**Az emberierőforrás-menedzsment legújabb nemzetközi és regionális sajátosságai**  **a CRANET kutatás fényében**

(Poór József[[1]](#footnote-1)- Jarjabka Ákos[[2]](#footnote-2) - Balogh Gábor[[3]](#footnote-3) - Szabó Katalin[[4]](#footnote-4) - Kőmüves Zsolt[[5]](#footnote-5) - Szabó-Szentgróti Gábor[[6]](#footnote-6) - Galambosné Tiszberger Mónika[[7]](#footnote-7) - Karoliny Mártonné[[8]](#footnote-8))

Az emberierőforrás-menedzsment (EEM/HRM) világ tendenciáinak felvázolása, a cégek, intézmények gyakorlatának országok, régiók, kontinensek szerint aggregált adatainak vizsgálatát igényli. Ezen túl, a változási irányok, tendenciák megragadása rendszeresen végzett, az összehasonlítás lehetőségét biztosító felmérésekre kell, hogy építsen. Ilyen lehetőséget kínál az a nemzetközi kutatási hálózat - a CRANET -, amelynek Magyarország is tagja. E hálózat fennállásának több évtizede alatt végzett munkájával az egyre növekvő számú tagország kutatóinak hozzájárulása révén már nemcsak az HR európai jellemzőit képes megragadni, hanem egyre inkább a globális hasonlóságok és különbözőségek időbeli és térbeli alakulását is nyomon követhetővé teszi. Ennek egy legújabb állomása az a kutatási jelentés, amely a legutóbbi, a 2021/22-ben végzett felmérés hangsúlyos sajátosságait összegzi. Ez a világ 38 CRANET-tagországából beérkezett, 5899 válaszadó szervezet HR felelőse által kitöltött kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve is vizsgálja. Cikkünkben e megállapításokból emelünk ki néhány sajátosságot, érdekességet.

**A CRANET**

A hálózat mára a világ több mint 40 országának egyetemein dolgozó oktatók-kutatók közös érdeklődésére és elkötelezettségére alapozva az 1989-es első felmérés óta immáron kilenc alkalommal gyűjtött adatokat eleinte Európa, majd a világ többi földrészén működő közepes és nagyméretű szervezeteinek HR gyakorlatáról. A több mint harminc éve működő CRANET hálózat így azon kevés nemzetközi kutatószervezetek egyike, amelyek ismételt felmérései nemcsak térbeli, hanem időbeli összehasonlítási, elemzési lehetőségeket is kínálnak (Lazarova et al., 2008). A hálózat adatbázisa mára összesen több, mint 57 000 válaszadó szervezet adatait tartalmazza.

E hálózatnak Európában ma már szinte minden ország, így Magyarország is tagja. Hazánk képviseletében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE) kutatói 2004-től, a Magyar Agrár- és Élelmiszertudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdaságtani Intézete (MATE) munkatársai 2011 óta végeznek munkát.



**Nemzetközi jellemzők és regionális sajátosságok az emberierőforrás-menedzsment (EEM/HR) kulcsterületein**

A következőkben tehát a 2021-2022 CRANET-felmérés sajátosságait vizsgáló nemzetközi jelentésre alapozva mutatunk be néhány figyelemre érdemes fejleményt a HR-munkát végző szereplők (továbbiakban: HR-esek) kapcsán tapasztalt és bizonyos HR kulcsfunkciók gyakorlatában jellemzőnek talált regionálisan hasonló, vagy éppen az eltérő megoldások közül. A jelentés a világ 38 CRANET-tagországából beérkezett, 5899 válaszadó HR felelőse által kitöltött standardizált kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve vizsgálja, melyek: Észak-Amerika (2; Kanada, Amerikai Egyesült Államok); Latin-Amerika (4; Brazília, Chile, Mexikó, Venezuela); EU-15 (9; az Európai Unióhoz (EU) 2004 előtt csatlakozott tagország); EU-13 (10, az EU-hoz 2004-től csatlakozott, főként volt szocialista ország így pl. Magyarország); az EU-n kívüli Európa más országai (rövidítve:Emo) (4; Izland, Norvégia, Egyesült Királyság, Svájc); Dél-kelet Európa / Nyugat-Ázsia (6; Bosznia-Hercegovina, Szerbia / Izrael, Nepál, Törökország, Üzbegisztán); Ázsia-Csendes óceáni (APAC) térség (3; Japán, Kína, Ausztrália).

* **A belső és külső HR-esek szervezeti életben betöltött szerepe, jelentősége**

A belső HR-es munkatársak szervezeti helyének, szerepének, hatékonyságának alakulásáról kaphatunk átfogó képet egy olyan mérőszám segítségével, amely *a HR-esek teljes alkalmazotti létszámhoz viszonyított arányát* mutatja. A szakmai köztudatban sokáig élt az a vélekedés, hogy az egy HR-es munkatárs által kiszolgált alkalmazottak – sok szervezeten belüli és kívüli tényező által befolyásoltan változó, ám hüvelykujjszabályként átlagosnak – tekinthető létszáma: 100 fő. A hivatkozott jelentésben vizsgált arányszám[[9]](#footnote-9) (HR-to-employee ratio) az előző közelítés inverzeként, a 100 főnyi teljes munkaidős alkalmazottra jutó HR-esek számát mutatja. Ennek az előbbi példa szerinti értéke:1.

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

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

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

Konkrétan – az EU-13 kivételével – minden régió válaszadóinak több, mint 90%-a azt jelezte, hogy *szervezete rendelkezik HR részleggel*. *A HR-felelős* globálisan a válaszadók 71%-nál *tagja a felsővezetői teamnek*. Ez az arányszám az EU-15 és az Emo országokban a legmagasabb (80% körüli) és Délkelet-Európa és Nyugat-Ázsia, valamint az EU-13 régióban (melynek hazánk is tagja) a legalacsonyabb (60% alatti).Kiemelésre érdemes, hogy aHR vezetők hazánkban nemcsak a legkisebb, hanem a legnagyobb (1.000 fő feletti létszámú) szervezetek felsővezetésében is alul reprezentáltak.

Az az indikátor, amely a HR-esek üzleti partner szerepének legkevésbé hasznosított voltát mutatja, azaz a *HR-eseknek az üzleti stratégiakészítési folyamat kezdeti fázisaitól tartó bevontságát.* E tekintetben globálisan pozitív válasz ugyanis alig a szervezetek felétől érkezett, a legalacsonyabb (30-36%) értékek pedig főként az ázsiai régiók országaiban találhatók.

A globális mintában szereplő szervezetek majdnem 80%-ánál létezik írott üzleti stratégia és több mint 60%-uk *írott HR stratégiával* is rendelkezik. Ez utóbbi tekintetében a legmagasabb értékek (72-73%) Latin-Amerikából és az Emo régióból érkeztek, a legalacsonyabbak (53-47%) pedig az EU-13 és az Ázsia-Pacific régióra jellemzőek.

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

A *HR Outsourcing* megoldások gyakorlatilag a külső szolgáltatók HR-munkában való részvételét fedik le. A jelentésben foglaltak szerint a külső tanácsadók, szolgáltatók igénybevétele HR-munka támogatására Európa nyugati és északi országaiban (EU-15 és Emo) a legmagasabb arányú szervezeti gyakorlat. Az EU-13 országaiban, és főként a magyar válaszadók körében meglehetősen alacsony az ilyen gyakorlatról beszámoló szervezetek aránya. Érdekes tény, hogy a dedikált HR-részleggel rendelkező – nagyobb méretű – szervezetek magasabb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatásokat (pl. HR tanácsadás, tréning stb.) mint a HR részleggel nem rendelkező válaszadók. A jellemzően kihelyezett HR tevékenységek között az élen a képzés és fejlesztés, a második helyen pedig a toborzás áll. Az a HR munka, melyet a válaszadók legkevésbé bíztak külső szolgáltatókra: a leépítés, a létszámcsökkentés.

* **A HR kulcsfunkciókban érvényesülő gyakorlatok**

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

* Afelmérés **a személyzetbiztosítás** során alkalmazott módszereket két munkatársi csoport (a vezetők és szakalkalmazottak, valamint az irodai és fizikai dolgozók) tagjainak toborzási és kiválasztási gyakorlatát külön-külön vizsgálja.

A **toborzási** fázisáról a felmérés alapján megállapítható, hogy *a vezetői és a (szak)alkalmazotti pozíciók esetében* a világon legszéleskörűbben (a válaszadók 78%-ánál) alkalmazott megoldás a belső toborzási forrás használata. Az ezt alkalmazók aránya minden vizsgált régióban 70% fölötti, ám legmagasabb Észak-Amerika (91%) és az Emo régió (81%) országaiban. Világszerte a válaszadó szervezetek több mint fele (56%) vesz igényben e körben toborzó cégeket, fejvadászokat. *Az irodai és/vagy fizikai alkalmazottak* toborzására használt három leggyakoribb módszer globálisan a belső forrásra támaszkodás, az élőszóra és a társas médiára építő megoldások.

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

A személyzetbiztosítási munka során a válaszadók egy része bizonyos *speciális helyzetű munkavállalói körben sajátos programokat* alkalmaz. A globális mintában csakúgy, mint minden régióban a válaszadó szervezetek által ilyen speciális figyelemben részesülő leendő munkavállalók legmagasabb arányban a nők. Azonban míg a globális mintában ez a cégek 35%-át jelenti, átlag alatti válaszadói arányok csupán két európai régióban (EU-15, 30% és EU-13, 22%) találhatók. A bevándorlók és menekültek toborzására speciális programokat a teljes válaszadói körnek csupán 17%-a alkalmaz. Ettől magasabb arányokat jeleznek Észak-Amerika (29%), az Emo (28%) és az EU-15 (18%) régiók országai, miközben a legalacsonyabb arányszám (7%) az EU-13-ban található. Észak- és Latin-Amerikában a szervezetek több mint fele valósít meg speciális programot az etnikai kisebbségek és az LMBTQ közösség tagjainak toborzás-kiválasztása során. A magyarországi vizsgált szervezetek jellemzően a fiatalabb, a megváltozott munkaképességű- és a női munkavállalókra fókuszálnak, amikor a speciális helyzetű munkavállalóknak szóló akcióprogramokat szervezik.

* A **személyzetfejlesztés** az egyik legfontosabb HR funkcióként elismert terület, hiszen a szervezetek versenyképességét és teljesítményét megerősítő potenciálja széleskörűen elfogadott (Garavan et al., 2021), miközben a világban bekövetkezett változások (COVID-19 világjárvány és a munkavégzésre és az egészségre kifejtett hatásai) miatt további erősödése volt feltételezhető. Az empirikus felmérésen alapuló jelentésben szereplő, e témakörhöz kapcsolódó megállapítások e várakozásokat globális szinten vizsgálódva sokrétűen visszaigazolják, hiszen:
* a válaszadók több, mint fele rendelkezik képzés-fejlesztési stratégiával;
* a képzési politika döntései az érintettek – közvetlen vezetők és a HR-részleg szakemberei – jól kiegyensúlyozott együttműködése révén születnek;
* a szervezetek mintegy 2/3-a veszi igénybe külső tréning cég szolgáltatásait, miközben csupán 5%-uk szervezi ki teljesen a képzés-fejlesztési tevékenységeket;
* a képzési költségek éves bérköltségen belüli aránya világszinten meredek emelkedést mutat, hisz 2021-22-re a 2014-15-ös felmérésben talált 4%-ról átlagosan 9%-ra nőtt. Az átlagok azonban országonként igen eltérő értékeket fednek, hiszen például Chile, Nepál és Szerbia válaszadóinál átlagosan 3% alatti, míg Japán, Németország és az Egyesült Királyság szervezeteinél 15% feletti a képzési költséghányad. A magyarországi válaszadók több mint a felénél 4-5% vagy ennél magasabb az éves képzési ráfordítási arány;
* általánosságban elmondható, hogy a legtöbb országban átlagosan több képzési napot tartanak vezetőknek/szakembereknek (12 nap/év) mint az irodai/fizikai dolgozóknak (11 nap/év). Ez a mutató szintén a képzési gyakorlat erősödését igazolja, hiszen a 2014-15-ös felmérés globális eredményei még csak 8, illetve 7 nap/év voltak. Magyarországi válaszadó szervezeteknél az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottaknál a 7,2, az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében 6,0 nap/év.
* A **pénzügyi ösztönzés** szempontjai és megoldásaia szervezetek HR-stratégiájának kritikus fontossággal bíró, örökzöld elemei.A témakörhöz kapcsolódóan a felmérés csupán három elem kapcsán vizsgálja a szervezeti gyakorlatot. Ezek az alapbér meghatározást befolyásoló döntések helye és az ebben szerepet játszó kollektív alku jellemző szintje, a pénzbeli ösztönzésre használt megoldások alkalmazott formái, valamint a pénzügyi participáció által érintett munkatársak köre. Az eredmények alapján elsőként az érdemel kiemelést, hogy e témakörben azonosíthatók az egyes országok közötti - az intézményi és kulturális tényezők erőteljes hatását jelző - legjelentősebb különbségek.
* Ezek szerint a *kollektív alkuval* kapcsolatban általánosságban megállapítható, hogy az országos és vagy ágazati szintű alku bérmeghatározásban betöltött szerepe elsősorban a kontinentális Európa országaiban (EU-15 és Emo) meghatározó jelentőségű. Ezzel szemben az EU-13 régió volt szocialista országaiban az átalakulás után a vállalat, vagy telephely szintű béralku vált normává.
* A *pénzügyi teljesítményösztönzés* különböző típusainak (egyéni teljesítményarányos bér, az egyéni, a team/részleg vagy szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium) alkalmazási gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy míg a megelőző CRANET-felmérésben az EU-13 régió – melynek hazánk is tagja – válaszadói a teljesítményarányos bérezés, ösztönzés alkalmazási gyakoriságát illetően megelőzték az Észak-Amerika országait, addig e felmérés eredményei szerint a legmagasabb népszerűségi arány immáron Latin-Amerika bizonyos országai (Chile, Mexikó) és az észak-amerikai régió országainak irányába helyeződik át, illetve vissza.
* A felmérés tapasztalatai – a hazai eredményeket is beleértve – tovább erősítik azt a véleményt, miszerint a sokféle bérezési megoldás eredményes alkalmazása munkatársi kategóriák (vezető, szakalkalmazott, adminisztratív, és vagy fizikai dolgozó) szerint is differenciált. Kifejezetten így van ez a pénzügyi participációt (nyereségrészesedési és részvényopciós) kínáló megoldások esetén, hiszen ezeket az versenyszektor cégeinek egy részében és főként a csúcsvezetők körében alkalmazzák.
* A **kollektív érdekegyeztetés alkalmazása és a szakszervezetek súlya, szerepe** a 2015. évi CRANET felmérésben azonosított viszonylag alacsony szinthez képest világszinten tovább csökken, hiszen a szakszervezeti tagok nélkül működő válaszadó szervezetek aránya a 2015-ös 24,5%-ról 2021-re 27,2%-ra nőtt. A regionális különbségekre fókuszálva megállapítható, hogy továbbra is jellemző, hogy a szakszervezeti tagok aránya az EU-15 országaiban a legmagasabb, míg az EU-13 országok – beleértve hazánkat is - azok közé tartoznak, amelyekben a legkevésbé valószínű, hogy a válaszadók szakszervezeti tagokat foglalkoztatnak. Az egyes országok igen eltérő gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy a szakszervezetek szervezettségi szintje három északi országban (Izlandon, Svédországban és Dániában) valamint Japánban a legmagasabb. A CRANET tagországok közül az Egyesült Államok és Törökország azok, ahol a szakszervezeti tagok nélkül működő szervezetek aránya a legmagasabb (70%). A magyarországi felmérésben résztvevő szervezetek mintegy kétharmadánál egyáltalán nem működik szakszervezet.

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

**Források:**

* Balogh G., Jarjabka Á., Karoliny M-né., Poór J., Szabó K. & Galambosné Tiszberger M. (Szerk.) (2022). *Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata – Magyarország 2021*. Gödöllő: Pécsi Tudományegyetem
* Balogh G., Karoliny M-né. (Szerk) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése.* Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben. Akadémiai Kiadó Budapest. p. 399.
* Cranet (2023). *Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021-2022 Survey Data (November 29, 2023)*. CRANET, Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021-2022 Survey Data (November 29, 2023).   Available at SSRN: [https://ssrn.com/abstract=4647015](https://ssrn.com/abstract%3D4647015)
* Garavan, T.N., McCarthy, A., Lai, Y., Clarke, N., Carbery, R., Gubbins, C., Sheehan, M., Saunders, M.N.K. (2021). Putting the system back into training and firm performance research: A review and research agenda. Human Resource Management Journal, 31(4), 870-903. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12337>
* Lazarova, M., Morley, M. & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data; Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 995–2003.
1. egyetemi tanár (Selye János Egyetem), professor emeritus (MATE), email elérhetőség: poorjf@t-online.hu [↑](#footnote-ref-1)
2. egyetemi docens, intézetigazgató (PTE) [↑](#footnote-ref-2)
3. egyetemi docens, szakmai vezető (PTE) [↑](#footnote-ref-3)
4. egyetemi docens,  Intézetigazgató-helyettes (MATE)  [↑](#footnote-ref-4)
5. egyetemi docens, szakkollégium vezető (MATE) [↑](#footnote-ref-5)
6. egyetemi docens (SZE és MATE) [↑](#footnote-ref-6)
7. egyetemi docens (PTE) [↑](#footnote-ref-7)
8. egyetemi magántanár (PTE) [↑](#footnote-ref-8)
9. HR létszám/100 fő alkalmazott [↑](#footnote-ref-9)