

POÓR JÓZSEF – GARAMVÖLGYI JUDIT – SZABÓ KATALIN – KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR

MAGYAR-OSZTRÁK SZERVEZETEK HR-GYAKORLATA A COVID-19 VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN A 2021-2022-ES CRANET KUTATÁS TÜKRÉBEN

Több mint négy évtizedes múltra visszatekintő nemzetközi Cranet HR kutatási hálózat fontos érdeme, hogy rávilágított a nemzeti környezet HR-rendszerekre gyakorolt döntő jelentőségű hatásaira. A mostani cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy a Covid-19 globális epidémia alatt lefolytatott kilencedik globális HR-felmérés milyen hasonlóságokat és milyen különbségeket mutat Ausztriában és Magyarországon. A cikkünk szűkre szabott keretei között csak a legfontosabb HR-jellemzők komparatív vizsgálatára tudtunk kitérni. A jelzett vizsgálatunk alapján elmondható, hogy a legtöbb általános társadalmi-gazdasági mutató alapján (GDP, GNI, lakosság száma, egy főre jutó béradatok, termelékenységi mutatók stb.) jelentős hátrányban vagyunk. A Cranet adatbázisban található változók közül a tanulmányunkban a vállalatok tulajdonosi jellemzőit, a vállalat nagyságát, a HR-osztályok meglétét, a HR-munkavállalók nemi megoszlását, a képzésre fordított költségek és az egy HR-es munkavállalóra jutó munkavállalók számát kimutató változókat használtuk a hipotéziseink alátámasztására.

1. Bevezetés

Ha két ország szervezeteinek HR-gyakorlatát hasonlítjuk össze, ezzel összefüggésben számos elemet kell figyelembe venni.

Az egyik leggyakoribb megközelítés, amikor azt vélelmezzük, hogy az adott országban a szervezetek HR-gyakorlata az ún. *univerzalista paradigmát* követi. Az ilyen felfogás azt jelenti, hogy „a világban a HRM-gyakorlatok egységesedésére és annak az USA gyakorlatához konvergáló változására lehet számítani” (Karoliny, & Poór, 2019 p. 153).

A másik megközelítés az ún. *kontextuális paradigma*, aminek keretében kulturális, társadalompolitikai, gazdaságpolitikai és menedzsment jellemzők figyelembevételével hasonlítjuk össze a különböző országok szervezeteinek HR-gyakorlatait. Ahogy korábban írtuk, sok kutató szerint (Dewettinck, & Remue, 2010; Stor, 2023) az országspecifikus kontextuális tényezők (politikai rendszer, gazdaság, kultúra, kommunikáció stb.) az élet számos területét befolyásolják, így térségünkben a HR-t is (Ignjatovic, & Svetlik, 2003; Kaarelson, & Alas, 2008; Karoliny, & Farkas, 2009; Poór, & Plesoianu, 2010; Kohont, Svetlik, & Milikic, 2015; Zlámálová, & Abbas, 2022).

Ez az utóbbi közelítés jelenik meg az 1989-ben alakult Cranet globális HR-kutatás eddig lebonyolított kilenc globális kutatási vizsgálatában (Lazarova et al., 2008; Cranet, 2023).

Poór József professor emeritus és az Agrár Kutatócsoport vezetője, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Garamvölgyi Judit egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

Szabó Katalin egyetemi docens, intézetvezető igazgatóhelyettes, tanszékvezető, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Kömüves Zsolt Sándor egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.4>

A Cranet hálózatnak Európában ma már szinte minden ország, így Magyarország is tagja. Hazánk képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE) kutatói 2004-től, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (MATE) munkatársai 2011 óta végeznek közös kutatómunkát.

Hasonló felfogás érhető tetten az általunk 2008-ban elindított Ceeirt IHRM-kutatások esetében is (Poór et al., 2019).

Cikkünkben arra vállalkozunk, hogy az elméleti részben bemutatjuk Ausztria és Magyarország esetében a legfontosabb kontextuális jellemzőket. Ezt követően tárgyaljuk a vizsgált két ország esetében a globális Covid járvány alatt lebonyolított Cranet HR-kutatás legfontosabb jellemzőit. A következő lépésben többváltozós statisztikai elemzés segítségével, négy hipotézis mentén vizsgáljuk a Cranet kutatás állításainak validitását Ausztriára és Magyarországra vonatkozóan.

2. Elméleti alapok

A következőkben a teljesség igénye nélkül összehasonlítjuk a két ország társadalmi-gazdasági jellemzőit, valamint a HR-tevékenységek fontosabb általános trendjeit.

2.1. Ország-összehasonlítás

Az elmúlt évtizedek során számos esetben készültek társadalmi-gazdasági összehasonlító tanulmányok a két országról. Ezek részletes bemutatására terjedelmi okokból kifolyólag nem vállalkozhatunk. A cikk szűkre szabott keretei miatt csak felvillantani tudjuk a témával összefüggő néhány érdekes tanulságot.

2.1.1. Társadalmi-gazdasági trendek

A vizsgált két ország gazdasági jellemzőit az *1. és 2. táblázatokban* soroltuk fel. Az eredmények alapján a következő megállapításokat vonhatjuk le Ausztria és Magyarország gazdasági teljesítményére vonatkozólag: 2020-ban 8,9 millió ember élt Ausztriában és 9,8 millió fő pedig Magyarországon. Az előbbi számokkal kapcsolatban fontos utalni arra, hogy Ausztria népessége 10 százalékkal, 7,9 millió főről 8,8 millió főre emelkedett 1995 és 2018 között. Magyarország lakossága a jelzett időszakban 5,4 százalékkal, 10,3 millió főről 9,8 millió főre csökkent (Kis, & Schindler, 2019). Egyes vélemények szerint ez a helyzet több okból következett be. Az egyik okot a szakemberek azzal magyarázzák, hogy mindkét országban csökkent a születések száma, de Ausztriában csak mérsékelten. Ugyanakkor azt is érdemes kiemelni, hogy a megbetegedési és a halálozási arány Ausztriában szintén kedvezőbb volt, mint hazánkban. Továbbá Magyarországon alacsonyabb volt a bevándorlók száma, mint Ausztriában (Valuch, 2014). Az előbbi jelenséggel kapcsolatban azt sem szabad elfelejteni, hogy az elmúlt évben az Ausztriában nyilvántartott több mint egymillió külföldi munkavállaló több mint 13 százaléka magyarországi állampolgár volt (Hecker, 2023). A Magyarországon dolgozó külföldi munkavállalók száma 2024 elején meghaladta a 100.000 főt (Bereznay, 2024). Ez a szám 10 százaléka az előzőekben jelzett osztrák adatoknak.

1. TÁBLÁZAT: A KÉT VIZSGÁLT ORSZÁG GAZDASÁGI JELLEMZŐI A COVID-19 ELŐTT, ALATT ÉS UTÁN

Jellemzők	Évek	Ausztria (AT)	Magyarország (HU)
Lakosság (millió fő)	2020	8,9	9,8
GDP (%)	2019	1,40%	4,60%
	2020	-6,60%	-5,10%
	2021	3,80%	7,60%
	2022	4,80%	4,60%
Munkanélküliség (%)	2019	4,49%	3,30%
	2020	5,77%	4,20%
	2021	6,50%	4,00%
	2022	4,80%	3,61%
Egy főre jutó GDP (dollár/fő)	2019	50 121	16 733
	2020	48 105	15 589
	2021	49 000	17 100
	2022	52 084	18 390

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a World Bank és Statista adatok alapján

Az 1. táblázatban látható, hogy a koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) mindkét országban pozitív volt a gazdasági növekedés, az éves GDP 1,40%-os volt Ausztriában és 4,60% Magyarországon. Ugyanez már nem mondható el a járvány első évéről (2020), amikor a mutató -6,60% volt Ausztriában és -5,60% Magyarországon (Mura, Zsigmond, & Kovács, 2020). A 2021-es évben az osztrák növekedés 3,80%-ot ért el, míg a magyar 7,60%-ot, ami igen magas és kiugró volt. A Covid után 2022-ben mindkét országban közel hasonló, 4,80% és 4,60%-os volt a GDP-növekedés.

A Covid hatására 2020-ban csökkent az egy főre jutó GDP értéke mindkét országban, míg 2021-ben és 2022-ben pedig újra nőtt. Az egy főre jutó GDP (euró/fő) tekintetében az osztrák érték háromszorosa volt a Magyarországinak. Az előzőleg bemutatott GDP-értékeléshez kapcsolódóan érdemes megemlíteni, hogy időnként, rendre előtérbe került hazánkban a fejlett nyugati országok utolérési lehetőségeinek a vizsgálata. Így volt ez az elmúlt évtized utolsó éveinek biztató GDP-adatai nyomán is. A korábban már jelzett GDP-vizsgálatokhoz kapcsolódva a 2. táblázathoz érdemes kiemelni, hogy az 1995-ös évvel összehasonlítva a magyar GDP 2018-ra a 38,8%-ról 57,8%-ra nőtt, míg a GNI 37,7%-ról 55,6%-ra emelkedett (Kis, & Schindler, 2019). Az Osztrák Gazdasági Kamara (WKÖ) adatai alapján – amelyek szintén a 2. táblázatban olvashatók – a folyóáron számított GDP-nél jóval rosszabb, csak 39%-os érték volt kalkulálható Magyarországon esetében 2023-ra, míg a GNI esetében napjainkra 62,1%-os utolérési érték adódott.

2. TÁBLÁZAT: MAGYARORSZÁGI ÉS OSZTRÁK GDP ÉS GNI (2005–2023)

Évek	Ausztria				
	2005	2010	2015	2022	2023
GDP (EUR) (folyó áron)	30 890	35 390	39 894	49 401	52 254
GNI (EUR) (PPP)	28 680	31 799	35 902	43 999	46 235
Évek	Magyarország				
	2005	2010	2015	2022	2023
GDP (EUR) (folyó áron)	9 030	9 977	11 459	17 428	20 478
GNI (EUR) (PPP)	11 009	16 454	19 265	26 934	28 719

Forrás: A szerzők saját szerkesztése WKÖ (2024a) és WKÖ (2024b) alapján

A munkanélküliség nagysága 2019-ben Ausztriában 4,49%, Magyarországon pedig 3,80% volt. A koronavírus-válság első évében mindkét országban nőtt a munkanélküliség. 2021-ben a munkanélküliség Ausztriában nőtt, míg viszont Magyarországon csökkent. A jelzett csökkenés 2022-ben továbbfolytatódott. Ha az előzőleg említett – 1. táblázat – foglalkoztatottak számát nézzük, akkor a Covid kezdetéhez képes mindkét országban 2022-re a foglalkoztatottak száma növekedett. Az elmúlt évben azonban jelentősen romlottak az osztrák munkanélküliségi adatok, amelyek 6,6%-ot értek el. A magyar mutató e tekintetben 4,1%-os volt.

A nettó bérszínvonal esetében a magyar mutató 2018-ra az osztrák szint 57,1%-ára növekedett (Kis, & Schindler, 2019). Az Eurostat adatai azonban az előbb jelzethnél jóval nagyobb lemaradást mutatnak. Európában a legmagasabb átlagos éves nettó bér 2022-ben Svájcban volt, amelynek értéke 106.839,33 euró volt. Ezzel szemben Bulgáriában mérték a legalacsonyabb értéket, 12.923,66 eurót. Az osztrák nettó átlagbér az előzőleg jelzett svájci bérérték 68%-a (72.650 euró), míg ugyanez Magyarországon esetében 18 százalékos, azaz 19.231. euró volt (Lahiri, 2023).

A 3. táblázat a havi minimálbér és az egy munkaóra jutó költségek alakulását mutatja. E tekintetben a 2020-as 345 és 367-es értékű osztrák százalékos fölény hazánk tekintetében 2022-re valamelyest csökkent, 310 és 313 százalékokra.

3. TÁBLÁZAT: A KÉT VIZSGÁLT ORSZÁG FOGLALKOZTATÁSI ÉS BÉREZÉSI JELLEMZŐI A COVID-19 ELŐTT, ALATT ÉS UTÁN (2020–2022)

Jellemzők	Évek	Ausztria (AT) millió fő	Magyarország (HU) millió fő
Foglalkoztatottak száma	2020	4,30	4,50
	2021	4,31	4,635
	2022	4,37	4,89
Minimálbér (fő/euró)*	2020	1500	434
	2021	1700	442
	2022	1790	577
Egy munkaóra eső költség (fő/euró)	2020	36,5	9,8
	2021	37,5	10,4
	2022	39,80	12,7

*Megjegyzés: Ausztriában nincs olyan törvényes minimálbér, amely minden munkavállalóra vonatkozna.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a World Bank, Eurostat és Statista adatai alapján

A Magyar Nemzeti Bank termelékenységi jelentése (Baksay, 2021) szerint egy foglalkoztatott-ra jutó hozzáadott értéket tekintve a legtermelékenyebb EU-s országok a következők voltak az adott évben: Írország, Luxemburg, Belgium, Dánia és Svédország, Franciaország, Hollandia és Ausztria. Az osztrák átlaghoz viszonyítva a hazai munkatermelékenység 63%-os szinten állt 2021-ben. Ha érdekességként összevetjük az előbb jelzett, a szocializmus idejéből származó, 1982-ben a Statisztikai Szemlében megjelent cikkben közöltekkel (Nyers, 1982), akkor azt látjuk, hogy az osztrák ipar termelékenységi színvonala 1975-ben az ágazatok többségében másfél-kétszerese volt a magyar iparénak, az ipar átlagában 75%-kal múlta felül a magyar szintet. A magyar közúti járműgyártás volt akkoriban az egyetlen ágazat, ahol termelékenységi előnyünk volt az osztrákokkal szemben. Az előbbieket alapján megállapítható, hogy közel 50 év eltelte után 15%-kal javult Ausztriával összevetve a magyar munkatermelékenység szintje.

A termelékenység javulásához nagymértékben hozzájárulhatnak a közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI). Ebben hazánk viszonylag jól áll nemzetközi összehasonlításokban. Az 1991–2022 közötti időszakban több mint 104 milliárd dollár értékben érkezett külföldi tőke (inflow FDI) hazánkba. A különböző értékelések szerint Magyarország kedvező (pl. olcsóbb munkaerő, stabil infrastruktúra, stabil politikai rendszer és EU-tagság stb.) a külföldi beruházások számára, de a nepotizmus és a korrupció jelentősen gyengítheti a jelzett kedvező hatásokat (Lyods, 2024a). Más források azt vetik a magyar kormány szemére, hogy számos esetben előnyben részesíti a hazai tulajdont a külföldi befektetők rovására a banki, média-, energia-, kiskereskedelem-, közmű-, távközlési és biztosítási szektorban (US, 2024a). Az elmúlt év különösen sikeres volt hazánk szempontjából, főleg a távol-keleti beruházások nyomán mintegy 13 milliárd dollár külföldi tőke érkezett hozzánk. Ezzel szemben a jelzett 1991–2022-es időszakban 203 milliárd dollár értékben érkezett FDI Ausztriába. Az osztrák FDI-befektetések előnyeit a magas szintű infrastruktúrában, a jól képzett munkaerőben és az EU-tagságban látják a szakemberek. Más források kiemelik az alkalmazottak számára biztosított kiváló életminőséget és a magas színvonalú egészségbiztosítást. A hátrányok között megjelenik a merev és túl bürokratikus munkai szabályozás és az itteni üzleti élet túlzott függősége a német gazdaságtól (Lyods, 2024b; US, 2024b).

2.1.2. Nemzeti kultúra összevetése

A nemzeti kultúra tekintetében Hofstede (2001) által felállított dimenziókat követve (4. táblázat) azt láthatjuk, hogy Ausztriában a legkisebb a hatalmi távolság (11), individualistábbak (77), mint mi, bár mindkét ország értékei közel állnak egymáshoz. Nagyon hasonlóak a teljesítmény és a siker motivációi is (Motivation towards Achievement and Success), e tekintetben a magyar érték 88, míg az osztrák 79. Magyarország (82) és Ausztria (70) bizonytalanságkerülési-indexei is hasonlóak; a hosszútávú orientáció tekintetében a két ország értékei 47 és 45. Az is kijelenthető, hogy az osztrákok (63) jóval engedékenyebbek, mint a magyarok (31) (Jarjabka, 2021).

4. TÁBLÁZAT: AZ ÖSSZEHASONLÍTOTT KÉT ORSZÁG HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓI*

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Ausztria	11	77 (55)	79	70 (82)	47 (60)	63
Magyarország	46	71 (80)	88	82	45 (58)	31

*Megjegyzés: Culture Factor Group, amely a Hofstede kutatásokat folytatja, megváltoztatta az eddigi férfiasság/nőiesség dimenzió nevét teljesítmény és siker motiváció (Motivation towards Achievement and Success) dimenzióra.

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Ha az előbb jelzett összehasonlítást elkészítjük az AI segítségével, akkor három dimenzió (individualizmus, hosszú távú orientáció és elnéző/korlátozó dimenzió) a nagyobb értékek Ausztria esetében tapasztalhatók, míg a többi három jellemző esetében – a 4. táblázatban – feltüntetett értékek alacsonyabbak voltak (CFG, 2024). Számottevő különbség a két ország értékei között a hatalmi távolság és az elnéző/korlátozó dimenzióknál látható. (Megjegyzés: A táblázatban zárójelben szereplő számok régi Hofstede dimenzióértékeket tartalmaznak, így több dimenzió is változást figyelhetünk meg mindkét ország esetében.)

A Gallup Intézet boldogságkutatásokra vonatkozó adatai szerint (amely hat jellemző alapján rangsorolja az országokat: az egy főre jutó bruttó nemzeti össztermék; a társadalmi támogatás; a várható egészséges élettartam; a saját életre vonatkozó döntések szabadsága; a lakosság nagylelkősége; valamint a belső és külső korrupció szintjének megítélése) Ausztria az előkelő 11., míg hazánk az 51. helyen található (Balizs, 2023; Bettina, 2023).

2.2. A HR-fejlődés a vizsgált két országban

A következőkben összefoglaljuk, hogy melyek a legfontosabb általános jellemzői a HR funkciónak a vizsgált két országban.

2.2.1. Ausztria

Az osztrák cégeknél az EEM jól fejlett. Az EEM vállalati stratégiába való beépítésének tendenciája az 1990-es években kezdődött az osztrák vállalatoknál (Mayrhofer, 1995; Erten et al., 2004). Ezt bizonyítja a HR-szakemberek nagyobb számban való jelenléte a cégek és vállalatok igazgatóságában. Az emberi erőforrások kezelése ezekben az években az adminisztratívról a stratégiai fókusz felé tolódott el. A jelenlegi helyzetből kiderül, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége rendelkezik meghatározott humánerőforrás-stratégiával és működő humánerőforrás-részleggel, amely jellemzően nem nagy (átlag hat fős). Csak néhány vállalat rendelkezik nagy humánerőforrás-részleggel. Az osztrák HR-osztályok jellemzően a vállalaton belüli teljes létszám 1,47 százalékát fedik le. A szervezetek közel felében a vezetői csapatban jelen van a humánerőforrás-menedzser, továbbá a HR-igazgatók több mint 70 százaléka nő. A HR-vezetők többsége a vállalati stratégia kialakításában is részt vesz (Cranet, 2014). Az osztrák HR egyedülálló jellemzője a szociális partnerség koncepciója, amelyben a szakszervezetek és az üzemi tanácsok jelentős befolyást gyakorolnak a legtöbb szervezetben, és gyakran a munkavállalók fő kapcsolati pontjai. Ennek eredményeként a HR-osztályok sok vállalatnál a szociális partnerek vezetői megfelelőjeként szolgálnak. Az időszűk alkalmazottak kezelése, valamint a hosszú távú tudásmenedzsment-stratégia kialakítása két nagy kihívást jelentett a korábbi években az osztrák HR számára (OECD, 2012). A digitalizáció, a tehetséggondozás és a változásmenedzsment mind-mind a jelenlegi HR-trendek fontos eleme (Poór et al., 2022).

A Covid-19 világjárvány számos változást idézett elő, beleértve a távmunkára vonatkozó szabályozást, valamint az olyan problémák kezelését, mint a távolból történő vezetés és a munka és a magánélet egyensúlya (Hirt, Bešić, & Đurđević, 2022). Ausztriában a Covid előtt a home office keretében dolgozók aránya 16,3%-os volt, ami a Covid járvány idején 25%-ra növekedett. Általánosságban elmondható, hogy a „Covid-19 világjárvány idején az otthoni iroda igénybevétele nagy valószínűséggel fenntartható változási folyamatokat indított el sok vállalatnál és intézménynél, így az otthoni iroda lehetőségét továbbra is fenntartják és használják az azt bevezető szervezetek” (Bergmann et al., 2023 p. 145).

Mayrhofer, Furtmüller, & Kasper (2023) nemrégiben megjelent könyvükben úgy látják, hogy a HR-nek Ausztriában és a világ más országaiban a korábban említett kontextuális tényezők (pl. kultúra, társadalom-politikai, gazdaságpolitikai és menedzsment gyakorlatok) mellett nagyobb figyelmet kell fordítani a mások elfogadásával (angolul inclusion and diversity) és az üzleti etikával összefüggő kérdésekre.

2.2.2. Magyarország

Az 1989-es rendszerváltást követően Magyarországon és más kelet-európai országokban a vállalatvezetési és a személyzeti menedzsment (HRM) munkakörök jelentős változásokon mentek keresztül (Kazlauskaitė et al., 2013). A jelzett trendek a legtöbb dimenzió mentén hasonlítanak a modern fejlett világ trendjeihez. A korszak főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze (Poór et al., 2022):

- A magyar tulajdonú szervezetek megkezdték az emberi erőforrások szakszerű felhasználását. Felismerték az emberierőforrás-menedzsment funkció fontosságát.
- A multinacionális cégek és szervezetek jelenléte a helyi piacokon drasztikusan hozzájárult a HR-módszerek és -eszközök magyarországi fejlesztéséhez.
- Kezdetben a humánerőforrás-menedzsment területén történő fejlesztés szakmai támogatói a nagy – szintén nemzetközi – személyzeti és HR-tanácsadó cégek voltak, amelyekhez később egyre több magyar tanácsadó cég csatlakozott.
- A felsőoktatási intézmények a szakmai képzés színterévé váltak, ami egyrészt jelezte a szakma növekvő presztízsét, másrészt megalapozta a további presztízs-növekedést. Ma már több egyetem kínál egyre színvonalasabb EEM-programokat a bolognai alap- és mesterképzés keretei között.
- Az új jogi szabályozási környezet a HR fejlődését és irányvonalát is jelentősen befolyásolja.
- Ezt az időszakot a professzionalizálódás jellemzi, és mind a mai napig tart (Morley et al., 2021).

A Covid-19 HR-re gyakorolt hatásai a következőkben foglalhatók össze (Szeiner et al., 2023; Poór et al., 2024):

- A Covid-19 világjárvány okozta kaotikus és összetett helyzet nem követte a gazdasági válság lefolyását, időszakos gazdasági visszaesésnek tekinthető.
- A válaszok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kezdetben az egészségügy szervezése, a kommunikáció és a home office állt a humánerőforrás-szakemberek munkájának középpontjában.
- A második és a harmadik hullámban a munkahely biztonsága és megtartása vált fontosabbá a HR-esek munkájában.
- Az újranyitás és a gazdasági fellendülés időszakában a legtöbb nemzet gazdaságában nem valósult meg a Jánossy-féle trendvonal az infláció, az anyag- és alkatrészhiány miatt.

3. Módszertan

Az elemzéseinkkel összefüggésben a következő három kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

1. Milyen vizsgált HR-területeken mutathatók ki a nemzeti környezet sajátos hatásai?
2. Mennyire jellemző a vizsgált két ország esetében az, hogy a külföldi tulajdonú cégek általában fejlettebb HR-gyakorlatot folytatnak a helyiekkel szemben?
3. Mennyire mutatható ki a Covid-19 néhány jellegzetes következménye – hasonló vagy eltérő tendenciák – a vizsgált két ország esetében?

A Cranet nemzetközi kérdőíven alapuló kutatásunk hét fő részből áll és több mint 60 kérdést tartalmaz. A mélyebb statisztikai vizsgálathoz az alábbi négy hipotézist határoztuk meg, amelyeket a cikkünk negyedik pontjában mutatunk be.

4. Empirikus kutatás

4.1. A minta bemutatása

Az ausztriai Cranet kutatásban 217, míg a magyarországi vizsgálatban 159 válaszadó szervezet vett részt (5. táblázat). Mindkét országban a magánszféra szervezetei adták a legtöbb választ. Ezen szervezetek nagyobb része 250 főnél nagyobb létszámokat foglalkoztatnak.

5. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK TULAJDONOSI HOVATARTOZÁSA*

Tulajdoni forma	Ország country	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Magánszektor	Ausztria	4	3%	19	12%	98	62%	38	24%	159	100%
	Magyarország	0	0%	43	37%	43	37%	30	26%	116	100%
Közsféra	Ausztria	0	0%	4	13%	17	57%	9	30%	30	100%
	Magyarország	0	0%	7	23%	13	43%	10	33%	30	100%
Nonprofit	Ausztria	0	0%	2	9%	13	57%	8	35%	23	100%
	Magyarország	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
Vegyes (köz- és magánszféra)	Ausztria	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
	Magyarország	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	5	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	131	61%	56	26%	216	100%
	Magyarország	0	0%	51	33%	62	40%	43	28%	156	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az ágazati megoszlása esetén (6. táblázat) a mezőgazdasági, ipari és közsférabeli magyar és az osztrák válaszadók száma tekintetében nem tapasztaltunk jelentős eltérést. A szolgáltatási szektor válaszadóinál az osztrák szervezetektől beérkezett kérdőívek száma majdnem duplája volt a magyar szervezetekének.

6. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÁGAZATI MEGOSZLÁSA

Szektorális megoszlás	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölette			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mezőgazdaság	Ausztria			1	16,7%	5	83,3%	0		6	100,0%
	Magyarország			3	42,9%	1	14,3%	3	42,9%	7	100,0%
Ipar	Ausztria	2	2,6%	8	10,5%	54	71,1%	12	15,8%	76	100,0%
	Magyarország	0	0,0%	27	43,5%	24	38,7%	11	17,7%	62	100,0%
Kereskedelem	Ausztria		0,0%	6	21,4%	13	46,4%	9	31,0%	28	100,0%
	Magyarország		0,0%	6	35,3%	4	23,5%	7	41,2%	17	100,0%
Szolgáltatások	Ausztria		0,0%	6	9,5%	35	55,6%	22	34,9%	63	100,0%
	Magyarország		0,0%	8	23,5%	12	35,3%	14	41,2%	34	100,0%
Közigazgatás	Ausztria		0,0%	2	11,8%	7	41,2%	8	47,1%	17	100,0%
	Magyarország		0,0%	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10	100,0%
Egyéb	Ausztria	2	7,7%	2	7,7%	17	65,4%	5	19,2%	26	100,0%
	Magyarország	0		8	28,6%	16	57,1%	4	14,3%	28	100,0%
Összesen	Ausztria	4	1,4%	25	11,6%	131	60,6%	56	25,9%	216	100,0%
	Magyarország	0		53	33,5%	62	39,2%	43	28,6%	158	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Külföldi tulajdonú szervezetek aránya (7. táblázat) az osztrák mintában egyharmadnyi (33%), míg a magyar válaszadók esetében picivel több mint egynegyednyi (26%).

**7. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK MEGOSZLÁSA TELEPHELYEK SZERINT
MAGYARORSZÁGON ÉS AUSZTRIÁBAN**

Tulajdonlás/ telephelyek	Ország- gok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Nemzetközi szervezet központja	AT	1	3%	1	3%	15	52%	12	41%	29	100%
	HU	0	0%	1	13%	5	63%	2	25%	8	100%
B. Nemzeti tulajdonú szervezet központja	AT	2	3%	6	10%	33	55%	19	32%	60	100%
	HU	0	0%	7	39%	7	39%	4	22%	18	100%
C. Külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata	AT	0	0%	2	6%	23	70%	8	24%	33	100%
	HU	0	0%	15	39%	11	29%	12	32%	38	100%
D. Nemzeti tulajdonú szervezet leányvállalata	AT	0	0%	2	17%	9	75%	1	8%	12	100%
	HU	0	0%	1	9%	7	64%	3	27%	11	100%
E. Önálló szervezet, egynél több telephellyel	AT	0	0%	5	15%	22	67%	6	18%	33	100%
	HU	0	0%	15	34%	18	41%	11	25%	44	100%
F. Önálló szervezet, egy telephellyel	AT	1	3%	6	19%	19	61%	5	16%	31	100%
	HU	0	0%	12	34%	12	34%	11	31%	35	100%
Összesen	AT	4	2%	22	11%	121	61%	51	26%	198	100%
	HU	0	0%	51	33%	60	39%	43	28%	154	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét mintára jellemző, hogy a válaszadó szervezetek túlnyomó többségét 1988 előtt alapították (8. táblázat).

8. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ALAPÍTÁSI ÉVE*

Az alapítás éve	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1949 előtt	Ausztria	2	2%	10	10%	55	56%	32	32%	99	100%
	Magyarország	0	0%	53	33%	62	39%	46	29%	161	100%
1949-1988	Ausztria	0	0%	10	14%	44	64%	15	22%	69	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
1989-1999	Ausztria	2	7%	2	7%	20	67%	6	20%	30	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
2000-2009	Ausztria	0	0%	1	8%	10	77%	2	15%	13	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
2010 után	Ausztria	0	0%	2	29%	4	57%	1	14%	7	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	11%	133	61%	56	26%	218	100%
	Magyarország	0	0%	53	33%	62	39%	46	29%	161	100%

*Magyar cégeknél hiányzik az alapítás éve adat.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.2. HR szerepkörei

Összhangban a cikkünk elméleti részében leírtakkal az osztrák mintában szereplő szervezetek (9. táblázat) túlnyomó többségénél (93,7%) van HR-szervezet. Ugyanez a mutató a magyar mintában csak 75 százalékos.

9. TÁBLÁZAT: ÖNÁLLÓ HR-RÉSZLEG/SZERVEZET A VÁLASZADÓKNÁL

HR-részleg	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Van	Ausztria	3	1%	18	9%	125	62%	55	27%	201	100%
	Magyarország	0	0%	42	36%	43	37%	32	27%	117	100%
Nincs	Ausztria	0	0%	7	47%	7	47%	1	7%	15	100%
	Magyarország	0	0%	10	25%	19	48%	11	28%	40	100%
Összesen	Ausztria	3	1%	25	12%	133	61%	56	26%	217	100%
	Magyarország	0	0%	52	33%	62	39%	46	29%	160	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A HR területén dolgozók számának elemzése alapján a következők állapítható meg:

- A magyar mintában szereplő szervezetek száma 26,3%-kal kevesebb az osztrák válaszadókénál, viszont a HR területén foglalkoztatottak száma 40,7%-kal magasabb a hazai szervezeteknél. Ez az eredmény – mivel a szervezeti összlétszám tekintetében a két minta között nincs jelentős eltérés – számos más okkal (pl. hagyományos, munkaigényes HR-folyamatok, kiszervezés alacsony szintje stb.) magyarázható.

A 10. táblázatban összefoglaljuk a férfi és női HR-alkalmazottak számát országoként és vállalatnagyságoként.

10. TÁBLÁZAT: A HR-TERÜLETEN DOLGOZÓK SZÁMA ÉS NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA

HR-részlegben dolgozó(k)	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes HR-es alkalmazott	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölött			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Férfi	Ausztria	1	0%	18	2%	157	20%	610	78%	786	100%
	Magyarország		0%	16	4%	50	11%	337	76%	443	100%
Nő	Ausztria	4	0%	38	2%	657	36%	1111	61%	1810	100%
	Magyarország		0%	97	6%	329	20%	1247	75%	1673	100%
Összesen	Ausztria	5	0%	56	2%	815	31%	1721	66%	2597	100%
	Magyarország		0%	113	3%	379	10%	3163	87%	3655	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egy HR-esre jutó létszám (11. táblázat) az összes szervezet átlagában azt mutatja, hogy a magyar minta esetében jóval kisebb ez az érték, azaz 83 fő/1 HR-es. Az osztrák válaszadók esetében viszont 96 fő/1 HR-es.

11. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK HR HATÉKONYSÁGI MUTATÓI (FŐ/HR FŐ)

A válaszadó szervezetek	Országok	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-esek összlétszáma	Egy HR-esre jutó foglalkoztatottak száma
100 fő alatt	Ausztria	215	5	43
	Magyarország*	-	-	-
100-249 fő	Ausztria	5 084	56	91
	Magyarország	8 993	113	80
250-999 fő	Ausztria	66 638	814	82
	Magyarország	29 018	379	77
1000 fő és afelett	Ausztria	178 301	1 721	104
	Magyarország	137 348	1 624	85
Összes szervezet	Ausztria	250 238	2 596	96
	Magyarország	175 359	2 116	83

Magyarázat: * = Itt azért nincs számadat, mivel a magyar mintában nem volt 100 főnél kisebb válaszadó szervezet

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 12. táblázat arra hívja fel a figyelmet, hogy a HR-részlegek mérete (foglalkoztatottak száma) jelentősen függ a szervezeti méretektől.

12. TÁBLÁZAT: A HR-RÉSZLEG MÉRETKATEGÓRIÁI

A HR- rész- leg méret- kategóriái (fő)	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nincs	Ausztria	2	13%	6	40%	6	40%	1	7%	15	100%
	Magyarország	0	0%	10	67%	5	33%	0	0%	15	100%
1-4	Ausztria	2	3%	18	23%	56	71%	3	4%	79	100%
	Magyarország	0	0%	40	59%	28	41%	0	0%	68	100%
5-10	Ausztria	0	0%	1	2%	48	81%	10	17%	59	100%
	Magyarország	0	0%	2	7%	19	68%	7	25%	28	100%
11-20	Ausztria	0	0%	0	0%	22	50%	22	50%	44	100%
	Magyarország	0	0%	1	5%	10	48%	10	48%	21	100%
21-	Ausztria	0	0%	0	0%	0	0%	20	100%	20	100%
	Magyarország	0	0%	0	0%	0	0%	26	100%	26	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	132	61%	56	26%	217	100%
	Magyarország	0	0%	53	34%	62	39%	43	27%	158	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A következő vizsgálati kérdés a Teljesítményértékelési rendszer (13. táblázat) meglétére, illetve azok működtetésére vonatkozott, amely alapján megállapítható, hogy az osztrák mintában szereplő szervezetek 51,3%-a, míg a hazai szervezetek 64%-ánál működik a TÉR.

13. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER ALKALMAZÁSA*

Alkal- mazás	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	Ausztria	1	1%	12	11%	68	61%	30	27%	111	100%
	Magyarország	0	0%	34	34%	36	36%	31	31%	101	100%
Nem	Ausztria	3	3%	13	13%	63	61%	25	24%	104	100%
	Magyarország	0	0%	18	33%	25	46%	11	20%	54	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	131	61%	55	26%	215	100%
	Magyarország	0	0%	52	34%	61	39%	42	27%	155	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét mintában (14. táblázat) azt láthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek több mint 80 százaléka a bérköltségének kevesebb mint 5%-át fordította az éves képzésre és továbbképzésre.

14. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSRE FORDÍTOTT KÖLTSÉG ÉVES BÉRKÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA (%)

Képzési költség-hányad kategóriák	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és afölött			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0-1%	Ausztria	0	0%	2	3%	51	73%	17	24%	70	100%
	Magyarország	0	0%	18	36%	21	42%	11	22%	50	100%
2-3%	Ausztria	1	3%	6	16%	21	57%	9	24%	37	100%
	Magyarország	0	0%	10	34%	14	48%	5	17%	29	100%
4-5%	Ausztria	1	4%	3	13%	11	48%	8	35%	23	100%
	Magyarország	0	0%	11	38%	10	34%	8	28%	29	100%
6-10%	Ausztria	0	0%	4	20%	10	50%	6	30%	20	100%
	Magyarország	0	0%	1	14%	3	43%	3	43%	7	100%
10% fölött	Ausztria	1	8%	1	8%	7	58%	3	25%	12	100%
	Magyarország	0	0%	4	25%	5	31%	7	44%	16	100%
Összesen	Ausztria	3	2%	16	10%	100	62%	43	27%	162	100%
	Magyarország	0	0%	44	33%	53	40%	36	27%	133	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.3. Hipotézisvizsgálatok

A továbbiakban bemutatjuk az általunk elemzett négy hipotézissel kapcsolatos statisztikai vizsgálatunk eredményeit.

- **H#1: A külföldi tulajdonú szervezetek (külföldi vállalati központok és helyi külföldi tulajdonú leányvállalatok Magyarországon és Ausztriában) esetében ki-
sebbek a HR-osztályok, mint a helyi tulajdonú szervezeteknél.**

A hipotézist úgy vizsgáltuk, hogy adott méretcsoportba tartozó vállalatok átlagos HR-osztály méretét összevetettük az eltérő tulajdonosi szerkezetű vállalatokra nézve (15. táblázat). Az így létrehozott változó azt jelzi, hogy az adott vállalat külföldi vagy hazai tulajdonú-e.

15. TÁBLÁZAT: A HR-OSZTÁLYOK MÉRETÉNEK A VIZSGÁLATA

Szervezeti méretkategóriák	Külföldi	Hazai	Különbség
100 fő alatt		2,50	n/a
100-249 fő	2,74	2,78	-0,04
250-999 fő	7,33	6,39	0,94
1000 fő felett	36,65	33,47	3,17
Összesen	15,83	13,02	2,81

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az átlagok összevetésekor a külföldi tulajdonú vállalatok HR-osztályának a mérete nagyobbak bizonyult egy adott szervezeti méreten felül (>250 fő), de a próba eredményeként kapott ANOVA tábla értékei alapján a különbség nem volt szignifikáns ($p=0,448$).

- **H#2: A külföldi tulajdonú szervezetek (külföldi vállalati központok és helyi külföldi tulajdonú leányvállalatok Magyarországon és Ausztriában) inkább alkalmazták a teljesítményértékelési rendszert, mint a helyi tulajdonú szervezetek.**

A keresztábra-elemzés segítségével megvizsgáltuk a vállalatok százalékos arányát annak függvényében, hogy alkalmaznak-e teljesítményértékelési rendszert (16. táblázat).

16. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYSZÉRTÉKELÉSI-RENDSZER MEGLÉTE

TÉR/TM-rendszer	Rendszer megléte	Tulajdonos		Összesen
		Külföldi	Hazai	
Rendelkezik teljesítmény-menedzsment-rendszerrel	Nem	31,5% _a	46,9% _b	42,1%
	Igen	68,5% _a	53,1% _b	57,9%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kapott eredmény azt mutatja, hogy szignifikáns különbség van a teljesítményértékelő-rendszerek használata között attól függően, hogy egy vállalat külföldi vagy hazai tulajdonú (khi-négyzet=7,261, $p=0,007$). A 16. táblázat alátámasztja, hogy a vállalat tulajdonosi jellege meghatározza, hogy használnak-e TRM-rendszert vagy sem, a kapott 68,5% szignifikánsan nagyobb az 53,1%-nál. Az eredményekből megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú szervezeteknél nagyobb arányban alkalmaznak formális teljesítményértékelési-rendszert, de nincs szignifikáns különbség az arányokban a magyar és a külföldi tulajdonú vállalatok között.

- **H#3: Nagyobb szervezetek mindkét országban nagyobb méretű/létszámú HR-szervezettel rendelkeznek a vizsgált esetekben.**

Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb HR-részleggel rendelkezik. Korrelációs vizsgálat (17. táblázat) alátámasztotta ezt a megállapítást, hiszen az adatok szerint nagyon erős (0,815 $p<0,001$) szignifikáns kapcsolat van a vállalatok nagysága és a HR-alkalmazottak száma között.

17. TÁBLÁZAT: A HR-LÉTSZÁM ÉS A SZERVEZETI MÉRET VIZSGÁLATA

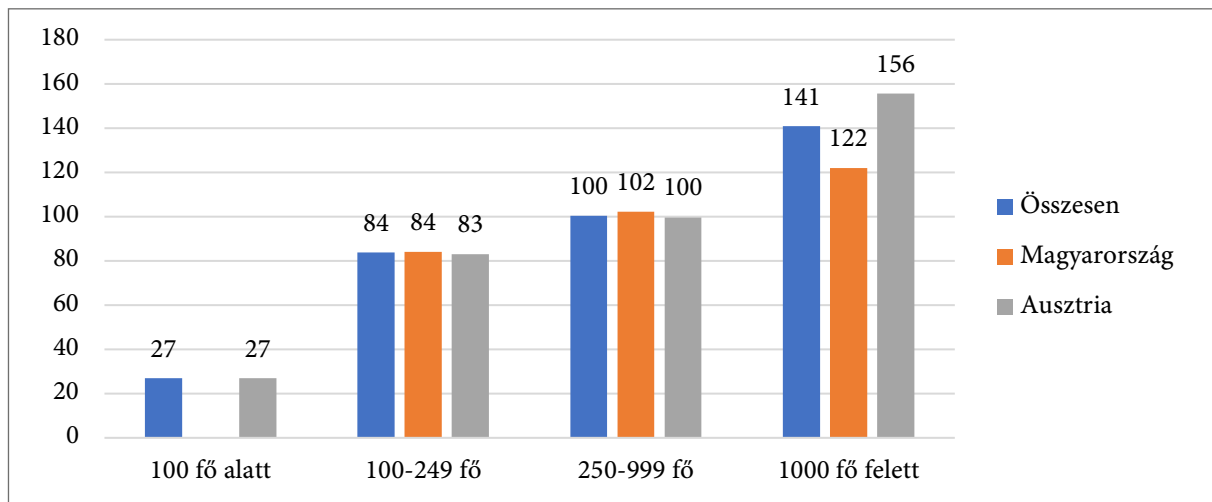
			Teljes HR létszám
Spearman korrelációs mutató	Teljes szervezeti létszám	Korrelációs koefficiens	0,815**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	345

** A korreláció 0,01-es szinten** szignifikáns

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A HR-osztályok termelékenységét/hatékonyágát vizsgálva a következő állapítható meg:

1. ÁBRA: EGY HR-ALKALMAZOTTRA JUTÓ ÁTLAGOS DOLGOZÓI LÉTSZÁM SZÁMA CÉGNAGYSÁGOK SZERINT



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Tukey B-próbát végeztünk (1. ábra) a vállalatnagyságra vonatkozólag, amelyet összevetettük az egy alkalmazottra jutó HR-alkalmazottak számával. A összesített eredmény azt mutatta, hogy csak a legkisebb (100 fő alatti) és a legnagyobb méretű (1000 fő feletti) vállalatok között van szignifikáns különbség. Az országok külön vizsgálata során megállapítottuk, hogy Magyarországon szignifikáns különbség figyelhető meg a 100-249 és az 1000 fő feletti vállalatoknál (84 vs. 122) – megjegyzés: 100 fő alatti vállalat nem szerepelt a felmérésben –, továbbá az emelkedés folyamatos volt a vizsgált szervezet méretének a növekedésével. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy minél nagyobb a vállalat, a HR-osztály mérete – a vállalat munkavállalói létszámához képest – relatív kisebb, így a HR-osztályok termelékenysége nagyobbak tekinthető.

- **H#4: Nagyobb szervezetek (létszám nagyobb 250 főnél) és a külföldi tulajdonú szervezetek mindkét országban 3 százaléknál nagyobb tréningköltségvetéssel rendelkeznek.**

Az összes válaszadót vizsgálva a szervezetek átlagosan az éves bérezési költségkeretük 4,45%-át fordítják tréningre (18. táblázat). Vállalatnagyságra lebontva (megjegyzés: a kis létszámú vállalatokat nem vettük figyelembe, mert összesen 3 szerepel a felmérésben) látható, hogy arányaiban az 1000 fő feletti vállalatok fordítják a legtöbb pénzt képzésre, de a Tukey-féle B-próba elvégzése után szignifikáns eltérést nem találtunk a vállalatok méretei alapján.

18. TÁBLÁZAT: ÉVES TRÉNINGKIADÁSOK SZÁZALÉKOS NAGYSÁGA

Dolgozói létszám	A képzésre fordított éves bérköltség százalékos aránya
100-249 fő	4,57
250-999 fő	3,61
1000 fő felett	5,69
Összesen	4,45

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

5. Következtetések

Ha összevetjük (19. táblázat) a két ország HR-tevékenységének kontextuális jellemzőit, akkor a következő megállapításokat tehetjük. A vizsgált tíz jellemző esetében kilenc összehasonlítási szempont kedvezőtlen magyar szempontból.

19. TÁBLÁZAT: MAGYAR ÉS OSZTRÁK KONTEXTUÁLIS JELLEMZŐK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Sor-szám	Kontextuális jellemzők	Magyarország/Ausztria százalékos értéke	Előny, melyik országnál van	
			Magyarország	Ausztria
1.	Lakosság szám növekedése (millió fő)	-55.0%		(+)
2.	Külföldi munkavállalók száma (millió fő)	10.0%		(+)
3.	Egy főre jutó GDP (euró/fő)	55.0%		(+)
4.	Egy főre jutó GNI (euró/fő)	62.1%		(+)
5.	Munkanélküliség %-a	62.0%	(+)	
6.	Nettó átlagbér (euró/fő)	18.0%		(+)
7.	Egy munkaóra jutó költség (euró/óra)	32.0%		(+)
8.	Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték (euró/fő)	63.0%		(+)
9.	Közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI) (1991–2023) (milliárd USD)	51.2%		(+)
10.	Boldogság Index (helyezés)	40 pozícióval hátrébb		(+)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Cranet kutatás alapján történt HR-elemzés során a következő fontosabb megállapítások tehetők:

- az osztrák válaszadó szervezeteknél jóval nagyobb a valószínűsége a HR-szervezet meglétének;
- a magyar válaszadó szervezeteknél jóval nagyobb a valószínűsége, hogy ezen szervezetek több HR-munkavállalót foglalkoztatnak;
- az osztrák válaszadóknál nagyobb valószínűséggel működik TÉR-rendszer;
- a magyar és osztrák válaszadók többségénél 5 százaléknál kevesebb a képzésre fordított költség aránya az éves bérköltségen belül.

Az említett kontextuális jellemzők alapján ki kell emelni, hogy a HR-rel kapcsolatos döntéseket és beavatkozásokat nagyon alapos elemzésekkel kell/lehet megalapozni.

6. Korlátok és jövőbeli tervek

A jelen vizsgálat egy nagyobb statisztikai vizsgálat része. Ebben a cikkben csak egyváltozós és néhány hipotéziselemzés alapján vizsgáltuk a két ország válaszadóinak HR-jellemzőit. Terveink szerint hamarosan elkészítjük a bemutatott adatbázis mélyebb elemzését is.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetet mondanak a Cranet adatok összegyűjtésében részt vett magyar és osztrák kollegáknak. Továbbá köszönjük a 2021-1.2.4-TÉT-2021-00006 számú kutatási projekt keretében kapott támogatást.

Irodalomjegyzék

- Baksay G. (szerk.) (2022). *Termelékenységi jelentés*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Balizs B. (2023). *Kijött a lista, nem vidám Magyarország helyzete*. <https://index.hu/kulfold/2023/03/20/felmeres-gallup-intezet-world-happiness-report-magyarorszag/>
- Bereznay I. (2024). *Érdekes adatokat közölt a KSH: ennyi külföldi dolgozó érkezett Magyarországra*. <https://index.hu/gazdasag/2024/04/15/ksh-munkaeropiac-kulfoldi-munkavallalok-fulop-szigetek-vietnam-kirgizisztan-ukrajna/>
- Bergmann, N., Danzer, L., Enengl, F., Glück, B., & Mirtl, J. (2023). *Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice – Maßnahmenpaket 2021)*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, Wien.
- Bettina, P. (2023). *World Happiness Report 2023, a „boldogság-index”*. <https://www.magyarorvegforum.no/post/world-happiness-report-2023-a-boldogs%C3%A1g-index>
- Bmeia (2024). *Ausztria Magyarországon*. <https://www.bmeia.gv.at/hu/osztrak-nagykoevetseg-budapest/ausztria-magyarorszagon>
- Ceeirt (2024). *Central and Eastern European International Research Team*. <http://ceeirt-hrm.eu/EN/index.html> (Letöltve: 2024. október 09.)
- CFG (2024). *Gemini vs ChatGPT. Which AI Wins the Cultural Understanding Challenge?* The Culture Factor Group. <https://www.theculturefactor.com/gemini-vs-chatgpt> (Letöltve: 2024. október 09.)
- Cranet (2023). *Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data* <https://ssrn.com/abstract=4647015> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2010). Conceptualizing HRM in comparative research: the role of the Cranet network. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 5, 1-40.
- Erten, C., Strunk, G., Gonzalez, J.-C., & Hilb, M. (2004). Austria and Switzerland: Small countries with large differences. In: Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (Hrsg.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* pp. 95-123. Elsevier, Oxford.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Hecker F. (2023). *Szomorú rekord: Ausztria piócaként szívja el a magyar munkaerőt – már Magyarország adja a legtöbb dolgozót az osztrákoknak*. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2023/08/szomoru-rekord-ausztria-piocakent-szivja-el-a-magyar-munkaerot-mar-magyarorszag-adja-a-legtobb-dolgozot-az-osztrakoknak>
- Hirt, Ch., Bešić, A., & Đurđević, J. (2022). Telearbeit und Digitalisierung: COVID-19 und die Auswirkungen auf das Personalmanagement. *Austrian Management Review*, 12, 65-73.
- Ignjatovic, M., & Svetlik, I. (2003). European HRM Clusters. *EBS Review*, 2003(17), 25-39.
- Jánossy F. (1966). *A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Jarjabka Á. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúra. In: Blahó A., Poór J., & Czakó E., *Nemzetközi Menedzsment*, pp. 103-134. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kaarelson, T., & Alas, R. (2008). Trends and Developments in Human Resource Management Practice in Estonia in the Institutional Context. *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 105-113.
- Karoliny Z., & Farkas F. (2009). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9-47.
- Karoliny M-né, & Poór J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(12), 149-159. ISSN 0133- 0179. https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.12.13.

- Kis K., & Schindler I. (2019). *Tegyük rendbe: utolérjük-e Ausztriát?* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20190823/tegyuk-rendbe-utolerjuk-e-ausztriat-33486> (Letöltve: 2024. október 11.)
- Kohont, A., Svetlik, I., & Milikic, B. B. (2015). The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. *Teorija in praksa*, 52(5), 925-946.
- Lahiri, I. (2023). *Durchschnittsgehälter in Europa: Schweiz und Island an der Spitze.* <https://de.euronews.com/business/2023/11/24/die-durchschnittsgehaelter-in-der-eu-schweiz-und-island-an-der-spitze>
- 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.
- Łobos, K., Malátek, V., & Szewczyk, M. (2020). Management Practices in Area of Human Resources and Monitoring Results as Determinants of SME's Success in Poland and the Czech Republic. *E&M Economics and Management*, 23(2), 114-125. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-2-008>
- Lyods (2024a). *Foreign direct investment (FDI) in Hungary.* <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/hungary/investment>.
- Lyods (2024b). *Austria: Investing in Austria.* <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/austria/investment>
- Maha, L. G., Stoian, J. C., & Bejenar, S. (2023). The resilience of Romanian companies in the context of the COVID-19 pandemic: Relevant experiences and good practices. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21951>.
- Mayrhofer, W. (1995). Human resource management in Austria. *Employee Relations*, 17(7), 8-30. <https://doi.org/10.1108/01425459510103424>
- Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (2023). *Personalmanagement-Führung-Organisation.* Linde Verlag, Wien.
- Morley, M. J., Kohont, A., Poór J., Kazlauskaite, R., Kabalina, V., & Blastáková, J. (2021). Human resource management in the postsocialist region of central and eastern Europe. In: Parry, E., Morley, M. J., & Brewster C., *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*, pp. 239-264. Oxford University Press, New York.
- Mura L., Zsigmond T., & Kovács A. (2020). Unemployment and GDP Relationship Analysis in the Visegrad Four Countries. *On-line Journal Modelling the New Europe*, (34), 118-134. ISSN 2247-0514
- Nyers J. (1982). *Az osztrák magyar ipar termelékenységi színvonala.* Statisztikai Szemle.
- OECD (2021). *Government at a Glance 2021.* OECD, Paris.
- OECD (2014). *Human Resources Management Country Profiles-Austria.* <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf> (03.02.2022)
- Palócz É., Matheika Z., Gebei T., & Vakhal P. (2019). *A magyar gazdaság felzárkózásának néhány kulcskérdése.* Kopint-Tárki, Budapest.
- Poór et al. (2022). *Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses in Six Countries of Central and Eastern Europe.* J. Sely University, Komárno.
- Poór J., Engle, D. A., Blštáková, J., & Joniaková, Z. (2019). *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe.* Hauppauge (NY): Nova Science Publishers.
- Poór J., Dajnoki K., Pató G-né Sz. B., Szabó-Szentgróti G., Kömüves Zs., Kun A., Kálmán B. G., & Tóth A. (2024). A bizonytalan gazdasági helyzet befolyása vállalati menedzsmentre és a HR-re – a koronavírus, a kilábalás és a háború hatásainak a tükrében. *Magyar Tudomány* 185(7), 939-954. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.7.11>
- Pudelko, A. (2006). Comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 123-153.
- Stankiew, K. (Ed.) (2015). *Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management.* Gdańsk University of Technology, Gdansk.
- Stor, M. (2023). *Human Resources Management in Multinational Companies. A Central European Perspective.* Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Stubnya B. (2014). *Így lehetnének olyan boldogok, mint az osztrákok.* <https://index.hu/gazdasag/2014/07/02/yololet/> (Letöltve: 2024. október 11.)
- Szeiner Zs., Juhász T., & Hevesi E. (2023). HRM challenges in Slovakia generated by the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 3(2), 258-273. 2658-0845 2658-2430).

US (2024a). *2023 Investment Climate Statements: Hungary*. Department of State, Washington.

US (2024b). *2023 Investment Climate Statements: Austria*. Department of State, Washington.

Valuch, T. (2014). Soziale Veränderung in der ungarischen und österreichischen Gesellschaft der K(reisky) und K(ádár)-Ára und danach. ()In: Szabó Cs., *Österreich und Ungarn im 20. Jahrhundert*, pp. 281-298. Institut für Ungarische Geschichtsforschung in Wien, Balassi Institut – Collegium Hungaricum Wien, Ungarische Archivdelegation beim Haus-, Hof- und Staatsarchiv, Wien.

Varga Cs. V. (2024). *Ezek voltak a legboldogabb országok tavaly*. <https://index.hu/kulfold/2022/03/31/boldogsagmeres-orzagok-vilag-finnorszag/>

WKÖ (2024a). *Wirtschaftsprofil Ungarn*. WKÖ = Wirtschaftskammer Österreich, Wien.

WKÖ (2024b). *Wirtschaftsprofil Ungarn*. WKÖ = Wirtschaftskammer Österreich, Wien.

Zlámalová, J., & Abbas, Z. (2022). The role of HR indicators on performance of Czech companies: A multi-sector perspective. *Quality – Access to Success*, 24(192), 329-336. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.39>