formák alkalmazását és elterjedtségét új szempontok szerint is bemutató elemzések.
- A könyvünk *ötödik fejezetében* – a korábban jelzett három Cranet (2004–2005; 2008–2010 és 2014–2016) felmérés tükrében – a személyzetfejlesztés kapcsán áttekintjük a teljesítményértékeléssel (a továbbiakban: TÉR), a képzés-fejlesztéssel és a karrierfejlesztéssel kapcsolatos globális, regionális és hazai legfontosabb trendeket. Természetesen e fejezet elején is kitérünk azokra a legfontosabb hazai és külföldi empirikus vizsgálatokra, amelyekben hasonló kérdésekre kerestek választ.
- Az ösztönzés és juttatások menedzselése alapvető funkció minden emberierőforrás-menedzsment rendszerben. A könyvünk *hatodik fejezetében* először bemutatjuk azokat a legfontosabb elméleti szempontrendszereket, amelyek a különböző országokban tapasztalható ösztönzési és juttatási gyakorlatok közötti hasonlóságokat és különbségeket okozhatják. Bemutatjuk azokat a legfontosabb empirikus vizsgálatokat (surveyek), amelyek ezen a területen megtalálhatók. A fejezet további részében bemutatjuk a három Cranet-minta adatainak tükrében az alapbér/alapfizetés, a teljesítmény alapú ösztönzés és a juttatások meghatározásának és alkalmazásának jellemzőit.
- A *hetedik fejezet* első részében képet kap az olvasó az alkalmazotti kapcsolatokkal összefüggő legfontosabb elméleti alapokról. Ezt követően bemutatjuk a jelzett területen publikált legfontosabb empirikus vizsgálatokat. A továbbiakban a Cranet-vizsgálatokra támaszkodva részletesen elemezzük az alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció globális, regionális és magyarországi jellemzőit.

Ez a könyv nem születhetett volna meg a Wolters Kluwer nemzetközi kiadó azon állandó törekvése nélkül, hogy segítse megújítani az emberi erőforrás menedzsment szakma magyar nyelvű könyvkínálatát miközben ezen a területen is új információszolgáltatási formákat vezet be.

Külön köszönet illeti a Kiadó két munkatársát Gócza Évát és Antal Ildikót, akik fáradhatatlanul munkálkodnak azon, hogy a Kiadó minél aktuálisabb és minél újszerűbb szakirodalommal lássa el a HR-szakma magyar nyelvű olvasóit. A könyv szerzői külön köszönettel tartoznak a Cranet-hálózat más tagországokbeli tagjainak, hogy e publikációjukban is használhatták az ő általuk gyűjtött és rendszerezett adatokat. Ez könyv nem készülhetett volna két szakmai lektorunk, Dr. Ugrosdy György egyetemi docens (Szent István Egyetem) és Dr. Szlávic Ágnes egyetemi tanár (Újvidéki Egyetem, Szabadkai Közgazdaságtudományi Kar) szakszerű és igen alapos munkája nélkül.

A bevezetésben felhasznált irodalom

- CHARAN, R. – BARTON, D. – CAREY, D. (2015): People Before Strategy: A New Role, for the CHRO. Harvard Business Review, July–August, pp. 62–71.
- FARNDALE, E. – BREWSTER, CH. – LIGHART, P. – POUTSMA, E. (2017): The effect of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM. Journal on International Business Studies, Vol 48. pp. 1065–1086.
- GRIBBIN, J. – GRIBBIN, M. (2002): A természettudományoktól mindenkinek. Akkord Kiadó, Budapest.
- HANDY, CH. (2015): The Second curve. Penguin–Random House Book, London.
- JUNG, H. (2008): Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag, München.
- POÓR J. – KAROLINY ZS. – ALAS, R. – VATCHKOVA, E. K. (2011): Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. Employee Relations. Vol. 33, no. 4. pp. 428–433.
- SCHULER, S. R. – MACMILLAN, C. I. (1984): Gaining competitive advantage through human resource management practices. Vol. 1. pp. 13–31.

Budapest, Gödöllő, Pécs, 2018. augusztus

*Poór József
Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva
Illés B. Csaba*

1. FEJEZET

Benchmarking a HR-menedzsmentben

(Poór József – Illés B. Csaba – Vinogradov Szergej – Csapó Ildikó)

A fejezetben áttekintjük az emberierőforrás-menedzsment értelmezését és általunk használt fogalmát. A gazdaság és társadalom változásainak egyik kulcs befolyásolója a globalizáció, ezzel összefüggésben kiemeljük azokat a leglényegesebb trendeket, amelyek e területen – értsd emberierőforrás-menedzsment (HRM) – a konvergenciát (a hasonlóvá válás tendenciáit), illetve a divergenciát (a különbségek fennmaradását, vagy újra képződését) előidézhetik. Szólunk a szervezetek HR-jét leginkább befolyásoló külső és belső tényezőkről. Kitérünk a legújabb trendekre. Röviden bemutatjuk könyvünk tárgyalásmódját.

Az elmúlt évtizedek gyorsan változó gazdasági környezete rávilágított arra, hogy a szervezeteknek szükséges követni és lépést tartani a fejlődéssel, a változásokkal. A gazdasági vállalkozások előszeretettel támaszkodnak más szervezetek legjobb gyakorlatával összehasonlító benchmarking vizsgálatokra. A könyvünk is alapvetően ezt a logikát követi. A nemzetközi Cranet HR-kutatások tükrében vizsgáljuk e területre jellemző globális, regionális és hazai tendenciákat.

1.1. Az emberierőforrás-menedzsmentről

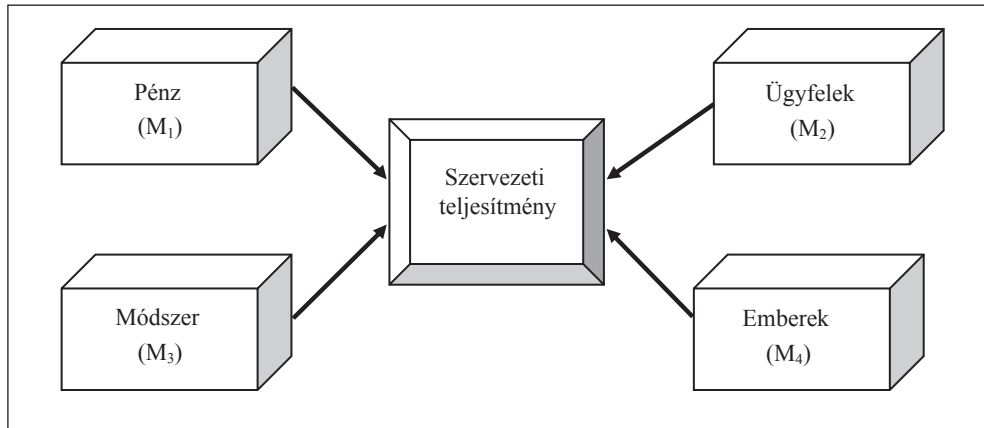
1.1.1. A HRM értelmezése és fogalma

A versenyelőnyt olyan szervezeti képességnek és kompetenciának tekintjük, amelyet nehéz másolni (Porter, 1990; Hamel – Prahalad, 1991). Jelentős viták folytak és folynak arról, hogy az emberierőforrás-gyakorlatok *mennyire képesek stratégia versenyelőnyt biztosítani*. Ezt a felfogást a cégek erőforrás alapú elmélete (resource-based) támasztja alá (Gooderham et al., 2008). Az egyéni emberierőforrás-gyakorlatok lehetnek jól másolhatók, de a hosszú idő alatt kialakult humán erőforrás-rendszerek és rutinok egyediek lehetnek egy adott vállalkozás számára és hozzájárulhatnak az egyedi emberierőforrás-készségek és képességek létrehozásához (Pauwe, 2004; Ismail, et al., 2010).

A szervezeti siker, a hatékony működés kialakítása igényli a gazdasági és társadalmi élet különböző szektoraiban tevékenykedő vezetőktől a következő négy alapvető tényező hatékony felhasználását és optimális kombinálását:

- a pénzügyi eszközök (money),
- a piac/ügyfelek (market),
- a termék/szolgáltatás előállítás eszközei, módszerei (method),
- és az emberi erőforrások (man).

1.1. ábra: A szervezeti teljesítmény négy alapvető tényezője



Forrás: Karoliny M.-né. – Poór J. (2004): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest, p. 22.

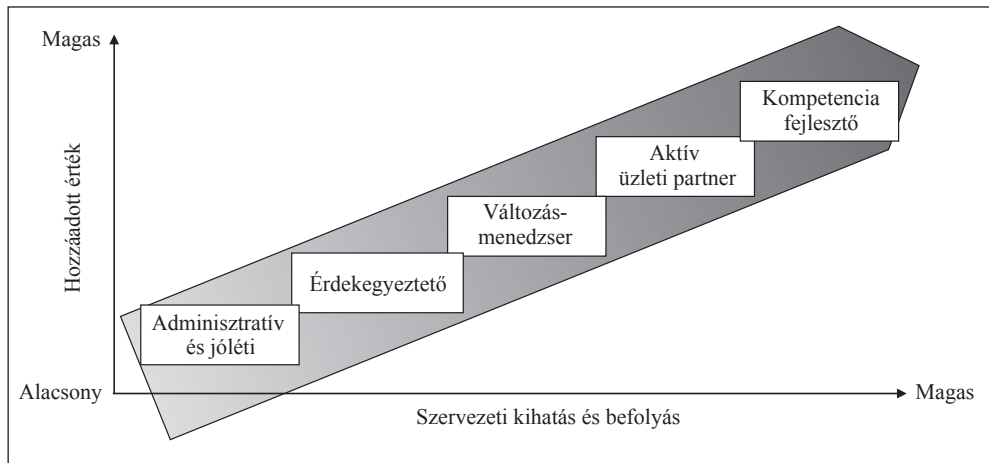
Az emberek – mint a 4M (pénz = money; módszer = methods, piac/ügyfelek = markets, emberek = man) egyike – minden szervezet nélkülözhetetlen elemei. Jellemzőik és munkavégzésük során tanúsított magatartásuk olyan kitüntetett szereppel bír, amely eredményeként egyes szervezetek, intézmények sikeresebbek, míg mások kevésbé.

Hosszú időre volt szükség ahhoz, hogy a következő bekezdésben ismertetett *emberierőforrás-menedzsment fogalom végérvényesen tért nyerhessen az üzleti életben*. Taylor tudományos vezetéséről sok kritikus azt állította, hogy figyelmen kívül hagyta az „emberi tényezőt” és lecsökkentette a munkavállalók jelentőségét a gépek színvonalára” (Derksen, 2014). Természetesen Taylor tudományos irányításának magja, „mechanizmusa”, ahogyan ő nevezte, valójában egy nagyrészt mechanisztikus viszony volt, amelyben a dolgozók elsősorban olyan alapokként működtek, mint a kezdetleges végrehajtók, amelyek ismétlődő, pontosan megtervezett feladatokat végeznek. De Taylor azt is hangsúlyozta, hogy javasolt mechanizmusa körül meg kell teremteni a barátság, az őszinteség és az együttműködés légkörét. Ráadásul a mechanizmus irányítása magában foglalta a munkavállalók kiválasztását, fejlesztését és tanítását, a pszichológusok számára a szakértelem igénybevételét (Derksen, 2014).

A könyvünkben az emberierőforrás-menedzsment (a továbbiakban: EEM vagy HRM) „*olyan alapvető szervezeti folyamat és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős menedzsment funkció, melynek többszörös céljai sok érintett elvárásait jeleníthetik meg. Ezek képviselője és a hatásukra érvényesülő EEM-gyakorlat azonban kontextus-függő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt, különféle stílust és ideológiát megjelenítő vezetői döntések eredménye.*” (Karoliny, 2017.)

A HRM szerepe sokat változott azóta, amióta ennek a területnek az első képviselői közel 200 éve megjelentek az akkori cégek életében. A témánk szempontjából érdemes utalni arra, hogy a HR hagyományos, a *jóléti*, az *adminisztratív* és az érdekegyeztető jellege mellett, megemlíthető a növekvő *változásmenedzseri és aktív üzleti partneri*, valamint a *tanácsadói* szerep is. A HRM-szakemberek munkája olyan esetekben, amikor különböző emberierőforrás-rendszereket vezetnek be, vagy szervezetfejlesztési feladatokat oldanak meg, sok hasonlóságot mutat a külső tanácsadók munkájával. A leírtak alapján egyes vélemények szerint a HRM-szakemberek belső tanácsadói (Poór et al., 2016) és kompetenciafejlesztői szerepet (Torrington et al., 2014 és Ulrich, 2015) látnak el ilyen esetekben.

1.2. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment öt jellegzetes szerepe



Forrás: Poór J. – Szobi Á. (2017): Emberi erőforrás alapok. In Poór J. (szerk.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment – IHRM. K-Moc elektronikus tananyag, Budapest.

1.1.2. Konvergenciák és divergenciák az emberierőforrás-menedzsmentben

A globalizáció terjedésével, a menedzsment irányítási elvek, modellek (például HR) és technológiák átadása vállalatok és kormányzati intézmények (pl. EU szabályok és törvények) között egyre elterjedtebb gyakorlattá vált. Ez a helyzet elkerülhetetlenül a kutatás középpontjába állította a társadalmak, a vállalatok, a nemzetek és egyének közötti konvergencia (hasonlóságok) és divergencia (különbségek) kérdésének a vizsgálatát.

A témát legátfogóbban tárgyaló kézikönyv (Brewster et al., 2018) a konvergencia és divergencia HRM-nézőpontjait a következő viszonylatokban vizsgálja. Elemzi a téma elméleti alapjait és lehetséges irányait (végső vagy csak irány jellegű). Vizsgálja az említett munka a konvergencia és divergencia legfontosabb befolyásolóit

(globalizáció, kultúra, intézményi környezet, a kapitalizmus különböző struktúrái). Részletesen tárgyalják a különböző HRM-funkciók esetében megfigyelhető hasonlóságokat és különbségeket. Nem utolsósorban áttekinti a jelzett munka a világunk fontosabb 13 régiójának emberierőforrás-jellemzőit (Észak-Amerika; Mexikó, Közép-Amerika és a Karibi térség; Latin-Amerika; Nyugat-Európa; Kelet-Közép-Európa és a volt Szovjetunió; Közép-Kelet; Észak-Afrika; Szub-Szaharai térség; India szubkontinens; Ázsiai átmeneti országok – Kína, Vietnam és Észak-Korea; Japán, Dél-Korea, és Tajvan; Indonézia, Malajzia és Fülöp-szigetek; Ausztrália és Új-Zéland).

A konvergencia és divergencia vizsgálatának témaköre *nem új keletű az emberierőforrás-menedzsment számára*. Az univerzalista irányzat képviselői úgy vélik, hogy a technológia fejlődése (Kerr et al., 1960) *elmosza a kulturális különbségeket és ez a konvergenciát mozdítja elő* mind a nemzetek, mind a szektorok között. A globalizáció terjedése egyre szélesebb körben elfogadottá tette ezt az elméletet a HR területén is.

Ezért két kérdésről van szó az európai HR-konvergenciák esetében: közeledik-e az *európai HRM* az Egyesült Államokból származó HRM-modellhez, vagy létrejön *egy egységes európai HRM-modell* (Andolsek – Stebe, 2005). A felvetett két kérdéssel kapcsolatban vizsgálni szükséges, hogy az összehasonlító (emberi erőforrás) menedzsment kutatások során mekkora hangsúlyt fektetnek a kutatók a megkérdozett vezetők tudására (Pudelko, 2005).

Az ellenkező póluson a divergenciát képviselők, a *nemzeti, kulturális* (Hofstede, 2008) és *szektorális különbségeket* hangsúlyozzák (Ronen et al., 1985). Ez az irányzat a menedzsmenttechnikák alkalmazásakor a helyi kultúra, üzletvitel, intézményrendszer és munkaerőpiac fontosságát és sajátosságát helyezi előtérbe. Különbözőségek figyelhetők meg elsősorban a szakszervezetek és a kormányok bevonásának mértékében a dolgozói kapcsolatok rendszerébe. Az országok között megfigyelt eltérések különböznek egymástól, ami az egyes országok egyedi intézményi tényezőinek tudható be.

Sokan a jelentősebb menedzsmentkultúra-tömbökhöz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolódóan tárgyalják a HR funkcióit és fejlődését (Brewster et al., 2004). Ebben a tárgyalásmódban új jelenség a közép-kelet-európai országok (a volt szocialista országok) HR-gyakorlatának a bemutatása (Kazlauskaitė, 2013). A régió egy-egy adott országának hagyományaiából, gazdasági fejlettségi szintjéből, és az előző gazdasági és politikai rendszer különböző mértékű központosítottágából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg a különböző közép- és kelet-európai országok HRM gyakorlatában (Erutku – Valtee, 1997). Ezekben az országokban – beleértve hazánkat is – az előző rendszer keretein belül a modern HRM vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők (Brewster et al., 2010). Legtöbb esetben *a tudományos vezetés* korábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők (Poór, 2013). A magyar politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszer drámai változásának hulláma nemcsak üzleti lehetőségeket, de számos kihívást is teremtett. A kihívásoknak történő megfelelés érdekében a magyar üzleti vállalkozásoknak új módszereket, rendszereket, irányelveket és szakértelmet kellett meghonosítaniuk. Véleményünk szerint az új elvárások és változások a szervezetek *emberierőforrás-menedzsmentjében* voltak a legnagyobbak, amiben nem kis sze-

repet játszottak a multinacionális cégek helyi leányvállalatai is (Lewis, 2005). Ezzel a felvetésünkkel természetesen nem azt akarjuk állítani, hogy a magyarországi cégek HR-gyakorlata a legjobb, csak a változások nagyságára és kihatására kívántunk utalni.

Nem új felvetés, amikor a magán- és közszféra szervezeteinek emberierőforrás-menedzsment gyakorlata terén megfigyelhető hasonlóságokra, illetve eltérésekre hívjuk fel a figyelmet. A magán- és a közszféra szervezeteit egyértelműen megkülönbözteti azok tulajdonosi formája. A közszféra intézményeit *kollektíven alapítják és ellenőrzik* a politikai közösségek tagjai a kormányzat különböző szintjein, míg a magántulajdonban lévő vállalatok fő irányítói a vállalkozók és a tulajdonosok (Poór et al., 2014). Különböző kutatások nyomán a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a különbségek és a hasonlóságok egyaránt megfigyelhetők mindkét szektor HR-gyakorlatában (Szakács – Szabó, 2015). A cross-vergencia irányzat szerint a HR-gyakorlat sok területe nagyon hasonló a magán- és a közszférában, van azonban számos fontos különbség is, melyek a magánszféra relatív pénzügyi pozíciójából, illetve értékorientált mivoltából fakadnak (Parry et al., 2005).

A HRM hozzájárulásával az országok gazdasági növekedéséhez (Abdelgalil – Cohen, 2007; Nada, 2017), illetve a nem megfelelő HRM-gyakorlat negatív hatásával (Kumar, 2011; Davis, 2012) egyre növekvő számú kutatás foglalkozik.

1.1.3. Tárgyalásmód

Az emberierőforrás-menedzsment fejlődésének és jellemzőinek áttekintését többféle módon is el lehet végezni:

- Az egyik igen gyakori tárgyalásmód (Armstrong, 2009), amikor áttekintik a HR szerepének átalakulását a különböző *menedzsmentirányzatok* (tudományos vezetés, emberi viszonyok, HR megjelenések és napjainkban a HR) keretében.
- Az emberierőforrás-menedzsment, mint önálló funkció és szervezeti részleg, bizonyos vállalati mérethatár fölött létezhet csak gazdaságosan, ezért hosszú ideig a nagyvállalatok kiváltsága volt ez a terület. A legtöbb HR-könyv a *nagyvállalati körre* vonatkozóan tárgyalja e diszciplína fejlődését. Ezekben a munkákban a HR fő funkcióit és befolyásoló tényezőit az említett cégek szempontjából mutatják be a szerzők (Torrington et al., 2014).
- Fontos kiemelni, hogy a nemzetköziesedés és globalizáció hatására a '80-as években létrejött a *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment* (a továbbiakban: *IHRM*), mint önálló tudomány. A témát tárgyaló szerzők (Crawshaw et al., 2017; Dowling et al., 2017) szerint a következő három kritikus kérdés van a nemzetközi környezetben működő cégek emberierőforrás-menedzsment gyakorlatának kialakítása-sakor és fejlesztésekor. Meg kell találni a helyes arányt a helyi és a nemzetközi/újabbban globális HRM-összefüggések között. Hatékonyan kell irányítani a nemzetközileg mobil és nagyon sokszínű munkaerőt. Ez a szakterület a nemzetközi cégek szempontjából elemzi az emberierőforrás-menedzsment különböző kérdéseit (Dowling et al., 2013, Poór, 2013).
- A különböző (pl. állami, magán és helyi) szektorok eltérő igényeket támasztanak a HR-rel szemben. A közszolgálati (központi és a helyi közigazgatási) szektor

igen jelentős számban foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek (pl. New Public Management = NPM) nem hagyták érintetlenül a közszféra tradicionális HR-megoldásait sem. Ezért egyre nagyobb az érdeklődés e területen az integrált közigazgatás HR-módszerei iránt. *A közszféra területének sajátos követelményei és jogi szabályozása alakították ki hazánkban és külföldön a közszolgálati HR-t.* „*A közszolgálat működésének az emberierőforrás-gazdálkodás az egyik nélkülözhetetlen, meghatározó jelentőséggel bíró eleme, területe*” (Szabó – Szakács, 2015: 23.).

Az emberierőforrás-menedzsment területeit és funkcióit számos módon tárgyalják a hazai (Bokor et al., 2009) és a külföldi (Torrington et al., 2014) szakirodalomban. Jelen könyvben a témánk sajátossága alapján az alábbi HR-területeket emeljük ki (Lásd az 1.3. ábrát):

- HR-szervezet és funkció (3. fejezet),
- erőforrásbiztosítás (toborzás és kiválasztás) (4. fejezet),
- személyzetfejlesztés (5. fejezet),
- ösztönzés és juttatások (6. fejezet),
- dolgozói kommunikáció (munkaügyi kapcsolatok) (7. fejezet).

1.1.4. Befolyásolók

A HR-funkció nincs önmagáért és nem „légüres” térben létezik. Nagyon sokféle külső és belső tényező – a fejezet szóhasználatával élve befolyásoló tényező – hat a HR-munkára. Egyes szerzők ezzel összefüggésben környezeti feltételekről (DeCenzo et al., 2013), míg mások üzleti körülményekről (Ulrich et al., 2009) szólnak.

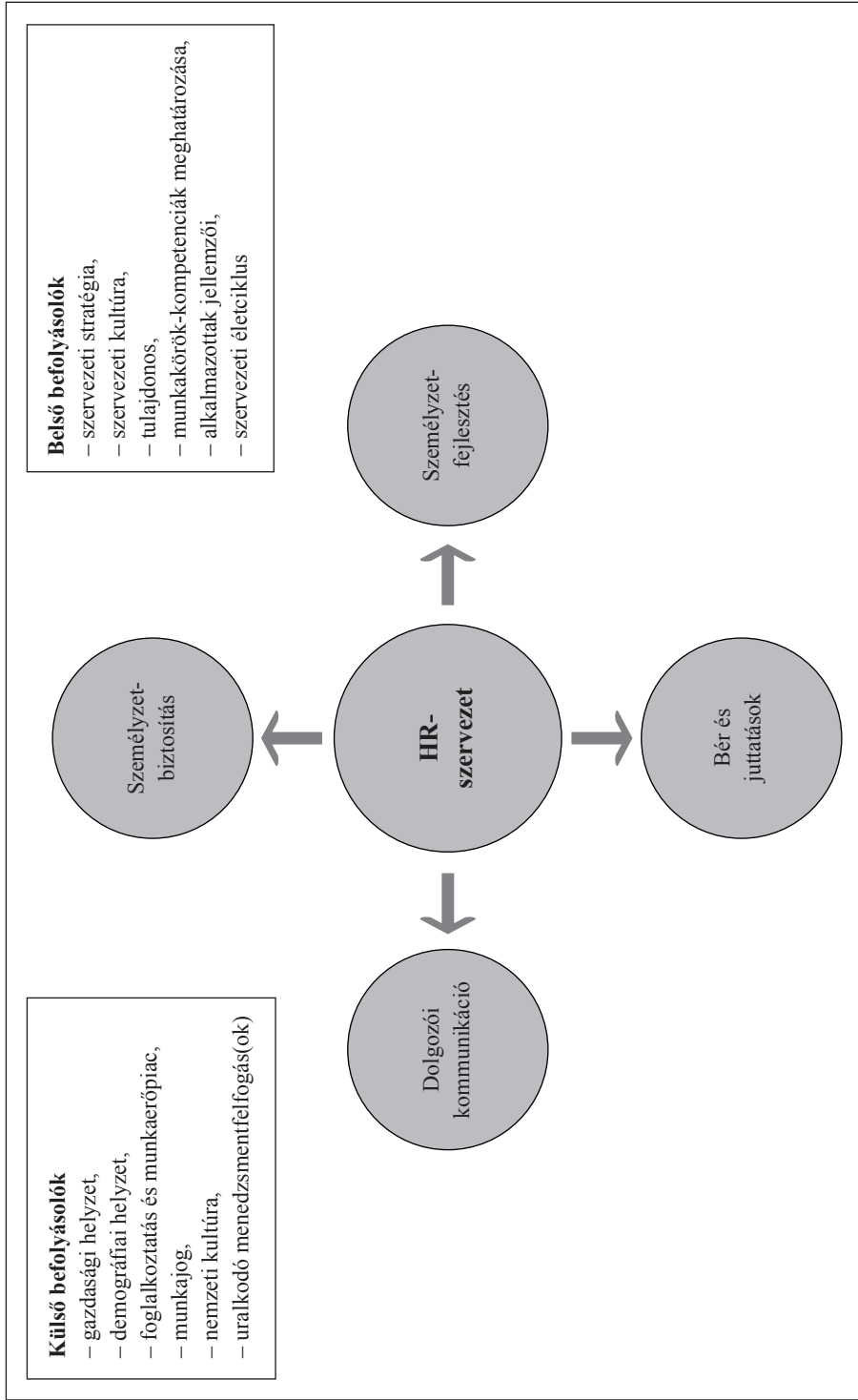
A környezet számos eleme és azok módosulásai *közvetlenül, vagy közvetve hatással vannak* az emberierőforrás-menedzselésre (Poór et al., 2017). A külső befolyásoló tényezők közül a következőket tartjuk fontosnak kiemelni (1.3. ábra):

- gazdasági helyzet;
- demográfia helyzet;
- foglalkoztatási helyzet és munkaerőpiac;
- munkajog;
- nemzeti kultúra;
- uralkodó menedzsmentfelfogás(ok).

Az előzőekben bemutatott külső környezeti elemek állapotát a szervezetek döntő része nem képes befolyásolni, így – jó esetben proaktívan – alkalmazkodniuk kell hozzá (Poór et al., 2017). A HR szempontjából fontos belső befolyásoló tényezők (a teljesség igénye nélkül) a következőkben foglalhatók össze:

- szervezeti stratégia;
- szervezeti kultúra;
- tulajdonos;
- munkakörök-kompetenciák meghatározása;
- alkalmazottak jellemzői;
- szervezeti életciklus.

1.3. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment rendszer kulcsfolyamatait és legfontosabb befolyásolóit



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

1.1.5. Kihívások – befolyásolók (2005–napjaink)

A fejezetben azokat az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos leglényegesebb befolyásoló tényezőket emeljük ki, amelyek hatással voltak hazánkban és külföldön e terület fejlődésére a vizsgált időszak alatt:

- gazdasági fejlettség,
- gazdasági növekedés,
- munkaerőpiac,
- HR és nemzeti kultúra,
- újonnan felmerülő kérdések.

1.1.5.1. Gazdasági fejlettség

A vizsgált időszakban mind globálisan, mind a régióinkban és hazánkban a teljesség igénye nélkül a következőket tudjuk kiemelni.

A fejlett országok egy főre jutó GDP-je jelentősen nagyobb a régióink országai-ban és Magyarországon jellemző értékeknél. Ez a különbség 2017-ben Luxemburg (105 914 USD/fő) és Magyarország (13 460 USD/fő) között közel nyolcszoros mér-tékű volt.

Az előbb jelzett fejlettségi különbségek *különösen szembetűnőek a munkaóra-költségek és a minimálbérek esetében*. Az Eurostat adatai szerint az átlagos, egy munkaóra-ra jutó munkaerőköltség, – amelyet a teljes munkaerőköltség és az annak megfelelő, ledolgozott munkaórák számának hányadosaként állapítanak meg – az EU28-ban 26,8, hazánkban pedig 9,1 eurót tett ki 2017-ben. Az Eurostat adatai sze-rint 2011-ben, amikor Magyarországon a minimálbér 291 euró/hó volt, addig fejlett Uniós országokban 1300 volt. (Megjegyzés: 2018-ban ez az érték a kialakult mun-kaerőhiány miatt hazánkban 412 euró/hó értékre nőtt, addig a korábban említett or-szágok esetében megközelíti az 1500 euró/hó összeget (Eurofound, 2018).

1.1.5.2. Gazdasági növekedés

A felvetett kérdéssel kapcsolatban a következőket érdemes kiemelni:

- A vizsgált időszak kezdetén 2005-ben a világgazdaság prosperált, közel 4,2%-os növekedést ért el. A jelzett érték mögött az euróövezet országaiban jóval alacso-nyabb 1,2% és hazánkban 4,4% volt. Ebben az időszakban Kína több mint 9%-os növekedést realizált (World Economy Outlook, 2005). Régióinkban hasonlóan magas növekedést ért el Szlovákia, Románia és Lengyelország. Az FDI (Foreign Direct Investment = Közvetlen Külföldi Tőkeberuházások) a New York-i Világ-kereskedelmi Központ ikertornyai ellen 2001. szeptember 11-én elkövetett terror-támadás után bekövetkezett jelentős visszaesés után 2005-re újra növekedésnek (UNCTAD, 2014) indult és 2007-re túlszárnyalta (2000 milliárd dollár) a 2000-ben tapasztalt 1500 milliárd értéket. A régióink országaiba és hazánkba is jelentős FDI-mennyiség érkezett ekkor.

- Általánosan megállapítható, hogy a 80-as évek végén végbement politikai átalakulás után bekövetkezett nagymérvű piacnyitás nyomán *egy ún. „U” fejlődési görbe alakult az átalakuló kelet-európai országok esetében*. Az új évezred közepére a jelzett görbe kezdett kiegyenlítődni, főleg a külföldi tőke által kedvelt régiókban, viszont ez a növekedés nem volt jelentős, sőt igen nagymérvű elvándorlás volt megfigyelhető ezeken a keleti területeken (Cristobal et al., 2013).
- A globális pénzügyi válság 2007. augusztus 9-én kezdődött, amikor a BNP Paribas az első nagy nemzetközi bank elismerte a másodlagos jelzálogpiacok kitétségének kockázatát. Ezzel az eseménnyel az egész világgazdaság a korábbi évektől eltérő növekedési pályára állt át. A növekedés lelassult és számos ország esetében, így Magyarország esetében is negatív értéket ért el. Az FDI csak 2011-ben kezdett növekedni újra a világon (UNCTAD, 2014).

1.1.5.3. Munkaerőpiac

A globális munkaerőpiac helyzetéről kiadott ILO tanulmány (International Labour Organization = Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) 2013-ban következőket állapította meg (Global..., 2013):

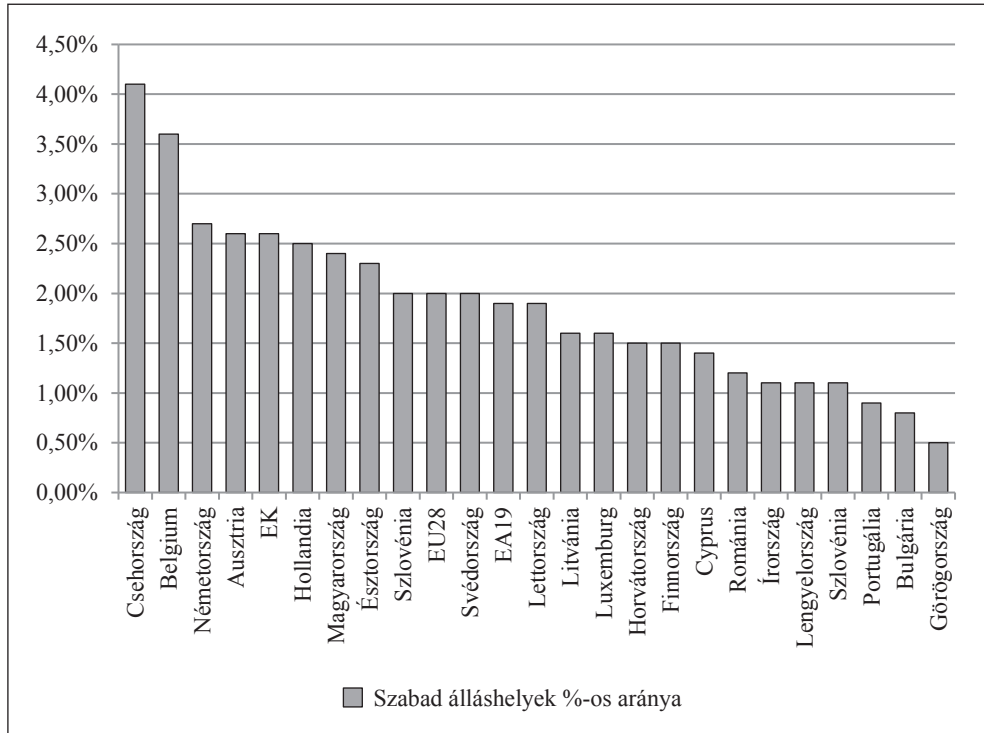
- A 2008-as gazdasági válság után a világon a gazdasági növekedés még mindig viszonylag alacsony, ezért a globális munkaerőpiac rosszabbodott, emiatt közel 202 millió munkanélküli van számontartva.
- Jelentős, intenzív a foglalkoztatás növekedése az export iparágakban (pl. autóipar).
- A cégek inkább a pénzt tartalékolják és/vagy osztalékot fizetnek, mint sem kapacitásokat növelnek és új dolgozókat vennének fel. Kicsi a hajlandóság új munkahelyek létesítésére.
- A fiatal munkavállalókat sújtotta nagyobb arányban a válság és a kilábalás ellenére ebben a körben jóval nagyobb a munkanélküliség, mint az idősebb munkavállalók esetében.

Az ILO tanulmány 2017-es globális jelentése egy nagyon érdekes új jelenségre hívja fel a figyelmet, amellet, hogy a korábban jelzett trendek többsége megmaradt:

- „Ezzel ellentétben a munkanélküliség várhatóan 2017-ben a fejlett országokban (670 ezerrel) csökken, így az arány 6,2%-ra esik vissza (2016-ban 6,3%). Európában, különösen az északi, déli és nyugat-európai országokban, a munkanélküliségi ráta és az arányok egyaránt várhatóan tovább fognak esni, de a tempó lassulni fog, és vannak jelek arra, hogy a strukturális munkanélküliség romlik. A régióknak országaiban is hasonló jelenségek figyelhetők meg. Ugyanez jellemző Kanadában és az Egyesült Államokra vonatkozóan is.” (World..., 2017: 8.)
- Az OECD adatai alapján elmondható, hogy jelentős számú, egyes becslések szerint 7 millió, munkavállaló hagyta el az átalakuló közép-kelet-európai országok – beleértve hazánkat is – munkaerőpiacát, emiatt, valamint a romló demográfiai és egyéb okok miatt, munkaerőhiány alakult ki különböző területeken és pozíciókban. A megfelelő humán tőke felkutatása, megszerzése és megtartása jelentős kihívás elé állítja a különböző vállalatokat és intézményeket. Számos kelet-európai országban és hazánkban a jelzett jelenség is hozzájárult a munkaerőpiacon

kialakult hiányhoz. A munkaerőpiac feszességi mutatója (betöltetlen álláshelyek száma) az Európai Unióban 2%-os, az Euro zónában 1,9%-os. Legmagasabb Csehországban, ahol ez az érték 4,1%-os, míg hazánkban 2,4% (1.4. ábra).

1.4. ábra: **Munkaerőpiac-feszességi mutató (betöltetlen álláshelyek százalékos aránya)**



Forrás: Nemcsak Magyarországot, az egész EU-t sújtja a munkaerőhiány (2017): Portfólió, december 18. [online] <https://www.portfolio.hu/gazdasag/nemcsak-magyarorszagot-az-egesz-eu-t-sujtja-a-munkaerohiany.271333.html> [letöltve: 2018. 06. 04.]

A hazai vizsgálatok egyértelműen arra utalnak, hogy jelentős változások mentek végbe a hazai munkaerőpiacon, amelyek közül a következőket emelnénk ki:

- A munkanélküliek száma az EU átlag alá, 5,1%-ra csökkent (Bakó – Lakatos, 2017).
- A munkával kapcsolatos magyar közbeszéd egyik leggyakoribb szava a munkaerőhiány lett. Viszont arról már sokan megelégednek, hogy a jelzett problémának számos pozitív (pl. innováció előtérbe kerülése, béremelés, új típusú munkavállalók keresése stb.) és negatív (pl. a pillanatnyi munkaerőhiány miatti nehézségek stb.) hatása van (Hárs – Simon, 2017).

1.1.5.4. A HR és nemzeti kultúra

A kulturális és intézményi különbségek ismerete nagy jelentőséggel bír a hatékony emberierőforrás-menedzsment kialakítása terén. „Ha a kulturális értékek jelentősen különböznek egymástól a különböző nemzetek esetében, akkor a vezetői értékek és stílusok is valószínűleg eltérőek lesznek” – véli Alexashin és Blenkinsopp (2005:427).

Fontos kiemelni, hogy a kultúrakutatásban ma már túl vagyunk a különböző kultúrákkal kapcsolatos jellemzők meghatározásán és jellemzésén. Így többek között ezzel kapcsolatban a teljesség igénye nélkül meg kell említeni az országok csoportosításán alapuló klasztermodelleket (pl. GLOBE, Bakacsi, 2012), a tényező (változó) módszeren alapuló vizsgálatokat (pl. Hofstede, 1980) és a multikulturális kutatásokat.

Nagyon sokféle szempontból keresnek magyarázatot a kutatók arra, hogy miben rejlik az, hogy a keleti – például ázsiai vagy arab –, valamint az amerikai és a nyugat-európai üzletemberek miért közelítenek egy-egy emberierőforrás-problémához eltérő módon? Nisbett (2005) véleménye szerint a jelenség leginkább azzal magyarázható, hogy az ázsiai vagy az angolszász kultúrákból származó vezetőknek a világról vallott felfogása, a világképe és nem utolsósorban a logikája nagyon eltérő. Az idézett állításhoz kapcsolódva fontos utalni arra a jól ismert jelenségre, hogy a keletiek (értsd ázsiaiak, arabok) inkább a *teljességet (holisztikus)* és a *csoportot*, míg a nyugati kultúrából származók az arisztotelészi logikát követve, a *speciálisat és a részleteket, az egyéni megvalósítást* tekintik fontosnak (Poór, 2013).

Peterson (2004: 13) munkájában úgy fogalmaz, hogy a „nemzetköziesedés és globalizáció kibővülésével a hagyományos tudásalapú intelligencia (IQ), valamint a napjainkban nagyon divattossá váló emocionális intelligencia (EQ) mellé fontos kifejleszteni a kulturális intelligencia, a (CQ) képességét.”

Napjaink globális világában a különböző menedzsmentkultúrákkal kapcsolatos értékek és felfogások transzferálása áll a kutatók figyelmének a középpontjában.

Az érték–hit elmélet szerint (Hofstede, 1980), az uralkodó társadalmi értékek és hiedelmek – más szóval a nemzeti kultúrák – befolyásolják a szervezeteket abban, hogy valamit elfogadjanak és jogosnak tekintsenek. Nagyon sok publikáció olvasható a szakirodalomban, amelyekben szerzők rámutatnak, hogy a különböző menedzsment és HR-rendszereket milyen mértékig szükséges eltérő kulturális körülmények között módosítani, adaptálni a helyi körülményekhez. Így például megemlíthető a sokszínűség (Peretz et al., 2015).

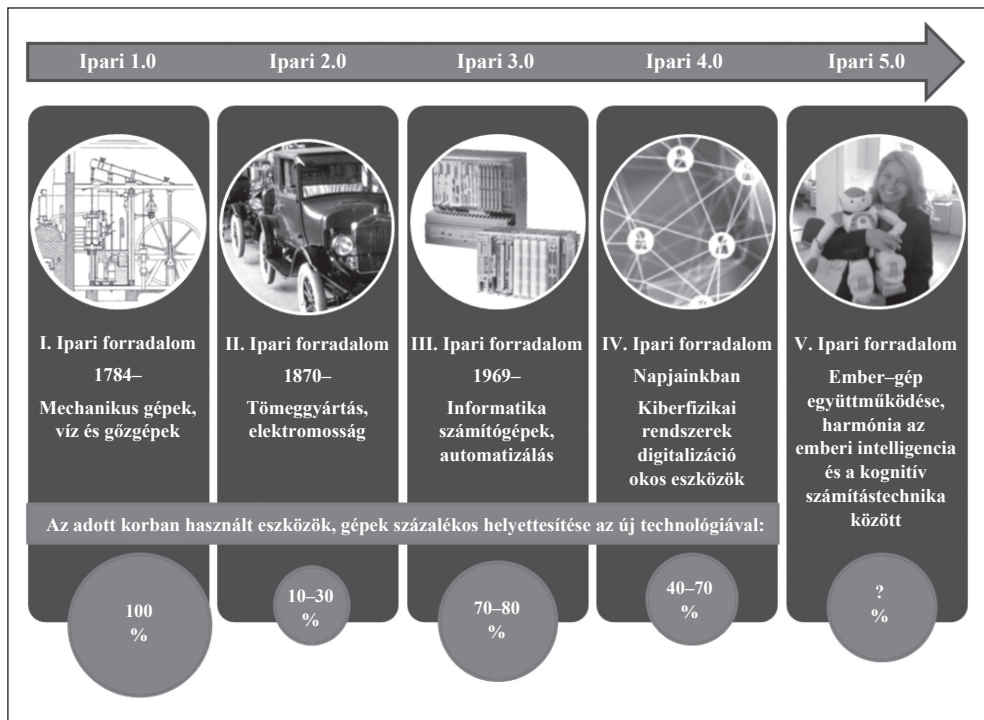
1.1.5.5. Újjonnan felmerülő kérdések

A következőkben néhány újjonnan felmerülő befolyásoló tényezőt emelünk ki:

- *Ipar 4.0 és robotizáció:* Egyes vélemények szerint napjainkban a munkaerőhiányt jelentő területek az új típusú robotizáció hatására hamarosan megszűnnek (Ford, 2016). A legújabb kutatások alapján az USA-ban lévő állások 47%-a van „veszélyben” a robotizáció miatt (Hess – Ludwig, 2017). Azzal is kell viszont számolni, hogy új digitális technológiák hatására nemcsak a fizikai munka területén,

hanem a szellemi munkák esetében is egyre kevésbé igényeljük azt a szakértői munkát, amit az orvosok, az ügyvédek és többek között különböző szakértők nyújtanak (Susskind – Susskind, 2015 és Geoffroy – Schulz, 2015). Bolstrom (2014) a Szuperintelligencia című könyvében úgy véli, hogy a gépi intelligencia minden tekintetben képes felülmúlni az emberi agyat, azt szuperintelligenciaként definiálja. Az elmúlt 250 év alatt jelentősen változott a gazdaságok gépesítettsége. Egyes vélemények szerint hamarosan bekövetkezik az 5. Ipari forradalom (Ipar 5.0), amely sokkal humánusabb és környezetorientált megoldásokat kínál az emberiség számára. (1.5. ábra)

1.5. ábra: Az ipar forradalmainak fontosabb állomásai



Forrás: Némethy K. – Poór J. (2018): A jövő munkahelye az IPAR 5.0 küszöbén. Munkaügyi Szemle (megjelenés alatt)

– *Rugalmasság*: A HR-gyakorlatok egyre inkább olyan intézkedéseket tartalmaznak, amelyek megkönnyítik a munkavállalók számára a munka és a nem munkahelyzetek egyensúlyának az alakítását. A rugalmas HRM-t úgy definiálják, hogy a szervezetek biztosítják az alkalmazottaik számára, hogy dönthessenek arról, mikor és hogyan dolgozzanak (Hill et al., 2008) és milyen juttatásokat válassza-

nak (László et al., 2013). A rugalmasság fontosságát gyakran csak nők és fiatalok esetében szokták kiemelni. Az előbbieket esetében a gyermeknevelés igényeihez való rugalmas alkalmazkodás biztosítása a lényeges, míg a fiatal generációk számára az ilyen lehetőségek nagyobb megbecsülést jelentik. Az idősebb munkatársak viszont ezt az egészségük és a teljesítményük megőrzésére használják ki (Bal – De Lange, 2015).

- *Társadalmi felelősségvállalás (CSR)*: Többféle modell alakult ki a vállalatoknál abban a tekintetben, hogy milyen szerepet játszik a HR ebben a tevékenységben. Az önálló CSR szervezettel rendelkező vállalatoknál a HR csak marginális feladatokat lát. A vállalatok másik csoportja viszont felismerte, hogy a HRM fontos szerepet tölthet be a belső erőfeszítések irányításával a vállalat egyedülálló erőforrásainak és kompetenciájának kiaknázására a vállalati társadalmi felelősségvállalás létrehozása érdekében (Porter – Kramer, 2011).
- A *garantált alapjövedelem* gondolata, amit Hayek (1979) fejtett ki először abból a megfontolásból, hogy az állam megfelelő támogatást nyújtson a nehézségekkel küzdő emberek számára (Ford, 2016). Hasonlóan vélekednek erről a kérdérről a digitalizációban élenjáró Szilikon-völgyi innovációs mogulok (Why., 2016). Viszont Csath (2016) az egyik tanulmányában idézve a The Economist angol lap véleményét, a következőképpen érvel, az idézett ismert nemzetközi lap – „azt javasolja, felejtjük el az alapjövedelmet, és inkább meglévő eszközeiket alkalmazzák hatékonyabban a kormányok”.

1.2. Benchmarking a HR-ben

1.2.1. A benchmarking alapjai és értelmezése

Az elmúlt évtizedek gyorsan változó gazdasági környezete rávilágít arra, hogy a szervezeteknek szükséges lépést tartani a fejlődéssel, a változásokkal a versenyképesség megtartása érdekében. A tradicionális üzleti környezet megváltozása megkívánja a vállalati folyamatok felülvizsgálatát (Hammer – Champy, 1993), saját szervezetünk erős és gyenge pontjainak meghatározását és összehasonlítását az iparági szereplők eredményeinek értékelése alapján, amely a felzárkózás és a teljesítménynövelés leghatékonyabb módja (Urgureanu; 2011). A modern üzleti környezetben működő iparágon belül legjobbnak tekintett vállalatok gyakorlatának megismerése, az általuk szerzett tapasztalatok felhasználása és a jó gyakorlat integrálása teremti meg a lehetőséget a szervezet auditálására, fejlődésére, produktivitásának növelésére.

A benchmarking fogalmát nagyon nehéz meghatározni, *különböző definíciók léteznek*, amelyek a következőkben kerülnek bemutatásra. A benchmarking elterjedése, mint menedzsmentmódszerek egyik formája a '80-as évekre vezethető vissza, s Robert Camp nevéhez köthető. Camp (1989) megfogalmazásában a benchmarking olyan folyamatok összessége, amely során a vállalati sikertényezők figyelembevételével

telével felkutatják az iparág legjobb gyakorlatait, a legjobb megoldásait és azonosítják a szervezet számára legkiválóbb tulajdonságokat. Chang és Kelly (1994) szerint a benchmarking a legjobb utak kiválasztása, amely hozzásegít céljaink eléréséhez. G. H. Watson (1993) meghatározásában a benchmarking az üzleti folyamatok és versenyképesség javítását segítő ismeretek összegyűjtése. Csath (2001) meghatározásában a benchmarking a versenyelemzésnél sokkal több, egy általános összehasonlítás, amely során mások eredményeinek nehéz pontjai kerülnek értékelésre és a szervezet saját értékei és problémái kerülnek azonosításra az alkotó tanuló szándékával és nyitottságával. A benchmarking a szervezeti teljesítményértékelés egyik meghatározása, amely során azonosításra kerülnek a szervezeti kompetenciák, és amely arra ösztönzi a szervezeteket, hogy szélesebb látókörrel rendelkezzenek és a hagyományostól eltérő módon gondolkodjanak a kihívásokról. A sikeres benchmarking folyamatokat különböző tényezők befolyásolják, a legfontosabb tényező a szervezeti folyamatok azonosítása és megértése, a kitűzött célok pontos meghatározása, a legjobbnak ítélt folyamatok kiválasztása, adoptálása és végrehajtása a legjobb gyakorlat figyelembevételével. Mindez azt jelenti, hogy az implementáció során a megfigyelt legjobb gyakorlatok vállalatspecifikus fejlesztése kerül alkalmazásra, de mindez nem azt jelenti, hogy a legjobb megoldások lemásolásra kerülnek. A benchmarking a vállalat minden folyamatára kiterjed, és azt vizsgálja. A folyamatok analizálása során nem kizárólag a pénzügyi eredmények kerülnek a fókuszba, hanem azokat a tényezőket keresi, amelyek elősegítik a fejlődést, biztosítják a versenyképesség megtartását (Csath, 2004; Jelen – Mészáros, 2008). Komáromi (2006) megfogalmazásában a benchmarking termékek, szolgáltatások és folyamatok rendszerezett összehasonlításaként alkalmazott módszer, amely a szervezet folyamatos fejlesztésének eszköze.

Watson (1992) szerint a benchmarking, mint módszer legfontosabb célkitűzése és eredménye lehet *a szervezet által felállított célok elérése*, mérések végzése a versenyeredmények területén, amelynek eredménye új képesességek megszerzése. A benchmarking, mint módszer alkalmazásnak előnye, hogy már jól bevált gyakorlat kerül bemutatásra, nem kell kikísérletezni valami újat, alacsony költségekkel jár és gyors eredmények érhetőek el az alkalmazás folyamán. További előnye, hogy a szervezet mélyebben megismeri saját folyamatainak működését és kapcsolatát, az összehasonlítással a szervezet saját hibáit térképezi fel. Mindezek segítik a szervezetet az új ötletek alkalmazásának nyitottságában, a fejlődésben és a piaci versenyképesség fokozásában. A benchmarking alkalmazásának hátrányai közé tartozik, hogy nem megfelelő benchmarking kiválasztása esetén nem kap a szervezet értékelhető eredményt, költség- és időigényessé válik, igaz az értékelés függ az értékelő személyétől is.

A negatív vélemények is megfogalmazódtak a benchmarking alkalmazásával szemben, nagyon sok szervezet szerint elpazarolt idő. Stapenhurst (2009) véleménye, hogy a benchmarking statisztikai adatok művészeteti manipulálása, amelyet az adott szervezet vezetője szeretne hallani. A szervezeti adatok professzionális

összehasonlítása egy gondosan kiválasztott másik szervezet által elért eredmények implementálási folyamataihoz, amelyet az adott szervezet szeretne elérni. A benchmarking maga, nem nyújt objektív összehasonlítást vagy pontos analízist, nem egy eszköz a munkatársak kezében, de segít meghatározni a folyamatok irányát és módját és egy tervezett kilátást vázol fel, amely magas megtérülést mutat a jövőben. A tervezet, egy potenciális lehetőség az ideális információk, módszerek, praktikák megismerésére, fejlesztésére, amelyek adaptálhatóvá válnak a szervezet működésében. A benchmarking nem egy egyszeri esemény, hanem része egy olyan kultúra-törekvésnek, amely biztosítja a szervezet számára a legaktívabb vagy a legjobb megoldások elérését, amelyet a szervezet meg tud csinálni egy-egy speciális probléma vagy helyzet megoldásában.

A benchmarking folyamatokat különböző szempontok szerint lehet csoportosítani. Vizsgálni kell a benchmarking megjelenését, amely alapján kétféle benchmarking létezik, belső és külső benchmarking. A belső benchmarking a legjobb gyakorlatok és teljesítményértékelések meghatározása, amelynek célja egy szervezet kompetenciáinak azonosítása és összehasonlítása, sok esetben a kimeneti mérések eredményeit tartalmazza. A szervezetek teljesítményének folyamatos értékelése során azonosítja és feltárja a saját kulcsfontosságú üzleti tevékenységeinek időbeni változását, teljesítményének alakulását. Ilyen kulcsfontosságú tényező a legfontosabb pénzügyi teljesítmény arányának meghatározása, a piaci részesedés beazonosítása vagy a költségek és a termelés, értékesítés volumenváltozásainak vizsgálata. A materiális adatok mellett vannak a benchmarking folyamatoknak minőségi mutatói is, amelyek a belső benchmarking folyamatokhoz kapcsolódnak. A belső benchmarkingnak kevésbé kézzelfogható jellemzői vannak, például az ügyfelekkel szembeni hozzáállás – ügyfélelégedettség, a munkahelyi brand építése vagy a munkatársak elkötelezettségének növelését célzó felmérések és intézkedések. A külső benchmarking folyamatok magukban foglalják a teljesítmények összehasonlítását más szervezetekkel, amely során meg kell határozni milyen szervezeti tevékenységet, eredményt vetünk össze más szervezetek által mért eredményekkel. Továbbá meg kell határozni, hogy mely szervezetek lesznek az összehasonlítás tárgyai iparágon belül vagy akár kívül. A külső benchmarking adatok megszerzése igen időigényes folyamatok összessége, amely akadályozhatja a releváns információk megszerzését. Ennek ellenére a legtöbb szervezet a külső benchmarking adatok alkalmazását tekinti elsődlegesnek, mivel mérni szeretné saját teljesítményét az iparágon belül működő szervezetek normájához vagy a határokon átnyúló szervezeteket teljesítményéhez. Igaz, az országhatárokon átnyúló iparágak összehasonlítását megnehezíti az eltérő piaci, gazdasági és politikai környezet. További veszélyeket rejt az iparágon belüli normaelemzés és összehasonlítás, amennyiben az iparág maga is rosszul teljesít. Az összehasonlítás nem fog releváns adatokat tartalmazni, amely elősegíti a szervezet fejlődését és a legjobb gyakorlat megtalálását és fejlesztését (Horváth – Gritsch, 1996).

A szakirodalom ismer egy másik benchmarking csoportosítást is, mely szerint a benchmarking folyamatok négy csoportba sorolhatóak:

1. belső benchmarking, amikor a szervezet a szervezeti egységei között végez összehasonlítást,
2. versenybenchmarking, amikor az összehasonlítás alapja az ágazat versenytársainak eredményei,
3. területi/funkcionális benchmarking, amikor a szervezet saját területén belül, de eltérő tevékenységet folytató szervezetek hasonló funkciói, folyamatai kerülnek összehasonlításra,
4. folyamat/generitikus benchmarking melyek során, teljesen eltérő területen működő szervezetek hasonló folyamatai kerülnek összehasonlításra (Karlóf, 1995; Evans, 1997; Camp, 1998).

Watson (1992) a stratégiai benchmarkingot megkülönbözteti az operatív benchmarkingtól. A stratégia benchmarking biztosítja a stratégiai üzleti teljesítmények jobb megértését a szervezetek együttműködésével és a hosszú távú kapcsolatok kialakításával.

A sikeres működés-teljesítményfejlesztésnek számos feltétele van, melynek célja a szervezet eredményességének, hatékonyságának, rugalmasságának, alkalmazkodóképességének emelése.

A benchmarking alkalmazásakor nagyon fontos szempont az, hogy jól válasszuk ki azokat a cégeket és intézményeket, amelyek HR-gyakorlatával össze szeretnénk hasonlítani a sajátunkat (Mathias et al., 2017).

1.2.2. A benchmarking folyamata

A benchmarking alkalmazásával a szervezetek olyan információkat kapnak, amely alapján meghatározhatják, hogy más szervezetek mely területeken jobbak és milyen lépéseket kell tenniük, mit változtassanak meg annak érdekében, hogy a legjobbak váljanak. Urgureanu (2011) véleménye szerint a benchmarkingnak alapos kutatáson, kvalitatív és kvantitatív analízisen kell alapulnia, amelyhez szükséges pontosan ismerni a vállalaton belüli folyamatokat, amelyhez megfelelő kvalitású és szakmai tudással rendelkező szakemberek szükségesek és ismerni kell a nemzetközi eredményeket, ahhoz, hogy a szervezet saját eredményeit megfelelően össze lehessen hasonlítani. Ezért a szervezetek a benchmarking munkafolyamatait több lépésre bontják. A lépések száma függ a megfogalmazott szervezeti céloktól, üzleti folyamatoktól és a megoldandó céloktól. Urgureanu (2011) nyolc lépésre bontja a benchmarkingot (*1.6. ábra*), amelynél fontos szerepe van az irányításnak és ellenőrzésnek, továbbá az adatgyűjtésnek. Az adatgyűjtés során az irányzatok vizsgálata, a rövid távú célok kitűzése, a kitűzött eredmények elérésére való törekvés és a változások beépítése a szervezet rendszerébe kiemelkedő szerepet kap.