

József Poór

Zmiany w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi na Węgrzech

Zmiany, które miały miejsce na Węgrzech w latach 90. i towarzyszące im modyfikacje w obrębie organizacji biznesowych stworzyły konieczność wprowadzenia nowych programów i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Od tamtej pory funkcja personalna uległa w znacznym stopniu poprawie, ale wciąż wiele jest w tej kwestii do zrobienia. Niniejszy artykuł stanowi podsumowanie literatury dotyczącej funkcji HR jako czynnika konkurencyjności w organizacjach biznesowych. Opisuje on 10-letnie obserwacje zmian w obszarze HR i prezentuje ogólne wnioski dotyczące stanu zarządzania zasobami ludzkimi na Węgrzech w połowie pierwszej dekady nowego wieku.

Wprowadzenie

Funkcja personalna nie może, i nie powinna, ograniczać się do zadań jednego działu w organizacji (np. działu Personalnego). Kwestia właściwego zarządzania zasobami ludzkimi i wykorzystania kapitału ludzkiego zależy również od kadry zarządzającej, czyli dyrektorów i kierowników wszystkich pionów. Osiągnięcie jak najwyższej efektywności pracowników jest ich głównym zadaniem.

Efektywne zarządzanie ludźmi w złożonych organizacjach wymaga wysokiego stopnia koordynacji oraz spójności podejmowanych działań. Dlatego infrastruktura HR musi składać się z odpowiednich systemów, narzędzi i procedur. Organizacje z dobrze rozwiniętą funkcją HR posiadają przemyślaną i dobrze zdefiniowaną strategię personalną, która ściśle związana jest z ogólną strategią organizacji. Rozwój i monitorowanie strategii HR, i wchodzących w jej skład podsystemów, jest zadaniem specjalistów z dziedziny HR. Niemniej jednak, bardzo istotną rolę pełni także pozostała kadra zarządzająca. Ogólna odpowiedzialność za zarządzanie ludźmi w organizacji spoczywa zatem i na specjalistach HR, i na kierownictwie liniowym. Mathis i Jackson (2000) nazywają to zjawisko HR *inter-*

face. Każde badanie efektywności HR byłoby niepełne bez analizy istniejących systemów, jak również stopnia, w jakim kadra zarządzająca wspiera i partycypuje w realizacji funkcji HR.

Zamysłem tego artykułu jest: przedstawienie pokrótce kontekstu HR na Węgrzech, prezentacja spostrzeżeń wynikających z badań z zakresu HR oraz prezentacja ogólnych wniosków dotyczących stanu zarządzania kapitałem ludzkim na Węgrzech w pierwszej dekadzie nowego tysiąclecia.

Ewolucja funkcji personalnej na Węgrzech

Seria reform rozpoczęta w 1968 (Lauter 1971) stworzyła system nazwany socjalizmem rynkowym (Kornai 1992). Następnie, w okresie komunizmu w latach 80. tempo badań i zmian zarówno politycznych, społecznych, jak i ekonomicznych znacznie wzrosło. Do roku 1990 sektor prywatny osiągnął znaczne rozmiary. Węgrzy w większym stopniu niż ich komunistyczni sąsiedzi doświadczyli zmian ekonomicznych i politycznych. Zmiany te były raczej ewolucyjne niż rewolucyjne.

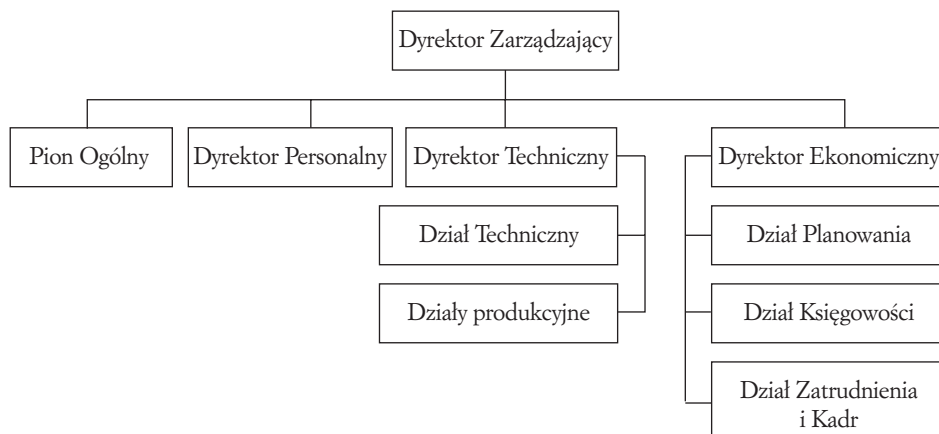
Transakcje ekonomiczne dyktowane były przez urzędników państwowych i ministerstwa, a rynek zbytu nie był czynnikiem decydującym. Wobec bardzo ograniczonej konkurencji na rynku, struktury organizacyjne przybierały coraz bardziej patologiczny charakter. Zarówno kadra kierownicza, jak i niżsi rangą pracownicy, nagradzani byli za konformizm, a nie osiągnięcia. Kierownicy dążyli do przypodobania się przełożonym, a nie koncentrowali się na celach biznesowych, czy jakości świadczonych usług.

Tradycyjnie, dział Personalny składał się z dwóch odrębnych części. Pracownicy umysłowi podlegali pod dział Kadr, a pracownicy fizyczni podlegali dyrektorowi administracyjnemu (Bangert, Poor 1995). Jakkolwiek dziwne może się to wydawać, dyrektorzy naczelni w przedsiębiorstwach państwowych nie mieli kontroli nad wynagrodzeniem i innymi świadczeniami większości pracowników (rys. 1).

Tradycyjnie, węgierska filozofia zarządzania personelem odzwierciedlała ogólne cele gospodarki produkcyjnej (Kovari 1995). Produkowano trwałe dobra przemysłowe i konsumenckie stosując biurokratyczny proces coraz węższej specjalizacji siły roboczej. W konsekwencji, dla pracowników podejmujących zatrudnienie w spółkach *joint venture* nowością były szersze opisy zakresu obowiązków i większa odpowiedzialność.

Rzadko spotykano wówczas wysoki poziom efektywności. Oczekiwano raczej wyników przeciętnych. Nie istniało pojęcie wynagrodzenia za wyniki, a dodatkowo, dominował egalitarny system plac. Pracownicy wykazujący się przeciętną efektywnością zachowywali swoje stanowiska, a w przypadku, gdy ich przełożeni oczekiwali od nich wykonania jakichś poważniejszych zadań, musieli zapłacić im dodatkowo premię. Tego typu premie osiągały czasem nawet 200% wynagrodzenia podstawowego pracownika.

Rysunek 1: Typowy układ HR w przedsiębiorstwach państwowych przed 1990 r.



Źródło: Karoliny M., Farkas F., László G., & Poór J. (Eds.) (2003), *Human Resource Management* (In Hungarian), 4th edition Budapest: KJK-KERSZOV Publishing Co.

Fakt, że premie ustalane były indywidualnie stwarzał atmosferę podejrzeń i nieufności opartej na obawie, że inni dostają więcej.

Gdzie tylko było to możliwe, unikano odpowiedzialności indywidualnej (Pearce 1991). Niewielu menedżerów podejmowało ryzyko nawet w sytuacjach, które tego wymagały. Pracownicy, kierownicy i dyrektorzy rzadko dysponowali wystarczającymi informacjami do podjęcia uzasadnionych decyzji, a komunikacja na poszczególnych szczeblach działała tylko w jedną stronę – z góry na dół.

Związki zawodowe, choć istniały w czasach komunizmu, znajdowały się pod ścisłą kontrolą rządu. Należało do nich wówczas ponad 90% pracowników. Liczba ta spadła o połowę od 1989 roku (KSH 2003).

W latach 90. zaobserwowano cztery główne tendencje panujące zarówno na Węgrzech, jak i w innych państwach Europy Wschodniej. Po pierwsze, przeprowadzono nowelizację prawa pracy. Pracownikom na Węgrzech, w Czechach i Polsce przyznano prawa, których nie mieli za poprzednich rządów. 79% pracowników na Węgrzech, głównie sektora prywatnego, zatrudniano na zasadach prawa pracy. Urzędnicy służb cywilnych i administracji publicznej (21,22%) zatrudniani są zgodnie z ustawą o służbie cywilnej i administracji publicznej (tab. 1).

Po drugie, skończył się okres, kiedy każdy miał zagwarantowane zatrudnienie. Wraz z prawem do zmiany miejsca pracy pojawiło się dwucyfrowe bezrobocie, typowe dla większości państw Europy Środkowej w tym czasie. Po trzecie, skończył się egalitarny system płac (Thurow 1996). Wcześniej, różnice w wysokości wynagrodzenia między pracownikami fizycznymi i intelektualnymi, a ich zwierzchnikami były trzy- lub czterokrotne.

Tabela 1: Różne kategorie zatrudnienia na Węgrzech (2004)

Sektory	Typ organizacji	Zatrudnienie		Źródła prawne	Rok uchwalenia
		liczba zatrud.	%		
Prywatny	Duża organizacja (pow. 250 pracowników)	900 000	23,30	Kodeks pracy	1992
	MŚP (do 250 pracowników)	2 143 000	55,48	Kodeks pracy	1992
Publiczny	Administracja rządowa i samorządowa	100 000	2,59	Ustawa o służbie cywilnej	1992
	Specjalne grupy zawodowe (policja, wojsko itd)	100 000	2,59	8 różnych ustaw o służbie cywilnej	Różne lata
	Instytucje zdrowia publicznego i placówki edukacyjne	620 000	16,05	Ustawa o admin. państwowej	1992
Łącznie		3 863 000	100,00		

Źródło: KSH (2002). *Major labor movement*, (In Hungarian) Hungarian Statistical Office (KSH), Budapest. and KSH (2002): *Hungarian Statistical Yearbook*, (In Hungarian) Hungarian Statistical Office, (KSH) Budapest

Obecnie, te różnice mogą być dziesięcio- a nawet dwudziestokrotne. Wprawdzie daleko jeszcze do różnic występujących w Stanach Zjednoczonych, gdzie sięgają one pięćdziesięciu- lub nawet stukrotności. Niemniej jednak, różnice od dziesięciokrotnych do dwudziestokrotnych są charakterystyczne dla systemów wynagrodzeń w Niemczech i krajach Europy Północnej (Poór & Engel 2005) (tab. 2).

Tabela 2: Wskaźnik różnic w wysokości wynagrodzenia między pracownikami z niskim i wysokim wynagrodzeniem

	USA	Niemcy	Węgry	Japonia
Różnice w wysokości wynagrodzenia	50-100×	20-25×	10-20×	8-10×

Źródło: Karoliny, M., Farkas, F., László, G., & Poór, J. (Eds.) (2003). *Human Resource Management*. (In Hungarian) 4th edition, KJK-KERSZOV Publishing Co., Budapest

Pierwszą spółką *joint venture* na Węgrzech była niemiecka spółka Siemens zarejestrowana w 1973. Natomiast wzrost liczby wielkich firm międzynarodowych w tym kraju rozpoczął się w 1988. Kapitał zagraniczny pozyskał istotną pozycję w każdym niemal sektorze gospodarki (tab. 3).

Tabela 3. Proporcje firm zagranicznych do państwowych na Węgrzech (%)

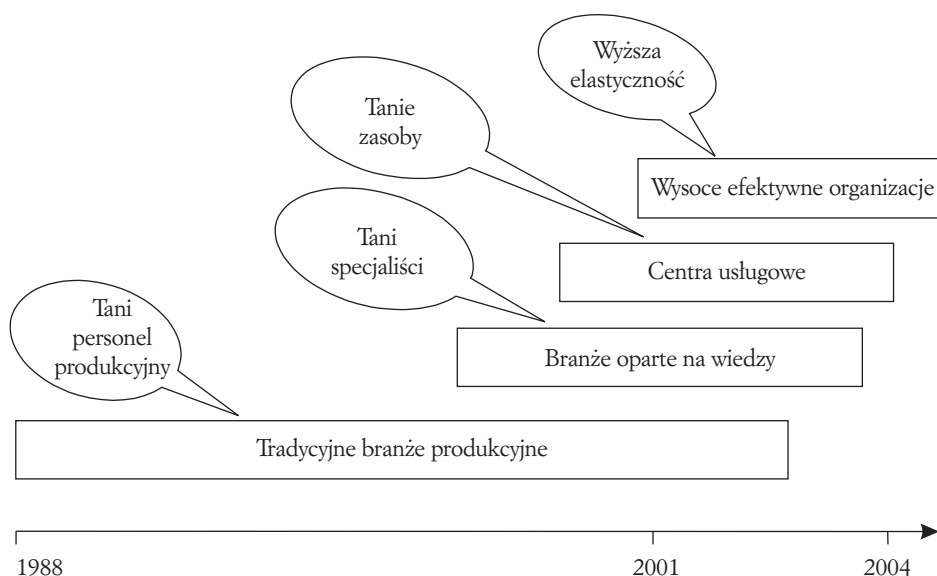
		Własność		W sumie
		Krajowe	Zagraniczne	
Rozmiar przedsiębiorstwa	MŚP	99,97%	0,03%	100,00%
	Duże przedsiębiorstwa	18,24%	81,76%	100,00%

Źródło: KSH (2002): *Hungarian Statistical Handbook 2003*. (in Hungarian) Hungarian Central Statistical Office (KSH), Budapest.

Wprawdzie tradycyjni inwestorzy poszukujący taniej siły roboczej zaczęli obecnie wycofywać się z obszaru Węgier, ale na ich miejsce wchodzi przedsiębiorstwa bazujące na zaawansowanych technologiach oraz te, działające w sferze usług. Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że wielu inwestorów wybiera ten obszar nie tylko z powodu stosunkowo taniej siły roboczej, ale również ze względu na wykwalifikowany personel intelektualny, inżynierów, techników, a także wyższą elastyczność.

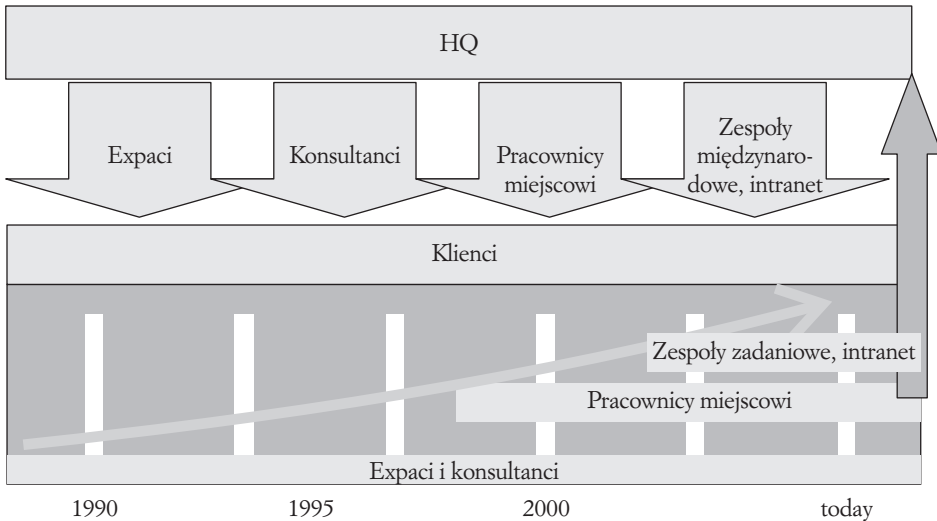
Proces związany z transferem wiedzy w międzynarodowych firmach na Węgrzech przedstawiono na rys. 3. Nasze doświadczenie wskazuje, że w początkowej fazie tego procesu dużą rolę odegrali expaci. Byli oni głównymi „nośnikami” wiedzy, a ich prace

Rys 2: Przyczyny przenoszenia inwestycji na obszar Węgier (1988-2005)



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3: Zmiany w procesie transferu wiedzy w spółkach węgierskich



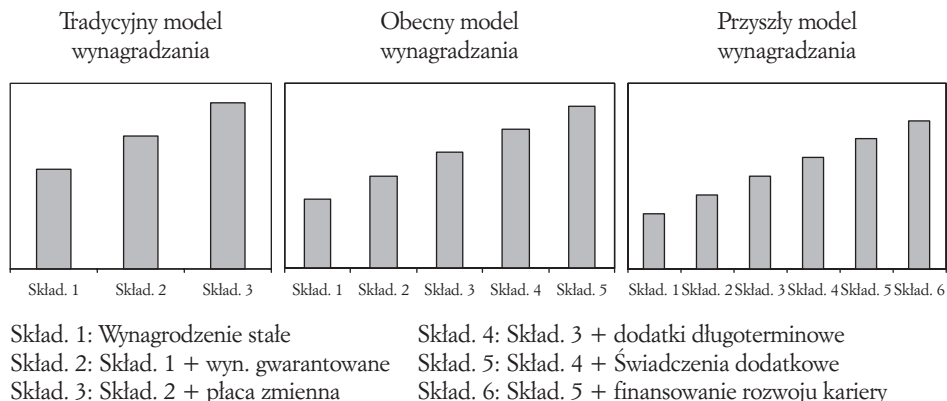
wspierali zagraniczni i węgierscy konsultanci. W miarę wzrostu wiedzy i uznania pracowników lokalnych wzrastały ich szanse zaangażowania w prace międzynarodowe zespołów projektowych (rys. 3).

Poza inwestowaniem w środki produkcyjne i transferem technologii istotną zasługą spółek zagranicznych jest przeprowadzenie restrukturyzacji w systemie premiowania. Firmy zagraniczne oferują wyższe wynagrodzenie niż firmy krajowe na podobnych stanowiskach. Wysokość wynagrodzenia dla dyrektorów najwyższego i średniego szczebla oraz niektórych stanowisk specjalistycznych jest wyraźnie wyższa niż dla ich podwładnych. Nawet dwu- lub trzykrotne różnice nie są czymś niezwykłym. Warto przy tym wspomnieć, że wynagrodzenia oferowane przez banki są o około 20%-30% (lub więcej) wyższe niż te, proponowane przez firmy produkcyjne i usługowe z kapitałem zagranicznym.

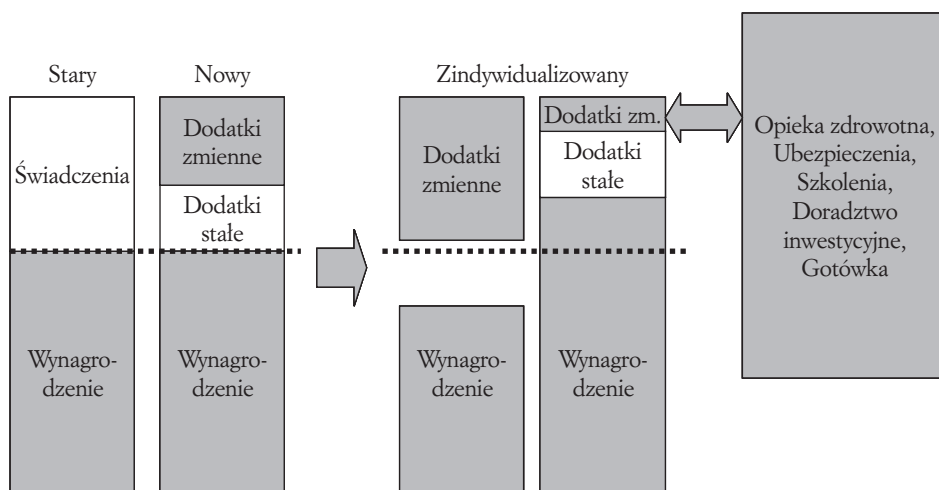
Restrukturyzacja systemu ubezpieczeń społecznych nałożyła na pracodawców i pracowników dodatkowe obciążenia. Relatywnie tania siła robocza stała się droższa przez wzrost obciążeń dla pracodawcy z tytułu świadczenia pracy, które było wcześniej pokrywane przez państwo. Obowiązkowe obciążenia wynagrodzeń mogą sięgać 40% a nawet 55% wynagrodzenia (Cooper & Sharin, 1995).

Fala radykalnych zmian politycznych, prawnych, społecznych i gospodarczych, jakie miały miejsce na Węgrzech, stworzyła wiele możliwości biznesowych, ale również nałożyła wiele nowych wymogów. Aby sprostać tym wymogom, firmy węgierskie musiały przyjąć nowe metody, narzędzia, procedury oraz zdobyć odpowiednie umiejętności. W największym stopniu zmiany te dotyczyły zarządzania personelem w organizacjach.

Rysunek 4: Ewolucja w systemie wynagrodzeń



Rysunek 5: Model elastycznych pakietów wynagrodzeń



Źródło: opracowanie własne

W związku z tymi zmianami, jednym z najbardziej zaawansowanych narzędzi w sektorze zarządzania personelem stało się wynagrodzenie całkowite oraz świadczenia dodatkowe. Tradycyjnie, pojęcie „wynagrodzenie całkowite” odnosiło się do finansowych składników wynagrodzenia. Obecnie jednak, coraz więcej firm jest zdania, że potrzebny jest termin określający sumę finansowych składników wynagrodzenia oraz świadczeń dodatkowych. Często w skład wynagrodzenia całkowitego wchodzi również koszty związane z rozwojem pracowników (Milkovich-Newman 2002) (rys. 4).

Po raz pierwszy zaczęto stosować elastyczne pakiety wynagrodzeń w latach 1970-80 w Stanach Zjednoczonych, kiedy pracodawcy próbowali obniżyć koszty ubezpieczeń

zdrowotnych wprowadzając nowe formy świadczeń dodatkowych. W Europie pomysł takiego typu wynagrodzeń pojawił się w latach 90., czego rezultatem było lepsze planowanie i podzielenie kosztów zatrudnienia między pracodawcę i pracownika. Elastyczne pakiety wynagrodzeń stały się popularne na Węgrzech w połowie lat 90. (Poór 2007). Obecnie ponad 1000 firm wykorzystuje tę metodę (rys. 5).

Badanie Efektywności HR na Węgrzech: 1995-2005

Wielu specjalistów na Węgrzech wierzy, że tradycyjne źródła konkurencyjności, takie jak: ochrona rynku, technologie, środki finansowe, oraz skala działania nie są już wystarczające do utrzymania konkurencyjności. Reprezentanci różnych szkół zarządzania zasobami ludzkimi (Kövári 1995; Bakacsi et al. 2000; Klein 2001; Poór et al. 1999; Makó et al. 2003; Karoliny et al. 2003a) wierzą, że kapitał ludzki (wiedza, zdolności i postawy) oraz zarządzanie nim są kluczowymi czynnikami konkurencyjności długoterminowej.

Obecnie ZZL na Węgrzech zaczyna odchodzić od instrumentalnego, taylorowskiego, naukowego podejścia do zarządzania, które było wcześniej powszechnie stosowane. Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz nauk pokrewnych coraz częściej odnoszą się do teorii potrzeb Masłowa, Herzberga i McClellanda oraz koncepcji trendów poznawczych (oczekiwania, cele, postawy, osiągnięcia) (Pléh et al. 2003). Podążając za koncepcją Golemana (1998), Kindler (2002) twierdzi, że emocje muszą być w stanie równowagi, a praca musi przynosić satysfakcję. ZZL na Węgrzech musi uznać potrzebę, która jednocześnie stwarza możliwości wypracowania praktycznych rozwiązań.

Tabela 4: Ewolucja ZZL w wiodących firmach węgierskich

Przed 1990	1990-2000	Obecnie
Produkcja przemysłowa (stosunki przemysłowe)	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie zasobami ludzkimi i międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi
Definiowanie zadań	Określanie odpowiedzialności i zakresu obowiązków	Definiowanie kompetencji
Selekcja bazująca na ilorazie inteligencji	Selekcja bazująca na inteligencji emocjonalnej i kompetencjach	Selekcja bazująca na inteligencji kulturowej i kompetencjach
Wynagradzanie za zadania (system Taylora)	Wynagradzanie za cele (ZPC)	Wynagrodzenie za wyniki (z uwzględnieniem efektów materialnych i niematerialnych)

Przed 1990	1990-2000	Obecnie
Scentralizowane, odgórnie ustalane kategorie zaszerogowania	Punktowe metody ustalania kategorii zaszerogowania	Wielowymiarowe metody ustalania kategorii zaszerogowania
Scentralizowany system wynagradzania	System wynagrodzeń bazujący na składnikach finansowych	System wynagradzania bazujący na składnikach finansowych i pozafinansowych

Badania empiryczne, zmierzające do przeanalizowania i określenia funkcjonowania oraz zarządzania organizacjami na Węgrzech przeprowadza się od lat 60. (Máriás et al 1981; Schleicher 1989). Na szeroką skalę badano do tej pory między innymi aspekty związane z socjologią pracy (Héthy, Makó 1972), kulturą organizacyjną (Varga, 1983; Bakacsi et al. 2002; Jarjabka 2003), komunikacją wewnętrzną (Borgulya 2004) oraz HR (Karoliny et al. 2003b; Bokor et al. 2005; HR-Portál 2005).

Nasze badania z zakresu praktyk związanych z HR przeprowadzane są od 15 lat przez organizacje badawcze, a dane oraz wyniki badań są podstawą niniejszego artykułu. Pierwsze badania przeprowadzono na początku lat 90., a ich wyniki, opracowane przez węgierskich i zagranicznych współautorów, publikowano na łamach krajowych, jak i obcojęzycznych czasopism i zeszytów naukowych.

Od 1997 stosujemy do naszych badań ankietę w niezmienionej formie, co pozwala na bezpośrednie porównanie wyników z różnych lat. Przed 1997 używano innych zestawów pytań. W 2004 zastosowano jednorazowo jeszcze inny kwestionariusz (Cranfield European Human Resource Management Research Network). Każda z tych ankiet adresowana była zwykle do dyrektora HR lub konsultanta wewnętrznego przez niego desygnowanego. Raz zasięgalismy również opinii drugiej strony, to znaczy kierownictwa liniowego.

W naszej analizie, gdy tylko było to możliwe, staralismy się porównywać poziom rozwoju HR na Węgrzech z poziomem międzynarodowym. W początkowej fazie badań, firmy poddające się tym badaniom zupełnie nie były zainteresowane tego typu informacjami. Obecnie, duże firmy węgierskie ciekawe są nie tylko praktyk HR w organizacjach zagranicznych, ale również w innych firmach funkcjonujących na rynku krajowym. Planując restrukturyzację swojego systemu, duże organizacje węgierskie coraz częściej wykorzystują *outsourcing* pomimo panującej polityki cięcia kosztów. Podstawą tego działania jest baza benchmarkingowa przedstawiająca zarówno praktyki HR w firmach krajowych, jak i międzynarodowych. W latach 1997-2004 kilkakrotnie przeprowadziliśmy badania w dużych organizacjach węgierskich, używając ankiety.

Poniżej opisana jest metodologia tych badań:

■ Kwestionariusz używany w latach 1997-2004 przetestowano po raz pierwszy w 1995. W kolejnych latach zmienne zależne oraz zmienne opisujące, czyli przychody firmy, zatrudnienie, forma własności, oraz branża nie uległy zmianie. Modyfikowano natomiast sposób pozyskiwania opinii dotyczących praktyk HR. W jednym roku poproszono o wypełnienie ankiety nie tylko dyrektorów HR, ale również dyrektorów innych działów w organizacjach poddających się badaniom. Innym razem, w roku 2002, badania przeprowadzono w obecności ankieterów, podczas gdy wcześniej respondenci wypełniali ankietę samodzielnie.

■ Podstawą badań w 2004 była ankieta programu CRANET (Cranfield European Human Resource Management Research Network).

■ Organizacje poddające się badaniom wybierane były przypadkowo spośród 100 najlepszych firm z danego roku według Business Week (Figyelo) oraz firm, w których autorzy badań przeprowadzali już wcześniej inny typ badań lub programy doradcze.

Dane dotyczące firm biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 5:

■ w sumie, w 7 seriach badań wzięło udział 409 firm, z czego 13 partycypowało każdego roku,

■ liczba uczestników wynosiła od 27 do 112,

■ większość badanych firm stanowiły średnie i duże przedsiębiorstwa,

■ spośród badanych firm większość stanowiły organizacje z kapitałem zagranicznym,

■ w większości badanych organizacji koszt wynagrodzeń stanowił mniej niż 30% przychodu całkowitego,

■ przedsiębiorstwa przemysłowe stanowiły około 47% wszystkich badanych przedsiębiorstw; obecnie w związku z restrukturyzacją gospodarki węgierskiej procent ten wyraźnie maleje.

Opis sytuacji HR na Węgrzech

Wyniki z dziesięcioletnich badań pozwoliły na dokonanie pewnych obserwacji w kwestii zarządzania kapitałem ludzkim na Węgrzech w środku pierwszej dekady nowego tysiąclecia.

Własność prywatna. Po zmianie ustroju politycznego rozpoczął się proces prywatyzacji, a wraz z nim znacznie rozwinął się HR. W przeciągu ostatniej dekady firmy komercyjne poddane zostały szeregowi zmian. Modyfikacji uległy postawy, najistotniejsze procesy, ustalono kluczowe kompetencje w takich dziedzinach, jak zakupy, finanse, sprzedaż, marketing, oraz samo zarządzanie personelem. Obecne praktyki HR zarówno w firmach prywatnych, jak i państwowych różnią się znacznie od sytuacji z poprzedniej dekady (Dara, Szetei 2000; Bakacsi et al. 2000).

Tabela 5: Dane dotyczące firm biorących udział w badaniach

Rok	Liczba firm biorących udział w badaniach	Forma własności		Wielkość organizacji			Koszty zatrudnienia	
		Krajowe	Zagraniczne	Duże: <1 bn HUF i 250 osób zatrudnionych	Duże	Średnie <50 osób zatrudnionych oraz 100 Milionów HUF	30%<	>30%
2004	27	40,0	60,0	67,0	33,0	0,0	70,0	30,0
2002	112	35,0	65,0	45,0	47,0	8,0	0,0	0,0
2001	46	39,0	61,0	100,0	0,0	0,0	80,1	19,9
2000	54	34,0	76,0	98,0	2,0	0,0	86,9	13,1
1999	27	26,0	74,0	97,0	3,0	0,0	72,0	28,0
1998	71	25,6	74,5	87,0	13,0	0,0	90,0	10,0
1997	72	21,0	79,0	98,0	2,0	0,0	86,0	14,0
Średnia z 7 lat	409	32	70	85	14	1	69	16
Średnia ważona z 7 lat	58	31	70	75	20	2	61	12

Tabela 5 (kont.): Dane dotyczące firm biorących udział w badaniach

Rok	Branża w %		Strategia HR w %	Miejsce HR		Wykorzystanie w %	
	Przemysł	Inne branże		Najwyższy szczebel zarządzania	2-3, lub niższy szczebel zarządzania	Konsultanci zewnętrzni	Systemy HRM organizacji
2004	34,0	66,0	60,0	59,0	41,0	63,0	100,0
2002	38,0	62,0	68,0	63,0	37,0	0,0	0,0
2001	42,4	57,6	75,6	46,1	54,9	88,6	100,0
2000	56,1	43,9	89,5	61,1	38,9	87,0	85,0
1999	44,0	56,0	81,5	65,4	34,6	85,2	96,8
1998	60,0	40,0	62,0	49,3	51,7	63,4	84,3
1997	50,0	50,0	65,0	61,0	39,0	60,0	80,0
Średnia z 7 lat	46	54	72	58	42	64	91
Średnia ważona z 7 lat	47	53	70	58	42	53	64

Wzrost konkurencyjności. W ciągu ostatniej dekady nastąpił wzrost konkurencyjności. Wraz ze wzrostem inwestycji zagranicznych w gospodarkę Węgier pojawiły się nowe obszary konkurowania. Nastąpił również wzrost rywalizacji między pracownikami i ci, których efektywność pracy była duża, zaczęli domagać się dodatkowego wynagrodzenia za wyniki pracy.

Coraz lepsza sytuacja gospodarcza. Pomimo ostatniego spadku gospodarczego, ogólna tendencja w gospodarce ostatniej dekady jest dodatnia.

Integracja z gospodarką globalną. Ponieważ panująca gospodarka światowa oddziałuje na firmy niemal wszystkich państw, interesy węgierskie nie stanowią tu żadnego wyjątku. Obszar wzajemnego oddziaływania organizacji węgierskich i rynku światowego został w dużym stopniu rozszerzony przez znaczne inwestycje zagraniczne, czy to w formie firm zagranicznych, czy organizacji typu *joint venture*.

Dominacja własności zagranicznej. Jak wynika z punktu poprzedniego, inwestycje zagraniczne osiągnęły znaczne rozmiary.

Członkostwo w Unii Europejskiej. Węgry stały się członkiem Unii Europejskiej 1 maja 2004. Fakt ten miał ogromny wpływ na działania polityczne i gospodarcze kraju.

Główne czynniki wpływające na HR na Węgrzech

Istnieją 4 czynniki, które odegrały istotną rolę w kształtowaniu praktyk HR w węgierskich firmach. Każdy z nich omówiony został poniżej.

Własność. Inwestycje zagraniczne, o czym była mowa wcześniej, osiągnęły znaczne rozmiary. Własność zagraniczna przybierała różne formy – firmy zagraniczne, węgierskie filie firm zagranicznych, przedsiębiorstwa *joint venture*. Jednak nawet w przypadku *joint venture* partner zagraniczny był najczęściej dominujący. Wpływ właścicieli zagranicznych był ogromny, co po części tłumaczy tak gwałtowny rozwój funkcji HR na Węgrzech w ciągu ubiegłej dekady.

Wielkość firm. Poziom rozwoju funkcji HR w organizacji uzależniony jest w dużej mierze od wielkości organizacji. Zgodnie z tym, firmy zatrudniające mniej niż 100 pracowników rzadko mają specjalistę HR zatrudnionego na pełny etat, a ich działania z zakresu HR często wskazują na brak koordynacji i rozwoju w tym aspekcie. Średnie i duże przedsiębiorstwa częściej zatrudniają specjalistów HR oraz mają rozwinięte systemy i narzędzia, które tworzą funkcję personalną.

Kultura pracy. W przeciągu ostatnich kilku lat sprawą wielkiej wagi dla dyrektorów i menadżerów wszystkich typów organizacji jest wprowadzenie odpowiedniej kultury pracy, która sprzyjać będzie powodzeniu firmy. Termin kultura rozumiany jest jako „działania i zachowania popierane, wspierane i nagradzane.”

Zmiany roli, jaką pełni HR na Węgrzech

W związku z faktem uznania zasobów ludzkich za czynnik dużej wagi w organizacjach zachodnich, coraz więcej firm podejmuje starania, mające na celu podniesienie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Powszechnie uważa się, że tradycyjne źródła konkurencyjności, takie jak: ochrona rynku, technologie, dostęp do środków finansowych, oraz skala działania nie są już wystarczające do utrzymania konkurencyjności na obecnym rynku. W związku z tym, wielu autorów uważa, że kapitał ludzki (wiedza, umiejętności i postawy) jest kluczem do utrzymania konkurencyjności długoterminowej. Po dekadzie prywatyzacji i zmian własności, nowi właściciele i menadżerowie wciąż zadają sobie następujące pytania: „Jak najefektywniej zarządzać personelem i organizacją? Jak przy pomocy dostępnego kapitału ludzkiego budować trwale organizacje XXI wieku?”

Na Węgrzech liczba organizacji z częściowo lub całkowicie zagranicznym kapitałem wciąż rośnie. Korzystają one z zachodnich zasad, systemów i procedur zarządzania. Dla tych wielonarodowościowych korporacji wdrożenie odpowiedniego stylu zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, jest bardzo ważne. Warto zauważyć jednak, że gospodarka węgierska niejednokrotnie cierpi jeszcze z powodu wartości, zwyczajów i praktyk biznesowych poprzedniego systemu. Ciągłe występują egalitaryzm, niski poziom poszanowania dla przełożonych, niska etyka pracy, utrzymujące się wpływy partii złożonych z członków rządów poprzedniego ustroju. Potrzeba będzie jeszcze dużo czasu i wysiłku, aby to wszystko wyeliminować. W konsekwencji, wiele międzynarodowych firm próbuje uniknąć tego typu problemów zatrudniając ludzi młodych, których opisane wyżej problemy nie dotyczą.

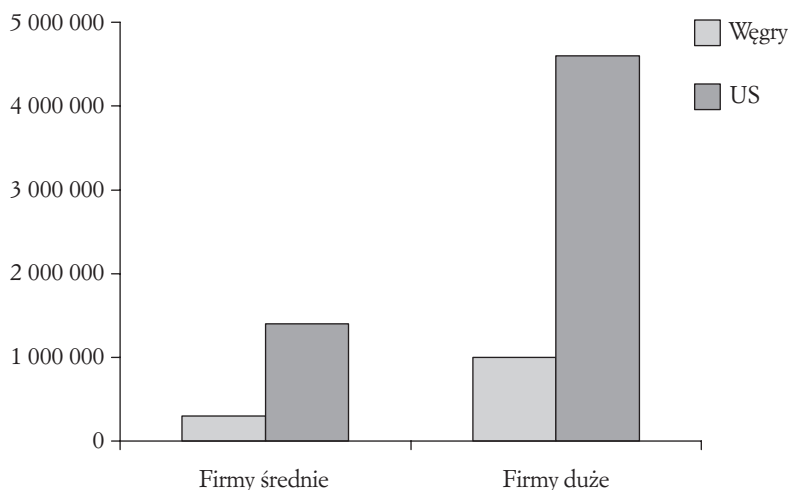
Większość firm z konkurencyjnej sfery gospodarki węgierskiej zakończyła swoje zmiany strukturalne po okresie prywatyzacji i restrukturyzację różnych funkcji organizacyjnych mają już za sobą. Wraz z intensyfikacją konkurencyjności coraz większy nacisk kładzie się jednak na procesie ciągłej odnowy i ulepszania tych funkcji. W tej sytuacji rola zasobów ludzkich staje się szczególnie ważna. Wraz z pojawieniem się nowej gospodarki siłą napędową tej gospodarki staje się wiedza.

Na początku lat 90. wiele firm węgierskich skupiało się głównie na przejściu przez proces prywatyzacji. Rzeczą normalną była wówczas restrukturyzacja tych organizacji oraz ustalanie nowych procedur i działań HR. W ostatnich latach w centrum zainteresowania znalazło się dążenie do ciągłego doskonalenia ukierunkowanego na podnoszenie efektywności organizacji poprzez indywidualne programy rozwoju adresowane do indywidualnych pracowników (np. poprzez *coaching*).

Aktualny stan HR na Węgrzech

Dział HR. Analiza wyników naszych badań wskazuje, iż niemal 2/3 uczestniczących w nich firm uznaje HR za najważniejszą funkcję w sferze zarządzania. Ewolucję tę ilustruje rysunek 6. Wyniki podobnych badań przeprowadzonych w Ameryce (IBM-Towers-Perrin 1991; Saratoga 2002) i Europie Zachodniej (Wiley 2002; Brewster et al. 2004) są o 10%-15% wyższe.

Rysunek 6: Wydatki na szkolenia i rozwój w firmach węgierskich i amerykańskich



Strategia HR. Wyniki badań wskazują, iż znaczna liczba przebadanych firm posiada zarówno plany strategiczne dotyczące organizacji, jak i strategiczne plany działu personalnego. Chociaż wyniki te nie pozwalają udzielić odpowiedzi na pytanie o efektywność powyższych planów, niemniej jednak godnym uwagi pozostaje fakt, iż tak wiele organizacji uznaje potrzebę strategicznego myślenia i planowania. Przedstawiona w tabeli 5 dostępność informacji o strategii HR w formie dokumentu w firmach poddanych badaniom kształtuje się na poziomie 72%. Indeks Benchmarków HR opracowany przez Saratogę (2002), a także inne badania przeprowadzone na Węgrzech (Karoliny et al. 2003) wskazują na obecność strategii HR w formie dokumentu odpowiednio na poziomach 79% oraz 47,1%-81,8%.

Systemy HR. Przegląd wyników badań przeprowadzonych w firmach pokazuje, iż wiele z nich dokonało ogromnego postępu w zakresie rozwoju kluczowych systemów HR. Większość firm wskazywało, iż znajduje się już w posiadaniu owych systemów, lub też

planuje je opracować, czy też ulepszyć w najbliższej przyszłości. Po raz kolejny stajemy tutaj w obliczu faktu, iż wyniki badań nie pozwalają na obiektywną analizę tego, jak efektywne i kompletne są owe systemy. Możliwe to jednak będzie w niedalekiej przyszłości poprzez porównanie praktyk obecnie stosowanych w HR na Węgrzech z praktykami firm wzorcowych w innych krajach.

Szkolenia i rozwój. Jeden z istniejących systemów HR wydaje się być szczególnie godny uwagi, a mianowicie system szkoleń i rozwoju, stanowiący w firmach swoisty rodzaj miary zobowiązań organizacji wobec pracowników, jak i stopnia maksymalnego wykorzystania zdolności zatrudnionych ludzi. Inwestowanie środków w system szkoleń i rozwoju na Węgrzech oraz w Stanach Zjednoczonych ilustruje rysunek 6.

Wyniki badań wskazują, iż typowa węgierska firma wydaje na szkolenie i rozwój pojedynczego pracownika mniej aniżeli przeciętna firma w Stanach Zjednoczonych (dokładnie rzecz biorąc, mniej niż połowę średnich wydatków na ten cel w USA). Dane te są znaczące, jako że badania przeprowadzone przez Bassi i Van Buren'a (1998) oraz BNAC Communicator (1999) sugerują, iż firmy amerykańskie wydające na szkolenia i rozwój znacznie powyżej średniej statystycznej, przewyższają konkurencję w wielu wskaźnikach wydajności.

Można się spodziewać, iż dodatkowe wydatki na podnoszenie umiejętności pracowników w ramach efektywnych szkoleń przyniosłyby poprawę wyników wielu węgierskich firm. Ostatnie badania rysują przed nami pozytywny obraz sytuacji. Badane przedsiębiorstwa wydają 3,5% swoich rocznych funduszy na szkolenia i rozwój. Liczby te są nieco wyższe od najnowszych danych opracowanych przez CRANET (Brewster et al. 2004).

Zaangażowanie konsultantów. Wyniki badań wskazują, że znacząca liczba firm korzysta z usług zewnętrznych konsultantów. Wyniki nie są zaskakujące, gdyż 2/3 uczestniczących w badaniu firm jest dużymi przedsiębiorstwami zagranicznymi. Makó, Ellingstad i Kuci (1997) zanotowali w swoich badaniach podobne rezultaty. Odkryli znaczne różnice w sferze korzystania z usług zewnętrznych konsultantów HR pomiędzy zagranicznymi i krajowymi firmami.

Po obaleniu „żelaznej kurtyny” i Muru Berlińskiego pod koniec lat 80. XX wieku, w regionie Europy Środkowo-Wschodniej szybko rozwinął się przemysł usług doradczych w zakresie zarządzania. Lokalne filie międzynarodowych korporacji okazały się dla konsultantów ds. zarządzania doskonałą okazją do rozwoju na rynku (Gross et al. 2004). Z usług konsultantów korzysta na Węgrzech 17,9%-24% przebadanych firm, dużo więcej niż średnio w Ameryce czy Europie Zachodniej. Różnica ta wynikać może z faktu, iż kraj nie posiada tradycji szkoleń w zakresie zarządzania. Jak wcześniej wspomniano, niezmieniona sytuacja polityczna stanowiła kiedyś, czyli za czasów reżimu socjalistycznego, substytut umiejętnego zarządzania; dzisiaj natomiast profesja konsultanta poszukuje dodatkowego wsparcia (FEACO 2003).

Wszyscy badani respondenci przyznali, iż korzystali z usług firm doradczych w zakresie zarządzania, odpowiednio do swych indywidualnych potrzeb, a dochody z konsultingu w zakresie świadczenia profesjonalnych usług związanych z HRM osiągnęły w ostatnich kilku latach poziom 5,4-10,8%. (tab. 6)

Tabela 6: Proporcje konsultingu w dziedzinie HRM w Europie i na Węgrzech (%)

Region – kraj	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa – inne obszary konsultingu (zarządzanie strategiczne, usprawnianie procesów, IT i <i>outsourcing</i>)	94	94,6	95,5	89,3	89,8	89,2
Węgry – inne obszary konsultingu	82	79	82,1	76	80	79
Europa – konsulting w zakresie HR	6	5,4	4,5	10,7	10,2	10,8
Węgry – konsulting w zakresie HR	18	21	17,9	24	20	21
Europa – ogółem	100	100	100	100	100	100
Węgry – ogółem	100	100	100	100	100	100

Źródło: FEACO (1999, 2000, 2001, 2002, 2003 and 2004). Survey of the European Management Consultancy Market: Federation European Associations Consulting Organizations, Brussels.

Najważniejsze wnioski wypływające z badań w tym zakresie są następujące:

- konsultanci są coraz częściej zatrudniani w celu wspomagania procesu rekrutacji,
- drugim obszarem częstego zatrudniania konsultantów jest rozwój i szkolenia pracowników,
- na trzecim miejscu znalazły się planowanie systemów motywacyjnych, systemy świadczeń i badania płac (rysunek 9, tabela 7).

Tabela 7: Zmiany w obszarach tematycznych w zakresie korzystania z usług konsultingowych

Faza badania	Etap przemian i zdobywania doświadczeń (1997–2000)	Zastój gospodarczy (2001–2002)	Stan obecny (2004)
1.	Zatrudnianie	Zatrudnianie	Zatrudnianie
2.	Badania płac i zarządzanie płacami	Szkolenie i rozwój	Szkolenie i rozwój
3.	Szkolenie i rozwój	Badania płac i zarządzanie płacami	Kultura organizacyjna i komunikacja wewnętrzna
4.	Profile stanowisk pracy	System Informacji Personalnej (HRIS)	Badania płac i zarządzanie płacami

Faza badania	Etap przemian i zdobywania doświadczeń (1997–2000)	Zastój gospodarczy (2001–2002)	Stan obecny (2004)
5.	Kultura organizacyjna	Komunikacja wewnętrzna	System Informacji Personalnej (HRIS)

Źródło: Poór, J. (2004) Trends and Tendencies in Management Consulting. (In Hungarian) Academy Publishing House, Budapest.

Związki zawodowe. Związki zawodowe w większości firm eksportowych, stanowiących podstawę przemysłu na Węgrzech, pełnią albo coraz mniejszą, albo też zupełnie nieznaczącą rolę wśród przebadanych przedsiębiorstw. Większa liczba pracowników należących do związków zawodowych znajduje się jedynie w dużych korporacjach stanowiących własność węgierską, konkretnych branżach sektora przemysłowego (np. przemysł paliwowy, farmaceutyczny itp.) i w sektorze publicznym.

Komunikacja wewnątrz firmy. Znaczenie komunikacji wewnątrz firmy wzrasta w porównaniu z wynikami badań światowych zarówno na Węgrzech, jak i w krajach Europy Zachodniej (Brewster 2004). Według uczestniczących w badaniach firm, ich pracownicy posiadają dostęp do wiedzy związanej z pracą, lecz informacje dotyczące strategii biznesowej oraz finansów są zastrzeżone jedynie dla kadry menedżerskiej. W dziedzinie tej coraz większego znaczenia nabiera również intranet i inne systemy elektroniczne.

Wnioski

Zmiany na Węgrzech są znaczące i postępują w gwałtownym tempie. W relatywnie krótkim czasie – niewiele ponad 10 lat – kraj ten był świadkiem wielkich przemian systemów: politycznego, prawnego, społecznego i gospodarczego. Zmianom tym towarzyszył zaskakująco szybki rozwój infrastruktury działów kadr w węgierskich firmach biorących udział w badaniach. Rozwinięto i/lub uaktualniono tam odpowiednie systemy i politykę postępowania, a dodatkowo, w wielu firmach obowiązki pracownika HR w zadziwiająco krótkim czasie ewoluowały z pozycji kilku słabo rozwiniętych czynności do poziomu rangi strategicznego gracza.

Coraz większe znaczenie systemów i strategii HR rokuje dla sfery zarządzania zasobami ludzkimi świetlaną przyszłość. Zarówno dotychczasowe działania firm, jak i ich plany na przyszłość idą w parze z rozsądnymi praktykami HR, a wiele firm nie tylko odzwierciedla praktyki stosowane w licznych firmach zachodnich, ale również przewyższa je poziomem. Ponad wszelką wątpliwość stwierdzić możemy, iż zorientowanie na strategię HRM trafiło na Węgrzech na podatny grunt.

To, czego nie jesteśmy w stanie stwierdzić na podstawie istniejących danych, to stopień spójności występujących praktyk w obszarze HR na Węgrzech. Większość systemów HR w tym kraju (ocena wyników, premie, itp.) wprowadzonych zostało przez firmy prowadzące działalność właśnie na Węgrzech. Węgierski system motywacyjny upodobił się do amerykańskiego, co oznacza, iż dopuszcza on większe różnice w sferze konkurencji. Dane w szczególności wskazują na obecność wielu różnorodnych systemów i kompetencji HR, lecz nie ujawniają szczegółów. Przyszłe badania skupić się powinny na lepszym opisanie i zrozumieniu szczegółów owych systemów, jak również na wskazaniu obszarów ciągłego rozwoju i udoskonaleń.

Działy personalne nie straciły również na Węgrzech na znaczeniu, a kadra kierownicza nie przejęła obowiązków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Sytuacja wygląda wręcz odwrotnie; to raczej coraz większe działy HR centralnie podejmują decyzje personalne i modyfikują funkcjonujące systemy.

Obserwacje poczynione na przykładzie dwóch obszarów HR mogą zilustrować wcześniejsze spostrzeżenia. Szkolenia i rozwój w firmach węgierskich wydają się być niewystarczające w stosunku do wymagań konkurencyjnego, globalnego rynku. Konieczne są dodatkowe inwestycje w poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników, które najprawdopodobniej skutkowałyby lepszymi wynikami w działalności firm (Poór, et al 2006).

Innym obszarem wymagającym innowacji jest zarządzanie wynikami pracowników. Mimo, iż wiele firm zgłasza fakt posiadania systemów zarządzania wynikami, małe nakłady pieniężne inwestowane w szkolenia i rozwój sugerują, iż systemy owe mogą być niekompletne. Efektywny system zarządzania wynikami w dużym stopniu zależy od poziomu dopasowania do specyfiki organizacji i dobrego zrozumienia tematu przez wszystkich menedżerów i kierowników w firmie. Dodatkowo, przystosowanie ludzi do właściwego pełnienia swej roli wymaga znacznych nakładów czasu i środków pieniężnych. Żaden zbiór reguł postępowania, nawet najlepiej sformułowany, nie zniweluje zapotrzebowania na dobrze wyszkolonych, wykwalifikowanych menedżerów potrafiących zarządzać wynikami swych pracowników.

W kwestii płac i świadczeń Węgry nadal pozostają daleko w tyle za krajami zachodnimi. Taki długotrwały stan prowadzić może do efektu „drenażu mózgow”. Płaca musi być konkurencyjna szczególnie w przypadku strategicznie ważnych dla firmy pracowników. Ich pensje powinny być również konkurencyjne w stosunku do stawek oferowanych przez firmy z innych krajów europejskich; inaczej nie unikniemy „odpływu” pracowników za granicę.

Tu właśnie przychodzi z pomocą consulting. Przyczyną tego zjawiska jest fakt, iż przez kilka dziesięcioleci sfera ta pozostawała w cieniu, natomiast dzisiejsze zapotrzebowanie na usługi doradcze jest nadal większe niż dostępna liczba firm consultingowych (Gross et al. 2003). Stopień użycia sprzętu komputerowego i integracja HRM na Węgrzech pozostaje daleko w tyle za krajami Europy Zachodniej.

Outsourcing nadal pozostaje na Węgrzech sferą nierozwiniętą, aczkolwiek zdobywającą coraz większą popularność.

Kwestią szczególnie interesującą w przyszłości będzie analiza danych porównawczych ilości i jakości funkcji HR na Węgrzech z europejską siecią CRANET, USA i innymi krajami. Żyjąc w świecie gospodarki globalnej, żaden naród, czy grupa narodów, nie jest w stanie znaleźć odpowiedzi na wszystkie zadawane sobie pytania. Dlatego też w znacznym stopniu musimy uczyć się od siebie nawzajem, mimo naszych różnic kulturowych i historycznych, a organizacje czyniące największy postęp w owej nauce i przystosowaniu się odniosą największy sukces w konkurencyjnym środowisku.

Literatura

Alas R., Svetlik I. (2004), *Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach*, [in:] C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley, *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London.

Bakacsi G., Bokor Császár, Gelei Kováts, Takács S. (2000), *Strategic Human Resources Management*. (In Hungarian), KJK-KERSZOV Publishing Co., Budapest.

Bakacsi G., Takács S., Karácsony A., Imre, A. (2002), *Eastern European cluster: tradition and transition*, "Journal of World Business", 37, pp. 69-80.

Bangert D. C., Poor J. (1995), *Human resource management in foreign affiliates in Hungary*, [in:] O. Shenkar (ed.), *Global perspectives in human resource management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Bassi L. J., Van Buren M. E. (1998), *The 1998 ASTD state of the industry report*, "Training and Development", January.

Berki E. (2004), *Pay and Remuneration in Accession Countries of EU*, (in Hungarian), "Labor Review" (*Munkaügyi Szemle*), Part One, September, 23-29; Part Two, October, 28-32.

BNAC Communicator (1999), *Study ties training to higher profits, stock value*, BNAC Communicator, HR edition. 18,2.

Bokor A., Bíró A., Kováts G., Takács S., Toárniczky A. (2005), *Managerial Opinions on HR* (in Hungarian), "Labor Review" (*Munkaügyi Szemle*), February, pp. 19-24.

Borgulya I. (2004), *Inter-cultural Communication*, (in Hungarian) PTE KTK publishing Co., Pécs.

Brewster C. (1994), *European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?* [in:] P. Kirkbridge (ed.), "Human Resource Management in Europe", Routledge, London.

Brewster C. (1995), *Towards a European model of human resource management*, "Journal of International Business Studies", 1, pp. 1-21.

Brewster C., Mayrhofer W., Morley M. (2004), *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?*, Elsevier, London.

Brewster C. (2004), *European perspectives on human resource management*, "Human Resource Management Review", 4, pp. 365-382.

Carell M.R., Elbert N.F., Hatfield R.D. (2000), *Human Resource Management*, The Dryden Press, Fort Worth Philadelphia.

Claessens S., Djankov S. (2002), *Privatization in Eastern Europe*, "Journal of Public Economics", March, pp. 307-324.

- Cooper P., Sharin W. (1995), *Remuneration getting more westernized*, "Business Eastern Europe", June 13, p. 33.
- Dara P., Szeteci T. (2000), *Major Changes in HR during the Last Ten Years*, (in Hungarian), „Humánpolitikai Szemle” (Human Policy Journal), 5, pp. 3-11.
- Dewar R., Hage J. (1978), *Size, Technology Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis*, "Administrative Science Quarterly", 23.
- Dowling P.J., Welch D.E. (2004), *International Human Resource Management*, Thomson, London.
- Dreher G. F., Dougherty T. W. (2002), *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Farkas F., Karoliny M., Poor J. (2007), *Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison*, EBS Journal (under publication).
- FEACO (1999, 2000, 2001, 2002, 2003 and 2004), *Survey of the European Management Consultancy Market*, Brussels, Federation European Associations Consulting Organisations.
- Goleman D. (1998), *Mastering Emotional Intelligence*, New York.
- Gross A., Poór J., Roberson M. (2003), *Management Consulting in Central Europe, An Overview*, C2M-Consulting to "Management Journal", March, pp. 33-39.
- Héthy L., Makó C. (1972), *Workers Attitudes and Socialist Firms*, (in Hungarian), Academy Publishing Co., Budapest.
- HR-Portál (2005), *HR in Hungary. Benchmarking Survey*, Budapest, HR Portál.
- IBM-Towers-Perrin (1991), *Priorities for Competitive Advantage. A 21-st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study. An IBM Study conducted by Towers Perrin*, IBM-Towers-Perrin, New York.
- Jackson J.H., Morgan V.P. (1982), *Organization Theory*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Jarjabka Á. (2003), *Hungarian national and organizational culture in highlight of Hofstede model*, (in Hungarian), "Marketing and Management Journal" (Marketing & Menedzsment), 1, pp. 29-45.
- Karoliny M., Farkas F., László G., Poór J. (eds.) (2003a), *Human Resource Management*, (in Hungarian), 4th edition, KJK-KERSZOV Publishing Co., Budapest.
- Karoliny M., Farkas F., László G. (2003b), *Diagnosis about HRM*, (in Hungarian), "Human Political Review" (Humánpolitikai Szemle), 10-11, pp. 3-19.
- Kindler J. (2002), *Rehabilitation of Emotions*, (In Hungarian) [in:] T. Kocsi, *People based Economy*, Válasz Publishing Co., Budapest.
- Klein S. (2001), *Organisational Psychology*, (in Hungarian), SHL Publishing Co. Budapest.
- Kornai J. (1992), *The socialist system: The political economy of communism*, Clarendon Press, Oxford.
- Koubek J., Vátczkova E. (2004), *Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition*, [in:] C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley, *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?*, Elsevier, London.
- Kövári G. (1995), *Development of Human Resources*, (in Hungarian), Szókratész Publishing Co., Budapest.
- KSH (2002), *Hungarian Statistical Handbook 2003*. (in Hungarian), Hungarian Central Statistical Office (KSH), Budapest.
- KSH (2003), *Labour Force Survey*, (in Hungarian), Hungarian Central Statistical Office (KSH), Budapest.
- Lauter G. P. (1971), *A study of the effects of the new Hungarian economic system on management*, "Journal of International Business Studies", 2, pp. 1-10.

- Listwan T., Stor M. (2007), *HR in Poland*, (in Hungarian), "Personal Journal" (Szemelyügyi Hirlevel), May.
- Makó Cs., Ellingstad M., Kuczai T. (1997), *Regional Innovation System (Regis)*, Institute for Social Conflict Research, HAS, January, Budapest.
- Makó C., Warhurst C., Gennard, J. (eds.) (2003), *Emerging Human Resources Practices Development and Debates in the New Europe*, Akadémiai Publishing Co., Budapest.
- Manolescu A. (2003), *Human Resource Management*, (in Romanian), Editura Economica, Bucharest.
- Máriás A., Kovács S., Balaton K., Tari E., Dobák M. (1981), *Organizational Analysis of Large Socialist Firms in Hungary*, (in Hungarian), "Economic Review" (Közgazdasági Szemle), July-August.
- Mathis R.L., Jackson J.H. (2000), *Human Resource Management*, South Western.
- Milkovich G.T., Newman J.M. (2002), *Compensation*, Ban Ridge: Irwin McGraw-Hill.
- Pearce J. (1991), *From socialism to capitalism: The effects of Hungarian human resource practices*, "Academy of Management Executive", 4, pp. 75-88.
- Peters T., Waterman R. (1982), *In Search of Excellence Lessons from America's Best-run Companies*, Harper& Row, New York.
- Pfeffer J. (1995), *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, "Academy of Management Executive", 9, pp. 55-69.
- Piispanen-Krabbe T.K. (1990), *Yankee Traders in the New Europe: Recent Experiences in the Eastern Bloc*, "International Executive", 3, pp. 29-32.
- Pléh C., Kovács G. and Gulyás B. (2003), *Cognitive Neuroligy*, (in Hungarian), Osiris Publishing Co., Budapest.
- Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgal J. (2001), *Practice of Human Resource Management and its Influences on Labor Market*, (in Polish), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Poór J., Engle A. (2005), *Compensation in the CEE Region: Moving from Traditional to Modern*, "Benefits & Compensation International", 5, pp. 3-8.
- Poór J. (2006), *HR in transition – internationalization in human resource management*, MMPC Publishing Co., Budapest.
- Poór J., Roberson M., Gross A. (2006), *Striving for Global Competitive Advantage: HR Effectiveness in Hungarian Companies in the 21st Century*, (Conference Proceeding), 8th Congress of IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) and VHB (Associations of University Professors of Management), Berlin, September 28-30.
- Poór J. (2007), *Flexible Remuneration – Flexible Benefits (Cafeteria)*, (in Hungarian), 2th edition, KJK- KERSZÓV Publishing House, Budapest.
- Poór J. (2007), *Globalisation in Human Resource Management – Central and Eastern European Perspectives*, (Conference proceeding CD), 9th International Human Resource Management Conference, Tallinn (Estonia), June, pp. 13-15,
- Saratoga (2002), *Benchmarking Report: Priorities for Competitive Advantage. A 21st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study*, Saratoga Institute, Santa Clara.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousands Oaks.
- Schleicher I. (1989), *Benchmarking in Empirical Organisation Research*, (in Hungarian), "Hungarian Management Science" (Vezetéstudomány), 11, pp. 32-39.
- Shekshnia S. (1998), *Western Multinationals' Human Resource Practices in Russia*, "European Management Journal", 4, pp. 460-465.
- Sparrow P., Hiltrop J.M. (1994), *European Human Resource Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Susnjar G.S., Zimanji V. (2005), *Human Resource Management*, (in Serbian), Ekonomski Fakultet Subotica- Univerzitet u Novom Sadu, Subotica (Serbia).

- Thurrow L. C. (1996), *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. Penguin Books, New York.
- Ulrich D., Dale L. (1991), *Organizational capability: Creating competitive advantage*, "Academy of Management Executive", 5, pp. 77-92.
- Varga K. (1983), *Empirical evidences of organisational cultures*, (in Hungarian), „Ergonómia”, 3.
- Wiley C. (2002), *HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey*, Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin.

J o z s e f P o o r – dr, profesor zarządzania na Uniwersytecie Pécs na Węgrzech. Dodatkowo pełni funkcję konsultanta w dziedzinie zarządzania oraz kierownika wyższego szczebla w trzech znanych międzynarodowych firmach usługowych (Hay-McBeer, Mercer and Diebold). Współtworzy i przeprowadza szkolenia otwarte i wewnętrzne szkolenia dla różnych firm międzynarodowych. Zdobył tytuł magistra na Uniwersytecie Ekonomicznym w Budapeszcie, a następnie tytuł doktora w dziedzinie ekonomii przemysłowej na Węgierskiej Akademii Nauk. Jest ponadto profesorem wizytującym w pięciu amerykańskich, jednej francuskiej, holenderskiej, oraz trzech rumuńskich uniwersytetach. Posiada również tytuł certyfikowanego konsultanta w dziedzinie zarządzania (Certified Management Consultant), certyfikat asesora ISO, certyfikat trenera oraz uprawnienia do oceny projektów Unii Europejskiej. Był członkiem zarządu Europejskiej Federacji Stowarzyszeń Konsultantów Zarządzania (FEACO) w Brukseli w latach 1998-2002.