



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A vállalati HR "jó" és "rossz" gyakorlatai Konceptcionális összefüggések és empirikus vizsgálati tapasztalatok

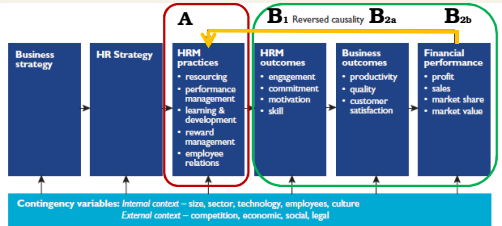
Karoliny Mártonné dr. habil. egyetemi docens

A HR stratégiai szerepének alapja

- ▶ az az ígéret, miszerint a (jó) HR gyakorlatok a szervezeti teljesítmény javulását eredményezik...
- ▶ Ennek bizonyítása sok HR kutató empirikus vizsgálatokkal ellenőrzött modellfejlesztésének célja, értelme
- ▶ A vizsgálatok végzésének feltételei, nehézségei
- ▶ megoldásai

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK

A HRM gyakorlatok és kimenetek
M. Armstrong (2009)



Contingency variables: Internal context – size, sector, technology, employees, culture
External context – competition, economic, social, legal

Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition, pp. 136-143

3 Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 2012.12.11.

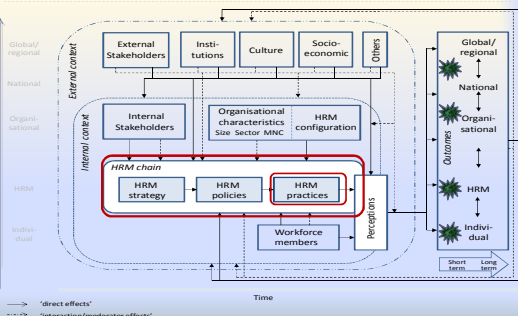
Az emberi erőforrás menedzsment

olyan elvek, funkciók, gyakorlatok egymással kölcsönös kapcsolatban álló rendszere, melynek

- ▶ hatására létrejön és fejlődik a szervezet alkalmazotti állománya, tagjainak magatartása, attitűdje, teljesítménye
- ▶ eredményeként megvalósulhat a szervezeti célok és egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétele, kialakulhat a partnerek kölcsönös elköteleződése

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK

A HRM gyakorlatok kontextuális modellje
C. Brewster – P. Gooderham - W. Mayrhofer (2011)



5 Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 2012.12.11.

A nemzetközi HRM háromszöge és a konvergencia - divergencia vita (1)

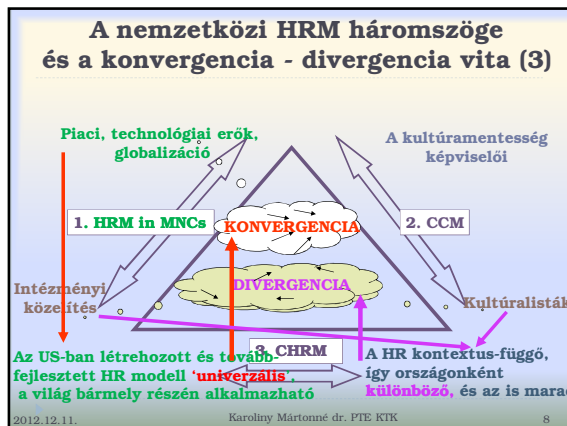
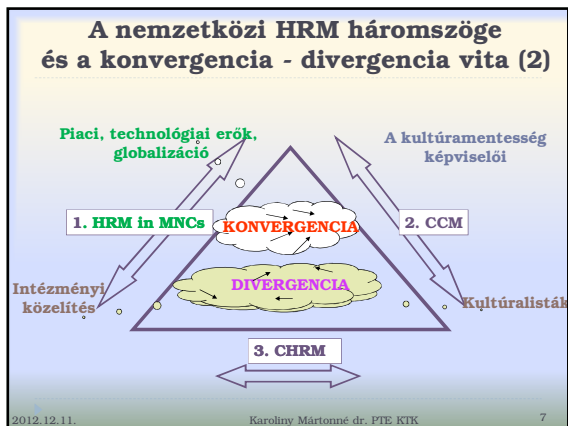
Piaci, technológiai erők, globalizáció

1. HRM in MNCs KONVERGENCIA 2. CCM

Intézményi közelítés

3. CHRМ DIVERGENCIA

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK



Emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál

CEEIRT kutatás 2008-2009

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 9

A CEEIRT kutatás

Célja

- ▶ **Feltárni, jellemezni és magyarázni (I)**
 - ▶ a multinacionális vállalatok (MNV) kelet-közép-európai (KKE=CEE) leányvállalatainál alkalmazott HR gyakorlatokat
- ▶ **Megragadni (II)**
 - ▶ a HR gyakorlatokat és annak eredményeit befolyásoló tényezők MNV-hez köthető, ill. regionális sajátosságait

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 10

A CEEIRT kutatás

Missziója és online felülete

Central and Eastern European International Research Team
CEEIRT

Home page | Members | Our Research | Research model | Invitation letters | Questionnaires | Non-disclosure agreements | Respondents | Publications | Contacts

Access into CEEIRT online survey

CEEIRT MISSION

The Central and Eastern European International Research Team (hereafter CEEIRT) was established in April 2009 to carry out a three-year region-wide HR research program. It is composed of researchers from different universities and institutions from Central and Eastern European (CEE) Region to investigate the transition of HR practices and roles in Multinational Company (MNC) subsidiaries, as these challenges occur in this region. We seek to understand how these practices and roles have developed in response to the sweeping economic changes within this region, and the expectations of practitioners for the future.

Contact:
Dr. József P. Pócs
Professor of Management
Coordinator of the CEEIRT program
e-mail: info@cesict.hun.es

Participating countries:

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 11

A kutatás

Vizsgálati modellje, a kérdőív főbb elemei

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 11

A kutatás (nemzetközi kutatói team) kérdőíve 11 nyelven elérhető

4. Importance of HR Functions
4.1. How much the critical Human Resource (HR) issues help your subsidiary during the specific time period?
Please use numbers. (1 = critical ... 5 = not critical at all)

4. A HR funkciók jelentősége
4.1. Mely kritikus emberi erőforrás (HR) kérdéseket kell a leányvállalatnak megoldania az adott időszakban?
(1 = kritikus, 5 = egyáltalán nem kritikus)

HR Issues: 1 2 3 4 5
Human Resource Planning
Recruitment and Selection
Performance Evaluation
Training and Development
Talent Management
Compensation and Benefits
Industrial and Labor Relations
Employee Communication
HRMS (IT)
Other HR-related issue

HR Issues: 1 2 3 4 5
Csoport erőforrás tervezés
Találkozás és kiválasztás
Teljesítményértékelés (CE)
Képzés és fejlesztés
Talent management
Juttatásrendszer és juttatás
Munkahelyi kapcsolatok
Kommunikáció az alkalmazottakkal
HRMS (IT)
Egyéb

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 13

Az első CEEIRT-felmérés résztvevői

A válaszok 1/3-a web-survey-n érkezett

www.ceeirt-hrm.eu

No	Országok	Válaszadók
1	Horvátország	11
2	Észtország	45
3	Magyarország	75
4	Lengyelország	88
5	Románia	17
6	Szerbia	20
7	Szlovákia	23
Összesen		279

63 hazai céget személyesen látogattunk meg

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 14

A kutatás hipotézisei I.

A MNC leányvállalatok

- H1: HR részlegei **élenjáró HR megoldásokat** alkalmazva **hatékonyabban működnek**, **HR és szervezeti teljesítménymutatóik** jobbakként, mint a helyi cégek
- H2: Magyarországon működésük érett fázisába érve már kevés **kiküldöttet** alkalmaznak
- H3: **helyi HR** részlegeit nem kontrollálja szorosan a **központi (HQ) HR** részleg
- H4: **HR döntéseiben KKE-ban** fontos szerep jut a helyi vonalbeli vezetőknek
- H5: HR munkájában KKE-ban nem jelentős a **külső HR szolgáltatók igénybevétele**

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 15

A válaszadók

szektora és megalakulási ideje (n=74)

Szektor
■ Termelő 52% ■ Szolgáltató 48%

Megalakulás
■ 2000 előtt 81% ■ 2000 után 19%

A KSH adatai 50-60% termelő FDI értékeket mutatnak

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 16

A válaszadók

létszám- és árbevétel-alakulása (n=74)

Náluk dolgozik a külföldi tulajdonú cégeknek foglalkoztatottak mintegy 18%-a

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió forint)
2008	113.415	7.755
2009	108.233	7.707
A változás 2009/2008	95%	99%

Kismértékű létszámcsökkenés mellett a válság első időszakában majdnem megőrzött árbevétel

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 17

A válaszadók

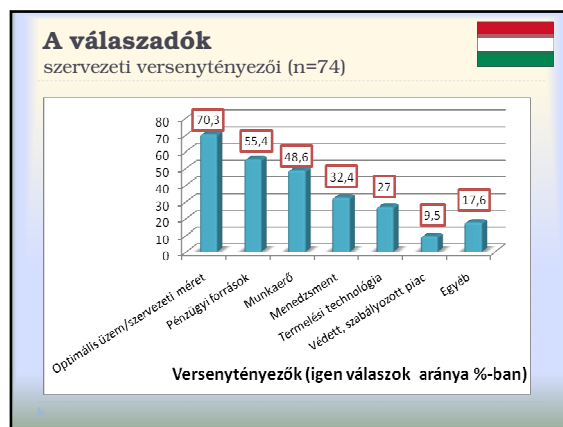
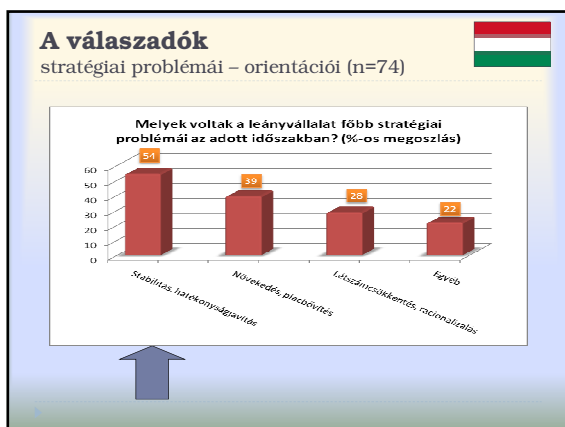
anyavállalatainak eredete (n=74)

Az anyavállalat eredete	%-os megoszlás
Németország (I)*	25,7
USA (VI.)	24,3
Franciaország (III.)	9,5
Ausztria (II.)	8,1
Japán	6,8
Hollandia (IV)	4,1
Nagy-Britannia	4,1
Svédország	2,7
Egyéb	2,7
Finnország	1,4
Olaszország	1,4
Izrael	1,4
Dél-Afrika	1,4
Dél-Korea	1,4
Svájc	1,4
Belgium	1,4
Csehország	1,4
Görögország	1,4
Összesen	100,0

80% hat országból
20% tizenkét országból

* A római számok a KSH rangsorát jelzik

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 18



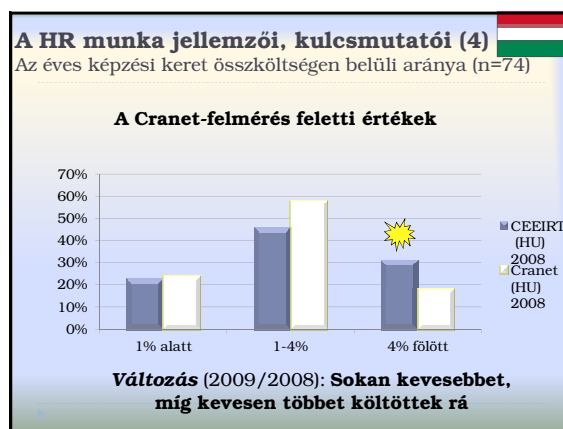
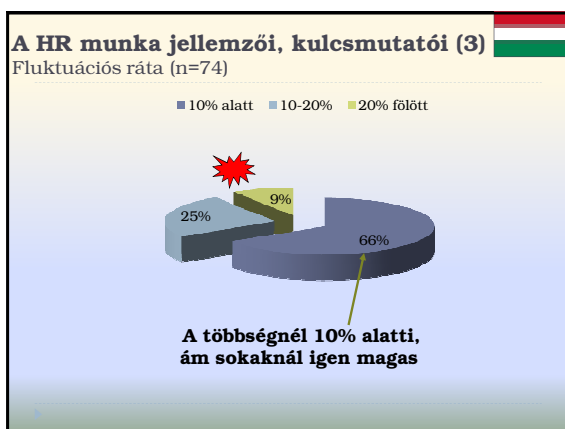
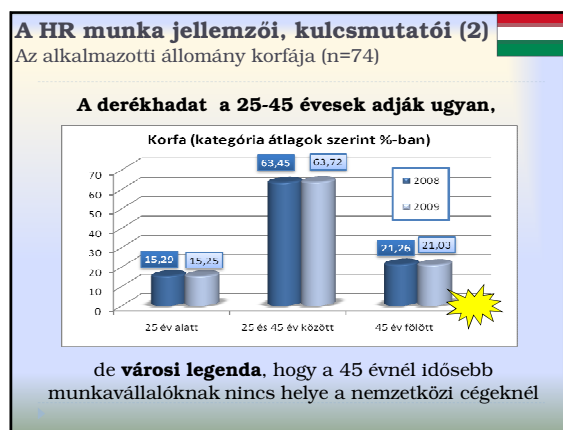
A HR munka jellemzői, kulcsmutatói (1)

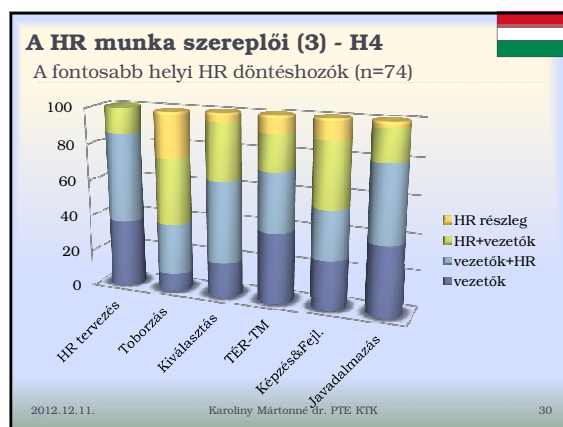
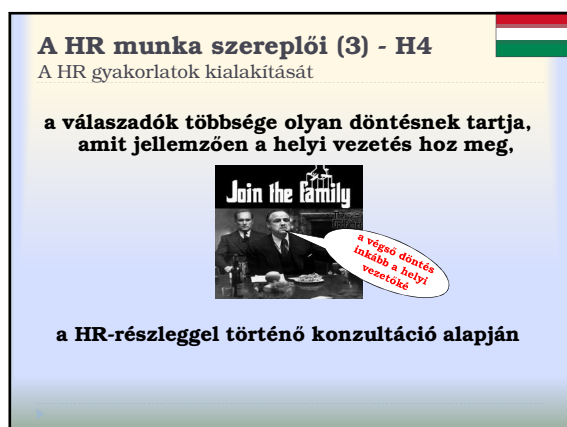
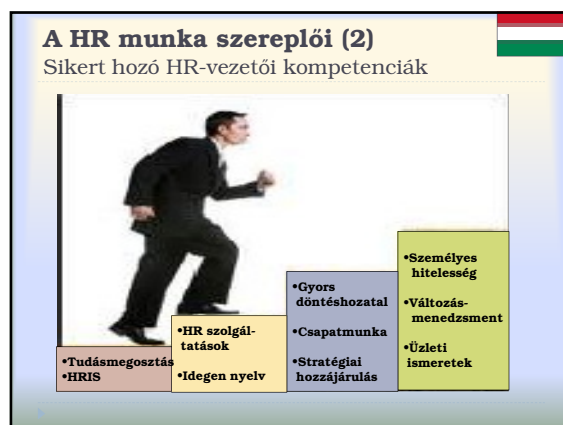
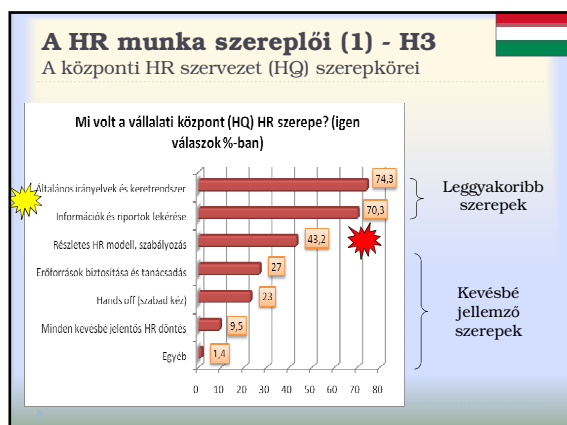
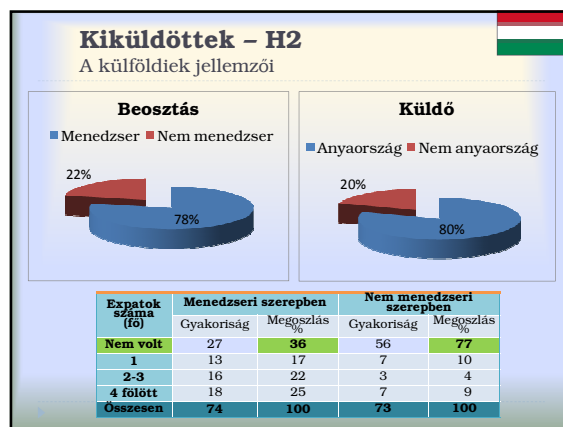
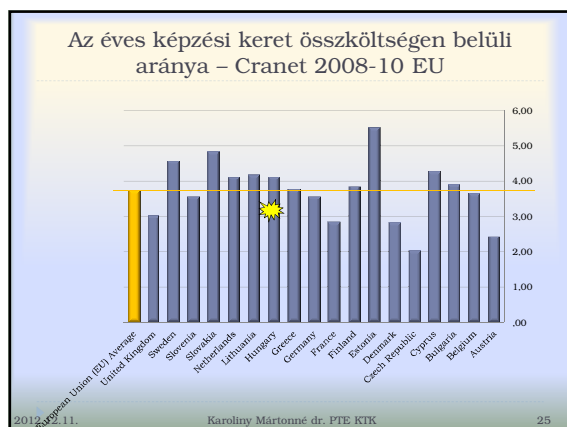
HR hatékonyság (fő) (n=74)

Többlet HR létszámráfordítással megvalósuló vállalati hatékonyságnövelés (termelékenységváltozás???)

Év	A foglalkoztatott HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó foglalk. létszám	
	Foglalkoztatottak száma	Szakemberek	Adminisztratívok		
2008	113.415	831	569	1400	81
2009	108.233	861	607	1468	74
2008/2009	95%	104%	106%	105%	91%

Alacsony és csökkenő átlagos HR hatékonysági mutató!






A HR munka szereplői (3) - H5

Külső szakmai szolgáltatók

- ▶ **Az igénybevétel három legfontosabb területe:**
 - ▶ Képzés és fejlesztés
 - ▶ Toborzás és kiválasztás
 - ▶ Javadalmazás és juttatások
- ▶ **A többi HR területen alig-alig alkalmaztak külső szakmai szolgáltatót**



Emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok középkelet-európai leányvállalatainál

CEEIRT kutatás 2008-2009

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 32

Az első CEEIRT-felmérés résztvevői

A válaszok 1/3-a web-survey-n érkezett

www.ceeirt-hrm.eu

No	Országok	Válaszadók
1	Horvátország	11
2	Észtország	45
3	Magyarország	75
4	Lengyelország	88
5	Románia	17
6	Szerbia	20
7	Szlovákia	23
Összesen		279

63 hazai céget személyesen látogattunk meg

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 33


A válaszadó szervezetek mérete (n=279)

- ▶ **A foglalkoztatottak száma tekintetében**
 - ▶ majdnem egyenlő arányú (51.9%- 48.1%) a nagyobb és a kisebb (250 fő alatti) méretűek részvétele
- ▶ **Az éves árbevétel tekintetében** a cégek többsége
 - ▶ **50 millió Euro alatti** Horvátországban, Észtországban, Romániában és Szlovákiában és
 - ▶ **100 millió Euro fölötti** Magyarországon, Lengyelországban és Szerbiában


2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 34

A válaszadók anyavállalatainak eredete (n=279)


- ▶ A világ **33 ország**ának képviselője, de 10-ből több, mint 7 esetben 4 országhoz köthetők:




Németország és Ausztria
(47.8%)



valamint



USA és Kanada
(27%)



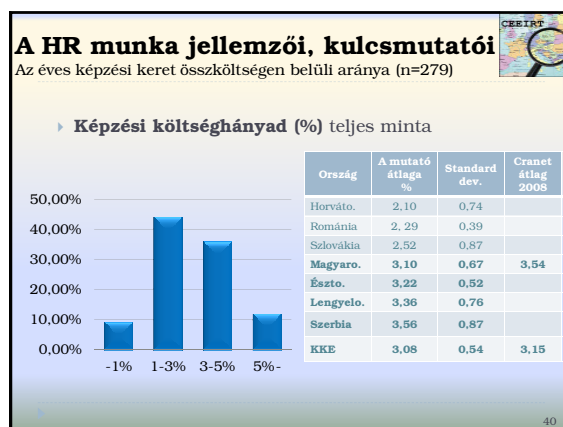
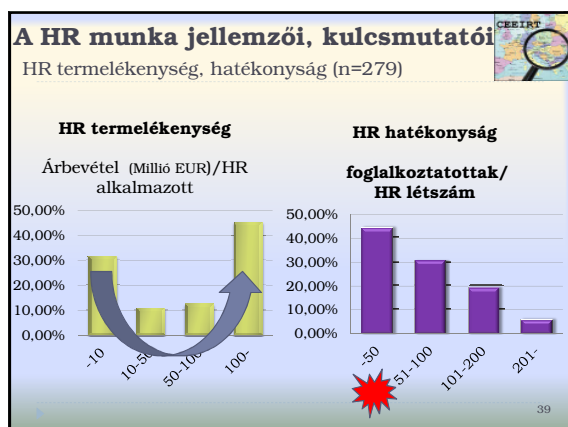
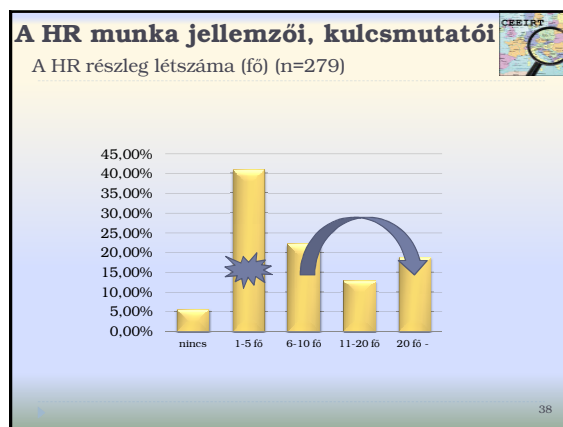
2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 35

A válaszadók (n=279)

- ▶ **Bérlétséghányada**
 - ▶ **Teljes minta**
 - -10%
 - 10-30%
 - 30%-

Teljes minta átlaga: 27,27%
Ország átlagok: 26,85% - 29,64%
St.dev.-20
- ▶ **Stratégiai orientációja**
 - Növekedés
 - Hatékonyságfokozás
 - Leépítés

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK 36



Köszönöm az együttgondolkodó figyelmet!

karoliny@ktk.pte.hu

2012.12.11. Karoliny Mártonné dr. PTE KTK