



A HR gyakorlata

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

Szerkesztette

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



Wolters Kluwer

A HR gyakorlata

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

Szerkesztette

Poór József – Karoliny Mártonné

Kovács Ildikó Éva – Illés B. Csaba



Wolters Kluwer

Kiadja a
Wolters Kluwer Hungary Kft.
Budapest, 2018
1117 Budapest, Budafoki út 187–189.
Telefon: +36 (1) 464-5656
Fax: +36 (1) 464-5657
e-mail: info-hu@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.hu

Felelős vezető: Kézdi Katalin, a Wolters Kluwer Hungary Kft. ügyvezetője
Kiadásért felelős: dr. Székvölgyi Annamária
Felelős szerkesztő: dr. Antal Ildikó
Műszaki szerkesztés: Wolters Kluwer Hungary Kft.
Grafikai tervezés: Wolters Kluwer Hungary Kft.
Tördelés: Korinfo Hungary Kft.
Printed in the EU

ISBN 978 963 295 766 1
Termékkód: YOV1765

Kiadványaink megvásárolhatóak a shop.wolterskluwer.hu webáruházban.

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

A HR gyakorlata

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

Szerkesztette

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

Szerzők:

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

Szerkesztette:

Poór József
Karoliny Mártonné
Kovács Ildikó Éva
Illés B. Csaba

Lektorálta:

Szlávic Ágnes
Ugródsy György



Kézirat lezárva:

2018. augusztus 15.

© Balogh Gábor, Borgulya Istvánné, Csapó Ildikó, Gáabrielné Tőzsér Györgyi, Illés B. Csaba,
Karoliny Mártonné, Kovács Ildikó Éva, Nemeskéri Zsolt, Poór József, Sipos Norbert,
Szeiner Zsuzsanna, Tóth Katalin, Vinogradov Szergej, Budapest, 2018
© Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest, 2018

Tartalomjegyzék

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

1. FEJEZET

Benchmarking a HR-menedzsmentben

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

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

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

2. FEJEZET

A vizsgált országcsoportok válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

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

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

3. FEJEZET

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

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

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

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

4. FEJEZET

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

(Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné – Nemeskéri Zsolt)

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

5. FEJEZET

Személyzetfejlesztés

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

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

6. FEJEZET⁹**Ösztönzés és juttatások – javadalmazás**

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

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

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

7. FEJEZET

Alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció

*(Sipos Norbert – Poór József – Gábríelné Tőzsér Györgyi –
Borgulya Istvánné)*

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