

A három éves kutatás eredményei a kutatás szerves részeként számos formában összefoglalásra kerültek. A kutatási jelentés ezen pontjaként két dokumentumot töltünk fel az OTKA rendszerére (egy magyar és egy angol nyelvűt), amelyek egyenként is olyan összefoglaló tanulmányok, amelyek képesek bemutatni a kutatás hazai és nemzetközi eredményeit.

A kutatási tervnek megfelelően 2008. június 13-14-én nemzetközi konferenciát szerveztünk az OTKA kutatás anyagi támogatását felhasználva (New Trends and Tendencies in Human resource Management – East meets West). A nemzetközi konferencia, amelyen a 16 országból érkező résztvevők által bemutatott 56 előadás hangzott el két plenáris ülésen és 14 szekcióban. A rendezvény minőségét fémjelzi az egyik neves résztvevő kijelentése: „Ez bárhol lehetett volna Európában.” A konferencia kiváló alkalmat biztosított arra, hogy a résztvevő egyetemi professzorok, kutatók és a vállalati szféra képviselői bemutassák és megvitassák az emberierőforrás-menedzsment aktuális irányzatait és legfrissebb kutatási témáit, valamint hogy a későbbi együttműködés érdekében tovább bővítsék nemzetközi szakmai kapcsolatrendszerüket.

A kutatás eredményei feljogosítják a vezető kutatót és a programban szereplő kutatókat arra, hogy egyrészt a Cranet kutatás magyarországi képviselőjeként továbbra is részt vegyenek a 2008-2010-ig tartó empirikus vizsgálatban, másrészt a kutatás kelet-közép-európai fókuszát megtartva az újabb OTKA kutatási programra pályázzanak. (Megtörtént, eredménye: támogatott kutatás.)

1. Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné -Poór József: Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága. Pécs, 2007.
2. F. Farkas, Zs. Karoliny, J. Poór: Eastern European Features of Managing Human Resources: Uniformities and Differences reflected in International Comparative Studies. Pécs, 2007.



**Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában
az emberi erőforrás menedzsment magyarországi
és kelet-európai sajátossága**

Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné -Poór József



**2007.
PÉCS**

© Készítették

Dr. Farkas Ferenc, tanszékvezető egyetemi tanár
Karoliny Mártonné Dr., egyetemi docens
Dr. Poór József, egyetemi tanár

a

**Cranfieldi Egyetem Cranet nemzetközi adatbázisának a
felhasználásával
és
az OTKA 62169 támogatásával**

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara
Gazdálkodástudományi Intézete

7622 Pécs
Rákóczi u. 80
Telefon: (72)-501-599
Fax: (72)-501-553
e-mail: farkas@ktk.pte.hu

TARTALOM

1.	BEVEZETÉS	5
2.	A CRANFIELD NETWORK.....	9
3.	A VIZSGÁLAT MINTA	11
3.1	RÉSZTVEVŐK.....	11
3.2	A VIZSGÁLT HÁROM MINTA ALAPJELLEMZŐI.....	13
4.	VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK.....	14
4.1	A HR RÉSZLEG ÉS FUNKCIÓ HELYE ÉS SZEREPE A SZERVEZETEKBEN.....	14
4.2	HR RÉSZVÉTELE STRATÉGIA KÉRDÉSEKBEN.....	14
5.	MEGOLDÁSOK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉS KULCSFUNKCIÓIBAN	20
5.1	SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS	20
5.2	FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK, MUNKAREND	21
5.3	SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS	22
5.3.1	<i>Teljesítményértékelés</i>	22
5.3.2	<i>Képzés, emberi erőforrás fejlesztés</i>	24
5.3.3	<i>A karrierfejlesztés módszerei</i>	26
5.3.4	<i>Javadalmazás, ösztönzés</i>	26
5.4	VÁLTOZÓ, TELJESÍTMÉNYFÜGGŐ BÉREK ÉS A PÉNZÜGYI PARTICIPÁCIÓ.....	27
5.5	ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK	28
5.5.1	<i>Belső kommunikáció</i>	28
5.5.2	<i>Szakszervezetek</i>	30
6.	KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBENI IRÁNYAI.....	32
7.	ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK: AZONOSSÁGOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK	33
8.	HIVATKOZÁSOK	38



1. BEVEZETÉS

Amikor a vezető európai emberi erőforrás menedzsment kutatók az elmélet és gyakorlat európai sajátosságait vizsgálták, egészen a közelmúltig megfedkeztek Közép- és Kelet-Európáról. A Cranfield University koordinálásával folyó CRANET-kutatás lehetővé teszi ennek a hiánynak a pótlását; a magyar részvétel pedig a hazai sajátosságok elemzését az európai gyakorlathoz viszonyítva. A tanulmány a hasonlóságok és a különbségek (konvergenciák és divergenciák) meglétét kutatja nagyminták felhasználásával és a kapott eredményeket egybeveti korábbi magyarországi és európai kutatások megállapításaival.

A termelő és szolgáltató vállalatok világméretű globalizálódása az elmúlt évtizedekben alapvető változásokat hozott az emberi erőforrások felhasználásának és menedzselésének mikéntjében is. Az emberi erőforrás menedzsment az élessé váló nemzetközi környezetben a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett (*Sparrow–Hiltrop* [1994]), miközben folyamatosan vívja harcát a saját legitimitációjáért, ahogyan azt *Szóts-Kovács Klaudia* kitűnő írásában [2006], egy negyven évvel ezelőtti publikációból idézi: „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel.” (*Antony–Crichton* [1969] 165. o.) Mindeközben megjelentek a szignifikáns erőfeszítések (*Schuler–Dowling–Cieri* [1993]) a stratégiai nemzetközi emberi erőforrás menedzsment integratív keretének kidolgozására. Ez a megközelítés azóta is HRM és a stratégia összefüggéseit kutatja nemzetközi szinten, több-kevesebb sikerrel.

E tanulmány szerzői jó egy évtizede kezdték meg kutatómunkájuk eredményeit összefoglaló publikációk közzétételét (*Elbert–Farkas–Karoliny–Poór* [1994]). Ez a munka társszerzőkkel való együttműködésben már 7 kiadást ért meg (*Karoliny–Farkas–Poór–László* [2004]), illetve a felhasználók körét illetően szélesedett (*Karoliny–Lévai–Poór* [2005]). Közben a fókusz folyamatosan a stratégiai jellegre és nemzetköziesedésre helyeződött - követve egyrészt: az adott terület tudományában megfigyelhető, egyik meghatározó vonulatot; másrészt a nemzetközi vállalatok magyarországi terjedése által kiváltott igényeket (*Poór szerk.* [1996], *Poór–Farkas szerk.* [2001], *Poór* [2006]).

A korábbi nagymintás vállalati kutatásaink (*Csetneki-Karoliny–Poór–Spisák* [2000]) a különböző méretű-, profilú-, tulajdonosú stb. szervezetek emberi erőforrás menedzselési sajátosságait kívánták feltárni. Fontos megállapításra jutottunk az emberi erőforrás rendszerek kialakításának befolyásoló tényezőiről, az emberi erőforrás menedzselési funkciók működéséről, az alkalmazott módszerekről, a személyi tényezőkről és más elemekről. Tapasztalatokat szereztünk az összehasonlító jellegű vizsgálatok módszertanának alkalmazásáról, bár ez idő tájt még csak országon belül, szervezetek közötti szinten.

Ezalatt a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment alkalmazások vizsgálatában az összehasonlító kutatások térhódítása nyomán mértékadó, új eredmények születtek (*Budhwar–Sparrow* [2002]). Ezek az összehasonlító kutatások jellemzően a következő kérdésekre keresik a választ:

- Milyen a HRM szerkezete az egyes országokban?
- Mely stratégiák alkalmazása a legjellemzőbb?
- A stratégiákból mit ültetnek át a gyakorlatba?
- Mik a hasonlóságok és a különbségek az alkalmazásokban?
- Milyen befolyásoló hatással bírnak az olyan tényezők, mint pl. a kultúra, a kormányzati politikák és az oktatási rendszer?

Ilyen kérdésekre a korai válasz *Jackson és Schuler* [1995], valamint *Locke és Thelen* [1995] nyomán úgy adható meg, hogy a tényezők befolyásoló hatásának mértéke és iránya környezetfüggő és –ha nem is országról-országra, de-régióról-régióra változik. A változások

jellegének és mélységeinek vizsgálata napjaink emberi erőforrás menedzsment kutatásainak legfontosabb kérdésévé vált.

Konvergencia, változatlanság vagy divergencia?

A szervezeti határokon túlmutató vizsgálatok a régiók és az országok gyakorlatai közötti hasonlóságokat és különbségeket igyekeznek feltárni. Ezek sorában kiemelkedő az a kutatás (*Mayrhofer–Morley–Brewster* [2004]), amely 18 európai országra kiterjedően az 1990-1999 közötti évtized fejleményeire, változásaira irányult. Igazolni próbálta azt a korábbi megállapítást, miszerint: ha létezik konvergencia, akkor annak két különböző iránya van: a szabadpiaci amerikai modell és az intézményi európai modell által leírható konvergenciák. Továbbá, egy lényeges hasonlóság van köztük: a vállalatok hatáskörét tekintve mind úgy látják, hogy különböző technológiai, gazdasági és intézményi tényezőkkel próbálják a személyzetfejlesztési stratégiákat formálni és megvalósítani (*Gooderham et al.* [2004]).

Az általános emberi erőforrás menedzsment modell és gyakorlat létezésével szemben az utóbb idézett kutatók megállapításai szerint három, alapjaiban különböző irány vezethető le:

- (1) A piaci erők konvergenciát generálnak az európai cégek HR gyakorlatától az amerikai modell felé.
- (2) Az összeurópai intézményi erők konvergenciát generálnak az európai cégek HR gyakorlatától egy közös európai modell felé, amely lényegében különbözik az amerikai gyakorlattól.
- (3) Az alapokig (a meghatározó szervezeti jellemzőkig) visszavezethető eltérés, az európai országok között divergenciákhoz vezet–de legalábbis nem vezet konvergenciákhoz–az európai cégek HR gyakorlatát illetően.

A 90-es évtized változásait elemző vizsgálat végül is a konvergenciának két formáját különböztette meg: az irány-konvergenciát és a vég-konvergenciát.

Irány-konvergencia: amikor a vizsgált országok közötti fejlődés egy, közös pont irányába halad. Vég-konvergencia: amikor a vizsgált országok között fejlődés egy, közös pontban végződik. Mayrhofer egy újkeletű írásában (*Mayrhofer–Reichel* [2006]) a konvergencia jelentésének pontosítására kialakított egy harmadik értelmezést is. Ez a többségi konvergencia, amikor hasonlóak (50% körüli megoszlással) a fejlemények. Ezek az eredmények azonban lényeges következtetések levonására nem adnak alkalmat, további vizsgálatokra van szükség.

Saját kutatási eredményeink megértéséhez szükségesnek tartjuk *Mayrhofer és társai* által megfogalmazott feltevések és eredmények részletező bemutatását (*Gooderham–Morley–Brewster–Mayrhofer* [2004]). Vegyük ezeket sorra!

Feltevések

Irány-konvergencia

1. A HRM funkció és HRM stratégia szerepe

1.1 hipotézis: Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak aránya, amelyek a HR politikát leányvállalati vagy telephelyi szintre delegálják. kihelyezik.

1.2 hipotézis: Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak a aránya, amelyek a HR feladatokat és felelősséget a HR szakemberektől egyre inkább a szakmai vezetéshez telepítik.

1.3 hipotézis: Az elmúlt évtized során csökkent az európai vállalatok HR részlegeinek relatív nagysága.

2. *Képzés-fejlesztés*

2. hipotézis: Az elmúlt évtized során az európai vállalatoknál nőtt a képzésre fordított összegek személyzeti összköltségen belüli részaránya

3. *Teljesítménymérés és jutalmazás*

3. hipotézis: Az elmúlt évtized során nőtt azoknak a vállalatoknak az aránya Európában, amelyek alkalmazotti részvényopciókat, nyereség-részesedést, csoport-bónuszt vagy teljesítményalapú javadalmazást kínálnak a dolgozóknak.

4. *Alkalmazotti kommunikáció szerepe*

4. hipotézis: Az elmúlt évtized során az európai vállalatoknál nőtt azoknak az alkalmazottaknak az aránya, akik tájékoztatást kapnak a vállalati stratégiát és a pénzügyi helyzetet illetően.

5. *Rugalmas foglalkoztatás*

5. hipotézis: Az elmúlt évtized során nőtt azoknak az európai vállalatoknak a száma, amelyek rugalmas foglalkoztatási, munkaszervezési gyakorlatokat alkalmaznak, mint pl. távmunka, outsourcing.

Vég-konvergencia

A vég-konvergenciára vonatkozó közös feltevés, hogy a HR gyakorlatok tekintetében a vizsgált időszakban az országok közötti különbségek mérséklődni fognak.

Eredmények

3 különböző kimenete volt a vizsgálatnak

1. *Statisztikailag szignifikáns a változás, és beigazolódott a feltevések a következőkben: 1.3., 2., 3. és 4. hipotézis*

2. *Nem szignifikáns statisztikailag, de mutat változást ebbe az irányba: 5. hipotézis*

3. *Eltérések mutatkoznak az egyes országok között:*

1.1. hipotézis (1 országban statisztikailag szignifikánsan igazolódott az állítás, míg a többi országban ellentétes irányú változások jelennek meg, statisztikailag nem szignifikáns szinten.)

1.2. hipotézis (3 országban statisztikailag szignifikánsan igazolódott az állítás, míg a többi országban ellentétes irányú változások jelennek meg, statisztikailag nem szignifikáns szinten.)

Vég-konvergencia eredmény

Nem igazolódott a feltevés, ellenkezőleg: az európai országok HR gyakorlatában a 90-es évtized közepén több, a konvergenciára utaló jelet lehetett tapasztalni, mint az évtized végén.

A továbbiakban ismerkedjünk meg a bevezetőben már említett Cranet kutatás feldolgozásából nyert eredményekkel.



2. A CRANFIELD NETWORK

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) projekt eredményei, a problémák felismerése és az azokra időközben született megállapítások alapján járul hozzá a nemzetközi HRM fejlődéséhez. Mindig is nagy vállalkozás volt változatos társadalmi-gazdasági és kulturális környezetben összehasonlító adatokat gyűjteni a szervezetek HRM gyakorlatáról. Az emberek vezetése az elmúlt évek során a különböző nemzeti környezetben működő szervezetekben a stratégiaalkotók és a szakszervezetek számára egyaránt egyre fontosabbá vált. A nemzetközi szervezetek terjedése, a nemzetközi munkaerőpiac és az egységes európai piac kialakulása csak néhány azok közül a körülmények közül, amelyek következtében egyre nagyobb az igény a konvergencia és a divergencia területeinek megértésére a vezetői gyakorlatban. Az információk, az elemzések és a következtetések fontosak lennének a munkaerőpiac érdekhordozói számára.

Mindezek ellenére bár növekvő mennyiségű, de mégis korlátozott számú összehasonlítható, empirikus információ áll rendelkezésükre. Azok az elérhető adatok, amelyek olyan szervezetektől származnak, mint az Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet a makro-munkaerőpiaci nézőpontra koncentrálnak. Ez fejezi ki a stratégiai érdekhordozók elsődleges érdekeit. Azonban ma is korlátozott azoknak az eredményeknek a száma, amelyek a vezetési gyakorlatra világítanak rá, hasonlóan nagy léptékű összehasonlításokat végezve ágazatokon, országokon, közép- és nagyvállalatok széles körén keresztül. A Cranet projekt elsődleges célja, ezt a hiányt pótolni, az Egyesült Királyságbeli Cranfield Egyetem Üzleti Karának irányításával (*Tregasikis et al.* [2004]).

A nemzetközi kutatásokban jellemzően két uralkodó *módszertant* alkalmaznak: az esettanulmányt, és az összehasonlító felmérést.

- Az *esettanulmány* erőssége a rugalmassága, az, hogy képes alkalmazkodni a különböző nemzeti környezethez, képes feltárni az összetett környezet hatását és az egyedi jellemvonásokat. Az esettanulmány az előzetes adatgyűjtést megelőzően nem követel pontos, elméleti és fogalomtisztázást, erre a pontosításra a kutatási folyamat során is lehetőség van.
- Az *összehasonlító felmérés* célja, hogy megtalálja és azonosítsa a jelentőséggel bíró jelenségeket. A Cranet projekt ez utóbbi megközelítést választotta. A felmérés témakörei: a személyzeti részlegek és a HR stratégia, toborzási politikák, fizetés és juttatás, képzés és értékelés, a foglalkoztatási formák és a rugalmas munkaidő, a munkaügyi kapcsolatok és alkalmazotti kommunikáció. A nemzetközi összehasonlító felmérés kritikus erőforrása a kutatócsoport, ugyanis ők értelmezik az adatokat (*Brewster et al.* [2006]).

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004-ben ilyen kritikus erőforrássá vált azzal, hogy bekerült a nemzetközi kutatócsoportba. A jelentkezést elfogadó döntés mögött - a részben korábban hivatkozott szakirodalmi referenciák mellett és további, a kutatás tárgyához illeszkedő újabb empirikus vizsgálataink álltak.

- 2002-ben 112 cég részvételével vizsgáltuk a Magyarországon működő cégeknél a személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberi erőforrás menedzselési gyakorlat magyarországi helyzetét. (*Farkas–Karoliny–László* [2003])
- 2004-ben 27 cég részvételével azt vizsgáltuk, hogy az EU csatlakozás milyen módon érintette a személyzetbiztosítást és az emberi erőforrás menedzselést. (*Poór–Tódor* [2004])

- 2004-ben 42 Magyarországon megtelepült multinacionális vállalat (MNV) leányvállalatainak személyzetbiztosítás, foglalkoztatási és az emberi erőforrás menedzseléshez kapcsolódó gyakorlati alkalmazásait, valamint mindezek történeti fejlődését vizsgáltuk az életciklus modell alapján. Arra kerestük a választ, hogy ezek a funkciók és a gyakorlati alkalmazások hogyan is alakultak az elmúlt 15 év rohanó gazdasági változásai közepette. (Poór [2006], Poór, [2005])
- 2005-ben 112 hazai KKV-nál a Dél-Dunántúli régióban vizsgáltuk az életciklus modell függvényében a működés, a menedzselés, a személyzetbiztosítás és az emberi erőforrás menedzselés helyzetét. E kutatás három időszakot ölelt fel: a vállalkozások megalakulásának időszakát; a megerősödési időszakot; és az EU csatlakozás utáni helyzetet. A kutatásban 112 vállalkozás vett részt az ország hét régiójából, 19 megyéből és a fővárosból, így a földrajzi környezet reprezentálta az országos helyzetet. (Kiss et. al [2006], Kiss–Poór [2006])
- A 2005-ös Cranet kutatás magyarországi és kelet-európai sajátosságainak első eredményeiről nemzetközi konferencián számoltunk be az Amerikai Egyesült Államokban. (Poór –Gross–Farkas–Roberson –Karoliny–Susbauer [2007])

Amikor az ismert európai HRM kutatók, szerzők (Brewster et al. [2004], Sparrow-Hiltrop [2000], Evans et al. [2002]) az európai HRM sajátosságait vizsgálták, akkor ezidáig a nyugat-európai gyakorlat jellegzetességei alapján tették ezt. A kelet-közép-európai HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen Cranet kutatások terjedése tette lehetővé. A korábbi években (1992, 1998, 2003) elvégzett Cranet kutatások nyomán számos publikáció jelent meg a régió egyes országainak HR gyakorlatáról. Ide sorolhatók, a teljesség igénye nélkül, a bolgár Vatchkova [2005], Vatchkova et al. [2006] a cseh Koubek [2004] és az észt-szlovén szerzőpáros Alas—Svetlik [2004] tollából megjelent írások.



3. A VIZSGÁLAT MINTA

A kutatás alapjául szolgáló egységes CRANET kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll, melyek a következő részterületeket érintik:

- Az első rész a felmérésben résztvevő szervezetek *emberi erőforrás (HR)* menedzselésének és *szakembereinek/részlegeinek szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét, szerepét* vizsgálja.
- A kérdőív második része a *személyzetbiztosítás* gyakorlatára kérdez rá.
- A harmadik rész a *teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés* területeire vonatkozó kérdéseket tartalmazza.
- A negyedik rész az *ösztönzés-juttatás* használt módszereit kutatja.
- Az ötödik részében a szervezeten belüli *munkavállalói kapcsolatok, dolgozói kommunikáció* létrejöttére illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik rész a *szervezeti jellemzőkre* vonatkozó kérdések megválaszolásának helye.
- A hetedik részben, pedig a kérdőívet *kitöltő szervezet és személy főbb azonosítóit* kéri megjelölni.

3.1 RÉSZTVEVŐK

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a CRANET kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól. Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli, egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

A CRANET 2005-ös adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 32 országból–közte ez évben először Magyarországról is - érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberi erőforrás menedzselési jellemzőiről. Az adatbázis lezárásáig 59 magyar szervezet adata állt rendelkezésre. E tanulmányunk elemzéseire viszont a határidő lezárulta után érkezett további 38 kérdőívben szereplő adatokat is felhasználjuk. Az így kiegészített teljes nemzetközi minta elemszáma 7952, melyből 864 kelet-európai, benne 97 magyar résztvevővel. A magyar minta a Top 100, a nemzetközi vállalatok, a Magyar Kereskedelmi Kamara és az önkormányzatok címlistáiból véletlenszerűen kiválasztott 1100 szervezet kérdőív kitöltőiből formálódott.

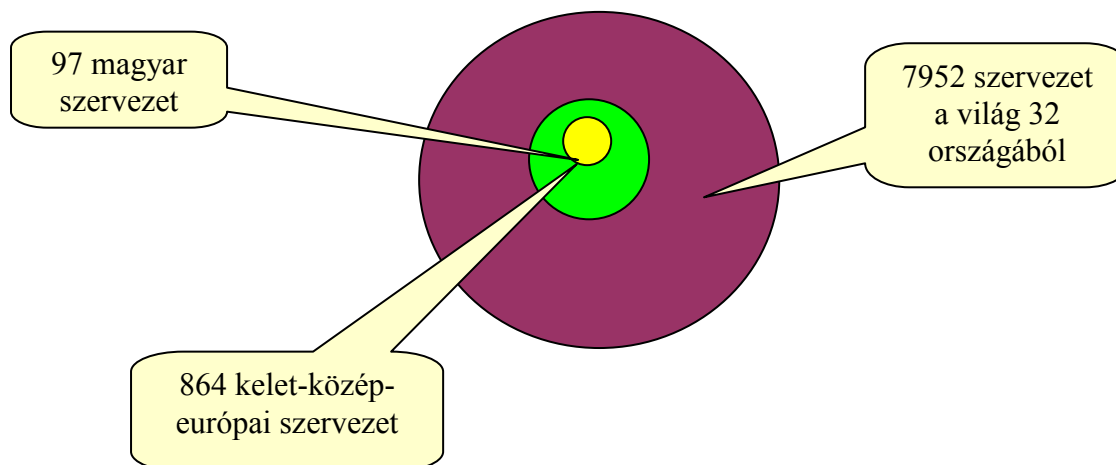
A következőkben e három–egymás részhalmozát képező–csoport jellemzőit hasonlítjuk össze: a hasonlóságok és különbségek területeinek és mértékének feltárását célozva. Az emberi erőforrás menedzselés magyar és kelet-közép-európai sajátosságait állítjuk tehát fókuszba, amikor a véleményformáláshoz a világ további 26 országának szervezeteitől származó, és a kérdőívek azonossága miatt összehasonlítható elemek tartalmazó információk szolgálnak alapul.

Az 1. ábrán szemléltetettek szerint elemzéseink középpontjában tehát a 97 magyar vállalat és intézmény áll. Elsődleges viszonyítási alapul a teljes kelet-közép-európai minta szolgál, benne

6 ország (mintabeli szervezeteik számát lásd zárójelben)–Bulgária (157), Csehország (72), Észtország (118), Magyarország (97), Szlovákia (259) és Szlovénia (161)–összesen 864 vállalatával és intézményével.

1. ábra:

Az elemzés részhalmazai és fókuszai



A teljes résztvevői kört 32 ország-köztük jó néhány Európán kívüli - 7952 vállalata és intézménye alkotja. A legtöbb európai reprezentáns az Egyesült Királyságot (1101), Dániát (516), Hollandiát (397), Svéd- (383) és Németországot (347) valamint Svájcot (311) és Norvégiát (303) képviseli. Az Európán kívüli országok közül legtöbb szervezet Kanadából (456), Új-Zélandról (286) és az USA-ból (260) valamint Ausztráliából (259) küldött kitöltött kérdőívet. A többi, még nem említett részvevő ország (és a felmérésben szereplő szervezeteinek száma) a következő: Finnország (293), Ausztria (270), Belgium (230), Nepál (204), Tunézia (189), Görögország (180), Izrael (175), Törökország (171), Spanyolország (158), Franciaország (140), Olaszország (117), Izland (114), Török Ciprus (87), Ciprus (85), és a Fülöp-szigetek (56).

1. táblázat:

A felmérésben résztvevő országok szervezeteinek a száma

No.	Országok	Résztvevő szervezetek	Százalékos gyakoriság
1	Egyesült Királyság	1101	13,85%
2	Dánia	516	6,49%
3	Hollandia	397	4,99%
4	Svédország	383	4,82%
5	Kanada	456	5,73%
6	Németország	347	4,36%
7	Svájc	311	3,91%
8	Norvégia	303	3,81%
9	Finnország	293	3,68%
10	Új-Zéland	286	3,60%
11	Ausztria	270	3,40%
12	USA	260	3,27%
13	Ausztrália	259	3,26%
14	Szlovákia	259	3,26%
15	Belgium	230	2,89%
16	Nepál	204	2,57%
17	Tunézia	189	2,38%
18	Görögország	180	2,26%
19	Izrael	175	2,20%
20	Törökország	171	2,15%
21	Szlovénia	161	2,02%
22	Spanyolország	158	1,99%
23	Bulgária	157	1,97%
24	Franciaország	140	1,76%
25	Észtország	118	1,48%
26	Olaszország	117	1,47%
27	Izland	114	1,43%
28	Magyarország	97	1,22%
29	Török Ciprus	87	1,09%
30	Ciprus	85	1,07%
31	Csehország	72	0,91%
32	Fülöp-szigetek	56	0,70%
	Összesen	7952	100,00%

3.2 A VIZSGÁLT HÁROM MINTA ALAPJELLEMZŐI

A magyar, a kelet-európai és a teljes minta szervezetei HR-jellemzőinek elemzése előtt azoknak ágazat és szervezeti méret szerinti hasonlóságait és különbözőségeit vázoljuk, és bemutatjuk a csupán a magyar mintában vizsgált néhány jellegzetességet.

A kutatásban résztvevő szervezetek *ágazati megoszlását* illetően megállapítható (lásd 1. táblázat), hogy míg a teljes mintában a szolgáltatási szektor cégei alkotják az adatbázis majd felét, addig a magyar és még inkább a kelet-európai cégek esetében az ipar, építőipar szervezetei a dominánsak (46,2 ill. 52,6% részaránnyal). A kelet-európai mintában - és benne a magyarban is -, a szolgáltató vállalatok részaránya alig éri el a 40 %-ot. Míg a teljes és a kelet-európai mintában a 2%-ot alig meghaladó részesedéssel ugyan, de szerepelnek agrár szervezetek, ezen ágazat reprezentánsai a magyar mintában nincsenek jelen.

Ahogy az az 1. táblázat második szegmensének adataiból látható, a *szervezeti méretet* illetően a teljes minta résztvevőinek több mint kétharmada (66,60%) 250 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalat. A szervezetek meghatározó többsége (43%) ugyan e csoport legkisebb (251-1000 fő) méretkategóriájában található, majd negyedükről mégis állítható, hogy a kifejezetten nagy létszámú (1000, sőt 5000 fő fölötti foglalkoztatottal működő) cégek körébe tartozik. A válaszadó szervezetek dolgozóinak átlagléttszáma 1878,9 fő.

2. táblázat:

A magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes kutatásban résztvevő összes ország mintabeli szervezeteinek (n=7952) megoszlása (%)

Ágazatok	ország(ok)			Alkalmazotti létszám (fő)	ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	összes		Magyar	kelet-európai	összes
Mezőgazdaság	0,0	2,2	2,1	- 250	38,5	41,6	33,4
Ipar	46,2	52,6	38,8	251 - 1000	34,4	43,0	43,0
Szolgáltatás	39,8	39,7	48,0	1001 - 5000	20,8	13,3	17,3
Egyéb	14,0	5,5	11,1	5001 -	6,3	2,1	6,3
Összesen:	100,0	100,0	100,0	Összesen:	100,0	100,0	100,0

A magyar minta *méret* szerinti összetétele az előzőekhez képest abban különbözik, hogy miközben a két legnagyobb méretkategóriájú cég együttes részaránya itt a legmagasabb (27,1%), mégis a legkisebbeké (250 fő alatti) a domináns - majd 40%-kal. Mindezek hatására a teljes mintában prímszerepet játszó 251-1000 fős méretcsoportba tartozó cégek számaránya a magyar mintában alig haladja meg az 1/3-ot. A kelet-európai mintában viszont a kicsi (250 fő alatti, 41.6%) és legkisebb méretkategóriájú nagyvállalatok (251-1000 fő, 43%) együttes súlya a meghatározó, hiszen majdnem eléri a 85%-ot.

A CRANET sztenderd kérdésein túl, a magyar felmérésben pl. a tulajdonosok kilétét is vizsgáltuk. A válaszok szerint a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek mintabeli képviselete majd azonos arányú: 49,5 és 50,5 százalék. Érdekes lehet előzetesen bemutatni az egyik olyan megállapításunkat, ami e kiegészítő szempont alapján volt megfogalmazható. A vizsgálat eredménykategóriáit tekintve ugyanis a külföldi tulajdonú vállalatok sikeresebbnek vallották magukat, mint a magyar tulajdonosú társaik.



4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

4.1 A HR RÉSZLEG ÉS FUNKCIÓ HELYE ÉS SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

A HR tevékenység szervezeti jelentőségét jelző egyik fontos adat, mutató a *béreköltségek szervezeti összköltségen belüli aránya, azaz a /bér-költséghányad*. A magyar cégek mutatóinak átlaga e tekintetben 28 százalék volt. E jellemző hasonlóképpen alakult a többi kelet-közép-európai résztvevőnél is. A 32 ország adatait vizsgálva azonban megállapítható, hogy jó néhány olyan–magasabb bérszínvonalú - ország (pl. Hollandia) található, amelynek mintabeli szervezeteinél a magyar és a kelet európainál jóval magasabb (64%) átlag-személyzeti költséghányad mutatók is előfordulnak.

3. táblázat:

A bér-költséghányad és eredményesség összefüggései a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

Eredményesség: az árbevétel...	A béreköltségek összköltségen belüli aránya (%)		
	Magyar-országon	<i>a kelet-európai országokban</i>	az összes országban
..jóval meghaladja a költségeket	16	22	35
..elegendő egy kis profit képzésére	28	24	37
..elég a költségek fedezésére	38	22	39
..nem elég a költségek fedezésére	68	30	46
..alacsony, és nagy a veszteség	44	38	45
Mintaátlag:	28	24	38

A béreköltség-hányad elemzésekor, annak szervezeti eredményességgel való kapcsolatát vizsgálva, a magyar-, és a világmintában egyaránt megragadható összefüggésre bukkantunk. Eszerint a magasabb béreköltség-hányaddal működő szervezetek jellemzően alacsonyabb eredményességűek (lásd. 3. táblázat).

Érdekes összefüggésre utal, hogy a kelet-európai mintában a vizsgált kapcsolat F próbája már nem szignifikáns. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy az eredményesség és a béreköltség-hányad között máshol megragadott kapcsolatnak feltételezhetően van egy küszöbértéke. Amíg a teljes kelet-európai minta szervezeteinek átlagosan 24 % személyzeti költséghányada e küszöb alatti lehet, addig a magyar érték (28%) éppen, a világminta 38 % szintje, pedig jócskán átlépheti azt.

4.2 HR RÉSZVÉTELE STRATÉGIA KÉRDÉSEK BEN

A HR-es részvétele a szervezeti stratégia készítésében és a HR stratégia léte olyan jellemzők melyeket a funkció szervezeti pozíciójának megállapításához gyakran használnak. E tekintetében a magyar HR gyakorlat a 32 ország középmezőnyének felső harmadába sorolható. A magyar válaszadó szervezetek jó része készít ugyanis HR stratégiát és majd 60 %-uk a kezdetektől fogva bevonja a stratégia megalkotásába a személyzeti tevékenységért felelős személyt. (Összehasonlításként Szlovákiában ugyanez az arány csak 37%.)

Jellemző ugyanakkor, hogy az angolszász kultúrát képviselő országok szinte mindegyikének szervezetei rendelkeznek mind írott küldetéssel, mind pedig dokumentált üzleti és HR stratégiával. Mindez azért különösen figyelemre méltó, mert a szervezeti stratégia a felmérésben vizsgált négy elemét (megfogalmazott küldetés, üzleti stratégia, személyzeti/HRM stratégia, megfogalmazott szervezeti értékek) illetően az összes vizsgált ország tekintetében összefüggés fedezhető fel e stratégiaelemek léte és a szervezet eredményessége között. A felső eredménykategóriában ugyanis azokat találhatjuk, akiknél léteznek ilyen megfogalmazott stratégiák (0,05 és 0,1 közötti korrelációk). Érdekes, hogy a kelet-európai mintában csak a HRM stratégia esetében mutatható ki ilyen összefüggés, a magyar cégek esetében viszont egyáltalán nem találtunk ilyen típusú kapcsolatot.

A vizsgálatban résztvevő magyar szervezetek túlnyomó többsége (92,8%-a) rendelkezik HR részleggel, vagy e funkcióra specializált munkakörrel - ahol a kérdőívet kitöltők több mint fele HR vezetőként dolgozik. A magyarországi minta több, mint 7 %-ához képest a kelet-európai szervezeteknél 6%-nál is kevesebb azon válaszadók aránya, ahol nincs HR szervezet vagy önálló munkakör, míg a teljes mintában ezek részaránya szinte elhanyagolható (0,71%). Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a magyar mintában túlsúlyos 250 fő alatti szervezeti méretkategóriájú cégek között több valóban kisméretű szervezet szerepel.

A HR részleg létszáma szintén a funkció jelentőségére utaló adatként használható jellemző. E szervezeti egység átlagos létszáma a magyar válaszadó szervezetek majd felénél (44 %) 1-5 fő közötti. Ez szinte teljesen megegyezik az összes ország vizsgált szervezeteinél tapasztalható értékekkel. A kelet-európai mintában viszont az 1-5 fős HR részlegek részaránya sokkal jelentősebb - több, mint 61 %. A szervezeti méret szerint vizsgált mintaösszetételnél láthattuk ennek egyik lehetséges magyarázatát, - a két legkisebb méretkategória majd 85%-os súlyát.

4. táblázat:

A HR részlegek nagysága a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

HR létszám (fő)	ország(ok)		
	Magyar (%)	kelet-európai (%)	Összes résztvevő (%)
0	7,23	5,87	0,71
1 – 5	43,37	61,05	44,54
6 – 10	19,28	15,46	24,52
11 – 20	13,25	9,89	14,22
21 –	16,87	7,73	16,01
Összesen	100,0	100,0	100,0

A második legjelentősebb HR-részleg méretkategória a teljes és a magyar mintában egyaránt a 6-10 fő. Szintén hasonló–16-17% közötti - a magyar és a teljes mintában azon szervezetek részaránya, ahol nagy HR részleg található. Ezek létszáma meghaladja a 20 főt.

A magyarországi tehát e tekintetben nagyobb hasonlóságot mutat a teljes mintával, mint a kelet-európaival, aminek egyik magyarázatát feltehetőleg a minták szervezeti méret-összetételbeli hasonlóságai ill. különbözőségei adják.

A mintabeli szervezetek *összes foglalkoztatottjainak száma és a HR részlegen dolgozók száma között közepes erősségű és pozitív irányú kapcsolatot* (0,548-as korrelációs értékkel) észleltünk. Így megállapítható, hogy nagyobb létszámú szervezet esetében a személyzeti részleg is nagyobb. Ezt azonban csak általánosságban az összes országra kiterjedően, a teljes mintára találtuk igaznak. Ezen belül sem a kelet-európai, sem a magyar mintára szorítkozva nem volt kimutatható a kapcsolat. Az észlelt összefüggés érvényesülése tehát valószínűleg csak egy minimális szervezeti nagyság felett várható.

Ahogy az a válaszadók adataiból egyértelműen kitűnik, a *HR-es munkakörben* - a minta mindhárom alcsoportjában – *a női alkalmazottak szerepe domináns*. Azonban míg a teljes mintában fölényük a 60 %-ot sem éri el, a kelet-európaiban meghaladja a 70%-ot, Magyarországon, pedig majdnem eléri a 80 %-ot. A vizsgált magyar szervezetek majd 35%-a egyáltalán nem foglalkoztat férfi munkaerőt a HR részlegen. A magyar minta szerint a HR terület itt más országokénál erőteljesebben női szakma.

5. táblázat:

A férfi és a női munkaerő arányának nagysága a HR részlegekben a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

ország(ok)	HR létszám megoszlása		
	Férfi (%)	Nő (%)	Összesen (%)
Magyar	21,50	78,50	100,0
kelet-európai	28,70	71,30	100,0
Összesen	40,63	59,37	100,0

A következő kérdéskör arra vonatkozott, hogy *„Kik, milyen mértékben befolyásolják az emberi erőforrások menedzselés terén hozott döntéseket?”* Itt azt vizsgáltuk, hogy a szervezetek vezetői hierarchiájának tagjai illetve a HR részlegek szakemberei közül kik viselik az elsődleges felelősséget a HR kulcsterületein – a szervezeti létszám-változtatás, a toborzás-kiválasztás, a bérezés-juttatások, a képzés-fejlesztés és a munkaügyi kapcsolatok ügyeiben - hozott döntésekért.

Empirikus kutatásunk eredményei a kérdőívekben kapott válaszok alapján a következőkben összegezhetők:

- A HR vizsgált területein a legjellemzőbb gyakorlat: a *megosztott felelősség*. Ugyanis az egyik kör – a vezetők, vagy a HR szakemberek - dominanciájával, de a másik féllel folytatott konzultáció alapján meghozott döntések majd minden kérdezett HR területen, *mindegyik vizsgált mintában* meghaladják az 50%-os részarányt, az esetek többségében pedig a 60%, sőt a 70% fölötti értékeket is.
- A másik féllel folytatott *együttműködés*, a konzultációra alapozott döntés *legjellemzőbb területei: a toborzás-kiválasztás és a szervezeti létszám-változtatás*. Az előbbi területen a közös döntés aránya mindhárom mintában meghaladja a 70 %-ot, míg a létszám-változtatási döntések kapcsán ez csak a kelet-európai mintában marad 70 % alatt.

- Az együttműködésre legkevésbé alapozó döntési terület a *munkaiügyi kapcsolatoké*, ezt jelölték ugyanis a válaszadók mindhárom mintában csupán 50 % körüli arányúnak.
- A *vezetők befolyásának túlsúlyát* mutató–vagy egyedül, vagy az ő dominanciájukkal meghozott döntések–HR területek a *létszámváltoztatás* és a *bér- és juttatási döntések*.
- E tekintetben azonban *vizsgált mintáink szerint is tapasztalhatók lényegi különbségek*. Mindenképp a *létszámnövelési, vagy -csökkentési* kérdés kapcsán a legmagasabb arányú a szervezeti vezetők önálló döntéshozatala. Azonban amíg a magyar és a teljes mintában ez az arány szinte azonosan 20-20 %, addig a kelet-európaiakban a 30 %-ot is meghaladja. A *fizetések és juttatási* ügyek kapcsán még nagyobbra nő az eltérés a kelet-európai gyakorlatot illetően. Miközben mind a magyar, mind a teljes minta válaszadói 19% körüli arányt jeleznek, a kizárólagos vezetői dominancia a kelet-európai mintában ennek már több, mint a duplája (41%).
- A *munkaiügyi kapcsolatok* az a terület, ahol a *HR szakemberek* önállóan, a legnagyobb döntési felelősséggel működnek. Ennek teljes mintabeli aránya meghaladja a 30%-ot. A kelet-európai cégek válaszai ettől jóval elmaradók (15,2%), míg a magyar válaszok köztes 27% körüli értéket mutatnak.
- A teljes mintában a *HR-esek* következő (14,8% aránnyal) legfontosabb önállóan gyakorolt döntési területe a *fizetések és juttatások*. Mind a magyar, mind más kelet-európai kollégáik ettől lényegesen szerényebb (2,2 % ill. 8%) arányban élveznek e területen autonómiát. Cserében viszont némileg szabadabban döntenek a képzés-fejlesztési és a toborzás-kiválasztási ügyekben, mint a világ más részein praktizáló kollégáik.
- A kelet-európai mintáról elmondható, hogy minden vizsgált HR kérdésben magasabb vagy jóval magasabb a szervezeti vezetők felelősségi szintje, mint a teljes mintában. A magyar értékek majd mindenhol a teljes minta által jelzett gyakorlathoz állnak közel.

A különböző HR területek döntéshozói felelősei, és a cég HR stratégiájának léte között a kérdőívben említett összes területen felfedezhető szignifikáns kapcsolat. Ez a kapcsolat minden esetben közepesen erős (0,4 körüli Spearman korrelációs értékekkel, ezreléknyi nagyságrendű eltérésekkel), és az összes terület esetében elmondható az, hogy ahol a HR részleg döntési szabadsága nagyobb a különböző HR funkciókkal (személyzetbiztosítás, ösztönzés, érdekegyeztetés stb.) kapcsolatos döntésekben, ott jellemzően rendelkeznek írott HR stratégiával, illetve fordítva, ahol van HR stratégia, ott a HR szakemberek döntési autonómiája nagyobb.

A HR területén a cégek növekvő számban alkalmaznak *külső szolgáltatókat*. Nagy hasonlóságot mutatnak a vizsgált minták abban, hogy a *képzés-fejlesztés* az a HR funkció, melyben a *külső szakmai szolgáltatók* erőteljes szerepet játszanak. A válaszadó szervezetek több, mint 85%-a állítja ugyanis mindhárom mintában, hogy munkájuk során igénybe veszik a képzésre szakosodott cégek szolgáltatásait. E tekintetben szintén minden mintában szerepel–mintegy 70%-os válaszaránnyal - a *HR információs rendszer* kiépítésekor, fejlesztésekor igénybevett külső szolgáltató.

6. táblázat:

A férfi és a női munkaerő arányának nagysága a HR részlegekben a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

ország(ok)	Külső szakmai szolgáltatók igénybevételének mértéke (%)					
	Bérszám- fejtés	Juttatások	Nyugdíj	Személyzet- fejlesztés, képzés	Leépítés, elhelyezés	HRIS
Magyar	45,20	48,40	37,00	86,20	45,20	78,70
kelet-európai	45,80	47,50	35,60	86,20	40,00	69,10
Összes részvevő	59,20	64,00	67,30	88,60	57,10	74,30

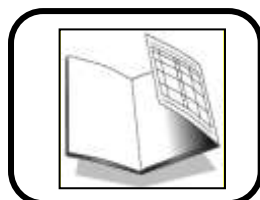
A többi kérdézet HR területen már az a jellemző, hogy a teljes mintában jelölt külső szakmai szolgáltatói igénybevétel mértéke meghaladja a kelet-európai cégek ilyen gyakorlatát. A legnagyobb mértékű különbségek a nyugdíjadminisztráció (mintegy 30%-pont) és a leépítésekhez kapcsolódó elhelyezések (majd 20%-pont) területén találhatók.

A magyar és a más kelet-európai országok szervezeteinek majd fele támaszkodik a bérek és juttatások rendszerének kialakításakor, illetve e rendszerek működtetésében, azok adminisztrálása során külső szakszolgáltatóra. A teljes mintabeli gyakoriságtól való eltérés, lemaradás, a béradminisztrációnál már nem lényeges (csupán 5%-pont), a juttatásoknál viszont még említésre méltó (mintegy 15%-pont).

Azt is tapasztaltuk, hogy amíg a nagyobb méretű HR részleggel rendelkező vállalatok inkább csökkentették a külső szolgáltatók igénybevételét, addig a növekedés a kisebb személyzeti részlegű szervezetek körében jellemző, és a legkisebbek azok, amelyek csak ritkán, vagy egyáltalán nem alkalmaznak külső szolgáltatókat.

A kutatás arra is igyekezett fényt deríteni, hogy amennyiben a válaszadó szervezet nagyobb vállalat vagy divíziócsoporthoz tartozik, akkor *a HR kulcsterületeinek politikáját hol határozzák meg*. A válaszokat szokásos mintáink szerint vizsgálva a következő tendenciák fogalmazhatók meg:

- Míg a *teljes mintában* nem teljesen azonos súllyal, de minden területen az *országos központ* befolyása a domináns, a *kelet-európai* országokban és köztük különösen a magyar válaszadók körében a *helyi részlegek* a teljes mintabeli társaikhoz képest jóval nagyobb önállóságot élveznek.
- A teljes minta határozottan *központi*–országos vagy nemzetközi–döntéseken alapuló területei a *bérezés és juttatások*, valamint a *vezetőfejlesztés*.
- A teljes mintában mintegy fele-fele arányban tartoznak a centralizált–nemzetközi vagy országos–központi döntésű, illetve a decentralizált–a leányvállalat vagy divízió, helyi részleg, iroda körébe utalt–helyi döntésű HR területek kategóriájába a *képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok és a létszám-változtatási* ügyek.
- A *helyi részlegek*, hivatalok számára a legnagyobb önállóságot biztosító terület minden vizsgált mintánkban a *toborzás, kiválasztás*.
- Amennyiben létezik *nemzetközi központ* is, ott elsősorban a vezetésfejlesztési (20%), a létszám-változtatási (14-20%) és a bérezés, juttatási (13%) politikát határozzák meg.
- A *kelet-európai válaszadók* - és benne különösen a magyarok–a teljes mintabelitől szinte minden területen *kiseb mértékű központtól függést jeleznek*.
- A *magyar* mintában főképpen az *országos központ ereje mérsékelt*. Döntési kompetenciájuk a teljes mintához képest jelentős mértékben divizionális vagy helyi szintre delegált. Mindezek eredményeként a központival szemben inkább helyiek befolyását jelzik olyan területeken, mint a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bér és juttatási ügyek is.
- A *nemzetközi központ* által legerősebben kézben tartott HR funkció a magyar mintában a *vezetőfejlesztés*. Ezt a területet a többi mintában látható gyakorlathoz képest az országos központ sokkal kevésbé tartja kézben.



5.1 SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS

A kérdőív második része a *személyzetbiztosítás* súlyára, területeire és alkalmazott gyakorlatára kérdezett rá. A következőkben az e területen tapasztalt jellegzetességeket vázoljuk.

A *létszámnövelés*, a toborzás és a kiválasztás során leggyakrabban használt forrásokat, technikákat munkakör-típusonként kértük jelölni, így elemzésünk eredményeit is ilyen bontásban ismertetjük. Először a *toborzásról* szólunk.

- A vizsgálatban szereplő cégek az üres vezetői munkaposztok betöltésekor támaszkodnak legnagyobb mértékben a *belső forrásokra*. A munkaerő-közvetítő ill. *fejvadász* cégek szolgáltatásaira is leginkább ilyen igények felmerülésekor támaszkodnak. Míg a teljes mintában a menedzserek esetén a belülről toborzás 40%-os gyakorisága után majd 30 %-kal a fejvadászok használata következik, az álláshirdetések használata is érdemleges (1/5) szereppel bír. A *kelet-európai*–a magyarokat is beleértve - válaszadók körében több mint 10 %-ponttal *erősebb a belső forrás használatának jelentősége*. A magyar válaszok alapján megállapítható, hogy itt igen népszerű (32%) a fejvadászok igénybevétele, ám az álláshirdetést csak 9%-os gyakoriságúnak jelezték.
- A *szakalkalmazottak és az adminisztratív alkalmazottak* tipikus keresési módszere mindhárom mintában az *álláshirdetés*. A teljes mintában népszerű további módszerek–munkaerő-közvetítő cégek és belső források–a kelet-európai és a magyar mintában is szerepelnek, ám rangsoruk fordított. Az elektronikus toborzás, habár alacsony–a 6 %-ot egyik mintában sem meghaladó–arányban, de e körben megragadható gyakorlat.
- A *fizikai munkások* körében leggyakrabban alkalmazott toborzási eszköz a *hirdetés*–a teljes és a kelet-európai mintában hasonlóan 40 % körüli, míg Magyarországon az 50 %-ot majdnem elérő gyakorisággal. E körben az *élőszó* használata is fontos szerepet kap, a mintabeli rangsorokban második, harmadik helyen áll.

A kiválasztás során jellemzően alkalmazott, illetve mellőzött módszerek, technikák (lásd 3. táblázat) elemzése további sajátosságok megfigyelésére adott alkalmat.

7. táblázat

A vezetők, a szakalkalmazottak és a fizikaiak körében használatos kiválasztási módszerek alkalmazásának aránya (%) a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

Kiválasztási technikák	Vezetők ország(ok)			Szakalkalmazottak ország(ok)			Fizikaiak ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	Összes	Magyar	kelet-európai	Összes	Magyar	kelet-európai	Összes
Panel interjú	70	48	61	64	41	50	31	17	25
Interjú (páros)	52	57	56	41	64	60	38	51	54
Jelentkezési lap	19	30	43	19	37	49	19	40	47
Pszichol. teszt	25	25	35	20	19	25	8	6	8
Értékelő	11	12	19	5	6	10	0	1	2

közp.									
Grafológia	14	3	4	6	3	2	1	1	1
Referenciák	42	46	61	29	43	58	8	24	40

- Minden adat a *vezetők kiválasztására fordított figyelem hangsúlyos* voltát bizonyítja. Látszik ez egyrészt abból, hogy bizonyos módszereket (pl. értékelő központ) elsősorban e körben alkalmaznak, másrészt pedig abból, hogy itt a kiválasztási döntések megalapozása egyidejűleg többféle technika eredményének figyelembevételével történik.
- Az adatok tanulsága szerint a *fizikaiak* kiválasztási döntései képezik a fontossági skála másik szélső értékét. Őket jellemzően az egyszerűbb, olcsóbb módszerekkel választják ki.

Az egyes kiválasztási technikák alkalmazásbeli változékonysága az egyes ország-csoportokhoz is köthető. Kezdjük azonban egy hasonlósággal, majd nézzük az eltéréseket!

- A vizsgált minták közös jellemzője, hogy valamelyik *interjú*típus szinte biztosan szerepet játszik a kiválasztásban, de legalábbis a leggyakrabban alkalmazott technikák éllovasa.
- A *jelentkezési lap* a teljes minta majd minden munkaköri alcsoportjában a népszerűségi lista második-harmadik helyezettje. A kelet-európai országokban bár alkalmazási gyakorisága általában alacsonyabb szintű, a rangsorban elfoglalt helye azonban hasonló. Kivéve a magyar gyakorlatot, ahol munkaköri csoporttól függetlenül csupán a szervezetek mintegy 20%-a jelezte alkalmazását.
- A *referenciákról* a teljes minta alapján elmondható, hogy a vezetőktől (61%) a szakalkalmazottakon (58%) és az adminisztratív dolgozókon (52%) át a fizikaiakig (40%) némileg csökkenő mértékű, de nagy gyakorisággal használt eszközről van szó. A kelet-európai országok szervezeteinek gyakorlata az előzőekben vázoltakhoz igen hasonló képet mutat. A magyar válaszolók azonban miközben a vezetői munkakörök esetében még erőteljesen (42%) építenek a referenciákra, a fizikaiak körében alig (8%) használják azt.
- A *pszichológiai tesztek* fő, de nem túl gyakori (teljes minta: 35%) alkalmazási terepe a vezető-kiválasztás. A tendencia minden, a mintában szereplő kelet-európai országban hasonló, csak mintegy 10%-ponttal kisebb gyakorisági érték mellett.
- Végezetül a *grafológiáról* elmondható, hogy a kérdezettek között ez a *legmellőzöttebb* kiválasztási technika. Jelzett használati arányai egyik mintabeli alcsoportban sem érik el az 5%-os szintet. A kivételt itt is a magyar válaszadók képezik, ugyanis a szakalkalmazottak körében 6,2%-uk, a vezetők körében 14,4%-uk építi kiválasztási döntését ilyen forrásból származó információkra (is).

5.2 FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK, MUNKAREND

- A teljes minta szervezeteiről általánosságban elmondható, hogy alkalmazottaik körében ma is jellemzően a tradicionális foglalkoztatási formákat és döntően az ahhoz illeszkedő munkaidő-beosztási módokat, munkarendet alkalmazzák.
- Az egyes konkrét formák népszerűsége több esetben hasonlóságot, máshol lényegesebb eltéréseket is mutat. Ezek közül vizsgált mintáink mindegyikében a kitüntetett első helyen áll a túlóra. Ez ugyanis az a megoldás, melyről csupán a válaszadók 12-16 %-a jelezte, hogy nem alkalmazza. Fordítva, szinte minden szervezet ismeri és él vele, bár jellemzően inkább csak munkatársaik bizonyos, szűkebb (0-5%; 6-10%-os) körében.

- Mintáinkban hasonlóan meglehetősen egységes kép alkotható a műszakos munka kapcsán. Miközben a cégek majd egyharmada válaszolta, hogy egyáltalán nem alkalmazza ezt a megoldást, ám akik igen, (a válaszadók mintegy negyede) azok foglalkoztatóik döntő többségét (több mint 50%-át) érintően használják ezt a munkarendet.
- A rugalmas munkaidő szintén olyan forma, amelyet majd azonosan meglehetősen magas (55-60%) arányban alkalmaznak három mintánk szervezetei. A tekintetben, hogy alkalmazottaik milyen arányát foglalkoztatják e forma keretében, már tapasztalhatunk eltérést. A teljes mintában és a magyar válaszadók esetében annak a gyakorisága a legmagasabb–a szervezetek majd 1/5-ét kitevő–hogya a rugalmas munkaidőt munkatársaik nagyobbik hányadára (>50%) kiterjesztve használják. A kelet-európai minta cégeinél viszont azt jelezték legnagyobb arányban (23%), hogy csupán munkatársaik szűk köre (0-5%-a) számára biztosítják ezt a munkarendet.
- Azok a formák, melyekről mindhárom mintánkban a legtöbb szervezet (a 70%-ot mindenütt meghaladóan) a „nem használja” választ adta, az otthoni munka a távmunka és a sűrített munkahét. E tekintetben a magyar alkalmazások a teljes és a kelet-európai alacsony értékeket is alulmúlják. Amennyiben van olyan szervezet, ahol működtetnek is ilyen megoldásokat, csupán alkalmazottaik szűk körében teszik ezt.
- A teljes és a kelet-európai szervezetek gyakorlatában ismert, jelenlévő–bár a munkatársak inkább szűkebb, mint tágabb körében alkalmazott - formák a munkakör-megosztás és az éves munkaóra szerződés. A magyar válaszadók gyakorlatában e megoldások alig fellelhetőek.
- A teljes mintában jól ismert és széleskörűen alkalmazott megoldások a részmunkaidő és a határozott idejű szerződés. E formák népszerűsége a magyar válaszadók között hasonlít a teljes mintáéra, míg Kelet-Európa más országaiból e téren meglepően magas (40-50% körüli) a nemleges válaszok aránya.

A foglalkoztatási formák és az alkalmazott munkarend magyar mintájának elemzése során néhány érdekes összefüggésre bukkantunk. Az egyik szerint a túlóra alkalmazása összefüggést mutat (a korreláció értéke 0,216) a foglalkoztatottak számának változásával. A keresztábrából az olvasható ki, hogy minél nagyobb százalékban alkalmazza a vállalat a túlórát, annál jellemzőbb, hogy létszám tekintetében is növekvő vállalatról van szó, s viszont: a növekvő vállalatok több mint egynegyedénél érinti a túlóra az alkalmazottak több, mint 50%-át. Tehát a növekvő kapacitásigény egyszerre jelentkezik túlórákban és a dolgozói létszám emelkedésében.

Egy másik talált összefüggés alapján megállapítható, hogy a vizsgált a rugalmas foglalkoztatási formák, megoldások - a hétvégi munka, többműszakos munka, túlóra, éves munkaóra szerződés, részmunkaidő, munkakör-megosztás, rugalmas munkaidő, ideiglenes/alkalmi munka, határozott idejű szerződések, otthoni munkavégzés, távmunka, sűrített munkahét–széleskörű alkalmazása nem tűnik túlzottan „kifizetődőnek”. A magukat a felső eredményességi kategóriákba soroló mintabeli vállalataink ugyanis legfeljebb 5%-ban alkalmazzák azokat.

5.3 SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

A kérdőív következő része a személyzetfejlesztés kategóriájába sorolva három területet, a teljesítményértékelést, az emberi erőforrás fejlesztést és a karrierfejlesztést vizsgálta. A továbbiakban ezek jellemzőit vázoljuk.

5.3.1 TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A beérkezett magyar válaszok alapján megállapítható, hogy a vizsgálat évében a teljesítményértékelés már meglehetősen széles körben használatos. Alkalmazása ugyanis a vezetők, a szakalkalmazottak körében a válaszadó szervezetek 80%-ánál jellemző. Sőt az adminisztratív pozíciók esetében is majd háromnegyedük használja. A teljesítményértékelés szerepe fizikai munkakörök esetében a legkisebb, hiszen a felmérésben részt vevő vállalatok alig több mint felénél értékelik formális teljesítményértékelő rendszer keretében a fizikai dolgozók teljesítményét.

8. táblázat:

A teljesítményértékelés mértéke a vezetők, a szakalkalmazottak és a fizikaiak körében az alkalmazásának aránya (%) a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes (n=7952) felmérésben résztvevő szervezeteknél

ország(ok)	Formális teljesítményértékelő rendszer alkalmazásának aránya (%)			
	Vezetők, menedzserek	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Magyar	80,00	80,00	71,00	52,50
kelet-európai	62,70	59,10	60,70	53,00
Összes résztvevő	72,50	72,10	71,03	63,80

- A magyar és kelet-európai adatok csupán a fizikai munkakörök területén mutatnak hasonlóságot - az 50%-os mértéket alig meghaladó alkalmazási gyakorlatról tanúskodva. E körben a teljes minta átlagértékétől való elmaradás 10 százalékpontnyi. A többi munkaköri kategóriában azonban a magyar alkalmazási gyakorlat vagy hasonló arányú – az adminisztratív dolgozóknál 70% - mint a teljes mintáé, vagy meghaladja azt.
- A teljesítményértékelés alkalmazási gyakorisága tekintetében a magyar adatok az angolszász kultúra irányába mutatnak, ott alkalmazzák ugyanis a legnagyobb arányban (88,24%) a teljesítményértékelést a menedzsment körében. Őket az észak-európai országok követik (88,22%), az Európai Unió tagországaiban ez a szám átlagosan 80% fölötti. E tekintetben a magyar gyakorlat jól illeszkedik tehát a fejlett európai országokéhoz.
- Az értékelési folyamat egyik külön is vizsgált jellemzője, hogy kik szolgáltatják a rendszer számára az input adatokat, azaz, hogy kik az értékelők. Az erre vonatkozó zárt kérdést a potenciális értékelők egyszerű (igen-nem) jelölésével kellett megválaszolni. Ily módon egyrészt képet alkothatunk arról, hogy jellemzően kik vesznek részt értékelőként a teljesítményértékelésben, másrészt azt is megállapíthatjuk, hogy melyik mintánkban kiket zárnak ki ebből leginkább.
- A válaszok alapján megállapítható, hogy bármelyik mintát vizsgáljuk is, a közvetlen felettesnek az értékelésben kulcsszerepe van, hiszen szinte mindenhol (az esetek több mint 97%-ában) részt vesz az értékelési feladatban.
- A teljes minta második helyezettje (80%-al) az értékelt maga. Az értékelési rendszerek tehát a globális mintában jellemzően igénylik, lehetővé teszik az önértékelést is. Az értékelési információkat biztosító harmadik tipikus szereplő (73%-al) pedig a felettes felettese.

- Míg az előbbieken alapján a teljes mintában az a jellemző, hogy az értékelés legalább két, de gyakran háromszereplős esemény, a két másik mintában inkább csak kétszereplős játék. A magyar minta értékelői között a felettes felettesének szerepe korlátozott, így az értékelési információkban tipikusan a felettes és az önértékelő véleménye jelenik meg. A többi kelet-európai szervezet gyakorlatában az önértékelés lehetősége igen csekély (68%-uk nem alkalmazza), miközben a felettes mellett még egy vezető véleménye is sokhelyütt (70%) szerepel.
- Az alulról fölfelé történő értékelés gyakorlata - amikor tehát a beosztottak is szerepet kaphatnak az értékelők között - a magyar és a globális mintában a válaszadók hasonló (20%) körében érvényesül, míg más kelet-európai szervezeteknél alig (10% alatt).
- A munkatársak, mint értékelők bevonása a teljes mintában korlátozottan (20%) érvényesülő gyakorlatnak tekinthető. A magyar mintában ettől erőteljesebb (26%), a kelet-európaiakon gyengébb (15%) e kör értékelői szerepe.
- Végezetül még egy meglepő azonosságról számolhatunk be. Eszerint értékelésben betöltött legjelentéktelenebb szerep minden vizsgált mintánkban a vevőké, a külső ügyfeleké.
- A magyar vállalatok körében elvégzett kiegészítő vizsgálataink azt mutatják, hogy az önértékelés alkalmazása jellemzően a külföldi tulajdonú cégeknél történik, (79%-uk jelezte ezt), míg a hazai tulajdonú vállalatoknál ugyanez az arány csak 40%.

A teljesítményértékelési rendszerek jellemzői közül még egy elemet vizsgáltunk, mégpedig azt, hogy *milyen más HR terület épít rá*, használja az értékelési eredményeket inputként. A kérdőív fekinált válaszait itt is az egyszerű (igen-nem) szignálással kellett jelölni.

Majd minden kért funkció esetén a magyar válaszadóktól kaptuk a legmagasabb, ugyanakkor a teljes mintához igen hasonló értékeket. Eszerint leginkább (86-87%-ban) a *képzés-fejlesztési* igények tervezésekor építenek az értékelési eredményekre. Ezt a magyar mintában azonos súllyal (77%) követi *a karrier és a javadalmazás*, melynek teljes mintabeli értékei 78% ill. 72%. A rangsor utolsó két eleme a *HR tervezés és a munkaszervezés*. A kelet-európai válaszadók ragsora a következő: javadalmazás (78%), képzési igény elemzés (72%), karrier (58%), HR tervezés (57%) és munkaszervezés (57%).

5.3.2 KÉPZÉS, EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS

A képzési, emberi erőforrás fejlesztési igények megállapításakor fontos szerepe lehet és ahogyan azt az előzőekben láthattuk fontos szerepe is van - a teljesítményértékelésnek. A képzés-fejlesztés mintabeli szervezeteink életében megtestesített jelentőségének bemutatását az éves munkabérek költség arányában kifejezett képzési költség mutatójának elemzésével kezdjük.

- Ahogyan azt a 8. táblázat mutatja - a magyar minta kivételével - azon válaszolók részaránya a legmagasabb, amelyek képzési költséghányada százalékban alig-alig kifejezhetően kevés. E szervezetek aránya a kelet-európai mintában a legmagasabb (41%). Ha együttesen vizsgáljuk azon szervezeteket, amelyek éves munkabérek költségüknek maximum 2%-át költik képzésre, azt láthatjuk, hogy a magyar és a teljes mintabeli súlyuk 55% körüli, míg a kelet-európaiaké a 60%-ot is eléri. Igen magas tehát azon szervezetek aránya, ahol relatíve nagyon keveset fordítanak a személyzetfejlesztésre.

9. táblázat:

A képzési költségek éves bérek költségéhez viszonyított aránya a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes felmérésben (n=7952) résztvevő szervezeteknél

Költséghányad (%)	ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	összes
0 - 1	24	41	31
1, 01 - 2	30	19	25
2, 01 - 4	28	18	20
4, 01 - 6	11	10	14
6, 01 -	7	12	11

- A képzési költséghányad vizsgált három mintánkban érvényesülő átlagmutatói közül a magyar adat (3,54%) a legmagasabb, bár nem sokkal haladja meg a teljes minta átlagértékét, ami 3,36%. A kelet-európai mintában szereplő szervezetek pedig csupán az éves bérköltségüknek átlagosan 3,15%-át költik képzésre.
- Mindhárom mintában a belső képzés tekinthető tipikusnak, hiszen míg ilyenben a munkatársak majd fele részesül, addig a külső képzésben már alig több, mint ötödük vesz részt.

A *képzéssel töltött idő*, a képzés jelentőségét szintén jól kifejező mutató. A *képzési napok* számát egyes munkaköri csoportok szerint vizsgálva a teljes mintához képest a kelet-európai gyakorlat mutat említésre érdemes eltérést. Míg a vezetők és a szakalkalmazottak körében itt több, addig a fizikaiak esetében kevesebb időt fordítanak képzésre. A legtöbb időt a vezetők töltik képzéssel, őket követik a szakalkalmazottak, majd az adminisztratív, végül a fizikai dolgozók. A magyar gyakorlat e tekintetben ismét inkább a teljes minta átlagértékeihez áll közel. Jellemző, hogy közöttük a külföldi tulajdonban lévők alkalmazottai kapnak több képzést - átlagosan 1,5 nappal.

10. táblázat:

A képzési napok száma a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes felmérésben (n=7952) résztvevő szervezeteknél

ország(ok)	A képzési napok száma			
	Vezetők, menedzserek	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Magyar	5,9	6,2	3,7	4,3
Kelet-európai	7,2	6,8	4,2	3,8
Összes résztvevő	6,1	6,1	4,0	4,2

A globális mintában a képzéssel töltött napok számát az eredményességgel összevetve azt kaptuk, hogy minden dolgozói csoportban határozott pozitív kapcsolat van a két változó között. Eszerint a profitábilisabb cégek dolgozói több képzési napon vesznek részt. Figyelemre méltó megállapítás még, hogy az utolsó két eredménykategóriában – ahol kisebb-nagyobb mértékű veszteség képződik - sem sokkal csökken a képzéssel töltött napok száma.

- A képzési jellemzőkről végezetül olyan szempontból is képet kaphattunk, hogy annak különböző fázisaiban – (1) a képzési igény meghatározása, (2) a képzési terv elkészítése és (3) a képzés megvalósítása – a potenciális szereplők közül kinek milyen mértékben érvényesül a befolyása.

- Az általánosíthatóan megfogalmazható kép arról tanúskodik, hogy a szakszervezetek képzési folyamat bármely fázisában betöltött szerepe elhanyagolhatóan alacsony. Míg a képzési igény meghatározásában a közvetlen vezetők befolyása az elsődleges, a képzés tervezésében és megvalósításban a HR részleg viszi a prímet.
- A válaszok szerint a közvetlen vezetők képzési igény meghatározásában játszott szerepe a magyar mintában a legerőteljesebb. A kelet-európai válaszadók esetében mellettük kissé erőteljesebben, és azonos arányban érvényesül mind a HR részleg, mind pedig az egyén befolyása. A teljes mintában azt láthatjuk, hogy a közvetlen vezető befolyásának rovására tovább nő az egyének szerepe saját képzési igényeik meghatározásakor.
- A képzés tervezés fázisa a HR részleg kompetenciaterülete ugyan, ám minden mintában – és legerőteljesebben a kelet-európaiban – a közvetlen vezetők befolyása is meglehetősen erőteljes.
- A képzési tevékenység megvalósítása a kelet-európai – a magyarokat is beleértve - válaszadók szerint döntően a HR részleg uralta terület. A teljes minta szervezeteinél a közvetlen vezetők e téren játszott szerepe, befolyása erőteljesebb.

5.3.3 A KARRIERFEJLESZTÉS MÓDSZEREI

A vizsgált mintákban a karrierfejlesztés a következőkben olvasható módon alakult:

- A magyar mintában – a többihez hasonlóan, bár azoktól némileg erőteljesebben - a menedzseri karrierfejlesztésre használt módszerek közül a projekt team-munkában való részvétel, a szervezeten belüli feladatok és más speciális, tanulást serkentő feladatok alkalmazása a legelterjedtebbek. Ezekon kívül a teljes és a kelet-európai minta válaszadói a hálózatépítést említették viszonylag magas (24%) arányban, míg ezt a magyarok alig alkalmazzák. Minden mintában egyformán említésre érdemes még, de nem igazán jelentős (15% körüli) súllyal a formális karrier- valamint az utódlási terv készítése.
- A nem vezetői munkakörökben dolgozók körében alkalmazott karrierfejlesztési módszerek három legnépszerűbbike azonos a menedzseri kategória az előzőekben említett legpreferáltabbjaival, ám alkalmazási gyakoriságuk itt kisebb mértékű.

5.3.4 JAVADALMAZÁS, ÖSZTÖNZÉS

A HR funkció számos kritikus területe közül a vizsgálat háromra összpontosít, mindegyiket a már ismert négy személyzeti csoportban vizsgálva. Az első kérdés az alapbér-megállapítás szintjeit, a másik a változóbér alkalmazásának gyakoriságát és annak alapját igyekszik megállapítani, míg a harmadik a pénzügyi participáció módjait és érintettjeit firtatja.

- Az alapbér-meghatározás szintjei: A válaszok alapján megfogalmazható tendenciák a vezetőkre és a fizikaiakra vonatkozóan a 11. táblázatban szereplő adatokból nyomon követhetőek. A szak- és az adminisztratív alkalmazottak körében érvényesülő sajátosságokat ezekhez viszonyítva vázoljuk.

11. táblázat:

Az alapbér - megállapítás szintjeinek érvényesülése (%) vezetői és fizikai munkaköri kategóriákban a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes felmérésben (n=7952) résztvevő szervezeteknél

Szintek	Vezetők	Fizikaiak
---------	---------	-----------

	ország(ok)			ország(ok)		
	Magyar	kelet-európai	összes	Magyar	kelet-európai	összes
Országos/ágazati kollektív alku	8,2	17,4	22,6	9,3	21,9	37,9
Regionális kollektív alku	3,1	6,6	5,8	4,1	11,9	14,6
Vállalat/Divízió	39,2	35,2	35,1	38,1	30,8	25,2
Helyi részleg	20,6	11,7	17,8	25,8	23,1	16,9
Egyéni	42,3	50,0	49,3	20,6	20,1	17,0

Az alpbér-megállapítás jellemző szintjeit illetően a *négy személyzeti kategóriában* vizsgált mintáinkban markáns sajátosságok és eltérések azonosíthatók:

- A *vezetők* körében elsősorban *egyéni*, másodsorban pedig vállalati, ill. divízió szinten történik az alpbér-megállapítás. Mintáink adatai e területen csupán elhanyagolható különbségeket mutatnak.
- A 32 országot reprezentáló teljes mintában a *fizikaiaknál* a domináns *országos vagy ágazati kollektív alku* mellett, után kap szerepet a *vállalati szintű* bérmegállapítás. A 6. táblázat adatai szerint e téren a kelet-európai és főként a *magyar gyakorlat lényeges eltérést* mutat. Egyrészt a vállalati vagy divízió szintű bérmeghatározás szerepe az elsődleges, másrészt a helyi részlegek szintjén történő megállapodások mellett az egyénieké sem elhanyagolható. „Köszönhető” mindez annak, hogy a szakszervezetek és az általuk elért megállapodások regionális, ágazati és országos szinten egyaránt igen-igen korlátozott szerepet játszanak.
- A *szak-, és adminisztratív alkalmazottak* körében a teljes minta országait illetően *majd azonos arányban* van jelen az eddig említett három–*egyéni, vállalati és országos/ágazati alku-bér-megállapítási szint*, ill. forma. A kelet-európai és főként a magyar szakszervezetek e körben játszott szerepének gyengeségét tükrözi, hogy miközben az országos vagy ágazati alkuk súlya a teljes mintában 30, addig a kelet-európaiban 20, a magyarban pedig csupán 10 % körüli. Ennek eredményeként a bérmegállapítás jellemző szintjei és azok rangsora–vállalat/divízió, helyi részleg, egyéni - is eltér a teljes mintában érvényesülő, fent vázolt tendenciáktól.
- Mindezek alapján megállapítható, hogy a *helyi részlegek szintjén* meghatározott alpbér a teljes mintában érvényesülőnél jóval *erőteljesebb szerepet játszik a kelet-európai*, azon belül is főként a *magyar mintában*.
- A *regionális kollektív alku* - mint alpbér-meghatározási szint ill. mód - minden vizsgált minta, minden alcsoportjában az utolsó helyen szerepel. A vezetők esetében gyakorlatilag elhanyagolható a jelentősége. A többi alkalmazotti csoport esetében a teljes és a kelet-európai mintában tapasztalt 10 %-ot meghaladó súlya viszont már nem tekinthető lényegtelennek.

5.4 VÁLTOZÓ, TELJESÍTMÉNYFÜGGŐ BÉREK ÉS A PÉNZÜGYI PARTICIPÁCIÓ

Az alpbéren felül fizetett, un. változó bérekről, azok megállapításának alapjáról, éppúgy, mint a pénzügyi participáció alkalmazott formáiról számot adó válaszokat vizsgálva

kijelenthető, hogy a *vezetők* mintáink mindegyikében több szempontból is *különleges helyzetűek*.

Tulajdonítható ez egyrészt annak, hogy körükben a legmagasabb mind a két vizsgált megoldás alkalmazási *gyakorisága*. Másrészt az adatok alapján az is valószínűsíthető, hogy *egyidejűleg több*, a kérdőívben feltüntetett bérezési *tényező vagy forma érintettjei* is lehetnek. *Harmadrészt* e munkavállalói csoportnál fordul elő–a kelet-európai válaszadók szerint meghatározó módon –, hogy mozgó-béruket elsősorban a *vállalati teljesítmény* alapján állapítják meg.

A kérdőívben vizsgált *ösztönzési formák* kapcsán megállapítható hogy egyrészt:

- a teljesítményhez kapcsolt, annak fokozását ösztönözni szándékozó *mozgó-bér* alkalmazásának gyakorisága minden személyzeti kategóriában lényegesen meghaladja a pénzügyi participációként is ismert metódusokét;
- a *változó-bér megállapításának alapjaként* használt *teljesítményszintek* közül az *egyéni* dominál, második helyen pedig a *vállalati teljesítmény* áll. (Egyedül a vezetőknél fordított a sorrend.);
- a *team- vagy osztályteljesítmény* változóbért befolyásoló szerepe a team-munka sokhelyütt oly sokat hangoztatott jelentősége ellenére minden vizsgált csoport esetében a harmadik, azaz *utolsó helyet* foglalja el;
- a változó-bér alkalmazási gyakoriságát illetően az ország-mintáink szerinti képalkalmazotti kategóriáktól függetlenül–arról tanúskodik, hogy míg a magyar cégek gyakorlatában csupán kissé, más *kelet-európaiakéban lényegesen nagyobb a változó-bér jelentősége, mint a teljes mintáéban*;

A *pénzügyi participáció* legszélesebb körben alkalmazott formája minden alkalmazotti körben a *nyereségrészesedés*.

Érintettjei leginkább a *vezetők*, majd csökkenő arányban a szak- (20%) és az adminisztratív alkalmazottak (17 %) és a fizikaiak (14 %). A vizsgált ország-csoportok szerinti minták az adminisztratív és a fizikai dolgozók körében egyaránt azt a tendenciát követik. A teljes mintabeli alkalmazási gyakoriságot kissé alulmúlja a kelet-európaié és lényegesen a magyar.

- A *dolgozói részvény* meglehetősen szűk kört érint, ám alkalmazása tekintetében a teljes minta cégeihez képest a *kelet-európaiak* némileg fölényben vannak.
- A *részvényopció* a teljes felmérésben résztvevő vállalatok vezetőinek mintegy 15 %-át érinti. A magyar minta szervezeteinek válaszai alapján kiegészítésként megállapítható, hogy a külföldi tulajdonúak meglehetősen magas (43 %), míg a magyar tulajdonúaknak jóval alacsonyabb (10 %) arányban kínálnak részvényopciót a menedzsment tagjai számára.

5.5 ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK

5.5.1 BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

E témakör vizsgálatához kérdeztük egyrészt, hogy kiknek, mely munkavállalói csoportoknak milyen mértékben biztosítanak formális tájékoztatást az üzleti stratégia, a pénzügyi teljesítmény és a munkaszervezés aktuális kérdéseiről. Másrészt igyekeztünk feltárni, hogy az alkalmazottak tájékoztatására használt–a lefelé irányuló –, illetve a menedzsment informálását célzó, a dolgozói véleményközlésre szolgáló–felfelé irányuló - egyes kommunikációs utak, csatornák használatának változásait.

- Felmérésünkben az első kérdéskör kapcsán az állapítható meg, hogy, mindhárom vizsgált mintánkban azonos módon jellemző, hogy az egyes alkalmazotti kategóriák tájékoztatásának mértéke–mindhárom vizsgált témakörben–eltérő. Az első helyen (80-90%-os tájékoztatási szinttel) minden tekintetben a vezetők állnak.
- Az üzleti stratégia és a szervezet pénzügyi teljesítménye kapcsán a vezetőket mintegy 20%-kal csökkenő mértékben követi a szak-, és további 10%-kal alacsonyabb szinten az adminisztratív alkalmazottak tájékoztatása. A fizikaiak tájékoztatási szintje e témakörökben még egy lépcsőfokkal lejjebb található, - a 30%-ot csak a teljes mintában meghaladó szinttel.
- A munkaszervezési kérdések tekintetében - miközben érvényesül a fentiekben vázolt rangsor -, az egyes alkalmazotti csoportok közötti tájékoztatottsági szintkülönbségek lényegesen szűkebbek (vezetők: 81-84%; szak- és adminisztratív alkalmazottak: 71-78%; fizikaiak 62-73%). E téren a kelet-európai és a magyar fizikai dolgozók tájékoztatása a legerőteljesebb.

Az *alkalmazottak felé* irányuló kommunikáció csatornáinak használatában három év távlatában bekövetkezett módosulásokról a kérdőívekben adott válaszok arról tanúskodnak, hogy:

- Miközben mintánként *azonos* az a vélemény, hogy bármely közlési módot illetően *elhanyagolható a csökkenés mértéke*, némileg *eltérő*, hogy *mely csatornákat* és milyen mértékben *nem használnak* az egyes mintákban.
- A *legerőteljesebb növekedést* minden mintában az *elektronikus kommunikációs csatorna* kapcsán jelezték a válaszadók. Míg a magyarok a teljes mintát (69%) meghaladó (75%), a kelet-európai válaszadók az alatti (54%) növekedési ütemről számoltak be.
- A *szóban vagy írásban közvetlenül a dolgozókkal* való közlési mód a legtöbb esetben vagy *azonosan fontos* maradt, vagy erősen tovább növelte jelentőségét.
- - A *team-briefing*, - a kétirányú kommunikációra építő sajátos team-tájékoztatási mód - míg a teljes és a kelet-európai mintában az előzőekben vázolt pozíciót foglalja el–azaz azonosan fontos ill. jelentősége erőteljesen tovább növekedett -, a magyarban csupán kismértékű növekedéséről számoltak be - holott viszonylag magas arányban (24%) jelezték azt is, hogy egyáltalán nem használják ezt.
- *Képviselőtestületen–szakszervezeteken–keresztül* megvalósuló kommunikáció kapcsán hasonlóságok és eltérések is megfogalmazhatók a három minta jellemzőinek megállapításakor. A hasonlóság abban rejlik, hogy ez az a közlési mód, melynek kapcsán mindenhol a többitől kiugróan magasabb arányban jelezték, hogy *nem használják*. Azon válaszadók aránya azonban, akik itt a *nemleges* választ jelölték jelentős különbséget mutat. (Teljes: 25%; kelet-európai: 36%, ill. a magyar minta 42%.) E gyakorlat mintegy előre vetíti a szakszervezetek következő alfejezetben vizsgálandó szerepében várható kelet-európai és különösen a magyar gyengeségeket.

Az alkalmazottaktól *a menedzsment felé* irányuló kommunikációs utak, módok változásairól beszámoló válaszok alapján kiemelésre érdemesnek tartjuk, hogy több vonatkozásban is az előzőekben a lefelé irányulóknál azonosítottakéhoz igen hasonló megállapításokat tehetünk. Ezek legfontosabbjai a következők:

- A leghatározottabb növekedés az elektronikus csatornához kapcsolódik.
- A szakszervezeti képviselők és munkástanácsok sokhelyütt a nem alkalmazott kategóriában található–a kelet-európai mintában a legerőteljesebben.
- A tipikusnak tekinthető utak, módok, melyek az eddigi gyakorlatnak megfelelő súllyal vagy még erőteljesebben érvényesülnek:

- A közvetlen felettesen keresztül küldött vagy a közvetlenül a felsővezetőkhez címzett véleménynyilvánítás.
- A teljes mintában erősen használt megoldások még a rendszeres dolgozói értekezletek és a team tájékoztatás is. Ezek a kelet-európai és főleg a magyar mintában gyengébben érvényesülnek, ill. lassabban terjednek.

Végezetül megemlítenéd, hogy bár az *attitűdfelmérés* a nem alkalmazott eszközök rangsorában minden mintában elől szerepel, a teljes mintában a gyorsabban, míg a kelet-európaiban és a magyarban a lassabban, de a *terjedőben* lévő megoldások között szerepel.

5.5.2 SZAKSZERVEZETEK

Vizsgálatunk adatai szerint a magyar minta cégei körében a legmagasabb (34,7%) a nem szervezett dolgozókat foglalkoztató szervezetek aránya és a legalacsonyabb (6,3%) azon cégeké melyekben az alkalmazottak $\frac{3}{4}$ -ét meghaladja a szakszervezeti tagok számaránya.

A többi kelet-európai országban - Szlovénia kivételével- a kizárólag nem szervezett tagokat foglalkoztató szervezetek mintabeli aránya a magyaréhoz hasonlóan magas, és lényegesen (több, mint 10 százalékponttal) meghaladja a többi résztvevő ország ilyen adatait. A kelet-európai országok e jellemzői így az USA-beli és a kanadai cégek gyakorlatával mutatnak hasonlóságot, ahol szintén igen magas a nem szervezett dolgozókkal működő cégek aránya.

12. táblázat

A szervezett dolgozók aránya (%) a magyar (n=97), a kelet-európai (n=864) és a teljes felmérésben (n=7952) résztvevő szervezeteknél

tagok százalékos aránya	Magyar-ország	Kelet-Európa	Összes ország
0	34,70%	32,80%	20,23%
1-10	8,40%	6,70%	11,86%
11-25	11,60%	7,90%	9,81%
26-50	16,80%	15,00%	11,49%
51-75	17,90%	19,50%	14,33%
76-100	6,30%	10,00%	21,89%
Nincs információ	4,20%	8,10%	10,39%
Összesen	100%	100,00%	100,00%

A világ különböző régióiban foglalkoztatottak szervezethez tartozásának mértéke a hagyományok, a jogi és a politikai intézményi rendszer és a szakszervezetek fejlettsége alapján mindig mutatott eltéréseket. Mára világtendenciaként szerepük visszaszorulása érzékelhető. A korábbi szocialista országok valamikori kvázi 100 %-os szervezethez tartozás mértéke olyannyira a múlté, hogy –legalábbis a mintabeli szervezetek esetében - a magas $\frac{3}{4}$ -es szervezethez tartozás mértéket meghaladó - szakszervezeti tagsággal működő szervezetek aránya a teljes mintában jóval nagyobb (a 20%-ot meghaladó), mint a kelet-európai szervezetek (10%) esetében, köztük is különösen Magyarországon (6,3%)

A magyar szakszervezetek kivételes gyengeségét az is mutatja, - ahogyan ezzel már az előző, a javadalmazásról szóló fejezetben is találkozhattunk -, hogy az országos és /vagy

ágazati szintű kollektív alkuk alapbér meghatározásban betöltött szerepe minden munkaköri kategóriában elenyésző.



6. KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBENI IRÁNYAI

A kutatással kapcsolatban a következő korlátok említhetők:

- A 97 elemű magyar minta statisztikai szempontból meglehetősen kicsinek mondható. Ekkora elemszám mellett természetesen nem lehetséges megkérdőjelezhetetlen következtetéseket levonni. Számos kérdésre nem is minden résztvevő válaszolt, így adott kérdéseknél a valós elemszám még alacsonyabb lehet. A véletlen okozta bizonytalanság így jelentősen befolyásolhatja eredményeinket, ezért bemutatott elemzéseink során csak a statisztikailag létező kapcsolatokat említettük, s nem vontunk le következtetéseket adott kérdések közötti összefüggés (nem kizárható, hogy látszólagos) hiányából. Ezzel igyekeztünk elkerülni, hogy tévesen függetlennek ítéljünk esetlegesen egymástól függő ismérveket. Miközben a bemutatott kapcsolatok a mintabeli 97 vállalatra mindenképpen igazak, ezen állítások nagyobb sokaságra (például az összes magyar vállalatra) való általánosításakor azonban elővigyázatosnak és kritikusnak kell lenni. Hasonlóan nem kerültek elemzésre az olyan válaszok, ahol egy csoportba vagy osztályközbe 10-nél kevesebb vállalat került, hiszen az így adódó összefüggések tekinthetők olyannyira véletlenszerűnek, hogy túlzott nagyvonalúság lenne azokat statisztikainak nevezni. Minden próbát 5%-os szignifikancia szinten értékeltünk, segítendő azt, hogy csak „erős” megállapításokat tegyünk, ezzel is csökkentve a hibás következtetések lehetőségét.
- A teljes felmérés 32 országot magában foglaló 7952 adatot tartalmazó mintája összességében nagynak mondható, de itt is figyelembe kell venni azt, hogy igen sok ország esetében a minta viszonylag kicsi volt (pl. Fülöp-szigetek=52, Franciaország= 140) a veszélyek és elkerülésükre szánt megfontolásaink, megoldásaink ezért az előzőekben vázoltakhoz hasonlóak.



7. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK: AZONOSSÁGOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK

A CRANET felmérés eredményei alapján megerősítve érezzük azokat a korábbi kutatási tapasztalatainkat, (Poór–Karoliny–Héjja [1998], Karoliny–Poór [2005], Karoliny [2006], Kiss–Poór–Gross–Javalgi–Solymossy [2006]), amelyek azt mutatták, hogy a magyar vállalatok HRM-jében *lezajlott a „rendszer váltás”*.

Az ebben tanulmányban bemutatott összehasonlító vizsgálatok alapján azt is megállapíthatjuk, hogy *más közép- és kelet-európai, volt szocialista országok* valamikor igen hasonló HR gyakorlatában szintén *lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű változások következtek be*. A magyarországi változások sok tekintetben gyorsabbnak tűnnek, mint a kelet-európai régió más országaiban bekövetkezettek. Azok a HR funkció *jelentőségét ill. a HR részleg szerepét érintő magyar sajátosságok*, amelyek eltérnek mind a kelet-európai, mind a teljes minta átlagértékeitől nem számottevőek, ám mégis érdekesekek:

- Az egyébként is női dominanciájú HR terület legerőteljesebben (80 %) a magyar mintában bizonyult *női szakmának*.
- A HR vezető keresésekor más kelet-európaiakétól erősebben, a teljes minta átlagától viszont gyengébben hagyatkoznak külső forrásokra. Így a *külső és a belső toborzási forrás használatának aránya majd azonos*.
- A cégek meglehetősen nagy hányada (35 %) működik *saját számítógépesített HR információs rendszer nélkül*.
- Amennyiben a szervezet *nagyobb vállalat* vagy divíziócsoporthoz tartozik, a HR terület *kulcspolitikáinak meghatározói között* az országos központ gyengébb befolyással rendelkezik. Így a *helyiek befolyása erőteljesebben érvényesül*, melynek fő területei: a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bérügyek is. Nemzetközi központ léte esetén annak fő befolyásterülete a vezetőfejlesztés. (Hasonlóképpen ír erről. Roehling et al [2005])
- E téren a magyartól és a teljes mintától együttesen eltérő *kelet-európai jellegzetességnek* mutatkozott, hogy:
- Minden vizsgált HR funkció *döntéseinek befolyásolói között* jóval erőteljesebbnek jelezték a *szervezeti vezetők szerepét*, elsődleges felelősségét.
- Ez a vélemény ill. gyakorlat köszönhető talán annak is, hogy a kelet-európai minta cégei között a *többszörösen meghatározóbb a kisebb méretű szervezetek és így a kisebb létszámú HR részlegek aránya*.

A HR funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák, az érintett szereplők körét vizsgálva a másik két mintától elütő *magyar jellegzetességeknek* találtakat négy kulcsterület–*személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés, a javadalmazás-ösztönzés és az alkalmazotti kapcsolatok* - a mentén csoportosítva vázoljuk.

- A személyzetbiztosítás kapcsán a magyar gyakorlat sajátosságai között említhető, hogy:
 - A *toborzás-kiválasztási módszerek* közül itt a *jelentkezési lapot* alig, a *referenciát*, pedig szinte kizárólag a vezető-kiválasztáskor alkalmazzák, ám a *grafológiát* a vezetők és szakalkalmazottak kiválasztásakor gyakrabban használják, mint más mintákban. A fizikai alkalmazottak keresésekor viszont a hirdetés alkalmazása erőteljesebb, mint máshol.
 - A *létszámcsökkentési célú módszerek* közül a többi mintában jellemzőnél erőteljesebben alkalmazott a *kiszervezés*.

- A *rugalmas foglalkoztatási formák* közül a táv-, az otthoni munka, a sűrített munkahét a többi mintában észlelt alacsony szintet is alulmúlja, a munkakör-megosztás, az éves munkaóra szerződés, pedig csak nyomokban van jelen.

- A képzés-fejlesztés kapcsán, említésre méltó magyar sajátosság, hogy:

- A formális *teljesítményértékelésben* érintett vezetők és szakalkalmazottak aránya kiemelkedően magas.
- Míg az *értékelés* a teljes mintában jellemzően három (felettes, felettes felettese és önértékelés) addig a magyar mintában *kétszereplős* (a felettes felettesét nélkülöző) *esemény*.
- A *képzési költséghányad* mutatójának domináns szintje (2-4%) a magyar törvényi előírás alapján kötelező 1,5%-os képzési hozzájárulás miatt érvényesül. Talán a mutató *legmagasabb minta átlagérték* szintje (3,54%) is alapvetően ennek köszönhető.
- A *képzési igény meghatározói* között itt a legerőteljesebb a *közvetlen vezetők* szerepe.

- A *javadalmazás, ösztönzés* területéről az emelhető ki, hogy:

- A szakszervezetek alpbér-meghatározásban betöltött pozíciója igen gyenge. Ennek hatására a magyar mintában nem érvényesül az a teljes mintában jellemző tendencia, miszerint a fizikaiak körében elsődleges az országos/ágazati alkun nyugvó alpbér-megállapítás.

- Az *alkalmazotti kapcsolatok* témakörében megállapítható, hogy:

- A magyar mintában a legmagasabb a nem szervezett dolgozók aránya, így nem meglepő, hogy az alkalmazottak felé irányuló kommunikációs csatornák közül a szakszervezetek mellőzése a legerőteljesebb.
- A team-tájékoztatás (team-briefing) módszere korlátozottan működtetett, és alkalmazásának növekedési üteme is mérsékeltebb, mint a másik két mintában.

Vizsgálatunk elemzéseinek eredményei alapján megállapítható, hogy néhány szituáció a magyar és a teljes mintától együttesen eltérő *kelet-európai jellegzetességnek* mutatkozott.

- A személyzetbiztosítás kapcsán az, hogy:

- A *vezető-kiválasztás* során erőteljesebben támaszkodnak a *belső forrásokra* és kisebb jelentőségű e körben a pszichológiai tesztek használata,
- A *rugalmas foglalkoztatási formák* közül a részmunkaidőt és a határozott idejű szerződést *kevésbé*, a rugalmas munkaidőt, pedig csak az alkalmazottak *szűkebb körében* (0-5%) alkalmazzák.

- A *képzés-fejlesztés* területéről az, hogy:

- A *teljesítményértékelés* a vezetők és a szakalkalmazottak körében jóval a magyar, és minden alkalmazotti kategóriában némileg a teljes mintabelit alulmúló gyakoriságú,
- Az értékelés itt is *kétszereplős* esemény, de jellemzően az önértékelés lehetősége hiányzik. A felfelé irányuló értékelés előfordulása igen csekély.
- A *teljesítményértékelésre* építő HR rendszerek közül itt a javadalmazás megelőzi a képzés-fejlesztést, és az integráció mértéke is lazább.
- A *képzési költséghányad* mutató átlaga e mintában a legalacsonyabb (3,15%). Egyrészt igen magas azon cégek aránya (60%), ahol a bérköltség elenyésző hányadát (2% alatt) költik képzésre, másrészt relatíve magas azoké, ahol a ráta értéke 6% fölötti.
- Miközben a *képzésben résztvevők aránya* a teljes mintánál *alacsonyabb*, a vezetők az ottaninál több, a fizikaiak, pedig évi átlagban kevesebb napot töltenek képzéssel.

- A *képzési igény* meghatározásában a vezetők mellett a HR-es és az egyén szerepe is hangsúlyos, a *képzés-tervezésben*, pedig a közvetlen vezetők szerepe a teljes mintában tapasztaltnál is erőteljesebb.
 - A *javadalmazás, ösztönzés* területén kelet-európai sajátosság, hogy:
 - - A változó bér jelentősége erőteljesebb, mint a másik két mintában,
 - - A profit/nyereségrészesedés az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak esetén szűkebb körben használatos, mint a teljes mintában.
 - Az *alkalmazotti kapcsolatok* területeiből említésre érdemes, hogy:
 - A *belső kommunikáció* csatornáit között ugyan itt is az *elektronikusak* növekednek legerőteljesebben; e régióban a *fejlődés üteme* azonban - mintegy 15-20 %-ponttal-*lassabb*,
 - A felfelé irányuló kommunikációs csatornák közül a rendszeres dolgozói értekezletek és a team-tájékoztatók nemcsak gyengébben érvényesülnek, hanem lassabban is terjednek.
 - Mindezek eredményeként a magyar megoldások jó néhány vizsgált területen a kelet-európai, míg máshol inkább a globális minta jellemzőivel mutatnak nagyobb hasonlóságot. (Carell–Elbert–Hatfield [2000])
 - A HR funkció jelentőségét ill. a HR részleg szerepét érintő *magyar sajátosságok* közül, amelyek más *kelet-európai országokéval* mutatnak hasonlóságot, a következők említésre méltók:
 - A *személyzeti költség-hányad* meglehetősen *alacsony* (40 % alatti) értéket képvisel.
 - A nagyvállalat esetén a *helyi részlegek HR politikát befolyásoló szerepét erősnek érzi*.
 - A *külső HR szolgáltatók igénybe vétele* a bérek, juttatások, a leépítés és nyugdíj ügyekben a teljes mintabelinél jóval *kisebb mértékben jellemző* gyakorlat.
 - A HR szakemberek döntési túlsúlyának területeként jelezték, de mindkét mintában igen szerény (2-8 %) arányban a fizetés-juttatások területét. E körben az inkább *a teljes minta átlagához közelebb álló magyar jellegzetességek*:
 - A *HR részlegek* mintában előforduló megoszlása és azok *tipikus mérete* (1-5 fő) erős hasonlóságot mutat.
 - A magyar HR vezető *szervezeti stratégiakészítésbe való bevontságának* mértéke az összes ország felső harmadában, míg a kelet-európaiak legfelső szegmensében helyezhető el.
 - A *HR döntések* minden funkciójában jellemző a *megosztott felelősség*, azaz a vezetők és a HR-esek együttdöntése. Ezek *tipikus területei a toborzás-kiválasztás és a létszám-változtatás*. A tipikusan *vezetői túlsúlyos* területek a *létszám-változtatás és a fizetések, juttatások* (ezek aránya e két mintában 20-20 % körüli)
 - *Összefüggés* mutatkozik a *személyzeti költség-hányad és a szervezeti eredményesség között*, miszerint-egy küszöbérték fölött - a magasabb bérköltség-hányadú szervezetek alacsonyabb eredményességűek.
 - Azok a *magyar sajátosságok*, amelyek más *kelet-európai országokéval* mutatnak hasonlóságot, a vizsgált négy HR kulcsfunkcióban nem számottevőek, ám figyelemre érdemesek:
 - A *személyzetbiztosítás* terén közös jellemző, hogy a válaszadók a *vezető-kiválasztáskor a belső forrásokra* támaszkodást hangsúlyozzák.
 - A *teljesítményértékelés* alkalmazási aránya a *fizikaiak körében* a legalacsonyabb és a teljes mintánál mintegy 10% ponttal gyengébb, holott a rendszerváltás előtt ez az eljárás szinte csak e körben volt használatos.

- A *képzési folyamat megvalósítási* fázisát a *HR részleg* uralta területnek tartják.
- A *javadalmazás* kapcsán közösen úgy vélik, hogy a *helyi részlegek szintjén* megvalósuló *alapszintű-megállapítás* szerepe erőteljes.
- A *szervezett munkavállalót nem foglalkoztató cégek aránya* igen magas, a máshol létező szakszervezetek taglétszáma alacsony, ill. arányuk és így szerepük, befolyásuk mérsékelt.
- Így nem meglepő, hogy a *belső kommunikáció* csatornáinak közül a *nem használtak* legnagyobb arányban a *szakszervezeti képviselők* és a *munkástanácsok*.

E körben az inkább a teljes minta átlagához közel álló magyar jellegzetesség, hogy:

- A *rugalmas munkaidőt* alkalmazók azt a munkatársak széles körére kiterjesztve használják, valamint, hogy a *részmunkaidő és a határozott idejű szerződések* is szélkörűen ismert és alkalmazott megoldások.
- A *teljesítményértékelésre* építő más HR rendszerek rangsorát a *képzés-fejlesztés* vezeti.
- A *képzés-fejlesztés* területéről, pedig az, hogy alkalmazotti csoportonként *hasonló* az éves átlagos *képzési napok száma*.

- Egyes HR funkciók, megoldások esetében alig találhatók eltérések a vizsgált három - a magyar, a kelet-európai és a teljes-minta tekintetében. Másként fogalmazva találtunk területeket, melyek esetében *univerzálisnak tekinthető megoldások, vagy tendenciák* ragadhatók meg.

A HR funkció jelentőségét ill. a HR részleg szerepét érintő univerzálisnak minősíthető jellegzetességek között említhető, hogy:

- A HR szakma női dominanciájú.
- Az írott szervezeti stratégia és a HR stratégia szerepe meghatározó jelentőségű,
- A HR döntések tipikusan megosztott felelősségűek, melyben a HR szakemberek túlsúlyos korlátozottan érvényesül,
- A HR munkát erőteljesen támogatják külső szolgáltatók, melyek szerepe a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén meghatározó és más funkciók esetében is növekvő.

A HR funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák és az érintett szereplők körét vizsgálva az univerzálisnak tekinthető területek, módszerek listája a leghosszabb.

- A *személyzetbiztosítás* területéről olyanok sorolhatók ide, minthogy:

- a *vezetők kiválasztására* fordított figyelem erőteljesebb, míg a fizikai dolgozók körében gyengébb,
- a *felvételi interjú* elbeszélgetés szinte biztosan szerepet játszik a kiválasztási folyamatban, ill. ez a *leggyakrabban alkalmazott technika*,
- a *szak- és adminisztratív alkalmazottak* tipikus keresési módszere a *hirdetés*,
- a leggyakrabban alkalmazott létszámcsökkentési módok: a *belső átcsoportosítás*, a *létszámstop*, a *lejárt határozott idejű szerződések megszüntetése* és az *elbocsátás*,
- a *túlóra és a műszakos munka* alkalmazása általánosan és széleskörűen érvényesülő gyakorlat.

- A *képzés-fejlesztés* területéről az, hogy:

- Az *értékelők* között a *közvetlen vezetőké a kulcsszerep*, míg a *vevőké*, az ügyfeleké *elhanyagolható*, de a *munkatársaké is csekély*. E szempontból ítélve tehát a *vevőközpontúság* éppúgy a mítoszok közé sorolható, mint a *team-munka* jelentősége.

- A *képzési formák* közül a *belsőké* a *prímszerep*, hiszen az alkalmazottak majd fele ilyen típusú képzéseken vesz részt, míg a *külsőkön* csupán 1/5-ük.
- A *képzési folyamat befolyásolói* közül a *szakszervezetek* szinte teljesen hiányoznak. A képzési igény meghatározásában a *vezetők szerepe* mindenhol fontos. A képzés-tervezés a HR kompetenciaterülete, de a közvetlen *vezetők befolyása* itt is erőteljes.
- A *vezetők karrier-fejlesztésének* legfontosabb eszközei a *projekt-teamek*, a *szervezetközi* és más speciális tanulást serkentő feladatok. A nem vezetői pozíciókban dolgozóknak hasonló megoldásokat kínálnak, csak az érintettek köre szűkebb, ill. a módszerek alkalmazási gyakorisága mérsékeltebb.
 - A *javadalmasítás, ösztönzés* területén univerzálisnak észlelt megoldások:
 - a *vezetők körében* az *alpbér-megállapítás* tipikus szintje az *egyéni*, ill. a *vállalati szint*.
 - a *regionális kollektív alkuk jelentősége* minden alkalmazotti kategóriában a *legutolsó helyen áll*,
 - a *változó-bér érintettjei* közül a *vezetők három szempont*–az *alkalmazás gyakorisága*, az *egyidejűleg alkalmazott kritériumok száma*, és a *vállalati teljesítménytől függően kapott változó bér érintettjei* - szerint is *kitüntetett helyen állnak*,
 - a *változó-bér lehetséges alapjai* közül *toronymagasan vezet az egyéni teljesítmény*, és *utolsó a team-teljesítmény*,
 - a *pénzügyi participáció* leggyakrabban alkalmazott formája a *nyereségrészesedés*, érintettjei gyakorisági sorrendben: a *vezetők*, a *szak-*, az *adminisztratív* és a *fizikai alkalmazottak*.
 - Az *alkalmazotti kapcsolatok* területei közül említésre érdemes, hogy:
 - a *belső kommunikáció* fő érintettjei, minden vizsgált témakör kapcsán a *leginkább tájékoztatottak a vezetők*,
 - a *leginkább növekvőnek tartott csatorna az elektronikus*, a *legalacsonyabb arányban használt a szakszervezet*,
 - a *tipikus felfelé irányuló*, alkalmazotti véleményt továbbító *mód a közvetlen felettesen keresztül* vagy *közvetlenül a csúcsvezetéshez* eljuttatott üzenet. E körben az *attitűdfelmérés szerepének terjedését várják*.
 - minden mintában *szignifikáns*, de eltérő tartalmú *kapcsolat* van a *szervezetek alkalmazotti létszáma* és a *szakszervezetek befolyása*, ill. azok *változása között*.



8. HIVATKOZÁSOK

- ALAS, R.–SVETLIK, I. [2004]: Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: BREWSTER, C.–MAYRHOFER, W.–MORLEY, M. [2004]: Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
- ANTHONY, P.–CRICHTON, A. [1969]: Industrial Relations and the Personnel Specialist. London, Batsford, p. 165.
- BREWSTER, C. [2004]: European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4: 365-382.
- BREWSTER, C.–MAYRHOFER, W.–MORLEY, M. [2004]: Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
- BREWSTER, C.–WOOD, G.–BROOKES, M.–VAN OMMEREN, J. [2006]. What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis. Human Resource Management, 45: 3-21.
- BUDHWAR, P.S.–SPARROW, P.R. [2002]: An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 [2002], pp. 377–403.
- CAKRT, M. [1993]: Management education in Eastern Europe: Toward mutual understanding. Academy of Management Executive, 4: 63-68.
- CARELL, M.R.–ELBERT, N.F.–HATFIELD, R.D. [2000]: Human Resource Management. The Dryden Press, Fort Worth Philadelphia.
- CRANET [2006]: International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- ELBERT, N.F.–KAROLINY M-né–FARKAS F.–POÓR J. [1994]: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- EVANS, P.–PUCIK, V.–BARSOUX, J. [2002]: The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood.
- FARKAS F.–KAROLINY M-né–LÁSZLÓ Gy. [2003]: Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (I. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf.10. szám, pp. 3-19.
- FARKAS F.–KAROLINY M-né–LÁSZLÓ Gy. [2003]: Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. [II. rész] Humánpolitikai Szemle XIV. évf.11. szám, pp. 3-16.
- GOODERHAM, P.–MORLEY, M.–BREWSTER, C.–MAYRHOFER, W. [2004]: Human Resource Management: A Universal Concept? Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, pp. 417-436.
- JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. [1995]. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. Annual Review of Psychology, 46, 237–

264. In: BUDHWAR, P.S.–SPARROW, P.R. [2002]: An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 12 [2002], pp. 377–403.
- KAROLINY M-né [2001]: T & D and Culture Interrelationship. The Case of Hungarian Workers, Employed by Finnish Relatives. EIASM 16th Workshop on Strategic Human Resource Management „Organisational Culture”. April 5-6, Brussels–Belgium.
- KAROLINY M-né [2003]: The Nokia Way of Managing People: The Case of a Hungarian Subsidiary. In: *Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe* (Ed. by MAKÓ Cs., WARHURST, C. and GENNARD, G.) Akadémiai Kiadó Budapest, pp. 125-143.
- KAROLINY, M-né [2006]: Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. 30-31 March 2006. Aston Business School, Birmingham, UK.
- KAROLINY M-né–FARKAS F.–LÁSZLÓ Gy.–POÓR J. (szerk.) [2003]: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás.*KJK-Kerszöv, Budapest.
- KAROLINY M-né–FARKAS F.–LÁSZLÓ Gy.–POÓR J. (szerk.) [2004]: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás.*KJK-Kerszöv, Budapest.
- KAROLINY M-né–LÉVAI Z.–POÓR J. (szerk.) [2005]: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: Módszertani kézikönyv.* Székelykeresztúr Közgazdasági Akadémia, Budapest.
- KAROLINY-CSETNEKI, Zs.–POÓR, J.–SPISÁK, Gy. [2000]: Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies. In: REKETTYE, G. (Ed.) [2000]: *The Significance of the Last Decade.* pp. 176-193.
- KAROLINY M-né–POÓR J. [2005]: Convergences and Divergences in Human Resource Management–Hungarian Perspectives. “Nové trendy v podnikovom manažmente” Zbornik z medzinárodnej konferencie, Szept. 13-14. Košické Hámre, SR. pp. 108-120.
- KISS K.–POÓR J. [2006]: A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében, *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 2006. 9.sz. p. 14-19.
- KISS K.–POÓR J.–GROSS, A.–JAVALGI, R.–SOLYMOSSY, E. [2006]: Emerging Enterprises in Central Europe. (Conference proceeding) In: 20th Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing & Entrepreneurship–University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, USA, August 2-4.
- KOUBEK, J.–VATCKOVA, E. [2004]: Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: BREWSTER, C.–MAYRHOFER, W.–MORLEY, M. [2004]: *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- LOCKE, R.–THELEN, K. [1995]. Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. *Politics and Society*, 23, pp. 337–367. In: Budhwar, P.S.–Sparrow, P.R. [2002]: An integrative framework for understanding cross-

- national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 12 [2002], pp. 377–403.
- MAKÓ Cs. [2005]: Neo-instead of post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary. *International Journal of Human Resource Management*, February: 277-289.
- MAYRHOFER, M.–A. REICHEL [2006]: Looking for the Holy Grail? Tracking human resource management developments over time–reflections on theoretical and methodological issues, 21st Strategic HRM workshop, Aston Business School, UK, 30-31 March 2006.
- MAYRHOFER, W.–MORLEY, M.–BREWSTER, C. [2004]: Convergence, Stasis, or Divergence? *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London, pp. 417-436.
- POÓR J.–WOLF, J. [1992]: Note Hungary 1990. In: WHEELER, T.L.-HUNGER, D.J.: *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co.
- POÓR J. (szerk.) [1996] : *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- POÓR J.–FARKAS F. [2001]: *Nemzetközi menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- POÓR J.–GROSS A.–FARKAS F.–ROBERSON M. –KAROLINY M-né–SUSBAUER J [2007]: *Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices IBEC (International Business and Economy Conference) Emerging Issues in the Global Economy January 4-7, 2007. San Francisco, CA USA.*
- POÓR J.–TÓDOR, M. [2004]: Labour Force Issues in Modern Hungary—a Survey of Employees in Advance of EU Accession. In: *Research Insights–Mercer Human Resource Consulting* , 2004, Volume 3, February pp. 3-6.
- POÓR J. [2005]: *Rugalmas ösztönzés–rugalmas juttatások. KJK-Kerszöv, Budapest.*
- POÓR J. [2006]: *HR mozgásban–nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.*
- POÓR J.–KAROLINY M-né–HÉJJA L. [1998]: Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary on Workshop on Strategic Human Resource Management. Brussels, Belgium April 6-7.
- ROEHLING, M.V.–BOSWELL, W.R.–CALIGURI, P.–FELDMAN, D.–GRAHAM, M.E.–GUTHRIE, J.P.–MORISHIMA, M.–TANSKY, J.W. [2005]: The Future of HR Management: Research Needs and Directions. *Human Resource Management*, 2, pp. 207-216.
- SCHULER, R.S.– DOWLING, P.J.–DE CIERI, H. [1993]: An integrative framework of strategic international human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 4:4 December 1993, pp. 717-764.

- SPARROW, P.–HILTROP, J.M. [1994]: European Human Resource Management in Transition, London, Prentice Hall.
- SPARROW, P.–HILTROP, J.M. [2000]: Redefining the field of European human resource management. In: MABEY, C.–SALAMON, G.–STOREY, J. [eds] [2000]: Strategic Human Resource Management. Sage, London.
- SZŐTS-KOVÁCS K. [2006]: Merre tart az emberi erőforrás menedzsment?, Vezetéstudomány, XXXVII. évf., Különszám, pp. 46-55.
- TREGASIKIS, O.–MAHONEY, K.–ATTERBURY, S. [2004]: Appendix 1–International Survey Methodology: Experiences from the Cranfield Network, Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, pp. 437-450.
- VATCHKOVA, E. [2004]: Competence-based Human Resource Management Training. „HRM in a Knowledge Based Economy” Ljubljana, 2-4 June.
- VATCHKOVA, E.–MUSZTYNÉ B.B.–GYURKÓ Zs. [2006]: Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június.

Eastern European Features of Managing Human Resources: Uniformities and Differences reflected in International Comparative Studies

Authors: F. Farkas, Zs. Karoliny, J. Poór (University of Pécs)

OTKA Research Fund No. 62169

Introduction

The globalisation of manufacturing and service companies has brought about fundamental changes in the use and management of human resources in the past few decades. Human resource management has become a key factor in creating a competitive edge in the intensifying competition of the international environment (Sparrow – Hiltrop, 1994), while it continually strives to legitimise itself as an excellent paper by Klaudia Szóts-Kovács (2006) illustrates it citing a publication which came out nearly forty years ago and suggests that the history of HR specialists is equal with their struggle to be admitted into the status of full membership in the management team (Antony – Crichton, 1969, p165).

Meanwhile, significant efforts (Schuler – Dowling – Cieri, 1993) have been made to develop an integrated framework of strategic international human resource management. This approach has been exploring the relationships between HRM and strategy in the international arena with more or less success.

The authors of the present paper started to publish the findings of their research well over a decade ago (Elbert – Farkas – Karoliny – Poór, 1994). This work has had seven editions in co-operation with co-authors (Karoliny – Farkas – Poór – László, 2004), and has seen the expansion of its circle of users (Karoliny – Lévai – Poór, 2005). Over the years, there has been a shift in the focus: more attention has been paid to the strategic aspect and internationalisation in line with, on the one hand, a prevailing trend in this specific field of science, and, on the other hand, the needs created by the expansion of international companies into Hungary (Poór, ed., 1996; Poór – Farkas, eds., 2001; Poór, 2006).

The objective of our former large-sample research projects (Csetneki-Karoliny – Poór – Spisák, 2000) was to explore the special characteristics of the human resource management of organisations of various sizes and ownership, operating in different lines of business. We made significant conclusions with regard to the factors contributing to the development of human resource systems, the performance of human resource management functions, personal factors and other elements. We gained experience in applying the methodology of comparative studies; at the time, though, we conducted comparative surveys on organisations only in Hungary.

With comparative research efforts gaining ground, new and authoritative findings were made in the study of international human resource management practices (Budhwar – Sparrow, 2002). In their paper the authors state that comparative research projects usually aim to find the answers to the following questions:

- What is the structure of HRM in specific countries?
- What strategies are most typically pursued?
- What elements of the strategy are implemented in practice?

- What are the similarities and differences in the application of practices?
- What influence do factors, such as culture, government policies and the system of education have?

An early response to these questions may be given based on Jackson and Schuler (1995), and Locke and Thelen (1995): the extent and direction of the influence of factors are environment-specific, and they vary, not from country to country, but from region to region. Studying the nature and the depths of changes has become the most important issue of our time when researching human resource management.

Convergence, constancy or divergence?

Cross-organisational surveys aim to explore the similarities and the differences between the practices adopted in certain regions and countries. An outstanding research project in this field (Mayrhofer – Morley – Brewster, 2004) was carried out with a focus on the developments and changes that took place in 18 European countries between 1990 and 1999. It sought to confirm an earlier finding: if there is convergence, then it has two different directions, one being the free market American model and the other being the institutional European model. Furthermore, although the convergence model and the divergence model differ from each other, there is one significant similarity between them: with respect to the authority of companies, it has been found that they try to formulate and implement their staff development strategies by means of various technological, economic and institutional factors (Gooderham et al. 2004). In contrast with the existence of the *general human resource management model and practice*, the researchers cited last concluded that there were three, basically different directions:

- (4) Market forces generate convergence shifting the HR practices of European firms towards the American model.
- (5) Pan-European institutional forces generate convergence shifting the HR practices of European firms towards a common European model, which is essentially different from the American practice.
- (6) Differences rooted in fundamental organisational properties lead to divergence - or, in any case, they do not lead to convergence - between European countries in terms of the HR practices of European companies.

The survey exploring the changes of the '90s distinguished two types of convergence: directional convergence and final convergence.

Directional convergence means that in the surveyed countries a certain development tendency is moving towards one common point. In a recent study, Mayrhofer elaborated on a third interpretation further refining the meaning of convergence (Mayrhofer – Reichel, 2006). It is called majority convergence, where developments are similar (with a distribution of approximately 50%). However, the results of this kind do not make it possible to draw relevant conclusions.

To allow for the understanding of our research findings, we feel that the hypotheses and findings of Mayrhofer and his colleagues should be presented here in more detail:

Hypotheses

Directional convergence

1 The role of the HRM function and HRM strategy

Hypothesis 1.1: The number of companies that delegate or transfer HR policy decisions to the subsidiary or local establishment level increased during the decade under study.

Hypothesis 1.2: The number of companies that shift HR functions and responsibilities from HR specialists to line management increased during the decade under study.

Hypothesis 1.3: The relative size of HR departments decreased in European companies during the decade under study.

2 Training and development

Hypothesis 2: The share of training expenses in annual expenditures increased at European companies during the decade under study.

3 Performance appraisal and rewarding

Hypothesis 3: The proportion of companies that offer employee share schemes, profit sharing, team bonuses or performance-based rewards increased during the decade under study.

4 The role of employee communication

Hypothesis 4: The proportion of employees who are briefed about business strategy and financial performance at European companies rose in Europe during the decade under study.

5 Flexible working arrangements

Hypothesis 5: There was an increase in the number of European companies that adopt flexible working arrangements and work organisation practices, such as teleworking, outsourcing, etc. during the decade under study.

Final convergence

The shared assumption with respect to final convergence is that in terms of HR practices the differences between the countries decreased in the studied period of time.

Results

The research had three different outcomes

1 There were statistically significant changes, thus the hypotheses were proven correct in the following cases: Hypotheses 1.3, 2, 3 and 4

2 Although statistically not significant, the change in the indicated direction can be detected: Hypothesis 5

3 There are differences between countries:

Hypothesis 1.1 (In one country the hypothesis was statistically proven, whereas in the other countries contrary changes occurred at a statistically not significant level.)

Hypothesis 1.2 (In three countries the hypothesis was proven at a statistically significant level, whereas in the other countries contrary changes occurred at a statistically not significant level.)

Outcome related to final convergence

The hypothesis was not proven. On the contrary, there were more signs of convergence in the HR practices of European countries in the middle of the '90s than at the end of the decade.

The Cranfield Network

The Cranfield Network project (CRANET – the European Human Resources Research Network founded and run by Cranfield Business School in the United Kingdom) contributes to the development of international HRM through its findings, the identification of problems and the ensuing conclusions. It has always been a challenge to collect comparative data on organisations' HRM practices in the varied social, economic and cultural environment. In recent years the issue of managing people has gained more and more importance for organisations, strategy makers and trade unions in various national environments. The spread of international organisations, the international labour market and the emergence of the common European market are but a few of those factors that have increased the need for a better understanding of convergence and divergence in management practice. The information, the analyses and conclusions would carry weight for stakeholders of the labour market.

Yet, although the number of comparative, empirical data is on the increase, it is still limited. The data available from organisations, such as the European Commission, the International Labour Organization, the Organisation for Economic Co-operation and Development, mostly reflect aspects of the macro labour market. This expresses the primary interests of the strategic stakeholders. However, there is still a limited number of findings that shed light on management practices through comparable large-scale surveys comparing a wide range of industries, countries, medium-sized and large organisations. The primary objective of the Cranet project is to fill this gap. The project is co-ordinated by Cranfield Business School, Cranfield University in the United Kingdom (Tregasikis et al. 2004).

International research usually relies on two prevailing *methods*: case studies and comparative surveys.

The strengths of the *case study method* include flexibility, the ability to adapt to different national environments, the ability to discover and present the meaning of the complex environment, and unique features. Case studies do not require providing exact theoretical and conceptual explanations before preliminary data collection; all that will take place during the research process.

The objective of *comparative surveys* is to identify relevant phenomena. The Cranet project pursues this latter approach. The survey covers the following areas: HR departments and HR strategy, recruitment policies, pay and benefits, training and appraisal, working arrangements and flexi-time, industrial relations and employee communication. Research teams serve as critical resources in international comparative surveys, as they are responsible for interpreting the data (Brewster et al. 2006).

The Department of Management, Faculty of Business and Economics, University of Pécs, became such a critical resource by joining the international research team in 2004. Our admission into the project was based on literature references presented earlier, and our recent empirical studies that are in line with the subject of the research.

- In 2002 we studied the state of affairs in terms of staffing, employment and human resource management practices at 112 companies operating in Hungary. (Farkas – Karoliny – László, 2003)
- In 2004 we examined how Hungary's accession to the European Union affected staffing and human resource management at 27 companies. (Poór – Todor, 2004)
- In 2004 we studied the staffing, employment and human resource management practices adopted by the Hungarian subsidiaries of 42 multinational companies (MNCs). Using the life cycle model, we also gained insight into the historical development of these practices. We sought to find out how these functions and practical applications evolved in the past 15 years of fast-changing economic conditions. (Poór, 2006; Poór, 2005)
- In 2005 we conducted a survey of 112 indigenous small and medium-sized enterprises (SMEs) in the South-Transdanubian region, exploring the state of affairs of operations, management, staffing and human resource management from the perspective of the life cycle. The research project studied three periods in the life of companies: the period of starting up the business, the time of strengthening, and the situation following the EU accession. 112 enterprises from seven regions, 19 counties and the capital of the country took part in the survey, therefore the geographical environment reflected the national state of affairs. (Kiss et. al 2006, Kiss – Poór, 2006)
- The first findings on the Hungarian and Eastern European aspects of the 2005 Cranet project were presented at an international conference in the United States of America (Poór – Gross – Roberson – Karoliny – Susbauer, 2007)

8.1

8.2 THE SURVEY AND THE ORGANISATIONS PARTICIPATING IN IT

The standardised CRANET questionnaire, which served as the basis of our research project, includes nearly sixty questions exploring the following areas:

- Section I examines the *roles of HR function, and the position of the HR specialists/departments in the organisational hierarchy* of the responding organisations.
- Section II of the questionnaire asks respondents about *staffing practices*.
- Section III includes questions concerning the *employee development, performance appraisal, and career development*.
- Section IV explores practices related to *compensation and benefits*.
- Section V of the questionnaire is concerned with the presence and forms of *employee relations and communication* in the organisation.
- Section VI includes questions designed to find out about the *organisational details* of the organisations taking part in the survey.
- Section VII aims to obtain information about *the person and the organisation* completing the questionnaire.

To facilitate statistical analysis, the CRANET questionnaire contains closed questions: respondents are requested to make their choice from sets of alternative, pre-formulated answers largely covering the specific areas to be studied. Respondents, however, always have the opportunity to elaborate on answers other than the ones offered in the questionnaire. The research data were processed using SPSS software.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Table 1 CRANET database: Number and percentage of respondents by country

	Countries	Number of responding organisations	Percentage of responding organisations by country (%)
1.	United Kingdom	1101	13.85
2.	Denmark	516	6.49
3.	Canada	456	5.73
4.	Netherlands	397	4.99
5.	Sweden	383	4.82
6.	Germany	347	4.36
7.	Switzerland	311	3.91
8.	Norway	303	3.81
9.	Finland	293	3.68
10	New Zealand	286	3.60
11	Austria	270	3.40
12	USA	260	3.27
13	Australia	259	3.26
14	<i>Slovakia</i>	259	3.26
15	Belgium	230	2.89
16	Nepal	204	2.57
17	Tunisia	189	2.38
18	Greece	180	2.26
19	Israel	175	2.20
20	Turkey	171	2.15
21	<i>Slovenia</i>	161	2.02
22	Spain	158	1.99
23	<i>Bulgaria</i>	157	1.97
24	France	140	1.76
25	<i>Estonia</i>	118	1.48
26	Italy	117	1.47
27	Iceland	114	1.43
28	<i>Hungary</i>	97	1.22
29	Turkish Cyprus	87	1.09
30	Cyprus	85	1.07
31	<i>Czech Republic</i>	72	0.91

32	Philippines	56	0.70
	Total	7952	100.00
<i>Note:</i> The number of the Hungarian respondents was increased to 97 after the Cranet database was closed, and this is the basis of the analysis of the properties of the Hungarian sample. The number of the elements of the total sample was adjusted accordingly to 7952.			

The main properties of the three samples studied

Before we analyse the characteristics of the HR practices of the organisations in the Hungarian, the Eastern European, and the total samples, let us highlight the similarities and differences between the subsets in terms of economic activity and size of organisation. We will also present some special characteristics studied only in the Hungarian sample.

As regards the *sectoral distribution* of the organisations participating in the research project, it can be established (see Table 2) that whilst nearly half of the organisations in the total sample belong to the service sector, the organisations in the Hungarian and, to an even larger extent, in the Eastern European samples (46.2% and 52.6%, respectively) are primarily engaged in building and manufacturing. The proportion of service sector firms in the Eastern European - and, similarly, in the Hungarian - sample is below 40%. Whilst both in the total sample and in the Eastern European sample there are agricultural firms (slightly more than 2%), no organisation engaged in agriculture is represented in the Hungarian sample.

Table 2 Percentage distribution of organisations in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of the research project

Sectors	Country(ies)			Number of employees	Country(ies)		
	Hungarian	Eastern European	All surveyed		Hungarian	Eastern European	All surveyed
Agriculture	0.0	2.2	2.1	- 250	38.5	41.6	33.4
Manufacturing	46.2	52.6	38.8	251 - 1000	34.4	43.0	43.0
Services	39.8	39.7	48.0	1001 - 5000	20.8	13.3	17.3
Other	14.0	5.5	11.1	5001 -	6.3	2.1	6.3
Total	100.0	100.0	100.0	Total	100.0	100.0	100.0

With regard to the *size of organisations*, the data in the second segment of Table 2 indicate that more than two thirds (66.60%) of the respondents of the total sample are large companies employing more than 250 people. Though the majority of these organisations (43%) belong to the smallest size category with 251-1000 employees, almost a quarter of them do belong to the category of very large companies with 1000, or even over 5000 people on their payrolls. The average number of employees in the responding organisations is 1878.9.

The Hungarian sample is different in terms of its composition by *size* in that whilst the proportion of the companies belonging to the two largest size categories is the highest (27.1%) compared to the corresponding categories of the other two samples, the smallest size category companies (employing fewer than 250 employees) are dominant in the Hungarian sample, accounting for 40% of the respondents. Consequently, the 251-1000 size category, which includes the majority of the companies in the total sample, comprises hardly more than one third of the respondents in the Hungarian sample. In contrast, the combined weight of small companies (fewer than 250 employees, 41.6%) and the smallest size category large companies (251-1000 employees, 43%) is significant in the Eastern European sample - it almost reaches 85%.

As to the *ownership* of responding organisations, it can be stated that private sector organisations are prevalent: they account for more than two thirds of the organisations in the total sample. The distribution of Hungarian organisations is very similar to that of the total sample, but in the case of Eastern European organisations the proportion of private sector organisations is even higher, exceeding 70%.

The data in Table 3 indicate that most of the organisations (nearly 47%) in the Hungarian sample rated their operations as *outstanding in terms of profitability*, indicating that their gross revenues had been well in excess of their costs. Over 40% of the remaining organisations said their gross revenues were sufficient to break even, moreover, their vast majority was able to make a small profit, too. Those going through a difficult period, making losses of various sizes, altogether account for about 10%, which is almost the same as the corresponding figure of the total sample.

Table 3 Profitability – revenues in relation to costs – in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Gross revenue has been well in excess of costs	Gross revenue has been sufficient to make a small profit	Gross revenue has been enough to break even	Gross revenue has been insufficient to cover costs	Gross revenue has been so low as to produce large losses	Total
Hungarian	46.8	31.7	11.4	6.3	3.8	100.0
Eastern European	37.8	39.2	16.6	5.1	1.3	100.0
All surveyed	38.6	37.8	12.2	8.2	2.9	100.0

However, in terms of the organisations achieving comfortable profitability (see Table 3), the Eastern European and the total samples have nearly the same percentages. The proportion of companies making smaller or larger profits is almost the same (nearly 40%) in both the total sample and the Eastern European one.

In the Hungarian survey, in addition to posing the standardised CRANET questions, we set out to find out about e.g. the owners of the organisations. Our findings show that indigenous and foreign-owned companies are represented almost in equal proportions: 49.5% and 50.5%, respectively. It may be of interest what we have concluded on the basis of this supplementary aspect: foreign-owned companies rated themselves more successful in terms of profitability than their Hungarian-owned counterparts (see Table 4).

Table 4 Profitability of organisations in the Hungarian sample

Ownership	Gross revenue has been well in excess of costs	Gross revenue has been sufficient to make a small profit	Gross revenue has been enough to break even	Gross revenue has been insufficient to cover costs	Gross revenue has been so low as to produce large losses	Total
Foreign	35.4	12.7	6.3	3.8	0.0	58.2
Hungarian	11.4	19.0	5.1	2.5	3.8	41.8
All surveyed	46.8	31.7	11.4	6.3	3.8	100.0

FINDINGS OF THE SURVEY

THE POSITION AND ROLE OF THE HR FUNCTION AND THE HR DEPARTMENT IN ORGANISATIONS

One of the main indicators of the importance of the HR function within an organisation is *the ratio of labour costs to total costs, that is the labour cost ratio*. The average labour cost ratio of the Hungarian firms was 28% (see Table 5). The other Central and Eastern European respondents reported similar ratios - with a maximum difference of +/- 10 percentage points between countries. When examining the data of the 32 countries, however, it can be stated that there are quite a few – actually, high wage level – countries, e.g. the Netherlands, where some responding organisations have much higher (64%) average staff cost ratios than Hungarian and Eastern European ones.

Table 5 The position and role of the HR function and the HR department in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Labour costs (%)	Head of HR in Board of	Head of HR was recruited from	Involvement of head of HR in	Existence of strategies (%)
--------------	------------------	------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

		Directors(%)	outside (%)	within (%)	strategy development (%)	Business	HR
Hungarian	28	47	49	51	58	76	60
Eastern European	19-38	40-67	34-49	51-66	30-59	40-88	44-73
All surveyed	19-64	40-70	34-70	30-66	30-73	26-88	44-80

It is important to point out the relationship between the labour cost ratio and the profitability of organisations in both the Hungarian and the global samples. Organisations that have higher labour cost ratios are typically less profitable (see Table 6).

Table 6 The relationship between labour cost ratios and profitability

Profitability	Percentage of total costs accounted for by labour costs (%)		
	Hungary	<i>Eastern European countries</i>	All surveyed countries
Gross revenue has been ...			
.. well in excess of costs	16	22	35
.. sufficient to make a small profit	28	24	37
.. enough to break even	38	22	39
.. insufficient to cover costs	68	30	46
.. so low as to produce large losses	44	38	45
Total	28	24	38

Another interesting aspect is that the F test of this relationship in the Eastern European sample is not significant. This means that presumably there is a threshold value for the relationship between profitability and the labour cost ratio revealed in the other samples. Whilst the average 24% staff cost ratio of the organisations in the total Eastern European sample may be below this threshold, the Hungarian organisations' 28% value may slightly, and the global sample's 38% value may greatly exceed it.

The position of the head of the HR department in the organisational hierarchy is clearly indicative of the importance and role of the HR department in the organisation. The data of the Hungarian sample are, in this respect, somewhat below the average value of the 32 countries. Whilst the head of the HR department is a member of the Board of Directors or the senior management team in more than half (55%) of the responding organisations in the

sample of all surveyed countries, the corresponding rate in the Hungarian sample is slightly lower: 47%.

The Hungarian respondents *recruited their most senior HR managers* almost in equal proportions from outside of (49%) and from within (51%) the organisation. Of the Central and Eastern European countries, Hungary relies on external resources the most heavily. Countries in other regions source externally to a much larger extent, its rate may be as high as 70%. (See Table 5)

As regards *the involvement of the person responsible for HR in developing the business strategy of the organisation, and the existence of an HRM strategy*, Hungarian HR practices belong to the upper third of the mid-range group of the 32 countries. The majority of the Hungarian respondents do develop an HRM strategy and nearly 60% of these organisations involve the person responsible for personnel in this process. (By comparison, the corresponding rate is only 37% in Slovakia.)

It is revealing, though, that the organisations in almost all Anglo-Saxon countries have written mission statements as well as documented business and HR strategies. This is particularly noteworthy because the data of all the surveyed countries show a relationship between the existence of *the four elements* of the organisational *strategy* (mission statement, business strategy, personnel/HR strategy, corporate values statement) that were examined in the survey, and *the profitability of the organisation*. The organisations that have such strategies are among the best performers (correlations range between 0.05 and 0.1). It is interesting that in the Eastern European sample this relationship can only be seen in the case of the HRM strategy, while no relationship of this kind was found in the case of Hungarian organisations.

An overwhelming majority (92.8%) of the Hungarian organisations that took part in the survey have an *HR department* (see Table 7) or an HR job. More than half of the respondents completing the questionnaire worked as HR managers. Seven per cent of the Hungarian organisations, compared to less than 6% of the Eastern European organisations, have *no HR organisations* or independent HR job positions, whereas the proportion of such organisations in the total sample is almost negligible (0.71%). This is probably due to the number of truly small companies in the below 250 employee size category, which dominates the Hungarian sample.

Table 7 Size of HR departments in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Number of employees in HR	Country(ies)		
	Hungarian (%)	Eastern European (%)	All surveyed (%)

0	7.23	5.87	0.71
1 – 5	43.37	61.05	44.54
6 – 10	19.28	15.46	24.52
11 – 20	13.25	9.89	14.22
21 –	16.87	7.73	16.01
Total	100.0	100.0	100.0

The *average number of employees in HR departments* in nearly half (44%) of the Hungarian responding organisations is between one and five (see Table 7). This is almost the same as the percentage (44.54%) found in the surveyed organisations of all the countries. However, their proportion in the Eastern European sample is much higher - more than 61%. The dominance of the two smallest organisational size categories (85%) in this sample may be one of the underlying reasons for this rate.

The second most significant HR department size category includes six to ten employees in both the total and the Hungarian samples. The proportion of organisations with large HR departments show a similar figure - 16-17% - in the Hungarian and the total samples. The number of those working in HR at these organisations is over 20.

The Hungarian sample thus reveals more similarity to the total sample than to the Eastern European one. One explanation for this may lie in the similarities and differences between the samples in terms of the size of organisations included.

A moderately strong and positive relationship (with a correlation value of 0.584) was found between *the total number of employees and the number of employees in the HR departments* of the organisations in the sample. We can therefore conclude that organisations with higher staff numbers have larger personnel departments, too. It is, however, only true across the board of the total sample. No such relationship could be seen within the Eastern European or the Hungarian sample. The relationships that could be established and the ones that are missing point to the conclusion that organisations have to grow beyond a minimum size before the observed relationship can be expected to emerge in them.

It is evident from the data in Table 8 that *female employees are prevalent in HR jobs* in all three subsets of the sample. However, whilst in the total sample their dominance does not even reach 60%, in the Eastern European sample it exceeds 70%, and it is almost 80% in Hungary. Nearly 35% cent of the studied Hungarian organisations do not have any male employees working in their HR departments. The Hungarian sample indicates that HR is much more of a female profession in Hungary than in other countries.

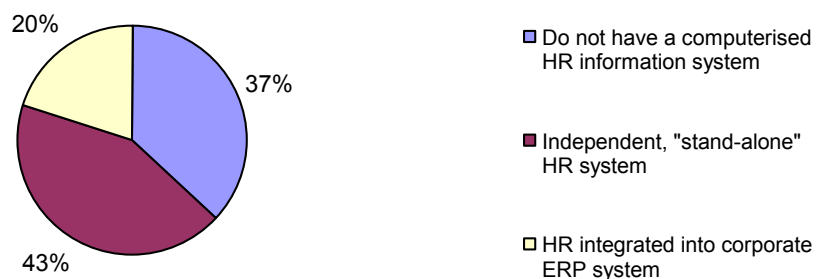
Table 8 Gender distribution in HR departments in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Gender distribution in HR
--------------	---------------------------

	Male (%)	Female (%)	Total (%)
Hungarian	21.50	78.50	100.0
Eastern European	28.70	71.30	100.0
All surveyed	40.63	59.37	100.0

A "hard" feature of the HR department and the work carried out there is *the type of information system used* in the support of processes. In answer to this question, 37% of the Hungarian organisations said that they did not have a computerised HR information system, while 43% had independent (stand-alone) systems, and 20% used an HR information system integrated into a wider management information system. (See Figure 2)

Figure 2 Type of HR information system in the Hungarian sample (n=97)



A mere 20.8% of the responding organisations in 32 countries reported that they had no computerised HR information systems. There are significant differences between the surveyed countries depending on what kind of management culture is prevalent there. The most striking survey result in this respect is that in the countries of the Asian management culture, a rather high proportion - nearly 40% - of the responding organisations do not use computerised HR information systems. According to respondents, the Hungarian practice is closer to the situation in Asian organisations than to the practice in the other Eastern European ones, where the corresponding percentage figure is around 22% reflecting a similarity to the data of the total sample.

The next area to be discussed is the issue of *"Who, and to what extent, is responsible for making decisions in the area of human resource management?"* We will investigate which members of the organisations' line management and HR departments have primary responsibility for the decisions made concerning the key areas of HR: workforce expansion/reduction, recruitment and selection, pay and benefits, training and development, and industrial relations. The results of our empirical research are the following:

- The most typical practice in the studied fields of HR policies is *shared responsibility*. In almost all surveyed HR fields and *in all of the studied samples* the proportion of decisions made primarily by either line managers or HR specialists, though in consultation with the other party, at least exceeds 50%, and in most cases it is in excess of 60% or even 70%.
- *Recruitment and selection* and *workforce expansion/reduction* are the most typical fields of *co-operation* and consultative decision making. Joint decision making on the former issue exceeds 70% in all three samples. It is only in the Eastern European sample that the rate of decisions made jointly on the latter issue stays below 70%.
- Decisions concerning *industrial relations* are made with the least amount of co-operation: respondents in all three samples reported proportions of around 50%.
- *Line management has primary responsibility for making decisions* - either on its own or with its dominance - on *workforce expansion/reduction* and *pay and benefits*.
- However, *there are significant differences* in this respect *in the samples we studied*. *Workforce expansion/reduction* shows the highest rate of autonomous decision making by line managers everywhere. Whilst this proportion is almost equally 20% in the Hungarian (see Table 9) and the total samples, it is over 30% in the Eastern European one. In the field of *pay and benefits* the differences between the Eastern European practices are even bigger. Whilst both the Hungarian and the total samples reveal a rate of around 19%, the exclusive predominance of line management in decision making is more than twice as high (41%) in the Eastern European sample.
- The field of *industrial relations* is where *HR specialists'* authority over making decisions is the greatest. In the total sample it is over 30%, whilst Eastern European firms reported a much lower rate (15.2%). Hungarian responses reveal an intermediate value of around 27%.
- In the total sample, the field in which *HR specialists* have the second largest autonomous decision making power (14.8%) is *pay and benefits*. Both their Hungarian and other Eastern European counterparts have much less autonomy in this field (2.2% and 8%, respectively). In contrast, though, Eastern European HR specialists enjoy more freedom to make decisions on issues of training and development, as well as recruitment and selection than their colleagues in other parts of the world.
- *Line managers in the Eastern European sample, has higher or significantly higher levels of responsibility in every studied HR field than in the total sample*. In almost every field the Hungarian values are closer to the practices prevalent in the total sample.

Table 9 Distribution of responsibility and decision making authority (%) in key HR fields in the Hungarian sample (n=97)

Decision makers	Pay and benefits	Recruitment and selection	Training and development	Industrial relations	Workforce expansion / reduction
Line management	19.4	9.7	7.5	10.8	20.4
Line management in consultation with HR department	44.1	36.6	38.7	18.3	48.4
HR department in consultation with line management	34.4	45.2	38.7	44.1	25.8
HR department	2.2	8.6	15.1	26.9	5.4
Total	100	100	100	100	100

There is a significant relationship between the persons responsible for decision making related to various HR policies and the existence of an organisation's HR strategy in all of the fields covered in the questionnaire. This relationship is invariably moderately strong - the Spearman correlation values are around 0.4, and differences are within the range of one tenth of a percent. It can be concluded that the organisations where HR departments have higher levels of autonomy in decision making concerning various HR functions (staffing, motivation, conciliation of interests, etc.) usually have written HR strategies, and, vice versa, where there is an HR strategy, HR specialists have more autonomy in decision making.

8.3 USING EXTERNAL SERVICE PROVIDERS IN THE HR FUNCTION

Nearly half (48.9%) of the respondents in Hungary claimed that they had *increased the use of external service providers in the field of training and development* in the past three years (see Table 10). The importance of external consultants has increased in the fields of benefits, redundancy, workforce reduction and outplacement, and HR information systems to a smaller extent than in training and development, but approximately by the same rate according to roughly a quarter of the respondents. The survey, however, also revealed that more than half of the organisations did not use external specialists in fields outside training and HR information systems.

Table 10 Percentage changes in the use of external HR providers in the Hungarian sample (n=97)

	Payroll	Benefits	Training and development	Workforce reduction / outplacement	HR Information systems	Pensions
Increased	6.5	26.9	48.9	24.7	29.8	4.3
Decreased	1.1	-	7.4	2.2	-	2.2

Same	37.6	21.5	29.8	18.3	48.9	30.4
Not used	54.8	51.6	13.8	54.8	21.3	63.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

According to our studies, the increasing use of external providers is the most typical of organisations rooted in the Anglo-Saxon culture.

The studied samples show *great similarity* in *training and development* being the HR function where external professional providers have a robust presence everywhere. More than 85% of the responding organisations in all three samples (see Table 11) stated that they used the specialist services of training firms. External providers are also used by organisations in all three samples (at a rate of about 70%) when *HR information systems* are configured and developed.

In the other HR fields surveyed it can be seen that the use of external professional providers is higher in the total sample than in the Eastern European one. The largest differences may be found in the areas of pension administration (nearly 30 percentage points) and downsizing and workforce outplacement (almost 20 percentage points).

Nearly half of the Hungarian and other Eastern European organisations turn to external providers when developing, running and managing pay and benefits systems. In the area of payroll, the difference from or the lag behind the frequency of use in the total sample is not significant (only 5 percentage points), but it is remarkable in the area of benefits (nearly 15 percentage points).

Table 11 Use of external professional providers (in percentage) in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Use of external professional providers (%)					
	Payroll	Benefits	Pensions	Training and development	Workforce reduction, outplacement	HRIS
Hungarian	45.20	48.40	37.00	86.20	45.20	78.70
Eastern European	45.80	47.50	35.60	86.20	40.00	69.10
Total	59.20	64.00	67.30	88.60	57.10	74.30

It was also observed that whilst the organisations that had large HR departments had decreased the use of external providers, the ones with small personnel departments had increasingly turned to such specialists. The smallest organisations rarely or never use external providers.

The survey also wanted to find out *where policies on key HR issues were determined* if the responding organisation was part of a larger group of companies or divisions. Examining the responses of the samples, the following trends could be observed:

- Whilst *in the total sample* the influence of the *national headquarters* is dominant, even if not equally dominant, in every field, in the *Eastern European* countries, and especially in the case of Hungarian respondents, *local offices* perceive much more independence than their counterparts in the total sample.
- In the total sample, the areas where decision making is clearly *centralised* - with only the national or international headquarters becoming involved - are *pay and benefits*, and *management development*.
- In the total sample, decisions on *training and development*, *industrial relations*, and *workforce expansion/reduction* are made by international or national headquarters (centralised decision making) and by subsidiaries, divisions, local sites or offices (decentralised decision making) in nearly equal proportions.
- *Recruitment and selection* is the area where *local sites* or offices have the most *autonomy* in every studied sample.
- If there is an *international head office*, it primarily determines policies on management development (20%) workforce expansion/reduction (14-20%) and pay and benefits (13%).
- *Eastern European respondents* - especially Hungarian organisations - *reported lower levels of dependence on headquarters* than the total sample in nearly all areas.
- In the *Hungarian sample*, it is mainly *national headquarters* that have moderate decision making powers. Compared to the total sample, decision making competence in Hungarian organisations is delegated to a large extent to either the divisional or the local level. As a result, Hungarian respondents reported that their local offices rather than their headquarters were involved in decision making on issues of training and development, industrial relations or even pay and benefits.
- The HR function that *international headquarters* keep closest control of in the Hungarian sample is *management development*. The national headquarters have much less influence on this area compared to the standard practice in the other samples.

SOLUTIONS IN KEY FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:

1 STAFFING

Section II of the questionnaire explored the importance and areas of, as well as the practices applied in *staffing*. In the following part of the paper we will outline the specific features characterising this field.

Changes in the number of employees

The sum totals of employees (full time employment equivalents) working for the organisations of our samples have changed in roughly the same way (see Table 12) in the last three years. Slightly more than 40% of organisations increased their workforce, while a little less than 40% of the organisations were forced to make some staff redundant. The proportion of organisations where there was no change in staff numbers is around one fifth. The same proportion was reported by Hungarian respondents, too.

Table 12 Percentage changes in the number of employees in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Number of employees	Hungary	Eastern European countries	All surveyed countries
Increased	37.1	40.1	41.0
Same	19.6	20.1	20.6
Decreased	42.3	39.2	37.6
Does not know	1.0	0.7	0.8
Total	100.0	100.0	100.0

The data of the Hungarian sample show that 51.0% of foreign-owned companies increased, whilst 32.7% of them reduced workforce. The opposite trend holds true for indigenous companies: 22.9% increased and 52.1% decreased the number of employees.

When comparing changes in the number of employees and profitability (see Table 13), it can be observed that organisations rating themselves as highly profitable have had a 10 percentage point higher increase in staff numbers than the average in both the total and the Eastern European samples in the last three years. The organisations that reported lower levels of profitability show the opposite trend: 60% of them decreased staff, and three quarters of those that made large losses were forced to do the same.

Table 13 Changes in the number of employees and profitability in the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Number of employees	Gross revenue has been well in excess of costs		Gross revenue has been sufficient to make a small profit		Gross revenue has been enough to break even		Gross revenue has been insufficient to cover costs		Gross revenue has been so low as to produce large losses		Total	
	All surveyed	Eastern European	All surveyed	Eastern European	All surveyed	Eastern European	All surveyed	Eastern European	All surveyed	Eastern European	All surveyed	Eastern European
Increased	20.1	18.3	14.7	15.7	3.8	4.7	1.7	1.3	0.4	0.2	41.0	40.1
Same	7.8	7.5	8.3	8.2	2.6	3.1	1.5	1.1	0.3	0.2	20.6	20.1
Decreased	10.3	11.6	14.6	15.3	5.7	8.6	4.9	2.6	2.2	1.0	37.6	39.2
Does not know	0.5	0.5	0.2	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.7
Total	38.6	37.8	37.8	39.2	12.2	16.6	8.2	2.9	2.9	1.3	100.0	100.0

Methods of recruitment and selection

In all three samples, *workforce reduction* most frequently took the form of internal transfer, recruitment freeze, redundancies and not renewing fixed term contracts. More than 70% of the respondents in all three samples reported that they had used all of the above-mentioned methods when reducing workforce. Except for Hungarian respondents, early retirement was used less than the other methods in the Eastern European sample (50%) and in the total sample (60%). Outsourcing was used the least for this purpose: the proportion of organisations applying this method was below 50% in the total and the Eastern European samples, whilst over 55% of Hungarian organisations outsourced functions to reduce the number of employees.

The most often used resources and practices in *workforce expansion*, recruitment and selection were investigated according to staff categories, therefore we will present the results along the same lines. Firstly, we will analyse *recruitment*.

- The firms participating in the survey rely on *internal resources* mostly when filling *management* positions. They will also use the services of recruitment agencies and *head-hunters* in this situation. In the total sample, internal recruitment and head-hunters account for 40% and 30% of the cases, respectively. The use of job advertisements is notable, too (1/5). According to *Eastern European* respondents (including Hungarians, too) *the importance of using internal resources* is 10 percentage points *higher* in their organisations. Hungarian respondents revealed that the use of head-hunters was quite popular, whereas job advertisements were placed only in 9% of the cases.
- When sourcing *professional and clerical employees*, organisations in all three samples turned to *job advertisements*. The other methods frequently used by organisations in the total sample - recruitment agencies and internal resources - are present in the Eastern European and the Hungarian samples, too, but their ranking is the opposite. Although the use of electronic recruitment is low - it does not exceed 6% in any of the samples -, it can still be seen as valid practice.
- *Manual workers* are most often recruited through *advertisements*. In the total and Eastern European samples advertisements account for around 40% of recruitment, whereas in Hungary they nearly reach 50%. *Word of mouth* is another important way of sourcing employees: it ranks as the second or the third most frequently used method.

The analyses of the methods and techniques used or avoided in the selection procedure generated some further characteristic features (see Table 14).

- All the data show that *special attention is paid to the selection of managers*. On the one hand, this is clear from the fact that certain methods (e.g. Assessment Centres) are only used when filling management positions. On the other hand, selection decisions are made following the simultaneous use of various techniques.
- The data also indicate that selection decisions on *manual workers* represent the other end of the scale of importance: such employees are usually selected by means of more simple and inexpensive methods.

Table 14 Percentage use of selection methods for managerial, professional and manual staff categories in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Selection methods	Management			Professional staff			Manual staff		
	Country(ies)			Country(ies)			Country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed	Hungary	Eastern European	All surveyed	Hungary	Eastern European	All surveyed
Interview panel	70	48	61	64	41	50	31	17	25
One-to-one interviews	52	57	56	41	64	60	38	51	54
Application forms	19	30	43	19	37	49	19	40	47
Psychometric test	25	25	35	20	19	25	8	6	8
Assessment centre	11	12	19	5	6	10	0	1	2
Graphology	14	3	4	6	3	2	1	1	1
References	42	46	61	29	43	58	8	24	40

The use of specific selection methods varies according to specific groups of countries. Let us start with a similarity, and then we will discuss some differences.

- A common feature of the studied samples is that one of the *interview* types almost certainly has a role in selection, but at least it is the flagship method among the most often used techniques.
- *Application forms* rank as the second or the third most important method in almost all staff sub-categories of the total sample. Although the frequency of use of this method is usually lower in the Eastern European countries, its place in the ranking of techniques is similar, except in Hungary, where only about 20% of the organisations reported using it irrespective of staff categories.
- In the total sample, *references* are used across the board, although at slightly decreasing rates: applicants for management (61%) and professional positions (58%), clerical (52%) or manual jobs (40%) are frequently requested to present references. Eastern European organisations show a similarly decreasing rate of use in the above-mentioned staff categories, with a frequency that is not much behind. However, while Hungarian respondents do rely on references in the case of filling management positions (42%), they hardly use them when selecting manual workers (8%).
- *Psychometric tests* are mainly, - but not too often (35% of the total sample) - used in management selection. A similar trend can be observed in every Eastern European country included in the sample (see Table 14) but at a frequency of about 10 percentage points lower.
- Finally, *graphology* is the selection method that is *ignored* by respondents *the most often*. In none of the subsets of the survey does its reported rate of use reach 5%. Hungarian organisations are the exception here, too, as respondents claimed that they relied on graphological information (among other sources) in the case of professional and management positions (6.2% and 14.4%, respectively).

Forms of employment and working arrangements

- It can be concluded that traditional forms of employment with matching work schedules and working arrangements still prevail in the organisations in the total sample. The actual use of the various forms, show some similarities and some significant differences, too:
- In all the studied samples *overtime* is by far the most frequently used working arrangement. Only 12-16% of respondents indicated that they did not use it at all. Nearly all organisations know and adopt this practice, but it is typically restricted to a limited number (0-5%; 6-10%) and a certain category of employees.
- Similarly, *shift work* presents a rather coherent picture in our samples. Nearly one third of the organisations reported that they did not use this working arrangement. Those who do (up to one quarter of the respondents), however, have the majority (over 50%) of their employees working in this arrangement.
- *Flexi-time* is also used by the organisations in all three samples in similar and quite high proportions (55-60%). There are differences, though, in terms of the percentage of the employees on flexi-time. In the total and the Hungarian samples, the highest rate of respondents - nearly one fifth of the organisations - have the majority (>50%) of the employees on flexi-time. In the Eastern European sample, though, the highest proportion of organisations (23%) stated that flexi-time was available to only a small part (0-5%) of their employees.
- The working arrangements that the majority of the organisations (over 70%) in all three samples reported no use of are *home based work*, *teleworking* and the *compressed working week*. In this respect the Hungarian practice stays even below the low values of the total and the Eastern European samples. If an organisation happens to have such arrangements, it will only offer them to a small group of employees.
- *Job sharing* and *annual hour's contracts* are working arrangements that are known and used - though on a small scale - by organisations in the total and the Eastern European samples. These solutions are hardly, if ever, adopted by Hungarian respondents.
- *Part-time work* and *fixed-term contracts* are widely known and used by organisations in the total sample. Hungarian respondents report a frequency of use similar to that of the total sample, whilst in other countries of Eastern Europe a surprisingly high proportion (around 40-50%) of respondents claimed not to use such arrangements.

The analysis of the Hungarian patterns of forms of employment and applied working arrangements led us to some interesting conclusions. We found a relationship between the use of overtime and changes in the number of employees (correlation value: 0.216). The data in the cross-table show that the higher the use of overtime by an organisation is, the more likely it is that the organisation is growing in terms of employee numbers, too; and, vice versa, more than one quarter of the growing companies expect over 50% of their employees to work overtime. Consequently, increasing capacity requirements emerge simultaneously in terms of overtime and employee numbers.

Another relationship that we observed is that a large-scale use of the surveyed forms of employment and working arrangements, mostly ones that ensure flexibility - weekend work, shift work, overtime, annual hours contracts, part-time work, job sharing, flexi-time, temporary/casual work, fixed-term contracts, home based work, teleworking, the compressed working week -, does not seem to pay off. These forms account for a maximum of 5% of the working arrangements employed by organisations classifying themselves as highly profitable.

2 EMPLOYEE DEVELOPMENTS

Performance appraisal

- On the basis of the data in the submitted Hungarian questionnaires it can be stated that performance appraisal systems were *quite widely used* in the year of the survey. They are used by 80% of the responding organisations when evaluating employees in management and professional positions. Moreover, nearly three quarters of the organisations use them in the case of clerical workers, too. The role of performance appraisal is the smallest in the staff category of manual workers: a little more than half of the responding organisations assess manual workers via a formal appraisal system.

Table 15 Assessment via formal appraisal systems in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Percentage of use of formal appraisal systems			
	Management	Professional staff	Clerical staff	Manual staff
Hungary	80.00	80.00	71.00	52.50
Eastern European	62.70	59.10	60.70	53.00
Total	72.50	72.10	71.03	63.80

- As it can be seen in Table 15, the Hungarian and Eastern European data are similar only in the staff category of manual workers, revealing a slightly over 50% use of formal appraisal systems. In this category the difference from the average value of the total sample is 10 percentage points.
- In the other staff categories, however, the Hungarian practice is *either similar to the total sample* - clerical workers: 70% - *or exceeds that*.
- As regards the frequency of the adoption of appraisal systems, the Hungarian data show the same tendency as can be seen in Anglo-Saxon cultures, where the use of appraisal systems in management staff categories is the highest (88.24%). Northern European countries are next in line (88.22%), and the EU-average is over 80%. The Hungarian practice, therefore, is in harmony with that of the developed European countries.
-
- A separately studied aspect of the appraisal process is who is expected to provide input data for the appraisal system, i.e. *who is expected to evaluate employees*. Respondents had to answer this closed question by simply marking (yes - no) potential appraisers. In this way we can see who takes part in performance appraisals formally, and we can also establish who is typically excluded from it in each sample.
- - It can be concluded from the data that in each sample it is *the immediate superior that has a key role in performance appraisal*: nearly everywhere (in more than 97% of the cases) he/she takes part in it.
 - In the total sample, the second most important participant (80%) in the process is *the employee himself/herself*. This means that in the global sample appraisal systems require and include *self-appraisal*, too. The third typical participant making an input for evaluation is the *supervisor's supervisor* (73%).

- Whilst, as we have seen, in the total sample the appraisal system involves at least two, but often, *three participants*, in the other two samples appraisal is mostly a *two-person game*. In the Hungarian sample, the supervisor's supervisor has a limited role; appraisal data usually reflect the opinion of the supervisor and the self-appraiser. In the other Eastern European organisations self-appraisal opportunities are few and far between (68% of them do not use it), while in addition to the immediate superior's opinion, another supervisor's views will be considered in a lot of cases (70%), too.
 - Upward appraisal - when *subordinates* may be included in the group of appraisers - occurs in similar proportions (20%) in the Hungarian and the total samples, whilst in other Eastern European organisations this practice is hardly adopted (below 10%).
 - The involvement of *peers* as appraisers is limited (20%) in the total sample. Hungarian respondents reported a stronger (26%), while Eastern European organisations reported a weaker (15%) role for peers in appraisal.
 - Finally, a surprising element found across the board: *customers*, external clients are rated as the least significant participants in the appraisal process.
- Our supplementary research on Hungarian companies revealed that self-appraisal is conducted mostly at foreign-owned companies (79% of them reported it), while the corresponding figure in the case of indigenous companies is only 40%.

□

One further aspect of performance appraisal systems was investigated: *what other HR fields rely on and use information originating from appraisals*. The answers provided in the questionnaire simply had to be marked (yes - no) if appropriate.

With respect to nearly all functions, Hungarian respondents gave the highest rates, which are very similar to the rates of the total sample. According to the data, appraisal results are considered the most often (86-87%) when planning *training and development* needs. In the Hungarian sample, next come *career* and *pay determination* with the same level of importance (77%). The corresponding values in the total sample are 78% and 72%, respectively. *HR planning* and *organisation of work* occupy the last two places in the rank. According to Eastern European respondents the ranking is the following: pay determination (78%), analysis of training needs (72%), career (58%), HR planning (57%) and organisation of work (57%).

Training and employee development

□

- Performance appraisal systems can - and, as we have seen above, do - have an important role in determining training and human resource development needs. The importance of training and development in the life of the surveyed organisations can be presented through the analysis of what proportion of the organisations' annual payroll costs is spent on training. As Table 16 shows us, with the exception of the Hungarian sample, the proportion of those respondents is the highest whose *training cost ratio is so low that it can hardly be expressed as a percentage*. The proportion of such organisations is the highest (41%) in the Eastern European sample. If we examine the organisations that spend up to 2% of their annual payroll costs on training, we can see that they account for around 55% of the Hungarian and the total samples, while the corresponding figure in Eastern Europe is as high as 60%. We can therefore conclude that there are a rather high proportion of organisations that spend relatively very little on employee development.

Table 16 Proportion of annual payroll costs spent on training in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Cost ratio (%)	Country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed
-1	24	41	31
1.01-2	30	19	25
2.01-4	28	18	20
4.01-6	11	10	14
6.01-	7	12	11

- The Hungarian figure is the highest (3.54%) of the sample averages of the training cost ratios found in our three samples, though it does not much exceed the average value of the total sample (3.36%). Eastern European organisations spend 3.15% of their annual payroll costs on training on average, which means they are another 0.2 percentage point behind.
- According to the data included in Table 17, *internal training* is the most widely used in all three samples, as nearly half of the employees take part in this kind of training programmes. In contrast, only a little more than one fifth of the employees participate in external training. Hungarian employees receive more external or internal training than employees in the total sample, while the proportion of Eastern European employees receiving training is somewhat smaller than that. However, the proportion of those Eastern European employees that are provided with training of both types is higher than that in Hungarian organisations.

□

Table 17 Annual proportion of employees receiving training in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Type of training	Proportion of employees receiving training (%)		
	Country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed
Internal	53	43	48
External	25	21	22
Both	25	29	35

The *time spent in training* is an indicator that can reflect the importance of training very well.

When we examine the *number of days spent with training* by staff categories (see Table 18), there is a notable difference between the practice of Eastern European organisations and that of the total sample. In Eastern Europe, the training provided for managers and professional employees is longer than that given to manual workers. Managers spend the most time in training, then come professional and clerical employees, and, finally, manual workers.

The Hungarian practice is, again, closer to the average values of the total sample. The employees of foreign-owned companies receive more training - 1.5 days more on average.

Table 18 Number of training days in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Country(ies)	Number of training days			
	Management	Professional staff	Clerical staff	Manual staff
Hungary	5.9	6.2	3.7	4.3
Eastern European	7.2	6.8	4.2	3.8
All surveyed	6.1	6.1	4.0	4.2

When comparing the number of days spent with training and profitability in the total sample, we observed a strong positive relationship between the variables in all staff categories. The employees of companies generating more profits spend more days in training. An interesting finding is that the number of days spent with training does not decline by much in the last two categories of the scale of profitability - where companies reported smaller or larger losses -, either.

-
- Finally, we were also able to form a view of *training* in terms of which of the potential *actors*, and to what extent, can *influence* the various *phases* of training - (1) defining training needs, (2) designing training activities and (3) implementing training activities.
- In general, we can establish that the *role of trade unions* in any phase of the training process is *negligible*. *Line managers* have the most influence on *defining training needs*, whereas the *HR department* has primary responsibility for *designing* and *implementing training activities*. The differences between the samples in this area are not particularly marked, but as they are still typical, we present the specific values in Table 19.

Table 19 Actors influencing the specific phases of the training process (%) in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

□ Actors influencing	□ Country(ies)		
	□ Hungary	□ Eastern European	□ All surveyed

training	□ D efi n- in g tra ini ng ne ed s	□ D es ig n- in g tra ini ng	□ I m pl e- m en tin g tra ini ng	□ D efi n- in g tra ini ng ne ed s	□ D es ig n- in g tra ini ng	□ I m pl e- m en tin g tra ini ng	□ D efi n- in g tra ini ng ne ed s	□ D es ig n- in g tra ini ng	□ I m pl e- m en tin g tra ini ng
□ The individual	□ 8	□ 0	□ 3	□ 11	□ 6	□ 5	□ 20	□ 4	□ 7
□ Line managers	□ 84	□ 32	□ 20	□ 77	□ 38	□ 23	□ 68	□ 33	□ 28
□ HR department	□ 7	□ 67	□ 76	□ 11	□ 56	□ 72	□ 12	□ 63	□ 66
□ Trade union(s)	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1	□ 0- 1

- Table 19 reveals that the role of *line managers in defining training needs* is the highest in the Hungarian sample. The Eastern European respondents reported that the HR department and the individual had an equal measure of influence on training needs, which is higher than what we can see in Hungary. In the total sample it can be observed that the role of the individual in defining his/her training needs increases at the expense of the influence of the line manager.
- The phase of *designing training* belongs to the field of competence of the *HR department* in all three samples, but it has to be mentioned that the influence of line managers on this aspect of the training process is rather strong, too, especially in the Eastern European sample.
- According to Eastern European - including Hungarian - respondents, the *implementation of training activities* is primarily *the responsibility of the HR department*. When comparing the role of line managers of all three samples in this phase of the training process, we can see that the ones in the total sample have the strongest influence.

Methods used in career development

- In the Hungarian sample - similarly to the other two samples, but with slightly stronger values - the most frequently used methods in *managerial career development* are participation in *project team work*, involvement in *cross-organisational tasks* and other *special tasks to stimulate learning*. In addition to these methods, the respondents of the Eastern European and the total samples reported a rather high use of networking (24%). In contrast, Hungarian organisations hardly use it. Two other methods, preparing formal career and succession plans, were marked in all samples, even if their importance is not very significant (around 15%).

- The three most commonly employed career development methods in *non-managerial staff categories* are the same as the ones in the managerial category, but they are used to a smaller extent.
-
- 3 COMPENSATION AND BENEFITS
- Az első kérdés az *alaphér-megállapítás* szintjeit, a másik a *változóbér* alkalmazásának gyakoriságát és annak alapját igyekszik megállapítani, míg a harmadik a *pénzügyi participáció* módjait és érintettjeit firtatja.
-
- The survey explores three of the crucial areas of this HR function in relation to the formerly introduced four staff categories. The first question is designed to find out *the level at which basic pay is determined*, the second is concerned with to what extent and on what basis *variable pay* is offered, finally, the third explores the forms and beneficiaries of *financial participation*.
-
- *Levels of basic pay determination*
-
- The tendencies that the responses revealed concerning managerial staff members and manual workers are supported by the data in Table 20. The specific features that characterise the determination of professional and clerical employees' basic pay will be outlined in relation to the data in Table 20.

Table 20 The role of various levels in basic pay determination (%) in staff categories in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Levels	Managers			Manual staff		
	Country(ies)			Country(ies)		
	Hu ngary	Ea stern European	Al l surveyed	Hu ngary	Ea stern European	Al l surveyed
National/i ndustry-wide collective bargaining	28.	44.	62.	39.	99.	93.
Regional collective bargaining	13.	6.6	85.	14.	9	6
Company/ division	39.	23.	13.	38.	8	2
Establish ment/site	20.	7	8	25.	1	9
Individual	42.	50.	49.	20.	20.	17.
	3.	0	3.	6.	1	0

The following distinct characteristic features and differences may be identified in the *four staff categories* with reference to the special levels of basic pay determination:

- The basic pay offered to *managers* is determined primarily at the *individual* level, secondly at the company or division level. The results of the survey in all samples show negligible differences in this area.
- In the total sample comprising 32 countries, the basic pay of *manual workers* is predominantly determined on the basis of *national or industry-wide collective bargaining*; with the next most important level being *company level* pay determination. The data in Table 20 reveal *significant differences* between the practice adopted by organisations in the total sample and that of Eastern European, especially *Hungarian organisations*. Pay determination is primarily a company- or division-level responsibility, but, on the other hand, establishment/site- and individual-level forms of pay determination are relevant, too. This is due to the fact that the trade unions and the agreements they reach have a rather limited effect on the regional, industry-wide and national levels.
- The above-mentioned three levels or forms of *pay determination* - *individual, company and national/industry-wide bargaining* - take an almost equal share in the case of *professional and clerical employees* in the total sample. The weakness of Eastern European and, especially, Hungarian trade unions in such matters is well reflected by the fact that in these staff categories in the total sample national or industry-wide collective bargaining accounts for 30%, in the Eastern European sample it is 20%, while in the Hungarian one it is only around 10%. As a result, typical levels of pay determination and their order of ranking - company/division, establishment, individual - are different from the above outlined trends prevalent in the total sample.
- It can thus be concluded that basic pay determination at the level of *local establishments* is much more significant in the Eastern European sample, and within that, in *Hungarian organisations* than in the total sample.
- *Regional collective bargaining* - as a level or form of pay determination - is the least often used in all sub-categories of all surveyed samples. In the case of managers its relevance is virtually negligible (see Table 20). As regards the other staff categories, however, its share of over 10% in both the total and the Eastern European samples should not be overlooked.

Variable, performance-based pay and financial participation

Based on the responses given to the questions inquiring about variable pay, i.e. pay offered in addition to the basic pay, the basis on which it is paid, and the adopted forms of financial participation, it can be established that *managers* in all three samples enjoy various *privileges*:

- The *frequency* of use of the two examined solutions is the highest in the management staff category.

- On the basis of the data (see Table 21) it can also be presumed that managers can benefit from more than one of the listed *forms of variable pay or financial participation at the same time*.
- Variable pay is determined primarily on the basis of the *company-wide performance* in this staff category – according to Eastern European respondents, in a dominant way.

Based on the information in Tables 21 and 22, as well as on data not included in them, the following can be established in connection with the forms under investigation:

- *variable pay*, which is related to a specific level of performance and the purpose of which is to motivate employees to improve performance, is far more often given to employees in all staff categories than various forms of financial participation;
- usual *level of determining variable pay* is firstly *the individual performance*, and, secondly, the *company-wide performance*. (It is only in the case of managers that it is the other way around.);
- in spite of the fact that the importance of teamwork is so often stressed in various places, *team or department performance* as a factor influencing variable pay scale occupies only the third, i.e. *the last place* in the ranking in every surveyed sample;
- with regard to the rate of use of variable pay, a comparison of the samples show that - irrespective of staff categories - *the significance of variable pay* in Hungarian organisations is slightly higher, whereas in *Eastern European organisations* it is *considerably higher than in the organisations of the total sample*;

Table 21 The rate of use (%) of variable pay in the compensation of managers and professional employees in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Basis of determining variable pay	Managers			Professional employees		
	Country(ies)			Country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed	Hungary	Eastern European	All surveyed
Team/dept. performance	20	34	21	20	34	18
Individual performance	36	47	41	34	54	35
Company-wide performance	48	57	39	26	38	24

- *Profit sharing* is the most commonly offered form of financial participation in every staff category. It is mostly *managers* that receive a share of the profits, next come professional employees (20%, see Table 22), followed by clerical employees (17%) and manual workers (14%). The data on clerical and manual workers in the studied samples of countries are consistent with the trend revealed by Table 22 in connection with professional employees. The frequency of use in the total sample is somewhat

higher than that in the Eastern European sample, and it is significantly higher than in Hungary.

Table 22 The rate of use (%) of various forms of financial participation in the compensation of managers and professional employees in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Forms of financial participation	Managers			Professional employees		
	Country(ies)			Country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed	Hungary	Eastern European	All surveyed
Employee share schemes	20	17	16	14	10	12
Profit sharing	16	32	27	8	17	20
Stock options	20	11	15	2	5	6

- *Employee share schemes* are used in a rather limited circle, but *Eastern European* organisations offering such schemes have a slight edge over the organisations in the total sample.
- *Stock options* are given to 15% of the managers of the organisations in the total sample. On the basis of the responses given by the organisations in the Hungarian sample, it can be added that members of the management of foreign-owned companies are offered stock options on a much larger scale (43%) than the managers of indigenous companies (10%).

4 EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION

□ *Internal communication*

□

- To explore this area we asked organisations which employee categories and to what extent are provided with formal briefing about *topical issues related to business strategy, financial performance and organisation of work*. On the other hand, we wanted to find out about the *changes that had taken place in the different types of channels of communication*: in top-down communication - which serves the purposes of informing employees - and in bottom-up communication, which is used to inform management and to convey employees' opinions to management.

□

- With reference to the first area of interest, we can establish the following:

- All three samples are the same in the sense that the extent to which specific staff categories are informed - in connection with all three issues under study - is different. In all respects *managers* are the *first* to be provided with information (80-90% extent of knowledge).
- As regards the extent of information of employees on issues related to *business strategy* and the organisation's *financial performance*, the extent of information of professional employees is about 20%, while that of clerical employees is another 10%

lower. Manual workers are the least well-informed about such issues: it is only in the total sample that their extent of information exceeds 30%.

- Issues concerning the *organisation of work* produce the above outlined ranking but the differences between the various staff categories in terms of how well-informed they are, are significantly smaller (managers: 81-84%; professional and clerical employees: 71-78%; manual workers: 62-73%). Eastern European and Hungarian manual workers are given the most information on such issues.

□

According to the respondents, the changes that took place in the three years preceding the survey in the use of top-down communications channels are as follows:

- Whilst *all samples agree* that the *decrease* in the use of any form of communication *was negligible*, there are differences between the samples in terms of *which channels are not used* by them and to what extent.
- The *sharpest increase* was seen in the use of *electronic communication* in every sample. The rate of growth in the Hungarian sample was higher (75%) than in the total sample (69%), whilst Eastern European organisations reported a lower (54%) growth rate.
- *Verbal and written communication direct to employees* either showed the same level of importance or increased it considerably in most cases.
- *Team-briefing* - which is a special type of two-way communication - occupies the position described above in the total and the Eastern European samples - that is, it retained or significantly increased its importance. In contrast, there was only a small increase in the use of team-briefing in Hungarian organisations, and a relatively high proportion of respondents (24%) reported that they did not make use of this form of communication at all.
- Communicating major issues *through representative staff bodies* - trade unions - reveals similarities and differences between the characteristic features of the three samples. What is similar is that this form of communication was the one on which a far bigger number of respondents reported that *they did not use it* than on other ones. However, there are significant differences in the proportions of respondents marking *no* in answer to this question. (Total sample: 25%; Eastern European sample: 36%, Hungarian sample: 42 %.) This practice already indicates the weakness of trade unions in Eastern Europe, and, especially, in Hungary, which will be discussed in the next section.

On the basis of the responses related to the changes in the channels and methods of bottom-up communication it should be pointed out that the conclusions that can be made, are in many respects very similar to the ones outlined above in connection with the top-down forms of communication. The most important ones being:

- The most dramatic *increase* took place in the use of *electronic communication*.
- Employees do *not* go through *trade union representatives and works councils* when communicating their views to management in a lot of countries - this trend is the most marked in the Eastern European sample.

The typical forms and channels of communication that have kept their importance or have even increased it are:

- Communicating views through the *immediate superior* or *direct to senior managers*.

- Strong preference is given to *regular workforce meetings* and *team briefings*, too, in the total sample. These forms of communication are less used or are gaining ground only slowly in the Eastern European sample, mainly in Hungary.

Lastly, it should be mentioned that although *attitude surveys* are quite high on the list of methods not used, they *are among the methods that are becoming more widespread* - faster in the total sample, and more slowly in the Eastern European and the Hungarian samples.

8.4 TRADE UNIONS

Our research findings show that the Hungarian sample has the highest proportion of non-unionised organisations (34.7%) and the lowest proportion of organisations where over three quarters of the workforce are unionised (6.3%). (See Table 23)

In the other Eastern European countries - with the exception of Slovenia - the proportion of organisations employing only non-unionised workers is similar to that of Hungary, and is considerably (by over 10 percentage points) higher than the corresponding data of the other surveyed countries (20.25%).

In this respect, therefore, Eastern European countries show similarity to the practice of organisations in the U.S. and in Canada, where the proportion of non-unionised organisations is very high, too.

Levels of unionisation in various parts of the world have always been different by virtue of traditions, legal and political institutional systems, as well as the development of trade unions. The role of trade unions is perceptibly shrinking all over the world. The one-time quasi 100% unionisation level that former Socialist countries boasted of is a thing of the past so much so - at least in the organisations participating in the survey - that in the total sample the proportion of organisations with over 75% unionisation is much higher (over 20%) than in Eastern European organisations (10%), and, especially, in Hungary (6.3%).

Table 23 Levels of unionisation in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Proportion of trade union members	Country(ies)		
	Hungary %	Eastern European %	All surveyed %
0	34.7	32.8	20.25
1 – 10%	8.4	6.7	11.86
11 – 25%	11.6	7.9	9.76
26 – 50%	16.8	15.0	11.52
51 – 75%	17.9	19.5	14.39
76 – 100%	6.3	10.0	21.85
Does not know	4.2	8.1	10.37

Total	100.0	100.0	100.0
-------	-------	-------	-------

Our further research on the *trade union* related aspects of Hungarian organisations revealed that trade unions were able to exercise greater influence or increasing influence on large organisations. In moderately large companies – 1200-1500 employees – there was no change or there was a decline in the influence of trade unions, whilst trade unions had no influence at all on smaller size companies (employing 764 people). The influence of trade unions varies significantly depending on company size, which is confirmed by the value of the ANOVA F test (3.6), and its probability (0.017, see Table 24).

Table 24 The relationship between changes in trade union influence and the average number of employees in organisations in the Hungarian (n=97), the Eastern European (n=864) and the total (n=7952) samples of organisations participating in the survey

Trade union influence	Average number of employees in organisations / country(ies)		
	Hungary	Eastern European	All surveyed
Increased	6773.9	2066.6	2145.7
Same	1570.2	859.3	2243.2
Decreased	1263.8	100.3	2253.2
No influence	764.1	327.2	947.5
Total	1947.2	845.1	1905.7
ANOVA F-test	3.605	11.597	6.192
Significance	0.017	0.000	0.000

As the ANOVA values and their significance levels in Table 24 show, the relationship between company sizes determined by the number of employees and trade union influence, and the changes in the level of influence can be observed in the other two samples. However, this relationship covers situations different from the Hungarian.

In the *Eastern European* sample the influence of trade unions on organisations of roughly the size of the sample average (845 employees) did not change, in the case of organisations smaller than the average it decreased (100 employees) or was non existent (327 employees). Similarly to Hungarian organisations, respondents reported an increase in the influence of trade unions on larger size companies (2066 employees) - though these are much smaller than Hungarian organisations.

The relationship found *in the total sample* is that the organisations that saw a change - an increase or a decrease - in the influence of trade unions are relatively large, the number of people they employ (2150-2250 employees) is slightly more than the average which is quite similar to the Hungarian. At the same time, the organisations where there was no change in the influence of trade unions belong to this organisational size category, too. The organisations that reported no influence exercised by trade unions are medium sized (947 employees).

It can also be observed in the Hungarian sample that the proportion of unionised staff is higher in public sector organisations than in private sector ones - the correlation value is 0.305. Professional employees are less willing to become members of trade unions. We found

that the higher the percentage of the payroll these groups account for, the smaller the proportion of trade union members in the organisation.

The unparalleled weakness of Hungarian trade unions is demonstrated by the fact - as we have seen it above in the section on compensation - that the role of national and/or industry-wide collective bargaining in determining basic pay is negligible in every staff category (see Table 25).

Table 25 The role of national/industry-wide collective bargaining in determining basic pay in the organisations of the Hungarian sample (n=97)

Influence	Management		Professional employees		Clerical employees		Manual workers	
	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
No	89	91,8	87	89,7	86	88,7	88	90,7
Yes	8	8,2	10	10,3	11	11,3	9	9,3
Total	97	100	97	100	97	100	97	100

As it can be seen in Table 26, in the Hungarian sample indigenous companies have a higher proportion of trade union members than foreign-owned ones. Conversely, within the category of foreign-owned firms, there is a significantly higher number of organisations where there are no unionised employees or their proportion is insignificant – below 10%.

Table 26 The proportion of unionised employees in organisations with different ownership in the Hungarian sample (n=97)

	Ownership		
	Foreign	Hungarian	Total
0	23.2	11.6	34.7
1 – 10%	7.4	1.1	8.4
11 – 25%	5.3	6.3	11.6
26 – 50%	6.3	10.5	16.8
51 – 75%	4.2	13.7	17.9
76 – 100%	1.1	5.3	6.3
Does not know	2.1	2.1	4.2
Total	49.5	50.5	100.0

LIMITATIONS AND FUTURE DIRECTIONS OF THE RESEARCH

The limitations of the research are the following:

- The *Hungarian* sample with its 97 elements is statistically rather small. Consequently, it is impossible to draw unquestionable conclusions from them. Not all respondents answered every question, as a result of which the number of actual responses might even be lower in some cases. Random uncertainty may thus significantly affect our findings. For this

reason, we only mentioned statistically relevant relationships in our analysis, and we did not make conclusions based on the (not impossibly, apparent) lack of a relationship between certain questions. This way we tried to avoid making the mistake of regarding certain interdependent properties as independent. Whilst the relationships presented here are absolutely true for the 97 organisations in the sample, generalizing them for a larger multitude (e.g. for all the Hungarian organisations) should be done with circumspection and due criticism. Similarly, responses where fewer than 10 organisations fell into one group or class interval were not analysed as the ensuing relationships could be regarded accidental to the extent that it would be a bit of an exaggeration to call them statistical relationships. Every test was conducted at a 5% significance level so that we could make "strong" statements and decrease the possibility of coming to the wrong conclusions.

- All in all, the total sample including 7952 elements from the *32 countries of the survey* can be considered large, but it should be noted that there were quite a lot of countries the samples of which were relatively small (e.g. the Philippines=52, France=140), thus to avoid potential pitfalls we adopted the approach to analysing such data outlined above.

SUMMARY OF CONCLUSIONS: UNIFORMITIES AND DIFFERENCES

- We feel that the finding of the CRANET survey confirms our previous research experience which suggested that a much needed *paradigm shift had taken place* in the HRM of Hungarian companies. On the basis of the comparative studies discussed in this paper we can also establish that the once rather similar *HR practices* of the former Socialist countries have gone through *significant changes*, which are, however, *different in terms of their direction and extent*. The changes in Hungary seem to be faster in many respects than those in the other countries in the Eastern European region.

The *Hungarian characteristics* that are related to the *importance of HR or the role of the HR department* and which are different from the average values of both the Eastern European and the total samples are not significant but very interesting:

- *HR* is a predominantly female profession everywhere, but it was reported to be the most strongly *female dominated profession* (80%) in the Hungarian sample.
- *When recruiting HR directors*, Hungarians rely on external sources more than the other Eastern European organisations, but less than the average of the total sample. *The proportions of using external and internal recruitment sources are thus nearly the same.*
- A high percentage of companies operate *without having their own computerised HR information system.*
- If the organisation is part of a *larger group* of companies or divisions, the national headquarters have less influence on *major policy decisions in the field of HR* than *local offices*, establishments or sites, which *can thus exercise more influence* on, especially, training and development, industrial relations, or even pay. If the organisation has international headquarters, they will be primarily responsible for management development.

In this field, the following characteristics were *specifically Eastern European* since they were found to be different from both the Hungarian and the total samples:

- *Line managers* were reported to have a significantly larger role in and primary responsibility for *every studied HR function* than any other decision makers who may have influence on HR policies.
 - This view and practice partly may be attributable to the fact that the Eastern European sample included a higher proportion of smaller sized organisations and thus smaller HR departments.
- Consequently, in some areas *Hungarian practices were found to be more similar to other Eastern European ones*, whilst in other areas similarities with the characteristics of the total sample could be observed.

Hungarian characteristics that are related to the importance of the HR function and the role of the HR department, and show similarities with other Eastern European countries are the following:

- The *labour cost ratio* is rather low (below 40%).
- In large companies the *influence of local offices, establishments on HR policies is perceived to be strong*.
- *The use of external HR service providers* in the fields of pay and benefits, workforce reduction and pensions is *much less typical* than in the total sample.
- The field of reward and benefits was reported to be primarily determined by HR specialists, but in both samples a rather modest proportion was indicated for it (2-8%).

The *Hungarian characteristics* that are more similar to *the average of the total sample* are the following:

- The distribution of *HR departments* and their *typical size* (1-5 employees) show a strong similarity.
 - *The level of involvement* of the Hungarian HR director *in the development of the business strategy* was rated to be in the upper third of all surveyed countries, and in the top segment of the Eastern European countries.
 - In all functions of the *HR decisions shared responsibility* is common: management and HR specialists make decisions together. *Typical areas* include *recruitment and selection* and *workforce expansion/reduction*. Management typically dominates decision making on *workforce expansion/reduction* and *pay and benefits* (in both samples they account for around 20% each).
 - A *relationship* could be observed between the *labour cost ratio* and *organisational performance*: above a threshold value the higher the labour cost ratio of an organisation, the lower its profitability.
- There are some HR functions and solutions where there are hardly any differences between the three - the Hungarian, the Eastern European and the total - samples. In other words, we have found areas where there are *universally adopted practices* or *universal tendencies*.

The universal characteristics related to the HR function and the role of the HR department includes:

- HR is a predominantly female profession.

- Written business strategies and HR strategies have a crucial role.
- HR decisions typically involve shared responsibility, in which the dominance of HR specialists is limited.
- HR functions are strongly supported by external providers, whose role is the most significant in the fields of training and development, and HR information systems, and it is becoming larger in other functions, too.

The practices and techniques that are preferred or ignored when carrying out HR functions and which were found to be different in the Hungarian sample from the other two samples will be presented here according to the four key areas - *staffing, training and development, compensation and motivation, and employee relations*.

In the field of *staffing*, specifically Hungarian practices include the following:

- Of recruitment and selection methods *application forms* are hardly ever used, whilst *references* are requested almost exclusively in the case of managerial selection. However, *graphology* is more frequently used when selecting managers and professional employees than in the other samples. When recruiting manual workers, though, placing advertisements is a much more often used method than elsewhere.
- Of *workforce reduction* practices *outsourcing* is much more often done than in the other samples.
- With regard to *flexible working arrangements*, teleworking, home based work and the compressed working week do not even reach the low levels of their use in the other samples. Only traces of job sharing and annual hours contracts could be observed.

As regards *training and development*, the following specifically Hungarian phenomena can be noted:

- There was a strikingly high proportion of managers and professional employees whose performance was evaluated in the framework of *formal appraisal systems*.
- Whilst in the total sample *appraisal* typically involves three parties (supervisor, supervisor's supervisor and the employee himself), in the Hungarian sample it is done on a *one-to-one basis* (supervisor and employee).
- The high level of the *training cost ratio* (2-4%) is due to the 1.5% training contribution, which is mandatory by law in Hungary. The *highest sample average* figure (3.54%) may very well be due to this fact.
- The *supervisors'* role in *defining training needs* is the largest here.

What stands out in the field of *compensation and motivation* is that unions play a rather small role in determining the basic pay. As a result of this, the trend observed in the total sample that in the case of manual workers national/industry-wide level bargaining has a prime role in determining basic pay is not indicated in the Hungarian sample.

In the field of *employee relations*, related to the above mentioned conclusion, it can be stated that:

- The Hungarian sample revealed the *highest proportion of non-unionised employees*.
- It is therefore not surprising that *trade unions are the least often used channel of communication when communicating issues to employees*.
- The use of *team briefing* is limited, and the rate of growth in the use of this method is slower than in the other two samples.

On the basis of our analyses we can state that there are some aspects that are *specifically Eastern European*: they are different both from the Hungarian and the total sample.

With regard to *staffing practices*:

- *Managers are mostly recruited from within the organisation* and the use of *psychometric tests* is of less significance.
- Of *flexible working arrangements* part-time work and fixed term contracts are *less used*, whereas flexitime is only offered to a *narrow range (0-5%)* of employees.

In the field of *training and development*:

- The *performance appraisal* of managers and professional employees is carried out much less often than in the Hungarian sample. It is somewhat less often used in all staff categories than in the total sample.
- The appraisal is a *one-to-one* event in this sample, too, but usually there is no opportunity for the employee to assess his or her own performance. Upward appraisal is rather rare.
- Of HR systems based on *performance appraisal* compensation is more important than training and development, and the degree of integration is looser, too.
- The average of the *training cost ratio* is the lowest (3.15%) in this sample. On the one hand, the proportion of companies that spend only a negligible part (less than 2%) of the payroll cost on training is rather high (60%). On the other hand, though, the proportion of those that have an above 6% rate is relatively high.
- While the *proportion of employees participating in training programmes* is *lower* than in the total sample, on an annual average managers spend more, whilst manual workers spend fewer days in training than do employees in the total sample.
- Besides the line manager, HR personnel and the individual have a significant role in defining *training needs*. In *designing training activities* the immediate superior's role is larger than what was indicated in the total sample.

In the field of *compensation and motivation* the following specifically Eastern European phenomena are noteworthy:

- The *importance of variable pay* is *higher* than in the other two samples.
- Profit sharing is offered to fewer clerical and manual employees than in the total sample.

In the studied fields of *employee relations* it is worth mentioning that:

- In *internal communication electronic communication* is gaining ground dynamically in this sample, too, but the rate of growth is – 15-20 percentage points – slower.
- Of *upward* channels of communication *regular employee meetings* and *team briefings* are not only less often used but spread more slowly, too.

The *Hungarian characteristics* that are *similar* to the characteristic features of other *Eastern European countries* are not very significant in the four key HR functions studied but they are still worthy of note:

- In both samples it was revealed that in the field of *staffing, managerial selection* relies heavily on *internal resources*.
- *Performance appraisal* is used the least often in the case of *manual workers*, the rate of use being about 10 percentage point lower than in the total sample, although before the change in the political and economic system appraisal systems were almost exclusively used to evaluate the performance of this staff category.
- The *implementation of training activities* is regarded as a field dominated by the HR department.
- With regard to *compensation*, respondents in both samples indicated that *local establishments* have a powerful role in *determining basic pay*.
- The *proportion of companies that do not employ trade union members* is *high*. The membership of trade unions operating at other companies is low, therefore their proportion, role and influence are accordingly moderate.
- It is thus not surprising that *internal communication* does not make use of *trade union representatives* or works councils: they were indicated as 'not used' in the highest proportion.

In this area *Hungarian characteristics* that are *closer to the total sample average* are the following:

- Companies that use *flexi-time* do so in the case of a wide range of employees. Also, *part-time work* and *fixed-term contracts* are widely known and used working arrangements.
- *Training and development* come first in the ranking of HR systems based on *performance appraisal*.
- In the field of *training and development* the *annual average of training days* is *similar* in the staff categories.

The study of the practices and techniques that are preferred or ignored when carrying out HR functions, as well as that of the actors involved produces a longer list of universally shared areas and methods.

The field of *staffing* shows the following similarities:

- The *selection of managers* receives more substantial attention than that of manual workers.

- The *job interview* is highly likely to form part of the selection process, it is *the most often used technique*.
- The typical method of recruiting *professional and clerical staff* is through *advertisements*.
- The most often used ways of reducing workforce are internal transfer (redeployment), recruitment freeze, not renewing fixed-term contracts and redundancies.
- *Overtime and shift work* are generally and widely used practices.

In the field of training and development similarities include the following practices:

- In the *appraisal systems* adopted by companies *immediate superiors* have a *key role*, whilst the input provided by *customers'* and *peers* is *negligible* and *very little*, respectively. This seems to show that customer orientation is just another myth, similarly to the importance of teamwork.
- As regards the *types of training* used, internal training is of primary importance as nearly half of the employees take part in such programmes compared to one fifth of the employees receiving external training.
- As regards the actors influencing the training process it can be established that trade unions hardly ever have any influence over it. Managers have a prime role in defining training needs. Designing training is the field of competence of the HR department, but immediate superiors do have a strong influence on it, too.
- The most important methods used in managerial *career development* are project team work, cross-organisational tasks, and other special tasks or projects that stimulate learning. In the field of non-managerial career development similar methods are adopted, but the number of employees involved and the frequency of the use of the methods are lower.

Practices that are perceived as universal in the field of *compensation and motivation* include the following:

- In the case of *managers*, *basic pay* is typically determined at the *individual* or company level.
- The *significance of regional collective bargaining* comes last in every staff category.
- As regards *variable pay*, *managers* are in a *highly favourable* position from three aspects: the number of times they are offered variable pay, the number of criteria used simultaneously, and the fact that they are given variable pay based on company-wide performance.
- Of the *possible bases on which variable pay* is offered *individual performance* is by far the most important, whilst *team performance* is the *least important* aspect.
- The most often used form of financial participation is profit sharing, and its beneficiaries are – in the order of how often they are offered such benefits – managers, professional and clerical staff, and manual workers.

In the studied fields of *employee relations* the following aspects are worth mentioning due to their universal nature:

- *Managers* are the main targets of *internal communication* and they are given the most briefing on all issues.

- *Electronic communication* is regarded as the most rapidly *increasing channel*, whereas trade unions are used the least when communicating issues.
- Typical *upward methods* of communication used by employees include *going through the immediate superior* or *informing senior managers directly*. It is expected that the role of attitude surveys will increase.
- In every sample there is a *significant* but different kind of *relationship between the number of employees in the organisations and the influence of the trade unions*, as well as between the changes taking place in them.

References

- Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
- Anthony, P. – Crichton, A. (1969): Industrial Relations and the Personnel Specialist. London, Batsford, p. 165.
- Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4: 365-382.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
- Brewster, C. – Wood, G. – Brookes, M. – Van Ommeren, J. (2006). What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis. Human Resource Management, 45: 3-21.
- Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), pp. 377–403.
- Cakrt, M. (1993): Management education in Eastern Europe: Toward mutual understanding. Academy of Management Executive, 4: 63-68.
- Carell, M.R. – Elbert, N.F. – Hatfield, R.D. (2000): Human Resource Management. The Dryden Press, Fort Worth Philadelphia.
- Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- Elbert, N.F. – Karoliny M-né – Farkas F. – Poór J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Handbook on HRM), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood.

- Farkas F. – Karoliny M-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (Diagnosis on HRM Practices)(I. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf.10. szám, pp. 3-19.
- Farkas F. – Karoliny M-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (Diagnosis on HRM Practices) (II. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf.11. szám, pp. 3-16.
- Gooderham, P. – Morley, M. – Brewster, C. – Mayrhofer, W. (2004): Human Resource Management: A Universal Concept? Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, pp. 417-436.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264. In: Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 12 (2002), pp. 377–403.
- Karoliny M-né (2001): T & D and Culture Interrelationship. The Case of Hungarian Workers, Employed by Finnish Relatives. EIASM 16th Workshop on Strategic Human Resource Management „Organisational Culture”. April 5-6, Brussels – Belgium.
- Karoliny M-né (2003): The Nokia Way of Managing People: The Case of a Hungarian Subsidiary. In: *Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe* (Ed. By Csaba Makó, Chris Warhurst and John Gennard) Akadémiai Kiadó Budapest, pp. 125-143.
- Karoliny, M-né (2006): Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. 30-31 March 2006. Aston Business School, Birmingham, UK.
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (Szerk.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Handbook on HRM) 4. átdolgozott kiadás KJK-Kerszöv, Budapest.
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (Szerk.) (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Handbook on HRM) 5. átdolgozott kiadás KJK-Kerszöv, Budapest.
- Karoliny M-né – Lévai Z. – Poór J. (Szerk.) (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: Módszertani kézikönyv. (HRM in Public Sector: Handbook of methods) Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- Karoliny-Csetneki, Zs. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies. In: Gábor Rekettye (Ed) (2000): *The Significance of the Last Decade*. pp. 176-193.

- Karoliny M-né – Poór J. (2005): Convergences and Divergences in Human Resource Management – Hungarian Perspectives. “Nové trendy v podnikovom manažmente” Zborník z medzinárodnej konferencie, Szept. 13-14. Košické Hámre, SR. pp. 108-120.
- Kiss K. – Poór J. (2006): A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében (Characteristics of HRM and SMEs in Hungarian regions related to the Lifecycle-model), Munkaügyi szemle, 50. évf. 2006. 9.sz. p. 14-19.
- Kiss K. – Poór J. – Gross, A. – Javalgi, R. – Solymossy, E. (2006): Emerging Enterprises in Central Europe.(Conference proceeding) In: 20th Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing & Entrepreneurship – University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, USA, August 2-4.
- Koubek, J. – Vatekova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
- Locke, R. – Thelen, K. (1995). Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. *Politics and Society*, 23, pp. 337–367. In: Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 12 (2002), pp. 377–403.
- Makó Cs. (2005): Neo-instead of post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary. *International Journal of Human Resource Management*, February: 277-289.
- Mayrhofer, M. – A. Reichel (2006): Looking for the Holy Grail? Tracking human resource management developments over time – reflections on theoretical and methodological issues, 21st Strategic HRM workshop, Aston Business School, UK, 30-31 March 2006.
- Mayrhofer, W. – Morley, M. – Brewster, C. (2004): Convergence, Stasis, or Divergence? Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, pp. 417-436.
- Poór J. – Wolf, J. (1992): Note Hungary 1990. In: Wheeler, T.L.-Hunger, D.J.: *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Poór J. (szerk.) (1996) : Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. (International HRM) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment (International Management), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Poór J. – Gross A. – Farkas F. – Roberson M. – Karoliny M-né – Susbauer J (2007): Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices IBEC (International Business and Economy Conference) Emerging Issues in the Global Economy January 4-7, 2007. San Francisco, CA USA.

- Poór J. – Tódor, M. (2004): Labour Force Issues in Modern Hungary – a Survey of Employees in Advance of EU Accession. In: Research Insights – Mercer Human Resource Consulting, 2004, Volume 3, February pp. 3-6.
- Poór J. (2005): Rugalmas ösztönzés-rugalmas juttatások. (Flexible Compensation) KJK-Kerszöv, Budapest.
- Poór J. (2006): HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. (HR in moving – internationalization in the HRM) MMPC, Budapest.
- Poór J. – Karoliny M-né – Héjja L. (1998): Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary on Workshop on Strategic Human Resource Management. Brussels, Belgium April 6-7.
- Roehling, M.V. – Boswell, W.R. – Caliguri, P. – Feldman, D. – Graham, M.E. – Guthrie, J.P. – Morishima, M. – Tansky, J.W. (2005): The Future of HR Management: Research Needs and Directions. Human Resource Management, 2, pp. 207-216.
- Schuler, R.S. – P.J. Dowling – H. De Cieri (1993): An integrative framework of strategic international human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 4:4 December 1993, pp. 717-764.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J.M. (1994): European Human Resource Management in Transition, London, Prentice Hall.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J.M. (2000): Redefining the field of European human resource management. In: Mabey, C. – Salamon, G. – Storey, J. (eds) (2000): Strategic Human Resource Management. Sage, London.
- Szóts-Kovács K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment?, (Quo vadis HRM?) Vezetéstudomány, XXXVII. évf., Különszám, pp. 46-55.
- Tregasikis, O. – Mahoney, K. – Atterbury, S. (2004): Appendix 1 – International Survey Methodology: Experiences from the Cranfield Network, Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, pp. 437-450.
- Vatchkova, E. (2004): Competence-based Human Resource Management Training. „HRM in a Knowledge Based Economy” Ljubljana, 2-4 June.
- Vatchkova, E. – Musztyiné B.B. – Gyurkó Zs. (2006): Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. (The characteristics and tendencies of HRM in Bulgaria) Személyügyi Hírlevél, június.