



SZENT ISTVÁN EGYETEM

Quo vadis HRM?

**HR gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása fókuszban
közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal**

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA

GÖDÖLLŐ

2017

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

vezetője: Prof. Dr. Lehota József DSc.
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézet

témavezető: Dr. Poór József DSc.
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. GLOBALIZÁCIÓ – KULTÚRA – MENEDZSMENT ÖSSZEFÜGGÉSEI	6
1.1. A globalizáció hatásai.....	6
1.1.1. <i>A nemzetköziesedés és globalizáció fogalmi keretei</i>	7
1.1.2. <i>A globalizáció kulturális kihívásai a menedzsmenttel összefüggésben</i>	11
1.2. Kultúra kutatások a menedzsment szolgálatában	15
1.2.1. <i>A menedzsment irodalom kultúra fogalma</i>	15
1.2.2. <i>Kultúra klaszterek</i>	16
1.2.3. <i>Gazdasági fejlettség és kultúra összefüggései</i>	22
1.3. Közép-Kelet-Európa gazdasági kihívásai a kultúra kutatások tükrében	25
2. EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE	31
2.1. Emberi tőke - emberi erőforrás	32
2.2. Emberi erőforrások menedzselése mint szervezeti funkció	34
2.2.1. <i>Az emberi erőforrás menedzsment fogalma</i>	34
2.2.2. <i>Az emberi erőforrás menedzsment szerepei és funkciói</i>	37
2.2.3. <i>Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsmentben</i>	40
2.3. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése	42
2.3.1. <i>A személyügyi tevékenység korszakai</i>	44
2.3.2. <i>Univerzalista és kontingencia szemléletű irányzatok a HRM-ben</i>	49
2.3.3. <i>A HRM nemzetköziesedése: az IHRM térhódítása</i>	54
2.4. HRM a különböző menedzsment kultúrákban	59
2.4.1. <i>Amerikai vs. európai HRM modell</i>	60
2.4.2. <i>HRM a Távol-Keleten</i>	63
2.4.3. <i>A HRM fejlődése Közép-Kelet-Európában</i>	63
2.5. A HRM kutatási paradigmái	66
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	71
3.1. Kutatási modell és hipotézisek	72
3.2. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana	76
3.2.1. <i>A CRANET kutatás</i>	76
3.2.2. <i>A kutatás módszertana</i>	78
4. EREDMÉNYEK	81
4.1. A vizsgált régiók válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői.....	81
4.1.1. <i>A szakszervezetek szerepe</i>	82

4.2. A HRM regionális jellegzetességei	87
4.2.1. Rugalmas foglalkoztatási formák	87
4.2.2. Kompenzáció – ösztönzés – javadalmazás.....	90
4.2.3. Teljesítményértékelés.....	92
4.2.4. Képzés és fejlesztés	95
4.2.5. HR információs rendszerek (HRIS).....	97
4.2.6. Külső HR szolgáltatók és tanácsadók alkalmazása	99
4.3. A szakszervezetek ereje és a teljesítményre fókuszáló HR-gyakorlatok közötti összefüggések vizsgálata	103
4.3.1. A kapcsolat vizsgálata a két mintában	103
4.3.2. A szakszervezetek erejének változása a teljesítményértékeléssel és a teljesítményarányos javadalmazással összefüggésben	106
4.4. A HR funkció szervezeti pozíciója.....	111
4.4.1. A HR funkció szervezeti pozíciója az egyes ország-csoportokban	111
4.4.2. A HR funkció szervezeti pozíciójára ható különböző tényezők együttes vizsgálata	117
4.5. Új és újszerű tudományos eredmények.....	122
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	125
5.1. A hipotézisekre vonatkozó eredmények összefoglalása.....	125
5.2. Összegzés és javaslatok.....	131
6. ÖSSZEFOGLALÁS	135
7. SUMMARY	137
M1. IRODALOMJEGYZÉK	139
M2. ÁBRÁK JEGYZÉKE	153
M3. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	154
M4. SPSS MELLÉKLETEK.....	155
M5. A CRANET KUTATÁS KÉRDŐÍVE (2014)	167
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	185

BEVEZETÉS

Quo vadis HRM? – tettem fel a kérdést a dolgozatom címében, és feltett szándékom, hogy munkám eredményeképpen erre aktuális választ adjak, követve a menedzsment tudományok megközelítését, amely alapvetően a jelenségek és tények vizsgálatán alapul. Einstein szavaival élve, a tudás egyetlen forrása a tapasztalat, ezért korunk jelenségeinek vizsgálata és megértése megkerülhetetlen eszköze tudásunk bővítésének. A közelmúlt gazdasági válságát immáron magunk mögött tudva, a kérdés talán még izgalmasabb és aktuálisabb, mint valaha. A 2008-as válság következményei szerte a világon, a gazdasági élet minden területén megmutatkoztak, és kivétel nélkül minden szervezetre és vállalatra többé-kevésbé hatást gyakoroltak. Nyilvánvaló az is, hogy mindez szoros összefüggésben van az emberi erőforrások menedzselésével is, hiszen ma már széles körben elfogadott az a nézet, hogy a szervezetek versenyképességének meghatározó tényezője a humán erőforrás által képviselt humán tőke, valamint az azzal való hatékony gazdálkodás, azaz a HR munka minőségére és mikéntjére a szervezetek működésének és teljesítményének meghatározó tényezőjeként kell tekinteni. Az emberi erőforrások menedzselésére vonatkozó megközelítések alakulása és az erről szóló disputa kezdettől fogva végigkísérte a szakma történetét, a szervezetekben alkalmazott HR gyakorlatok és az akadémikus, tudományos megközelítések vonatkozásában egyaránt. Ennek egyik központi témáját az egyre inkább globalizálódó világgazdaság kihívásai jelentik, amik természetszerűleg már jó ideje a HR területén is megjelentek.

A társadalmi-gazdasági fejlettség és kultúra kapcsolata évtizedek óta számos tudományterület kutatóit foglalkoztatja. Régóta jelen van az az igény a menedzsmentkutatásokban is, hogy „magyarázatot találjanak a kutatók a különböző országok menedzsment gyakorlatában meglévő hasonlóságokra és különbözőségekre” (Poór 2013a:17). A globalizáció térnyerése magától értetődően vonta maga után a komparatív vizsgálatok iránti növekvő igényeket (Brewster 2007b); ez a tendencia a menedzsment tudományok speciális területén, az emberi erőforrás menedzsmentben is megfigyelhető (Poór 2013a). Az összehasonlító menedzsment elméletét és gyakorlatát egyaránt átszövő vita, reflektálva a globalizáció hatásaira, hosszú időn keresztül a konvergencia és divergencia dilemmája körül bontakozott ki, utóbbi esetében azt feltételezve, hogy a különböző nemzeti környezetben a menedzsment is kontextus függővé válik (Brewster 2004). Ezzel kapcsolatban számtalan magyarázat született, amely a régiók és országok közötti különbözőségek megértését volt hivatott elősegíteni, és kutatók sora mutatott rá a kultúra és a gazdaságban tanúsított viselkedés mintázatai, illetve a gazdasági teljesítmény közötti összefüggésekre is (pl. Bakacsi 2008; Brodbeck et al. 2000; Granell 2000; Harrison 1985; Inglehart-Baker 2000; Landes 1998; North 2005; Trompenaars - Hampden-Turner 1997). Ha adottnak tekintjük, hogy az emberi erőforrás menedzsmentben vannak regionális és országok közötti különbségek, további fontos kérdés az is, hogy ezek a különbségek növekednek, vagy csökkennek-e, és azáltal, hogy az üzleti élet egyre inkább globalizálódik, a HRM is egyre inkább egyformává válik-e, vagy éppen ellenkezőleg, a különböző régiók még inkább különbözőek lesznek (Brewster 2004).

Különösen izgalmas ilyen szempontból a felzárkózó közép-kelet-európai térség helyzete, ahol az elmúlt bő 25 év legfontosabb változása volt, hogy a politikai jellegű személyzeti munkát felváltotta a gazdasági orientációt szem előtt tartó HR tevékenység. A beáramló működő tőke, és a hozzákapcsolódó menedzsmenttudás és gyakorlat jelentős hatást gyakorolt a térség szervezeteinek működés módjára, és a 90-es évektől kezdve a vállalati vezetés fontos kérdésévé vált térségünkben is a HRM (Poór 2013a). Kérdés tehát, hogy hol tartanak most Közép-Kelet-Európa szervezetei az iparilag fejlett országok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatával összevetve, napjainkban a HR munka milyen jellegzetességeket mutat ezekben az országokban, és hogyan hatott a közelmúlt gazdasági válsága erre a folyamatra.

A nemzetközi HR kutatásokra specializálódott, globális CRANET kutatási hálózat felmérései lehetővé teszik a humán erőforrás menedzsmentben tapasztalható európai trendek azonosítását (Brewster et al 2010), másrészt a hálózat világméretűvé válása különböző jellegzetes menedzsment kultúrákat képviselő régiók országainak összehasonlító vizsgálatára is lehetőséget kínál (Karoliny-Poór 2013). Brewster (2007b) kiemeli, hogy a CRANET survey-k nagytömegű reprezentatív adatai alátámasztják a HRM gyakorlatok nemzeti beágyazottságát és a nemzeti üzleti rendszerek alakulásának dinamikus természetét. A rendszerváltást követően Közép-Kelet Európa számos országa kapcsolódott be a kutatási hálózat munkájába, köztük hazánk is, s ez lehetővé tette úgy a térség országait jellemző emberi erőforrás menedzsment gyakorlatoknak, mint a regionális különbségeknek a feltárását és megismerését. Morley és szerzőtársai (2009) rámutatnak arra, hogy a közép-kelet-európai régió, összevetve más régiókkal és térségekkel, jelentős strukturális, intézményi és konfigurációs különbségekkel jellemezhető, egyúttal jelentős különbséget mutat a HRM gyakorlatok tekintetében is. Ugyanakkor, míg az teljesen világos, hogy a régió országai honnan alakultak át, azt nem tudjuk pontosan, hogy merre haladnak, és valóban a tőkés gazdaság egy új formáját képviselik-e, miközben a közelmúlt gazdasági válsága a különbségek felerősítésének irányába hatott (Brewster et al. 2010). A szerzők mellett foglalnak állás, hogy az emberi erőforrás gyakorlatok vizsgálata ennek folytán Közép-Kelet-Európában, jelen pillanatban is időszerű és releváns téma.

A Dr. Poór József vezetésével működő, SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ tagjaként évek óta részt veszek a kutatási hálózat munkájában. A kutató központ munkatársai, köztük jómagam is, az elmúlt években számos kutatási eredményt publikáltak a közép-kelet-európai vállalatok HR tevékenységének elemzésével, illetve a közelmúlt gazdasági válságának arra gyakorolt hatásával kapcsolatban (pl. Karoliny et al. 2009, 2010; Karoliny-Poór 2013; Kovács-Karoliny 2015; Kovács-Poór 2017; Poór-Karoliny 2016; Poór et al. 2011, 2014b, 2017a). Jelen kutatásommal és dolgozatommal ennek a munkának a folytatására és elmélyítésére vállalkozom. A terület empirikus kutatásainak döntő többsége arra vállalkozik, hogy keresztmetszeti pillanatfelvételt adjon, Brewster (2007b) ezzel szemben azt hangsúlyozza, hogy több olyan empirikus kutatáson alapuló tanulmányra lenne szükség, ami a HRM hosszú távú fejlődését vizsgálja különböző országokban, kultúrákban és a világ különböző régióiban, releváns HR, kulturális és intézményi kontextus változók bevonásával. A rendelkezésre álló legújabb CRANET kérdőíves adatgyűjtésével immár három egymást követő survey eredményei állnak rendelkezésre, egyedülálló lehetőséget kínálva az empirikus adatokban megmutatkozó jelenségek időbeli összehasonlítására is. Empirikus kutatásomban ezekre támaszkodva kívánom vizsgálni az emberi erőforrás menedzsment működését és az abban bekövetkezett változásokat térségünkben, összevetve azt más országok és régiók gyakorlatával, egyúttal külön figyelmet

szentelve a magyarországi sajátosságokra, és azok nemzetközi összehasonlítására. Munkámban tehát a komparatív megközelítést választom, és a Brewster (1999, 2007b; Brewster et al. 2010) által javasolt kontextuális kutatási paradigmából indulok ki. Felhasználom a kulturális klaszterek és az összehasonlító közgazdaságtan által nyújtott gondolati keretet, vizsgálva mindezek egymásra hatását és összefüggéseit a jelenségek magyarázatában.

Dolgozatomban a globalizáció problémakörének és a nemzetközi kultúrakutatások eredményeinek áttekintéséből kiindulva közelítek az emberi erőforrás menedzsment tudományos megközelítései felé, kiemelve a HR-modellek regionális különbözőségeit. Ennek megfelelően célszerűnek láttam a szakirodalom áttekintését, a dolgozat által felölelt két egymástól logikailag és szakmai megfontolások alapján is elkülönülő két nagy témakör mentén, két fő fejezetben tárgyalni. Az első fő fejezetben a globalizáció – kultúra – menedzsment összefüggéseit vizsgálom, míg a második fejezet fókuszában az emberi erőforrások menedzselésének kérdései állnak. A kelet-európai rendszerváltások óta eltelt, immár több mint negyedszázad változásai következtében magam is úgy gondolom, hogy ma is időszerű reflektálni arra, hogy a régió országaiban az átmenet és fejlődés hogyan alakult, és napjainkban milyen jellemzői vannak. ***Célom tehát annak feltárása, hogy az egyre erőteljesebb globalizációs folyamatok hatására hol tart, milyen jellegzetességeket mutat napjainkban térségünk vállalatainak HRM gyakorlata, a globális tendenciákkal összevetve, a hazai és közép-kelet-európai sajátosságok, az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot befolyásoló tényezők megragadása, elsősorban kulturális aspektusok mentén.***

A kutatástól tehát a közép-kelet-európai régióra és hazánkra nézve egyaránt az várható, hogy a vállalatok emberi erőforrás menedzselési gyakorlata alapvetően konvergenciát mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a közép-kelet-európai HRM sajátos megjelenési formái is feltűnhetnek. Arra számítok, hogy a válság hatásának betudható korábbi megingást követően, a HR szerepe ismét erősödést fog mutatni a térség vállalatainál. Ugyanakkor a régió országai között, mivel azok a közös szocialista múlt hatása ellenére is mutatnak kulturális különbségeket, az együttmozgások mellett eltérések, kulturális gyökerekre visszavezethető divergens vonások is megfigyelhetők, és ezek a HR változóiban is kifejezésre jutnak. Kutatásommal hozzá tudok járulni ahhoz az egyre bővülő ismeretanyaghoz, amely a vállalatok emberi erőforrás menedzsment funkciójával összefüggő tendenciák jobb megértését szolgálja, egyszersmind elősegíti a vállalatok HR működésének jövőbeli fejlesztését, a globális trendeknek megfelelő, ugyanakkor a lokális igényekhez illeszkedő korszerűsödését is.

Az olyan modellek kialakítása, amelyek képesek megragadni az országok közötti kulturális és intézményi különbségek releváns összetevőit, Brewster (2004) véleménye szerint nem pusztán akadémikus kérdés, hanem a gyakorlati szakemberek számára fontos információkat nyújthat a véleményalkotáshoz és cselekvéshez egyaránt. A közép-kelet-európai, speciálisan a hazai vállalatoknál folyó emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok globális kontextusban való értelmezése, tendenciáinak feltárása alapul szolgálhat tehát a hatékonyan működő HR tevékenységek kialakítására, és elősegítheti a térségbeli vállalatok versenyképességének erősödését.

1. GLOBALIZÁCIÓ – KULTÚRA – MENEDZSMENT ÖSSZEFÜGGÉSEI

A multinacionális cégek egyre fokozódó térnyerésének és világméretű terjeszkedésének nap, mint nap szemtanúi vagyunk. A globalizáció korában élünk, amit a vállalatok tevékenységének nemzetközivé válása és a nemzeti piacok egységes világpiaccá integrálódása jellemez. A globalizációs folyamat felgyorsulásában vitathatatlanul jelentős szerepet játszott, és az utóbbi évtizedek meghatározó történése volt a közép-kelet-európai térség ex-szocialista országainak világgazdasági nyitása, felzárkózási és reintegrálódási folyamata (Szentés 2002). A nemzeti határokon átvívelő gazdasági tevékenység terjedésével, az anyaországon túl terjeszkedő vállalatok számának növekedésével az ezredfordulóra egyre inkább mindennapossá vált a nemzetközi teamekben való részvétel és a menedzserek nemzetközi szinten, a sajátjuktól eltérő kultúrákban történő alkalmazása (Brodbeck et al. 2000:2). A vállalatoknak sokszor a korábban megszokottól eltérő gazdasági, politikai és kulturális környezetben kell működniük, menedzsereiknek gyakran egy másik kultúra viszonyrendszerében kell helytállniuk és eredményt produkálniuk. Nem véletlen tehát, hogy egyre nagyobb igény kezdett mutatkozni arra, hogy „megismerjék és megértsék a különböző nemzeti adottságokat, és e különbségek hatását a szervezetek vezetésére” (Dudás 2003:566). A multikulturális környezetben alkalmazható menedzsmentkonceptiók és technikák tárgyalása egyre inkább a menedzsmentirodalom fontos témakörévé vált (ld. pl. Brewster-Bennett 2010; Hodgetts–Luthans 1991; Hodgetts et al. 2005; Hofstede 1980, 1994; Laurent 1983, 1986; Luthans-Doh 2012; Trompenaars 1994; Trompenaars–Hampden-Turner 1997), és a kultúrák közötti vizsgálatokra irányította a figyelmet.

A XX-XXI. század fordulójának egyik meghatározó elméleti vonulata a társadalmi-gazdasági jelenségek kulturális megalapozottságát boncolgató művek sora (Bakacsi 2008). Landes (1998) gazdaságtörténeti elemzésének szummázata az, hogy az országok gazdasági teljesítménye közti eltérések magyarázata a kulturális különbségekben rejlik. A nemzetközi üzleti világgal kapcsolatos elméletek egész sora mutat rá arra, hogy a szervezetek be vannak ágyazódva az őket körülvevő nemzeti, kulturális és gazdasági összefüggésrendszerbe, és ahhoz, hogy hatékonyak legyenek és azok is maradjanak, elengedhetetlenül szükséges ennek megértése és a hozzá való alkalmazkodás (Amable 2003; Bartlett-Ghosal 2002; Brewster 1995a; Brewster 2007b; Brewster-Benneth 2010; Brewster et al. 2005; Brodbeck et al. 2000; DiMaggio 1994; Evans et al. 2002; Granell 2000; Haire et al. 1966; Hall-Soskice 2001; Hofstede 1980, 1993, 1994; Koopman et al. 1999; Laurent 1983, 1986; Ronen-Shenkar 1985; Schuler 2000; Schuler et al. 2002; Trompenaars 1994; Trompenaars - Hampden-Turner 1997; Whitley 1999). Egyet kell értenünk Granell (2000) megállapításával: az egyre erősödő globalizációs folyamat részeként a kulturális kérdések mindinkább fontossá, és stratégiai, kompetitív előnyök forrásává válnak.

1.1. A globalizáció hatásai

Mielőtt rátérnénk a globalizáció üzleti tevékenységre, vezetési, menedzsment módszerekre és az ezekkel összefüggő kulturális tényezőkre, gyakorolt hatásának tárgyalására, szükségesnek tartom a nemzetköziesedés és globalizáció fogalomkörének rövid tisztázását.

1.1.1. A nemzetköziesedés és globalizáció fogalmi keretei

Úgy a nemzetköziesedés, mint a globalizáció fogalmát és folyamatát, valamint a kettő megkülönböztetését és összefüggését számos szerző próbálta értelmezni és körüljárni. Anélkül, hogy ezek komplex kifejtésébe és tárgyalásának kiterjedt irodalmába túlságosan belebonyolódnék (ez nem célja dolgozatomnak), néhány, a témám kifejtése szempontjából lényegesnek ítélt fogalomértelmezésre és gondolatra szorítkozom.

Dicken (1999, id. Szentés 2002) különbséget tesz a gazdasági cselekvések fokozódó nemzetköziesedése, azaz a gazdasági cselekvés országhatárokon túli kiterjesztése, és növekvő globalizálódása, vagyis a nemzetközileg szétszóródott tevékenységek funkcionális integrációja között. Szerinte a mai világgazdaságra a nemzetköziesedés – inkább kvantitatív – folyamatának és a globalizáció minőségileg attól eltérő folyamatának az együttlétezése a jellemző. Hasonlóan vélekedik Poór (2013a:18) is: szerinte a globalizáció egy sajátos új minőséget képvisel, „amely minden tekintetben átalakítja a vállalati tevékenységét” és amelyben „ma már nemcsak a fejlett Nyugat (...) hanem az egész üzleti világ érintett”. Meg kell tehát különböztetnünk az üzleti tevékenység ország határokon átívelő kiterjesztésével és a vállalatok nemzetközi piacokon való növekvő mértékű részvételével jellemezhető nemzetköziesedést a globalizáció ennél sokkal univerzálisabb jelentéstartalmától.

A **nemzetköziesedés** elméletei az ötvenes évekig jórészt a nemzetgazdaságokra koncentrálva, makroszempontról közelítették meg a kérdést (Antalóczy-Sass 2011), a vállalati tényezők csak később, a 60-as években kaptak jelentős szerepet a nemzetköziesedés magyarázataiban; ekkor került a figyelem fókuszába a vállalat, mint a nemzeti határokat átszelő entitás (Incze 2012; Csáki 2015). Összhangban Dicken (1999) fenti meghatározásával, egy szervezet akkor kezd a nemzetköziesedés útjára lépni, amikor az általa végzett tevékenységek köre túlnyúlik azokon a nemzeti határokon, amelyben létrejött, azaz amikor nemzetközi üzleti tranzakciókat kezd folytatni. A második világháborút követő évtizedek egyik kiemelkedően fontos jellemzője volt a különböző üzleti tevékenységek növekvő nemzetköziesedése, és a nemzetközi, vagy más szóval multinacionális cégek térnyerése (Poór 2013a). A különböző modellek és elméletek ennek a nemzetköziesedési folyamatnak a jellemzőit igyekeznek megragadni és leírni (Csáki 2015). Ezek közül a következőkben két, széles körben hivatkozott, és empirikus vizsgálatok alapját képező, alapvetőnek számító modellt emelek ki.

Az egyik, az ún. Uppsala Modell (Johanson-Vahlne 1977, 1990), amely, bár számos és sokoldalú kritikával illették, máig meghatározónak számít a téma szakirodalmában. A modell a vállalatok nemzetköziesedését dinamikus, lépcsőzetes, szakaszos tanulási folyamatként írja le: a külföldi piacokon folytatott üzleti tevékenység során a cég közvetlen, helyi piaci tapasztalatokat szerez, majd azok feldolgozása által folyamatosan javítja tevékenységét. A modell egyik lényegi eleme az ún. pszichológiai távolság, amely megnehezíti az idegen környezet megértését, akadályozza az információáramlást, amin keresztül hatással van a vállalati döntésekre. Ennek a kulturális, nyelvi, intézményi, oktatási különbségekből fakadó távolságnak a ledolgozását, és a nemzetközi piacokon való további terjeszkedést segíti elő a tanulási folyamat által megszerzett piac-ismeret. A szerzők később, az időközben bekövetkezett gazdasági és szabályozásbeli változások hatására továbbfejlesztették modelljüket. Ebben az üzleti kapcsolatok, üzleti hálózatok szerepét hangsúlyozzák a nemzetköziesedés folyamatában; nézetük szerint az új tudás megszerzésére elsősorban a pénzügyi, technológiai, kereskedelmi, stb. kapcsolatokon keresztül van lehetőség,

és ezeken keresztül válik lehetővé a vállalat fokozatos nemzetköziesedése (Johanson-Vahlne 2009).

Hasonlóan gyakran idézik Welch és Luostarinen (1988) modelljét. Ők a nemzetköziesedést úgy definiálták, mint a vállalatok nemzetközi műveletekben való növekvő mértékű részvételének folyamatát. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a nemzetközi üzlet dinamikájában a folyamat két oldala, a vállalat tevékenységének külső és belső irányultsága szorosan összekapcsolódik. Az üzleti csere növekedése, azaz a külső tevékenység bővülése összekapcsolódik a belső fejlődéssel, és részben ettől függ a vállalat külső, piaci sikere. A nemzetköziesedés folyamatát szerintük négy dimenzió mentén lehet vizsgálni. Ezek a külföldön való működés módja, a nemzetközi piacra vitt termékek/szolgáltatások, a megcélzott piac (földrajzi távolság, politikai, kulturális különbségek, stb.) és a szervezeti kapacitások (személyzet, szervezeti struktúra, finanszírozás). A vállalatok nemzetköziesedésének folyamatában Dülfer és Jöstingmeier (2008) két alapvető stratégiai irányt különböztet meg. Az egyik irány a globális integráció, ami alatt azt kell érteni, hogy ugyanazt a terméket szerte a világon sok országban, hasonló marketing tevékenységgel értékesítik. A másik irány a lokális alkalmazkodás, amely a termék és a marketing tevékenység helyi viszonyokhoz való adaptációján, hozzáidomulásán alapul. A fentiekből is kitűnik, hogy a vállalatok nemzetköziesedése során nem elhanyagolhatók a kulturális aspektusok. Míg az Uppsala modell kiemeli az idegen környezet megértésének nehézségét, és az ezekből eredő pszichológiai távolság legyőzését egy tanulási folyamat révén képzelel el, addig Welch és Luostarinen modelljében a nemzetköziesedés folyamatát meghatározó egyik fontos tényezőnek tekinti a megcélzott piacot, a földrajzi távolságon túlmenően annak politikai és kulturális különbözőségeit. Dülfer és Jöstingmeier pedig a helyi viszonyokhoz való alkalmazkodást és adaptációt már a nemzetköziesedés egyik lehetséges stratégiai irányaként tárgyalja.

A globalizálódási folyamat nemcsak gazdasági jellegű, illetve tartalmú, hanem e folyamatnak fontos társadalmi, szociális, politikai, intézményi és nem utolsósorban kulturális vonatkozásai és hatásai vannak (Szentés 2002). A **globalizáció** komplex problematikája tehát túlmutat az üzleti élet globális tendenciáinak tárgyalásán, és több tudományterület képviselőit is foglalkoztatja, úgy hazánkban, mint világszerte. A téma szerteágazó, a filozófiai alapoktól a közgazdasági és praktikus menedzsment megközelítésekig ível, filozófusok, szociológusok, politológusok, közgazdászok, a menedzsment tudományok számos képviselőjének (többek között: Beck 2005; Dicken 1999; Giddens 1999; Laue 1987; Lévai 2005; Ritzer 2011; Robertson 1992, 1995; Segesváry 2006; Szentés 2002) interpretációjában.

Ulrich Beck (2005) a jelenkori német szociológia¹ egyik legismertebb alakja, a globalizációt a mindennapi cselekvés megtapasztalható határnélküliségén keresztül ragadja meg, beleértve ebbe a gazdaság, az információ, az ökológia, a technika, a transz-kulturális konfliktusok és a civil társadalmak különböző dimenzióit egyaránt. Ritzer (2011) a globalizáció tárgyalásában a kulturális áramlás tényét hangsúlyozza. A globalizációt földgolyón átívelő folyamat(ok)ként definiálja, ami magában foglalja a fokozódó forgalmat (*increasing liquidity*) és növekvő többirányú áramlást, valamint a struktúrákat, amikkel találkozik és amiket létrehoz. Lévai (2005) a rendszerelmélet perspektívájából közelít a globalizációhoz, ami szerinte leírható, mint a társadalmi aktorok növekvő egymásrautaltsága (interdependenciája), és a társadalmi interakció ezzel párhuzamosan fokozódó egyidejűsége (szinkronitása). A globalizáció számára az

¹ Ulrich Beck 2015-ben hunyt el

önszerveződő világrendszer komplexitásának (elemei számának és/vagy kölcsönhatásának) növekedése, amely térben és időben, egyenlőtlen ütemben, aszimmetrikus mintákban fejlődik. Nagyon hasonlóan vélekedik Bayer (2001) is, aki a globalizációt a mind intenzívebb kölcsönös kapcsolatok és függőségek világméretű rendszerének kialakulásaként jellemzi, melynek során háttérbe szorulnak a társadalmi és kulturális rendszerek geográfiai korlátai, és ebben a folyamatban a technológiai és gazdasági folyamatok határokon átnyúló jellege nyilvánvaló. Bayer a globalizációs folyamat legfőbb ismérvének azt tekinti, hogy a határokat átlépő tranzakciók egyre intenzívebbek lesznek, és térben is világméretűvé válnak.

Segesváry (2006), követve a Laue (1987) westernizációs elképzelését, globalizáció alatt a XX. század végi nyugati civilizáció egész világra való kiterjesztését érti. Robertson (1992) elmélete szerint a globalizáció egyidejűleg foglalja magában a nyugati fogyasztói társadalom univerzálissá váló tendenciáját, és a különböző nemzetek vagy csoportok kulturális identitásának globális elismerésére való törekvését, azaz a globalizáció a partikulárisnak univerzálissá és az univerzálisnak partikulárisná válása, és ezek kölcsönös egymásra hatásának az eredménye. Segesvárynak ehhez kapcsolódóan az a véleménye, hogy „bár a globalizációs folyamatok a nyugati értékrendszer és tudományos világfelfogás egész világra való kiterjedését látszanak előmozdítani, ez a benyomás csalóka, mert a globalizációs jelenség a többi civilizációnak csak a felszínén hagy nyomokat; ezek (...) alapvetően nem változnak, legfeljebb adaptálódnak technikai, szervezeti és intézményi szempontból” (Segesváry 2006:17). Látható, hogy bárhonnan is közelítsünk a globalizáció jelenségéhez, annak integráns részét képezik a gazdasági és kulturális aspektusok. Számos szerző a globalizáció komplex fogalmának filológiai, társadalomelméleti, szociológiai, tartalmától megkülönböztetve tárgyalja annak szűken vett gazdasági vonatkozásait, a gazdasági globalizáció jelenségét.

Szentes (2002) gazdasági globalizációról vallott elképzelése sokban hasonlít Lévai (2005) rendszerszemléletű globalizáció értelmezéséhez. Ő gazdasági globalizáción a világgazdaság szerves rendszerré formálódásának történelmi folyamatát érti, ami egyszerre jelenti a világgazdaság horizontális kitérülését, mind több ország gazdaságára kiterjedő, azokat összekapcsoló működését, egyúttal e szereplők közötti interdependenciák, kölcsönös függőségek intenzívebbé válását, vertikális mélyülését, és ez a „történelmi folyamat minden ciklikussága, átmeneti megtorpanása ellenére megállíthatatlanul halad előre” (Szentes 2002:710). Segesváry (2006:37) is megkülönbözteti a gazdasági globalizáció fogalmát, ő azonban itt is hangsúlyozza a nyugati civilizáció szerepét, „a nyugati civilizációban létrejött gazdasági intézmények, szervezeti formák, metódusok és üzemi és kereskedelmi gyakorlat egész világra való kiterjesztését”, és a gazdasági globalizáció két hordozójának a transznacionális vállalatokat és az ú.n. „versenyző államot²” tekinti. McGuigan (2005) szerint a neo-liberális globalizáció korában élünk, ami alatt ő a szabadpiaci gazdaságpolitika visszatérését, és világszerte való gyors szétterjedését érti, aminek szerinte mélyreható társadalmi szerkezeti és kulturális következményei vannak.

² „Az állam a globális verseny egyik játékosává lett, így akarván elősegíteni saját gazdaságának a nemzetközi kapcsolatokban való részvételét. Az állam feladata tehát a saját területéhez tartozó vállalatok tevékenységének a gazdasági globalitás – a globális versenyképesség – feltételeihez való adaptálása lett, vagyis két realitás közötti 'áttételezés'. E szerepük következményeképpen az államok, a világpiacon élesedő verseny folytán, egyszerre résztvevők és döntést hozók lettek egy globális keretben, mert ez utóbbi minőségükben a fennhatóságuk alatt álló területeken a gazdasági tevékenységet továbbra is szabályozzák, részben a hazai gazdaság érdekeinek tekintetbe tartásával, részben az ú.n. globális piac követelményei szerint. (...) úgy mondhatjuk, egy nemzetek feletti konszenzus alakult ki kormányok és transznacionálisan tevékeny vállalatok között. E konszenzus következménye az, hogy az államok kénytelenek nemzetgazdaságpolitikájukat a globális világgazdaság követelményeinek megfelelően módosítani” (Segesváry 2006:39).

Értelemszerűen a globalizáció gazdasági vonatkozásait hangsúlyozza az IMF-től származó, sokszor idézett meghatározás is, mely szerint a globalizáció fogalma az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amelynek révén növekszik a határokon átnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind a javak és szolgáltatások, mind pedig a nemzetközi tőkeáramlások, valamint a gyors és széleskörű technológia-diffúzió tekintetében (International Monetary Fund 1997). Bayer (2001) azt hangsúlyozza, hogy a globalizációs folyamat motorja az informatikai forradalom, amely a nagyobb információ feldolgozó kapacitás, és a kommunikációs hálózatok folytán szervezettebbé és hatékonyabbá teszi a kereskedelem, a közlekedés, a tőkeáramlás folyamatait; egyszersmind az intenzívebb kommunikációs kapcsolatok gondoskodnak a fogyasztói ízlés homogenizálódásáról is. A korunkban felgyorsult globalizációs folyamat legfőbb hajtóerejét Szentes (2002) is a technikai-technológiai fejlődésben látja, ami megteremti a gazdasági cselekvés globalizálódásának lehetőségét, egyszersmind kényszeríti. Szerinte a gazdasági viszonyok globalizálódásában a tőke nemzetközi áramlásának és transznacionalizálódásának meghatározó szerepe van. Hasonlóan vélekedik Lévai (2005) is, aki a globalizáció folyamatát az egész földgolyóra kiterjedő olyan rendszer létrejöttének tekinti, amely rendszernek teremtő és összetartó, integráló ereje nem más, mint a tőke, működtetője pedig a tőke világméretű fölhalmozása. Az nyilvánvaló tény, hogy a külföldi működő tőkebefektetések nagysága a 20. század végéhez közeledve megsokszorozódott (Hill 2002), más szóval a gazdasági globalizációban a nemzetköziesedő, multinacionális vállalatoknak kiemelkedő jelentőséget tulajdoníthatunk.

A globalizáció fogalma tehát az egyre erősödő integrációt hangsúlyozza, és a gazdaság, pénzügyek, kereskedelem és kommunikáció integrációja felé történő világméretű mozgásra utal, aminek úgy általános szinten, mint az egyes vállalatok viszonylatban a technológiai fejlődés az egyik alapvető mozgatórugója. A globalizáció globális piacokhoz vezet, amelynek fő jellemzője, hogy egyazon termékek és szolgáltatások a világ összes országában eladhatók és megvásárolhatók, néhány esetben akár ugyanazon az áron (Daidj 2014). A globalizáció folyamatának lényegéhez tartozik tehát, hogy a mindennapok részévé válik az országhatárok átjárhatósága, az információ, a technológia, a tőke és a gazdasági módszerek világméretű szabad áramlása, amely révén az egész földet behálózó egyfajta holisztikus kapcsolatrendszer, kölcsönhatás alakul ki, és amely egyfajta új minőséget képvisel, azaz több mint az azt alkotó részek egyszerű összessége, egyszersmind magában hordja a „részek” kulturális különbözőségeiből származó ellentéteket is.

Szemben a modernizáció nyugati értékeken alapuló üzleti megoldásainak világméretű térhódítására és a különböző kultúrák homogenizálására vonatkozó elképzelésekkel, Huntington (1996a) civilizációs törésvonalokról beszél, melyek mentén újra és újra fellángoló konfliktusokra kell számítanunk, és le kell számolni azzal az illúzióval, hogy a modernizáció azt jelenti, hogy a különböző civilizációk, és fejlődő gazdaságok átveszik a nyugati értékeket. Szerinte a világ a „civilizációs szembenállás” korszaka felé halad, a konfliktusok forrása azonban elsődlegesen nem ideológiai vagy gazdasági jellegű, hanem kulturális lesz. Ezzel szemben Szentes (2002) véleménye szerint, bár a globalizációs folyamatok felgyorsulása nagyobb felületet és intenzitást ad a különböző kultúrák, vallások, civilizációk érintkezésének, ez nem jár feltétlenül konfliktussal. Jelentheti a másnak jobb megismerését, a másság elfogadását, sőt, a pozitív, kölcsönösen jobbitó hatások érvényesülését is.

Robertson (1995) a globális - lokális dialektikáját, a globalizációs trendek és a lokális identitás és kultúra közötti feszültséget hangsúlyozza, amit a **glokalizáció** fogalmával ír le. Üzleti értelemben például ez az egyre növekvő globális piacon a termékeinek és szolgáltatásainak lokális (civilizációs, etnikai, társadalmi, stb.) körülményekhez és fogyasztókhoz való adaptációját jelenti. Featherstone (1995) a globális kultúrát úgy tekinti, mint a különböző kultúrák találkozásának és ütközésének színterét. A kultúrák között létrejött fokozott interakciók, egymásmellettség és ellenmondás a nagyobb komplexitásra, így a kultúrák közötti különbözőség új szintjeire hívja fel a figyelmet. Szentés (2002:715) azt hangsúlyozza, hogy „a globalizációs folyamatok kedvezően is hatnak a nemzeti kultúrákra”. Például az angol nyelv informatikán és interneten keresztüli terjedése könnyíti a nemzetek közötti kommunikációt, az információs és kommunikációs technikák fejlődése, valamint az egyre növekvő turizmus közelebb hozza egymáshoz a távoli földrészek lakóit, lehetővé teszi egymás kultúrájának megismerését, a másság tudatosítását és elfogadását, és az emberiség „közös tudatának” és felelősségérzetének kifejlődését. Így vagy úgy, paradox módon „az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt: ahol határvonalak eddig ideológiai vízvonalak mentén rajzolódtak ki, azok szerepét megkülönböztető jellemzőkként mára mindinkább a kulturális különbségek vették-veszik át” (Bakacsi 2008:6).

Láttuk, hogy egyes szerzők a globalizáció folyamatán a nyugati civilizáció elveinek, gazdasági intézményeinek és módszereinek egész világra való kiterjesztését értik (Segesváry 2006), míg mások a kulturális hatásokat a globalizációs folyamat eredményének tekintik (McGuigan 2005; Szentés 2002). Szerzők sorát sorakoztathatnánk fel mind a két oldalon, de az itt bemutatott nézetek is jól mutatják, hogy a globalizáció és kultúra közötti viszonyrendszer tekintetében megoszlanak a vélemények. A sokszor egymásnak is ellentmondó vélemények között a lényegét úgy ragadhatjuk meg legjobban, ha „elfogadjuk a kultúra és gazdaság kölcsönös meghatározottságát, ok-okozati összekapcsolódását” (Bakacsi 2008:7). Egyértelmű tehát, hogy a nemzetköziesedés, és globalizáció témaköre szoros összefüggésben van a kulturális kérdésekkel, és egyúttal felveti a kulturális különbségek elmosódásának vagy éppen kieleződésének lehetőségét. Kérdés tehát, hogy a globális piacok kialakulásán, valamint a gazdasági, pénzügyi és technológiai integrációs folyamatokon túl, szükségszerűen végbemegy-e egy kulturális integráció is, végérvényesen eltüntetve a kultúrák közti különbözőségeket.

1.1.2. A globalizáció kulturális kihívásai a menedzsmenttel összefüggésben

A globalizáció kultúrákra gyakorolt hatásának, illetve összefüggéseinek elemzése az ún. konvergencia-elmélet, illetve divergencia-elmélet dilemmája mentén körvonalazódott, ami a kultúraközi menedzsmentkutatásokban végső soron azt a kérdést veti fel, hogy lehetséges-e kifejleszteni olyan univerzális vezetési elveket és menedzsment technikákat, amelyek a világ bármely táján alkalmazhatóak, vagy sem, illetve a kultúra mennyiben befolyásolja ezeket.

A **konvergencia-elmélet** a neoliberalis közgazdaságtan talaján alakult ki, és a globalizációval összefüggésben a piacok, ezáltal a világ homogenizálódásának elkerülhetetlenségét hangsúlyozza (Levitt 1983). A modernizáció, a technológiai és gazdasági fejlődés eredményeképpen a különböző, addig heterogén társadalmi kultúrák egyre inkább hasonlónak válnak, ami egy globális világkultúra kialakulása felé vezet (Giddens 1999; Fukuyama 1992; Laue 1987; Tenbruck 1990) és mindenki ebbe a közös kultúrába fog asszimilálódni. Ezen

tulajdonképpen azt értik, hogy a nyugati világnézet, annak értékei és etikai normái fogják meghatározni a közös világ-kultúrát, és veszik át a tradicionális értékek helyét világszerte; más szóval a kulturális azonosság felé vezető tendenciában a világ domináns csoportjainak és társadalmainak, és ebben is kiemelten az amerikai gazdasági és kulturális hatásnak fontos szerepet tulajdonítanak. Fukuyama (1992) egyenesen a történelem végéről beszél, az emberiség ideológiai evolúciójának végét a nyugati liberális kapitalizmus világméretű győzelmében, egy világtársadalom létrejöttében látja. Ezzel összefüggésben Tomlinson (2007) és Ritzer (2011) egyenesen **kulturális imperializmust** említ, amely alatt azt értik, hogy a kultúrák többé vagy kevésbé tudatosan idomulnak más kultúrákhoz, ezáltal teljes egészében, vagy – ami még valószínűbb – részlegesen lerombolva a helyi kultúrát.

McGuigan (2005:229) úgy tartja, hogy a kultúra napjainkban átítatódott egy piac-orientált gondolkodásmóddal, ami kizárja a gondolkodás és az elképzelések alternatív útjait. A globális üzletben az árucikkek piacra kerülése gyakran amerikai módszerekkel történik, ami szükségszerűen a helyi és nemzeti kultúrák transzformációjához vezet (Kapur 1997; Martin 2007), egy homogenizált északi kultúra irányába (Everett 2003). Ennek eredményeképpen a világ bármely táján egyaránt érvényes és működő menedzsmenttechnikák lennének alkalmazhatóak, ami, ahogyan ezzel összefüggésben Trompenaars és Hampden-Turner (1997) megjegyzi, a nemzetközi menedzserek életét sokkal egyszerűbbé tehetné. Az, hogy az amerikai cégek világszerte beléptek a nemzeti piacokra, egyúttal az amerikai életforma szimbólumainak és fogyasztói szokásainak elterjedésével járt világszerte. Ezzel összefüggésben számos szerző idézi a már-már sztereotip példát: szinte bárhol a világon lehet Coca-Colát inni, vagy McDonalds-ban étkezni (pl. Featherstone 1995; Levitt 1983; Poór 2013a; Ritzer 1998, 2011; Segesváry 2006; Szentes 2002; Tomlinson 2007; Trompenaars - Hampden-Turner 1997). Mindebből úgy tűnhet sokak számára, hogy ebben a homogenizálódásban, vagy egyes nézetek szerint kulturális gyarmatosításban a helyi tradíciók átadják a helyüket az amerikai fogyasztói tömegkultúrának, amit az is erősít, hogy ennek kommunikációs nyelve az angol (Featherstone 1995). Nem szabad azonban elfeledkeznünk arról, hogy az, hogy a világ bármely táján tudunk Coca-Colát inni, nem mond semmit arról, hogy az ott élő emberek számára *mit jelent* Coca-Colát inni (Trompenaars - Hampden-Turner 1997:3), azaz milyen attitűddel teszik ezt, és milyen értékek³ vezérlik őket ebben. Kérdés tehát, hogy túl azon, hogy szaporodik az olyan árucikkek és szolgáltatások száma, amik világszerte elérhetőek, ez mennyiben jelenti egyben azt is, hogy az emberek gondolkodása, illetve a dolgokhoz való hozzáállását meghatározó értékek is szükségszerűen hasonlóvá válnak, azaz a kultúra követi a gazdasági folyamatokat.

Az ezredfordulóhoz közeledve egyre inkább a **divergencia-elmélet** képviselői kerültek túlsúlyba. Szerintük függetlenül a gazdasági fejlődéstől és modernizációtól, és az azzal összefüggő életmódbeli változásoktól, a helyi, tradicionális értékeken nyugvó kultúrák fennmaradnak, sőt paradox módon megerősödnek, DiMaggio (1994) megfogalmazása szerint az értékek relatíve függetlenek a gazdasági viszonyoktól. Bár a modern társadalmakban sok a hasonlóság, nem szükségszerű, hogy homogénné váljanak. Modernizáció és gazdasági fejlődés semmiképpen nem kívánja meg egyszersmind a nyugati kultúra átvételét, állítja Huntington

³ Daniel Katz amerikai pszichológus nevéhez fűződik az attitűd pszichológiai funkcióinak tanulmányozása. Ezeknek az attitűd kialakulásával, fennmaradásával és a személy életében betöltött jelentőségével való kapcsolatát vizsgálta. Kutatásai szerint az attitűdnek egyik fontos funkciója az, hogy az értékek az attitűdökben fejeződnek ki, és ez annál nyilvánvalóbban jelentkezik, minél erősebb az szóban forgó tárgyhoz kapcsolódó attitűd fontossága, személyiségbe való beágyazottsága. Másik fontos funkciója a társadalmi környezethez való alkalmazkodás, a csoportkötődés elősegítése, ami a szűkebb vagy tágabb környezet attitűdjeinek elfogadását jelenti (id. Csepeli 2002). Mindkettő a fenti példában fontos szerephez jut.

(1996b) is. Hamilton (1994) azt hangsúlyozza, hogy annak ellenére, hogy a kapitalizmus szinte egyetemleges úttá vált, a kulturális, civilizációs tényezők a gazdaságok és a társadalmak működését továbbra is meghatározzák, és a globális gazdaság fejlődésével nem a növekvő egyformaságnak vagyunk tanúi a nyugati kultúra egyetemlegessé válásának formájában, hanem sokkal inkább a kulturális diverzitás folytatódásának. Hasonló véleményen van Featherstone (1995) is, aki a globális kultúra kialakulásának vízióját elveti, a kulturális imperializmust pedig eltúlzott elméletnek tartja. Szerinte nem úgy tűnik, hogy a globalizáció folyamata kulturális egyformaságot eredményez, hanem sokkal inkább tudomásunkra hozza a diverzitás egy új szintjét. Tomlinson (2007) szintén elutasítja azt az elképzelést, hogy a Nyugat kulturális imperializmusából egy globális kultúra jön létre, előidézve a nem nyugati országok kulturális tradícióinak elvesztését.

Számos szerző foglal állást amellet, hogy egyfajta kulturális konvergencia irányába mutató és a társadalmi értékrendek diverzitását megőrző folyamatok egyszerre vannak jelen a globalizáció társadalmi-gazdasági színterén, azaz mialatt a termékek és szolgáltatások egyre inkább hasonlóvá válnak világszerte, az egyéni viselkedést alapvetően meghatározó nemzeti-kulturális különbségek hosszútávon fennmaradnak. Robertson (1995) azt hangsúlyozza, hogy nem a globális homogenizálódás, vagy heterogenizálódás a kérdés, hanem sokkal inkább azon pályák felderítése, ahol ezek a tendenciák kölcsönösen összefonódnak, és a 20. század végén az élet jellemzőivé válnak a világ jelentős részén. Ritzer (2011) a globalizációra vonatkozóan a kulturális konvergencia és divergencia elméletek mellett harmadikként megkülönbözteti a **kulturális hibridizáció elméletét**, amely azt hangsúlyozza, hogy a kultúrák keveredése a globális és a lokális kulturális áramlások integrálódásának egyaránt eredménye. Azt tartja, hogy a globalizáció felemás jelenség, a globális kapitalista rendszer elősegíti ugyan a hasonlóság irányába mutató változást, a globális különbségek mindazonáltal léteznek, és annak ellenére, hogy a globalizáció gyakran elsőpri vagy legalábbis drámaian megváltoztatja a helyi körülményeket, azok valamilyen formában mégis fennmaradnak. Ezért – ahogyan azt Eugenija Martinaityte (2013) megfogalmazza – a gazdasági növekedés és konvergencia vizsgálatának egy olyan elképzelésen kell alapulnia, ami a kulturális hasonlóságot és különbözőségeket egyaránt felöleli. A kulturális diverzitás és a gazdaság szerinte távolról sem összeférhetetlen, sőt azt a fejlődést szolgáló innováció és a kreativitás egyik forrásának tartja.

Inglehart és Baker (2000) – a *World Values Survey*⁴ kutatás egész világra kiterjedő empirikus eredményeire támaszkodva – arra a következtetésre jutott, hogy félrevezető a kulturális változásokat amerikanizálódásnak tekinteni. A szerzők kételkednek abban, hogy a modernizáció erői egy homogenizált világ kultúrát fognak eredményezni a belátható jövőben. A modernizáció és a gazdasági fejlődés szerintük ugyan együtt jár az uralkodó értékek és meggyőzések jelentős változásával, és a társadalmakat tendenciózusan egy közös irányba nyomja, előre jelezve a kulturális értékek változásának általános irányát, azonban ez nem von maga után szükségszerűen kulturális konvergenciát. E helyett inkább úgy tűnik, hogy a társadalmak párhuzamos pályákon mozognak, amit a kulturális örökségük, pl. a protestáns, ortodox, iszlám, konfuciánus tradícióik jelölnek ki. Ritzer (1998) meglátása szerint, mialatt biztos, hogy a globális folyamatokkal foglalkoznunk kell, egy adott nemzet jellegzetességeire szintén rá kell hangolódnunk, hogy megértsük a szerepét és a helyét a globális társadalomban. Ronen és

⁴ A World Values Survey (WVS) kutatásról az 1.2.3. fejezetben részletesebben is írok.

Shenkar (1985) sokat hivatkozott kultúra-tanulmányának⁵ egyik konklúziója az, hogy ha a multinacionális cégek növelik a direkt befektetéseiket a tengerentúlon, különösen kevésbé fejlett és ebből eredően iskolázottságban elmaradó területeken, több információra lesz szükségük a helyi alkalmazottakra vonatkozóan ahhoz, hogy hatékony interakciókat tudjanak megvalósítani a szervezet és a fogadó ország között. Az így megszerzett ismeret messze jobban segít megérteni a dolgozók munka értékeit és attitűdjét világszerte. Az amerikai elméletek jól működnek a nyugati országokban. Vajon ugyanúgy alkalmazhatók a nem nyugati országokban is? – teszik fel a kérdést a szerzők.

Trompenaars és Hampden-Turner (1997) véleménye az, hogy a menedzsmentnek nem létezik egyetlen jó módja, egyfajta „*one best way*”, ami a leghatékonyabb menedzsment módszerek meghatározásához szisztematikusan a piac fontosságára, a technológiára és a termékre fókuszál, figyelmen kívül hagyva a nemzeti kultúra hatásait. Szerintük az a jelentés, amit az emberek a szervezetnek tulajdonítanak, az elképzelésük annak struktúrájáról, gyakorlatáról, irányvonaláról, kulturálisan meghatározott. Ugyanakkor a nemzeti kultúrák állandósága (divergencia) és a szervezetek szorosabb és gyakoribb interakcióiból eredő gyakorlati szükségszerűségek (konvergencia) között ellentmondás feszül (Brodbeck et al. 2000). A piacok globalizálódásával egyrészt megnő az igény a szervezeti rendszerek és folyamatok sztenderdizációjára, másrészt a menedzserek nyomás alatt is állnak, hogy szervezetük alkalmazkodjon a piac helyi sajátosságaihoz, a helyi adórendszerhez, jogrendhez, szociálpolitikai rendszerhez és kultúrához. Ez az egyensúly a konzisztencia és alkalmazkodás között a vállalati siker fontos tényezője (Trompenaars - Hampden-Turner 1997). Igazat kell adnunk Granellnek (2000:90), aki szerint a gazdasági globalizáció és kultúra mindinkább stratégiai kérdéssé válik a szervezetek számára, amivel szembe kell nézni és amit megfelelően kell menedzselni.

Mindezek után nem meglepő tehát, hogy a menedzsment kutatások és irodalom egyik alapvető kérdésévé vált annak vizsgálata, hogy a szervezetek működése, gazdasági teljesítménye és versenyképessége mennyiben és milyen vonatkozásban hozható összefüggésbe kulturális tényezőkkel. A modern intézményi közgazdaságtan Nobel díjas képviselője, Douglas North a hosszú távú gazdasági teljesítményt meghatározó intézmények (North 1990) működését alapvetően befolyásoló normák, konvenciók, szokások, preferenciák szerepét hangsúlyozza, és végső soron a gazdasági teljesítményt ezekre a tényezőkre vezeti vissza (North 2005). Sőt, „a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek” – állítja Fukuyama (1995:17). Egyet kell értenünk Bakacsi Gyula (2008:6) megállapításával, miszerint „a kultúra tanulmányozása többé nem csak a társadalmi viszonyokat tanulmányozó kutatások középpontjában kell, hogy álljon, hanem egyre erőteljesebben vonul be a gazdasági jelenségek értelmezésébe és magyarázatába, valamint a gazdasági sikerességet megalapozó eszközrendszerbe”.

⁵ Ronen és Shenkar (1985) tanulmányáról az 1.2.2. fejezetben részletesebben is szövegek

1.2. Kultúra kutatások a menedzsment szolgáltatásban

A szervezetek működésével kapcsolatban alapvető kérdés az, hogy a különböző országok, illetve a világ különböző régióinak menedzsment gyakorlata milyen módon különül el egymástól, illetve hogyan csoportosítható. Az Egyesült Államok társadalmi értékrendjében például meghatározó erejű az egyén szabadsága és a szabad piac tisztelete, a menedzserekre hősként tekintenek, társadalmi státuszuk magas, nagy döntési felelősséggel rendelkeznek, és elvárják tőlük a magas kockázatvállalást. A német társadalom számára ezzel szemben inkább a stabilitás, a biztonság a fontosabb, hősként a mérnökökre tekintenek, és a vezetőktől is inkább szakértői szerepet várnak el, semmint a munkavállalók motiválását (Hofstede 1993). A szervezeteket körülvevő társadalomnak vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei (Bakacsi 2001), tanulmányok és kutatások sora bizonyítja, hogy ezeknek a társadalmi érték preferenciáknak meghatározó hatása van a szervezetek értékrendjére, és ezen keresztül a cégek menedzsmentjének működésére (Brewster 2007b; Brewster-Bennett 2010; Brodbeck et al. 2000; Haire et al. 1966; Hofstede 1980, 1994, 2001; Jarjabka 2011; Laurent 1983, 1986; Koopman et al. 1999; Trompenaars 1994; Trompenaars - Hampden-Turner 1997; Smith et al. 1996).

Granell (2000) szerint a nemzetközi környezetben folytatott üzleti tevékenység egyik fő kihívása a különböző kultúrákhoz való sikeres alkalmazkodás, ami megköveteli a kulturális különbségek, felfogások és értékek megértését. Ez praktikusán azt jelenti, hogy a nemzetközi környezetben működő vállalatok menedzserei előnyre tehetnek szert, ha a kulturális különbségekkel tisztában vannak, és azokat figyelembe is veszik (Gaál et al. 2004). Az üzleti élet nemzetközivé válása megköveteli tehát, hogy a kulturális mintázatokról több ismeretünk legyen, ahogyan azt Trompenaars és Hampden-Turner (1997) állítják sok kiadást megélt népszerű könyvükben. A szerzők sokoldalúan taglalják a kultúra és a szervezetek működésének kapcsolatát, a kultúra üzleti tevékenységre és menedzsmentre gyakorolt hatását, és azt állítják, hogy a kultúrák közötti különbségek jelentős szerepet játszanak a nemzetközi szervezetek sikerességében. Így érthető módon megnő az igény azokra a kutatásokra, amelyek azzal a kérdéssel foglalkoznak, hogy a kultúra hogyan befolyásolja a menedzsmenttechnikákat és a vezetési elveket (Dudás 2003:566).

1.2.1. A menedzsment irodalom kultúra fogalma

A különböző tudományterületeknek számtalan különböző kultúra értelmezése és definíciója létezik, attól függően, hogy a kultúra mely elemeire fektetik a hangsúlyt. Számunkra a menedzsment tudományokban elterjedt kultúra definíciók lehetnek az irányadóak, de ezen belül is számos kultúra meghatározással találkozhatunk. Ez a sokféleség mutatja, hogy nem létezik olyan széles körben elfogadott definíció, ami univerzálisan érvényes lenne.

A kultúra egyik sokat idézett definíciója Scheintől (1985) származik, eszerint a kultúra alapvető előfeltételek olyan mintázata, amelyet egy adott csoport talál ki, fedez fel vagy fejleszt ki, miközben a külső adaptáció és a belső integráció problémáival való megküzdést tanulja – és amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket. Ennél fogva az új tagoknak is el kell sajátítaniuk, mint a szóban forgó problémákkal kapcsolatosan az észlelés, gondolkodás és érzések helyes módját. Sackmann (1991) szerint a szervezeti kultúra legfontosabb funkciója a

kollektív jelentéstulajdonítás, az észlelés és a gondolkodás vezérlése, segítség adása a valóság közös megalkotásához (id. Karácsonyi 2006). Trompenaars és Hampden-Turner (1997) szerint a kultúra az a mód, ahogyan egy közösség a felmerülő problémákat megoldja, azokra választ ad. Szerintük a kultúra lényege nem az, ami a felszínen látszik, hanem az a közös mód, ahogy az emberek egy csoportja megérti és magyarázza a világot. A kultúra előírja, hogy mire figyelünk, hogyan cselekszünk, és mit értékelünk. Hofstede (1980) szerint ezek az értékek „mentális programokba” szerveződnek, azaz a kultúra a gondolkodás azon közösségi programozottsága, amely egy csoport tagjait vagy emberek egy körét megkülönbözteti másoktól. Az emberek viselkedését a szervezetekben ilyen programok „vezérlik”.

A GLOBE⁶ kutatás kultúra értelmezése, Hofstedéhez hasonlóan, elsősorban az értékek és a közös gondolkodásmód mentén ragadja meg a kultúrát. E szerint „a kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége” (House et al. 2004:15, id. Bakacsi 2012). Bakacsi (2008:7) a közösen osztott értékeken kívül az ezekből következő viselkedést hangsúlyozza, ő a kultúrát közösen osztott értékek olyan rendszereként értelmezi, amelynek meghatározó szerepe van egy adott társadalom tagjai viselkedésének formálásában, alakításában. A kultúra mindegyik fenti definícióban egy közösség közös valóság értelmezéseként és gondolkodásmódjaként, valamint arra épülő közösen elfogadott reakciómódként fogalmazódik meg. Kono (1990) viszont úgy véli, hogy a szervezeti kultúra a döntéshozatal felől megközelítve ragadható meg leginkább, hiszen a döntések közvetlenül hozzájárulnak a szervezet teljesítményének és az alkalmazottak elégedettségének alakulásához. Ő a szervezetben elfogadott közös értékeken és az általánosan érvényesülő viselkedési mintákon kívül a döntéshozatal kapcsán alkalmazott gondolkodásmódot, eljárásokat emeli ki a modelljében.

A szervezeti kultúra egyik meghatározó forrása a szélesebb társadalmi környezet, amelyben az érintett szervezet tevékenykedik (Bíró-Serfőző 2003). Kultúra-kutatások, összehasonlító elemzések sora mutat rá, hogy „a világ társadalmi illetve gazdasági értékeik, tartós preferenciáik hasonlósága szerint stabil kulturális mintázatokba szerveződnek” (Bakacsi 2008:56), és ezek a kulturális mintázatok jelentős hatást gyakorolnak az adott környezetben tevékenykedő vállalatok, szervezetek működésére. A következőkben az utóbbi évtizedek – menedzsment szempontból meghatározó – kultúra kutatásait és azok legfontosabb eredményeit kívánom áttekinteni.

1.2.2. Kultúra klaszterek

Az országok kultúra klaszterekbe rendezése fontos információkat nyújt a társadalmi változásokra vonatkozóan és hasznos módja a kultúrák közötti hasonlóságok és különbségek összegzésére (Gupta et al. 2002). A nemzeti kultúrákra vonatkozó összehasonlító vizsgálatok kezdete a múlt század közepére nyúlik vissza (Haire et al. 1966; Harbison-Myers 1959/1997; Farmer-Richman 1965/1997; Toynbee 1947). Az egyik első, széles körű, kultúrák közötti empirikus kutatásban Haire, Ghiselli és Porter (1966) arra keresték a választ, hogy vajon a menedzserek hasonló

⁶ A GLOBE kutatásról részletesen írok a következő fejezetben

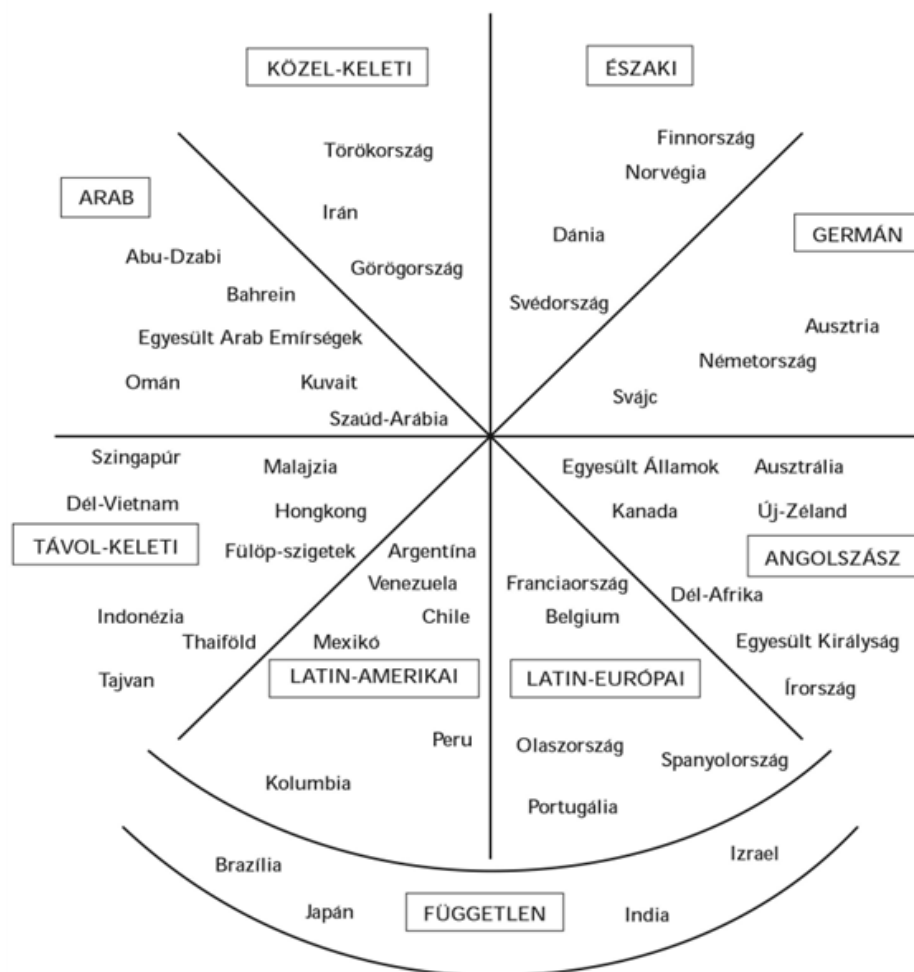
attitűdökkel rendelkeznek-e a világ minden táján. Eredményeik a kulturális értékek, valamint a menedzseri attitűdök és viselkedés között fennálló összefüggésre mutattak rá (id. Dudás 2003). Hasonló eredményre jutott Laurent (1983, 1986) is, e szerint a nemzeti kultúrához tartozás erőteljes hatással van a menedzserek által osztott alapfeltevésekre; ezek jelentős részben kulturálisan meghatározottak.

A kutatók egyik jelentős tábora az értékeken keresztül próbálja megragadni a kultúrát. Az értékek központi szerepe annak tulajdonítható, hogy viselkedésünk, attitűdjeink, hiedelmeink (tehát kognitív tartalmaink) rendelkeznek értéktartalommal, mely befolyásolja magatartásunkat (Karácsonyi 2006:62). Ennek egyik kiemelkedő képviselője Hofstede, aki a kutatásait a divergencia-elméletre alapozta. Az ő nevéhez fűződik a szervezeti, illetve menedzsment kultúrák máig sokat idézett vizsgálata, a különbségek és hasonlóságok alapján az országok csoportokba, klaszterekbe rendezése (Hofstede 1980). Vizsgálatait 1967 és 1978 között az amerikai IBM cég leányvállalatánál végezte világszerte, melynek eredményeképpen öt olyan értékdimenziót (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus-kollektívizmus, férfias-nőies értékek, hosszú távú orientáció) azonosított, amelyek mentén a nemzeti kultúrák markáns különbséget mutatnak. Hofstede kutatásai azt mutatják, hogy az országok értékek alapján történő csoportosítása vallási, nyelvi és földrajzi hovatartozásként kifejezve interpretálható (Gupta et al. 2002).

A nemzeti kultúrák meghatározó hatást gyakorolnak a multinacionális vállalatok menedzsmentjére. Hofstede (1980, 1993, 1994, 2001) eredményei megmutatták, hogy még az azonos technológiai alpra épülő szervezetek is nagyon különböző menedzsment módszerek alkalmazására kényszerülnek, a szervezetet körülvevő nemzeti, társadalmi kultúra függvényében. A különböző kultúrákban más és más szervezeti konfiguráció sikeres és elfogadott, más motivációs és koordinációs eljárások működnek (id. Bakacsi 2008). Hofstede vizsgálataiból egyértelműen kiderül tehát, hogy a szervezetekben dolgozó emberekre elsősorban saját nemzeti kultúrájuk a jellemző. Világszemléletük, kapcsolatrendszereik, viselkedésük és a mindezeket meghatározó értékek és normák azt a társadalmi mintát követik, amelyben szocializálódtak. Tehát a multinacionális vállalatok által hordozott anyavállalati kultúra, s az általa preferált vezetési módszerek, eszközök más hatásfokkal működnek a befogadó kultúrában, mint ott, ahol kitalálták azokat. Ami működőképes egy adott társadalmi környezetben, korántsem biztos, hogy minden további nélkül átültethető más értékrenddel bíró kultúrákba. Hofstede kutatásainak talán a legfontosabb hozadéka az, hogy a kulturális különbségekről szóló dialógushoz egy közös nyelvet kínált a kutatóknak (Kirkman-Gibson 2001) és kutatásai a kultúrák közti menedzsmentre irányították a figyelmet. Trompenaars és Hampden-Turner (1997) szavaival élve, felnyitotta a menedzserek szemét a témakör fontosságára, és „alapvető igazodási pontot jelölt ki, az elsősorban a gazdaság jelenségeit értelmezni kívánó, érték kutatások számára” (Ságvári 2011:75). Hofstede kutatásainak jelentős hatása volt az összehasonlító (*cross-cultural*) kultúrakutatásokra, számtalan kutató alapozta vizsgálatait Hofstede kultúra dimenzióira szerte a világon.

Ronen és Shenkar (1985) mai napig referenciaként használt összehasonlító tanulmánya a kultúra klaszterekre vonatkozó nyolc korábbi kutatás (Badawy 1979; Griffeth et al. 1980; Hofstede 1976, 1980; Haire et al. 1966; Redding 1976; Ronen-Kraut 1977; Sirota-Greenwood 1971) eredményeit szintetizálja. Az országok csoportokba sorolását klaszter analízis segítségével végezték el. Eredményül nyolc kulturális klasztert állítottak fel, melyben Hofstede 1980-as

eredményei jelentős szerepet kaptak. Európára vonatkozóan 5 klasztert azonosítottak, ezek között azonban kelet-európai országok nem szerepelnek, mivel ezekre vonatkozóan nem álltak rendelkezésükre adatok. Eredményeik hasznos példát és keretet nyújtanak ahhoz, hogy megértsük a kapcsolatot a munkával kapcsolatos attitűdök és értékek, valamint az országok csoportosítása között (Gupta et al. 2002). Az 1. ábrán látható, hogy az így létrejött ország-csoportok egyrészt a földrajzi közelség, másrészt a közös nyelv, illetve a közös vallás mentén jöttek létre. Néhány ország (Izrael, Japán, Brazília) függetlenként szerepel az ábrán, mert a területi, vallási, vagy nyelvi közelség ellenére sem illeszkedett egyértelműen egyik csoportba sem. A szerzők ezzel kapcsolatban azt feltételezik, hogy a magasabb gazdasági és technikai fejlettség felülírja a klaszterekbe tartozás alapját képező tradicionális dimenziókat (Ronen-Shenkar 1985). A független országok elkülönülnek a többi klasztertől, de nem szükségszerűen hasonlóak egymáshoz.



1. ábra. Ronen és Shenkar ország klaszter szintézise

Forrás: Ronen-Shenkar (1985:449)

Ronen-Shankar tanulmányát némiképp meglepő módon, Hodgetts és Luthans (1991, id. Dudás 2003) a konvergencia elmélet igazolásának tartja. Véleményük szerint a nemzetközi menedzserek egy közös nemzetközi kultúrának a részesei, és jövőben sokkal inkább lehetséges a konvergencia, mint azt korábban hitték. Elismerve bár, hogy a kulturális diverzitás, a helyi kultúrához való alkalmazkodás, a nemzeti cégek számára még mindig nélkülözhetetlen, a

nemzetközi játéktéren a konvergenciát és a flexibilitást tekintik a nyerő momentumoknak (Hodgetts et al. 2005).

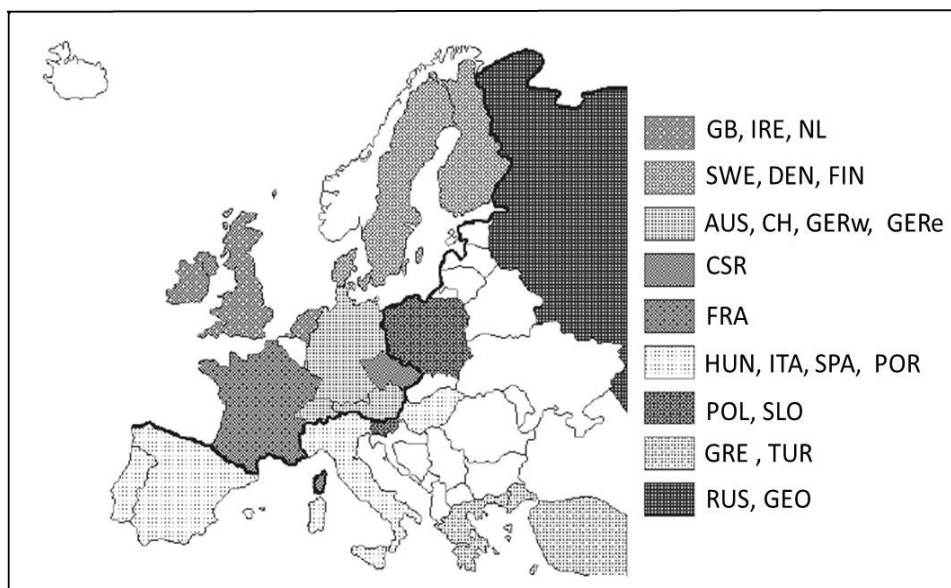
Trompenaars (1994) szintén a kultúra üzleti életre és menedzsment módszerekre gyakorolt hatását vizsgálta. Modellje szerint az emberi létezésnek vannak olyan egyetemes problémái, mint az emberek közötti viszony, az időhöz való viszony, illetve az ember természeti környezethez való viszonya, amelyekre minden kultúra valamilyen formában választ ad. Ez alapján az addigi kultúradimenzióktól jelentősen eltérő modelljében hét kultúra dimenziót határozott meg. Bár ő nem képzett kulturális klasztereket, az emberek közötti viszonyt leíró öt kultúraváltozó mentén létrejött ország-csoportok nagy hasonlóságot mutatnak a Hofstede (1980) és Ronen-Shenkar (1985) által leírt klaszterekkel (id. Hodgetts et al. 2005:116-117) (ld. 1.táblázat). Bár Trompenaars eredményei csak minimális különbséget mutatnak úgy Hofstede, mint Ronen és Shenkar klasztereihez képest, Hofstede (1996) nem találta kellően megalapozottnak, illetve empirikusan bizonyítottnak őket. Hodgetts és munkatársai (2005) viszont azon a véleményen vannak, hogy segít alátámasztani és – még fontosabb, hogy – kiterjeszteni Hofstede és Ronen-Shenkar eredményeit, hasznos kiindulási pontot kínál a kulturális különbségek megismeréséhez, és egyúttal iránymutatásul szolgál az eredményes üzleti tevékenységhez szerte a világon. A Hofstede és Trompenaars által használt kulturális dimenziók közötti összefüggéseket Smotherman és Kooros (2001) vizsgálta, akik szignifikáns, közepes, illetve erős korrelációs kapcsolatokat találtak több dimenzió esetében is.

Az 1993-ban elindított GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) kutatási program a Pennsylvániai Egyetem vezetésével, 62 országra kiterjedő összehasonlító kultúra és leadership kutatás, melyben a világ minden jelentős kulturális régiója képviselteti magát. Célja a társadalmi/nemzeti kultúra, a szervezeti kultúra és a vezetés (leadership) összefüggéseinek, a kulturális különbségeknek vezetésre és a szervezeti működésre, illetve hatékonyságra gyakorolt hatásának vizsgálata (Koopman et al. 1999). A kutatásban a nemzeti és szervezeti kultúrát, azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését, kilenc dimenzió mentén mérték. A kutatás dimenziói felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újjal egészítik ki (Bakacsi 2012). A GLOBE kutatásban vizsgált kultúra dimenziók (részletesen ld. például: House et al. 2004; Bakacsi 2012): hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus I. (intézményi kollektívizmus), kollektívizmus II. (csoportkollektívizmus), nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció.

A GLOBE kutatás európai mintáját feldolgozó tanulmányok arra az eredményre jutottak, hogy a kulturális jellemzők tekintetében Európában markánsan elkülönül egy észak/nyugat-európai (angolszász, skandináv és germán országok) és egy dél/kelet-európai ország-csoport. Az utóbbiba beleértik a latin-európai (Franciaország, Spanyolország, Portugália, Olaszország) és közel-keleti (Görögország és Törökország) országokon kívül Magyarországot és a vizsgálatban résztvevő többi közép-kelet-európai, volt szocialista országot (Csehország, Szlovénia, Lengyelország, Oroszország, Albánia, Grúzia) is. Míg az észak-nyugati országokat a magas teljesítményorientáció, jövőorientáció, intézményi kollektívizmus és bizonytalanságkerülés, addig a dél-kelet európai csoportot a nagyobb agresszivitás, hatalmi távolság és csoport kollektívizmus érték jellemzi (Koopman et al. 1999). Ezek az eredmények nagyon hasonlóak ahhoz, amire korábban Smith, Dugan és Trompenaars (1996) jutott, miszerint egy nyilvánvaló

kulturális határ húzódik az észak-nyugat európaiak (analízis, rendszerek, racionalitás) és a latin európaiak (jobban személyhez kapcsolódó, inkább intuíciót használó, szenzitívebb) között, és ez alapján még az egyébként szomszédos hollandok és belgák között is szignifikáns különbség mutatkozik.

A GLOBE európai mintáján alapul Brodbeck és társai (2000) vizsgálata is, akik a vezetésfelfogás (leadership) szempontjából tesztelték a Ronen és Shenkar ország klasztereivel való kompatibilitást (Bakacsi - Sarkadi-Nagy 2003). Náluk is, Koopman és társai (1999) eredményeihez hasonlóan, elkülönül az észak/nyugat-európai és a dél/kelet-európai országok csoportja, és a leadership változók alapján is nagyfokú egyezés mutatkozik Ronen és Shenkar kultúra-klaszttereivel, ami ezúttal kiegészül már közép-kelet-európai országokkal is. Ezek az eredmények tehát azt mutatják, hogy a vezetésfelfogásban tetten érhető különbségek (leadership prototípusok) a kulturális különbségek függvényében változnak (Brodbeck et al. 2000; Koopman et al. 1999). Tehát a GLOBE kutatás eredményei alapján Ronen és Shenkar (1985) korábbi kutatásához nagyon hasonlóan rendezhetők Európa országai kultúra-klasztterekbe, következésképpen nem beszélhetünk egy egyedüli, tipikus európai kultúráról, és hasonlóan egy elkülönülő európai menedzsment stílusról sem (Koopman et al. 1999).



2. ábra. A GLOBE kutatás leadership változókon alapuló klaszterei

Forrás: Bakacsi - Sarkadi-Nagy (2003:14)

A GLOBE kutatás adatait feldolgozva Gupta és munkatársai (2002) – a korábban bemutatott – kilenc kultúraváltozó alapján (mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrára, és mindkettő tapasztalati és normatív oldalára vonatkozóan) tíz klaszterbe sorolták a 61 országot, melyet diszkriminancia analízis segítségével validáltak. Ebből öt csoportot képeztek az európai országok, amelyben külön-klaszterként már megjelentek a kelet-európai régió, kutatásban résztvevő országai, köztük Magyarország is. Németország keleti (volt szocialista) és nyugati része ugyanakkor egyaránt a germán klaszterbe került (1. táblázat). A Cseh Köztársaság végül kimaradt a klaszterekbe sorolt országok közül, mert gyakorlatilag minden kultúradimenzió esetében a csehek értékei úgy az ország besorolását, mint a klaszterek kialakítását problémássá tették. Ezért a kutatók a cseh minta elhagyása mellett döntöttek (Bakacsi 2008).

1. táblázat. A kultúra klaszterek összehasonlítása

Klaszterek	Hofstede 1980	Ronen-Shenkar 1985	Trompenaars 1994	GLOBE 2002
Észak-európai	Svédország Dánia Norvégia Finnország Hollandia	Svédország Dánia Norvégia Finnország		Svédország Dánia Finnország
Germán (német)	Svájc Németország Ausztria Izrael	Svájc Németország Ausztria	Ausztria Németország (volt NDK és NSZK) Svájc Csehszlovákia	Ausztria Németország (Kelet és Nyugat) Svájc Hollandia
Angolszász	Egyesült Államok Kanada Ausztrália Új-Zéland Egyesült Királyság Írország Dél-Afrika	Egyesült Államok Kanada Ausztrália Új-Zéland Egyesült Királyság Írország Dél-Afrika	Egyesült Államok Egyesült Királyság	Egyesült Államok Kanada Ausztrália Új-Zéland Egyesült Királyság Írország Dél-Afrika (fehér)
Latin-európai	Argentína Brazília Franciaország Belgium Olaszország Spanyolország	Franciaország Belgium Olaszország Portugália Spanyolország	Franciaország Belgium Olaszország	Izrael Franciaország Olaszország Portugália Spanyolország Svájc (francia)
Latin-amerikai	Portugália Venezuela Chile Mexikó Peru Kolumbia	Argentína Venezuela Chile Mexikó Peru Kolumbia	Argentína Mexikó Venezuela	Argentína Mexikó Venezuela Kolumbia Costa Rica Brazília Ecuador El Salvador Bolívia Guatemala
Távol-keleti (Ázsiai⁷ / Dél-ázsiai⁸)	India Pakisztán Szingapúr Hong Kong Fülöp-szigetek Tajvan Thaiföld	Malajzia Szingapúr Hong Kong Fülöp-szigetek Dél-Vietnam Indonézia Tajvan Thaiföld	Japán Kína Indonézia Hong Kong Singapore	India Indonézia Fülöp-szigetek Malajzia Thaiföld Irán
Konfuciánus Ázsia⁹				Tajvan Szingapúr Hong Kong Dél-Korea Kína Japán
Arab		Szaúd-Arábia Kuwait Egyesült Arab Emírségek Bahrein Abu-Dhabi, Omán		Katar Marokkó Törökország Egyiptom Kuwait
Közel-keleti	Görögország, Irán Törökország Jugoszlávia	Görögország Irán Törökország		
Kelet-európai				Magyarország Oroszország Kazahsztán Albánia Lengyelország Görögország Szlovénia Grúzia
Afrikai				Namíbia Zambia Zimbabwe Dél-Afrika (fekete) Nigéria
Független	Japán	Japán, Brazília, India, Izrael	Spanyolország, Brazília	

Forrás: Ronen–Shenkar (1985), Gupta et al. (2002) és Hodgetts et al. (2005) alapján saját szerkesztés

⁷ (Trompenaars 1994) alapján (Hodgetts et al. 2005)

⁸ GLOBE kutatás

⁹ GLOBE kutatás

A GLOBE kutatásban résztvevő valamennyi kontinens közül Európa mutatja a legnagyobb kulturális tagoltságot: a tíz kulturális klaszter közül 5 európai, ami egyben azt is jelenti, hogy a legtöbb kultúra dimenzióban Európán belül markáns különbségeket láthatunk. Az eddig bemutatott összehasonlító kultúra kutatások egyértelműen azt mutatják, hogy az eltérő módszertanokon és mintákon alapuló különböző vizsgálatok nagy hasonlósággal rendezték a világ országait kulturális csoportokba.

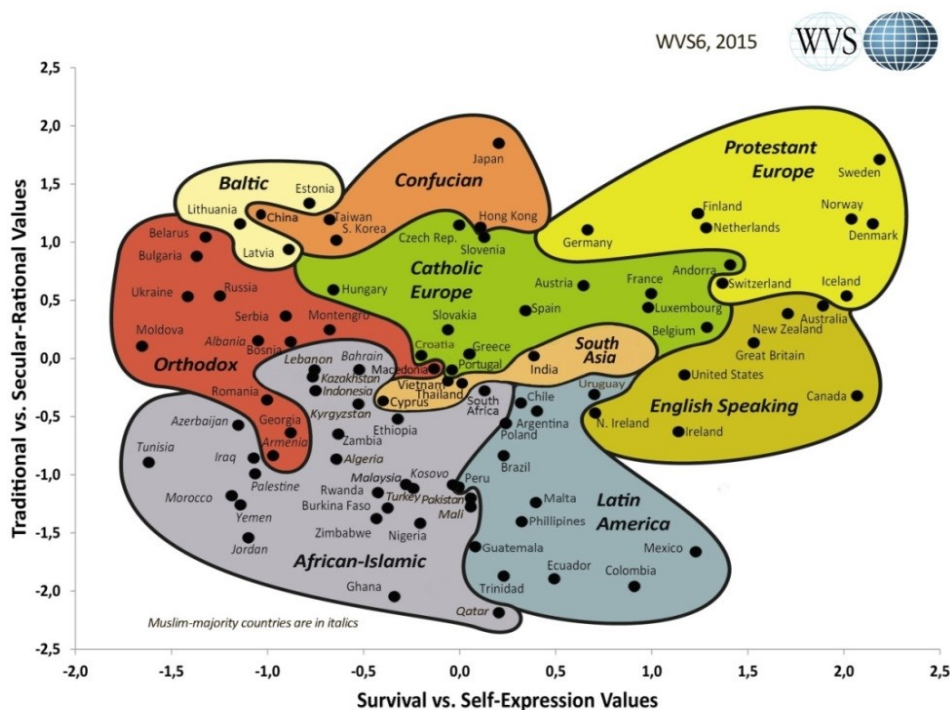
1.2.3. Gazdasági fejlettség és kultúra összefüggései

A társadalmi-gazdasági fejlettség és a kultúra kapcsolata évtizedek óta számos tudományterület kutatóit foglalkoztatja. A szociológia mellett az elméleti és empirikus közgazdaságtanban, a gazdaságtörténetben, a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó megközelítésekben egyaránt előtérbe kerültek azok az irányzatok, amelyek a társadalmi-kulturális környezet állapotából vezetik le a gazdaság folyamatait (Ságváry 2009). Napjainkra egyre inkább az interdiszciplináris megközelítések térnyerésének, a gazdaság–társadalom–kultúra közötti komplex összefüggésekkel foglalkozó elméletek és kutatási irányzatok megerősödésének lehetünk tanúi. Az eddig bemutatott kultúra kutatások eredményei alapján is körvonalazódni látszik, hogy a kultúrát meghatározó értékek nem teljesen függetlenek egy ország gazdasági és társadalmi fejlettségétől. Brodbeck és társai (2000) szerint a modernitás fokát, például a gazdasági fejlődésben (mint a mezőgazdaság aránya, egy főre jutó jövedelem, várható élettartam) és a politikai, oktatási és társadalmi fejlődésben (pl. az oktatás színvonala, közegészségügy és szociális biztonság) szintén meghatározzák az olyan kulturális értékeket, mint az individualizmus, a bizonytalanság kerülés vagy a nemi egyenlőség. Láttuk, hogy Hofstede (1980, 1994) is számos összefüggésre mutatott rá a kultúra, valamint a társadalom és gazdaság jellegzetes viselkedési mintázatai között, így például a különböző kultúrákban más és más szervezeti konfiguráció sikeres és elfogadott, más motivációs és koordinációs eljárások működőképesek (id. Bakacsi 2008). Harrison (1985) Latin-Amerika és Ausztrália gazdasági fejlődésének szembeállításával arra a következtetésre jutott, hogy a sikeres fejlődés legfontosabb meghatározója a kultúra, az abban megnyilvánuló attitűdök és értékek, és a gazdaságilag sikeres országok társadalmi értékrendje hatással van arra, hogy az emberek kreatív potenciálját milyen mértékben aknázzák ki. Landes (1998) is úgy vélte, hogy a gazdasági fejlődésben az innovációra való készségnek, valamint a megfelelő képzettséggel és munkaetikával rendelkező munkaerőnek, azaz a kultúra által meghatározott humántőkének van meghatározó szerepe. Bakacsi (2008) szerint találunk érveket a gazdasági fejlettség kulturális meghatározottságára, de sokan vezetik vissza a kultúra fejlettségét a gazdasági gyökerekre, és érvelnek a kultúra fejlődésének gazdasági megalapozottsága mellett is.

Ságváry (2009) úgy véli, hogy a kultúra és a gazdasági fejlődés kapcsolatának átértékelésében jelentős szerepe volt a Harrison és Huntington szerkesztésében, 2000-ben megjelent tanulmánykötetnek, melyben rajtuk kívül a témakör számos elismert szakértőjének írása szerepelt, köztük a politikatudományok területéről érkezett Ronald Ingleharté. Az általa irányított *World Values Survey (WVS)* 1981-től kezdődően vizsgálta világszerte az értékek szintjére ható világnézeti és kulturális változásokat, a politikai, társadalmi és gazdasági környezet, illetve a gazdasági fejlődés összefüggéseiben. Kutatásuk jelenleg már a 7. hullámánál

tart, a 2014-ben lezárul 6. hullám 60 országra¹⁰ terjedt ki. A kutatás eredményei bebizonyították, hogy bár a modernizáció és a gazdasági fejlődés együtt jár masszív, az értékek szintjén ható kulturális változásokkal, de az a tény, hogy az adott társadalmat történelmileg a protestantizmus, konfucianizmus vagy az iszlám alakította, olyan tartós hatásokkal bíró kulturális örökséget hagy maga után, ami a további fejlődését befolyásolja. Ezek a tradicionális értékek a gazdasági fejlődés ellenére is továbbélnek valamilyen formában, és megkülönböztethető értékrendekkel bíró kulturális zónákat jelölnek ki (Inglehart-Baker 2000).

Ingleharték két dimenzió mentén különítették el az országokat: ezek egyike a tradicionális vs. szekuláris/modern tengely, míg a másik a túlélés vs. önkifejezés tengely (Inglehart-Welzel 2005). A WVS kultúra térképe e két dimenzió mentén nagyon hasonló kultúra csoportokat mutat azokhoz, mint amiket az előzőekben tárgyalt kutatásokban megismerhettünk. A 6. hullám kultúra térképét látjuk a 3. ábrán: ezen jól elkülönülnek az angolszász és a protestáns Európát alkotó (germán és skandináv) országok, valamint a távol kelet konfucianus országai, illetve Latin-Amerika államai. Kelet-Európa volt kommunista országai közül a katolikus többséggel rendelkezők a „Katolikus Európa” csoportjához tartoznak. Ennek részét képezik a latin-európai országok és Görögország is, azonban a balti országok – korábban a Szovjetunió tagállamai – külön csoportot alkotnak, és hasonlóan elkülönülnek a kelet-európai és balkáni ortodox gyökerű államok is. Sajátos helyet képvisel Lengyelország, amelyik a tradicionális tengelyen közelebb áll a latin-amerikai országokhoz, azaz tradicionálisabb értékek jellemzik, mint a többi volt szocialista országot (ez napjainkban éppen jól tetten érhető a drasztikusan szigorú abortusztörvény tervezet kapcsán).



3. ábra. A WVS kultúra térképe, 6. hullám (2010-2014)

Forrás: <http://www.worldvaluessurvey.org>

¹⁰ A WVS 35 éves története során közel 100 országban, a világ fő kulturális zónáit lefedve, a világ népességének 90%-ára kiterjedten, azonos módszertant követve, végezte az értékek kutatását szerte a világon (forrás: <http://www.worldvaluessurvey.org>).

Magyarország pedig a katolikus tömb szélén, közel az ortodox gyökerű országokhoz helyezkedik el, ami azt jelenti, hogy a túlélés-önkifejezés tengelyen közelebb áll az ortodox gyökerű országokhoz, alacsonyabb az önkifejezés értéke, mint a környező, hasonlóan katolikus gyökerű ex-kommunista országok esetében. Itt Németország keleti része már nincsen külön kezelve, mint a korábbi kutatásaikban, ahol nagyon közel helyezkedett el Németország nyugati részéhez, egyszersmind távol a többi kelet-európai ex-kommunista országtól (Inglehart-Baker 2000).

A *World Values Survey* az évek során bebizonyította, hogy az emberek hiedelmei és meggyőződései kulcsszerepet játszanak a gazdasági fejlődésben, a demokratikus intézmények létrejöttében és virágzásában, a nemek közötti egyenlőség alakulásában, és abban, hogy mely társadalmaknak van hatékony kormányzata (www.worldvaluessurvey.org). Eredményeik azt mutatják, hogy a kulturális modernizáció élenjáró országa nem az USA, hanem a skandináv államok, valamint, hogy a volt szocialista tömb országaiban a szocializmus hatása egyértelműen kimutatható. Ezek az országok a legtöbb változó esetében hasonló képet mutatnak, azaz a közös történelmi múlt erősebb minden más, így a kulturális és vallási különbözőségeknél is (Inglehart-Baker 2000). Lévai (2005) a globalitás-regionalitás problematikáját tanulmányozva állapítja meg azt, hogy a tőkés társadalmakat jellemző felhalmozási minták sajátos különbözősége képezheti kritériumát a különböző régiókba sorolható nemzetgazdaságok és államok csoportosításának. Ugyanakkor a viszonylag hasonló történelmi fejlődési utat bejárt államok és nemzetgazdaságok képesek és hajlandók szorosabb regionális integrációt létrehozni. A régió tehát ebben az értelemben nem egyszerűen földrajzi hovatartozást jelöl: történelmi és társadalmi szempontból egymással nem szomszédos államok is képezhetnek régiót (ilyen például az angolszász régió).

Az összehasonlító közgazdaságtan képviselői a nemzetek közötti intézményi különbségek és az ahhoz kapcsolódó gyakorlatok, valamint az ezekkel összefüggő gazdasági teljesítmény megértésére törekszenek. Hall és Soskice (2001) a **liberális piacgazdaságok** (*Liberal Market Economies – LME*) és a **koordinált piacgazdaságok** (*Coordinated Market Economies – CME*) között tesz különbséget, előbbi mintapéldája az USA, míg az utóbbi Németország. Az LME, a részvényesi (*shareholder*) kapitalizmus angolszász modelljének, míg a CME az érintettek (*stakeholder*), kapitalizmusának, vagy másképpen a Rajnai-modellnek (Albert 1991) felel meg. A CME esetében a foglalkoztatás sokkal biztonságosabb, a munkavállalók hangja erősebb, és erősebb hangsúly van a szakmai tudáson, és a folyamatos, élethosszig tartó készség- és tudásfejlesztésen. Az LME jellemzője, hogy a foglalkoztatás nagyobb valószínűséggel esetleges, az alkalmazottak hangja gyengébb, szakmai tudás és készségek szempontjából pedig két csoportra bonthatók: egyrészt azokra, akik magas fokú általános képzettséggel rendelkeznek, másrészt azok nagy csoportjára, akik szerény tudással és képzettséggel rendelkeznek, és a foglalkoztatásuk terén a bizonytalanság jellemző. Hall és Soskice (2001) a legnagyobb OECD országok közül hatot sorol a liberális piacgazdaságok közé (USA, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kanada, Új-Zéland, Írország), és másik tízet a koordinált piacgazdaságok közé (Németország, Svájc, Ausztria, Hollandia, Belgium, Svédország, Norvégia, Dánia, Finnország és Japán). Kezdetben azt tartották, hogy a piacgazdaságok minden más típusa ezek egyikéhez vagy másikéhoz kell, hogy közelítsen, további hat ország pedig egyfajta kétértelműséget mutat (Franciaország, Olaszország, Spanyolország, Portugália, Görögország és Törökország). Mivel ez utóbbiak is mutatnak olyan intézményi sajátosságokat, amik alapján a kapitalizmus egy újabb típusának tekinthetők, egyes szerzők **mediterrán vagy vegyes piacgazdaságoknak**

(*Mediterranean or Mixed Market Economies – MME*) nevezik őket (Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010). Ezeknél egyszerre figyelhető meg a nagyobb liberalizáció és nagyobb koordináció irányába való fejlődés, ami ugyanakkor magában foglal továbbélő tradicionális cselekvésmódokat, mindenekelőtt egy erős paternalista vezetésfelfogást. Továbbá a nagy szervezetek (az állami és a privát szektorban egyaránt) és a kis és közepes cégek kettőssége jellemző rájuk, ahol az utóbbiak fokozatosan növekvő gazdasági jelentőségre tesznek szert (Psychogios-Wood 2010). A tőkés gazdaságnak további alternatív típusát képezik a **feltörekvő piacgazdaságok** (*Emerging Market Economies of Central and Eastern Europe – EME*) (Amable 2003; Hancke et al. 2007), amiket korábban Stark és Bruszt (1998) átmeneti gazdaságoknak (*Transition Economies*) nevezett.

A Nobel díjas North (1990, 2005) a gazdasági teljesítményt végső soron az intézmények működését alapvetően meghatározó normák, konvenciók, preferenciák szerepének tulajdonítja. A kulturális és intézményi megközelítések nem egymást kizáró nézőpontok tehát, hiszen egy ország intézményi berendezkedése nem független a kultúrától, annak meghatározó értékeitől, és viszont, így a kizárólagosan kulturális vagy intézményi összefüggések tanulmányozása sem lehet önmagában kielégítő. „Vitathatatlan, hogy a két értelmezés egyszerűen ugyanazokat a tényezőket vizsgálja különböző nézőpontokból” állítja Brewster (2004:376). Így egyáltalán nem meglepő, hogy a kifejezetten politikai, jogi, gazdasági környezet és annak institutionális jellemzőin alapuló csoportosítás nagy hasonlóságot mutat az érték-alapú kultúra kutatások klasztereivel. A liberális piacgazdaságok megfelelnek a többi kutatásban gyakorlatilag egybehangzóan angolszász klaszterként jelölt csoporttal, míg a koordinált piacgazdaságok a WVS kultúra térképén protestáns Európának nevezett csoportnak, ami nagyjából lefedi a GLOBE kutatás észak-európai és germán klasztereit. A mediterrán gazdaságok részben a GLOBE kutatás latin-európai csoportjának felelnek meg, míg a WVS-nél – Törökország kivételével – a katolikus Európa részét képezik. Mindezek jól mutatják a kultúra, illetve az annak alapját képező értékrend és a gazdasági, intézményi berendezkedés közötti szoros kapcsolatot, amit Ságváry (2009:57) a következőképpen fogalmaz meg: „az értékrendszerek, a vallási, történeti és habitusbeli hagyományok akár több évszázados távlatokban is képesek a társadalmak politikai és gazdasági berendezkedését, az ezek működéséről alkotott alapvető képzeteket meghatározni”. Nem lehet véletlen tehát, hogy „Közép-Kelet-Európa és azon belül szűkebb értelemben véve Magyarország gazdasági versenyben elfoglalt pozícióját gyakran tulajdonítják a nemzeti és szervezeti kultúránkban kódolt jelenségnek” Bakacsi (2008:59). Ezt járjuk körbe a következő fejezetben.

1.3. Közép-Kelet-Európa gazdasági kihívásai a kultúra kutatások tükrében

Miközben már korunk valósága az európai integráció és annak intézményrendszere, az előzőekben azt láttuk, hogy az utóbbi évtizedek számos kultúra kutatása erősítette meg Brodbeck és szerzőtársai (2000:1) megállapítását, miszerint „a menedzsment rendszerek diverzitása létező valósága a jelenkori Európának”. Különösen érdekes kérdés a közép-kelet-európai, korábbi kommunista országok elhelyezkedése az európai kulturális és gazdasági térben, és az is, hogy ezek az országok mennyiben, illetve milyen tekintetben mutatnak kulturális értelemben hasonló mintázatokat, vagy éppen különböznek egymástól. A korai kultúrakutatásokban, így sem Hofstedenél (1980), sem Ronen és Shenkar (1985) tanulmányában nem szerepeltek még Közép-

Kelet-Európa volt szocialista országai. Hofstedénél (1980) csak az egykori Jugoszlávia tűnik fel, Görögországgal és Törökországgal együtt a közel-keleti klaszterbe sorolva (1. táblázat). Trompenaars 1994-es tanulmányában Csehszlovákia – a germán klaszter részeként – képviseli egyedül a térséget.

Láttuk, hogy az összehasonlító közgazdaságtan képviselői Közép-Kelet-Európa országait egységesen átmeneti gazdaságoknak, a tőkés gazdaság egy újabb változatának tekintik (Amable 2003; Hancke et al. 2007). Hasonlóan Gupta és munkatársai (2002) is – a már említett GLOBE kutatás kultúraváltozói alapján – egy közös klaszterbe sorolták a kelet-európai országokat, és empirikusan igazolták egy kelet-európai klaszter létezését. A GLOBE kutatás volt az, amely összehasonlítható adatok alapján először helyezte el megalapozottan Kelet-Európát a kulturális világtérképen (Bakacsi et al. 2002), azt bizonyítva, hogy a térség korábbi szocialista országai „nagyobb hasonlóságot mutatnak egymáshoz, semmint hogy más klaszterbe való sorolódásuk komoly valószínűséggel szóba jöhetne” (Bakacsi 2008:59). Az összképhez azonban az is hozzátartozik, hogy a kutatásban Magyarország, Oroszország, Kazahsztán, Albánia, Lengyelország, Görögország, Szlovénia és Grúzia vett részt, és a régió számos országa, így Románia, Szlovákia, Bulgária, a balti államok (Lettország, Észtország, Litvánia) és a volt jugoszláv államok (Horvátország, Szerbia, Bosznia-Hercegovina, Makedónia) mind hiányoznak belőle. Az nyitott kérdés maradt, hogy ezek az országok tagjai lennének-e ennek a klaszternek, illetve részvételük befolyásolná-e, és milyen módon a klaszterekbe sorolást. Az mindenesetre érdekes tény, hogy a Cseh Köztársaság problémásnak mutatkozott a klaszterbe sorolás szempontjából, és végül a cseh mintát ki is hagyták abból (Gupta et al. 2002). Trompenaars (1994) és Hofstede (2001) korábbi eredményei is azt mutatták, hogy az évtizedekig fennálló, közös államalakulat ellenére, a cseh kultúra inkább kötődik a némethez és az osztrákhhoz, mint a szlovákhhoz (id. Poór et al. 2014a). A GLOBE kutatás ezt ugyan nem erősítette meg, de annyit igen, hogy Csehország – legalábbis a rendelkezésre álló minta alapján – nem sorolható be egyértelműen egyik klaszterbe, így a kelet-európaiba sem.

Bár a GLOBE kutatás eredményeképpen a közép-kelet-európai országok egy közös klasztert képeznek (Gupta et al. 2002), a kutatás leadershipre vonatkozó eredményei ettől némiképp eltérő képet mutatnak. Brodbeck és társai (2000), a korábban már idézett tanulmányukban arra az első látásra meglepő eredményre jutottak, hogy Magyarország a vezetésfelfogás tekintetében erős hasonlóságot mutat Európa latin országaival, Spanyolországgal, Portugáliával és Olaszországgal, amit a szerzők az országot jellemző katolikus vallási gyökerekkel magyaráznak. Tehát e szerint nem a földrajzilag és a közös szocialista múlt alapján is nyilvánvalónak látszó kelet-európai klaszterbe tartozunk, még csak nem is a történelmileg indokolható germán országok közé, sem pedig az utóbbi években nyelvi, kulturális szempontból erős hatású angolszász országok csoportjába (Bakacsi - Sarkadi-Nagy 2003). Brodbeck és társai (2000) azt találták, hogy Csehország a germán klaszterhez áll közel, ami egybeesik azokkal a Csehországra vonatkozó korábbi eredményekkel, amikre az előzőekben már kitértem. Szlovénia és Lengyelország külön al-klasztert alkot, és nem volt besorolható a Ronen és Shenkar (1985) által kialakított klaszterekbe, a volt NDK területéről gyűjtött adatok pedig, a szocialista múlt ellenére is, egyértelműen a germán klaszterbe tartozást mutatják.

A közép-kelet-európai térség országai számos tanulmány szerint korántsem tekinthetők egy homogén kulturális tömbnek (pl. Bakacsi 2008; Brewster-Bennett 2010; Brodbeck et al. 2000;

Jarjabka 2011; Lane 2007; Poór et al. 2014a); ez sokkal inkább olyan heterogén térség, amelyben némely esetben megfigyelhetők a kulturális együttmozgások éppúgy, mint a divergens vonások (Jarjabka 2011). Ez Bakacsi (2008) szerint annak tudható be, hogy földrajzilag erősen széttagolt, nyelvi és történelmi szempontból sokszínű, és vallási tekintetben is minden más klaszternél változatosabb képet mutat. Ahogy az előzőekben már láttuk, Csehország egyértelműen sajátos helyet foglal el, és inkább a germán kultúrához áll közel (Brodbeck et al. 2000; Hofstede 2001; Trompenaars 1994), nem pedig a vele hosszú ideig államközösséget alkotó Szlovákiához. A délszláv térségben ennek éppen az ellenkezője figyelhető meg, Szlovénia, Horvátország és Szerbia esetében kulturális együttmozgás tapasztalható (Poór et al. 2014a), bár Szlovéniával kapcsolatban megoszlanak a vélemények. Míg általában elismert, hogy Szlovénia már a koordinált piacgazdaságok részévé vált (Lane 2007), addig vannak olyanok is (Morley et al. 2009), akik a közép-kelet európai korábbi szocialista országok csoportjába tartozónak tekintik. A térség országait kétségkívül összeköti a több évtizedes közös szocialista múlt, a kommunista gazdasági kísérlet, így a régió szocialista múlttal rendelkező országai számos közös specifikummal rendelkeznek, és egyúttal ezek mentén különböznek is Nyugat-Európa fejlett gazdaságaitól. A közös szocialista múlt örökségét erősítették meg a WVS eredményei is, amelyek szerint ezekben az országokban a szocializmus hatása egyértelműen kimutatható, és ez erősebb tényező az egyébként kétségtelenül fennálló kulturális és vallási különbözőségeknél is (Inglehart-Baker 2000).

Az előzőekben már láttuk, hogy a GLOBE kutatás alapján Európában markánsan elkülöníthető egy észak/nyugat európai és egy dél/kelet európai ország-csoport; az utóbbinak része Magyarország és a kutatásban résztvevő többi közép-kelet-európai, volt szocialista ország, és míg az előzőekre a magas teljesítmény- és jövőorientáció, valamint intézményi kollektívizmus, addig utóbbiakra sokkal inkább az agresszivitás és a nagy hatalmi távolság jellemző (Koopman et al. 1999). A dél-kelet európai csoportba tartozó, volt szocialista országok esetében ezt Koopman és Heller (1999), legalábbis részben, a közelmúlt történéseivel magyarázza. Így szerintük az alacsony jövő- és teljesítményorientáció értékek, illetve a nagy hatalmi távolság index bizonyos országokban részben a tervutasításos gazdaságból a szabad piacgazdaságba való átmenettel indokolható. Den Hartog és munkatársai (1997) ezzel kapcsolatban kifejtik, hogy Közép- és Kelet-Európa menedzsereit túlságosan a piacgazdaságba való átmenet napi nehézségei, küzdelmei foglalták le, míg nyugati társaiknak a társadalmi és szervezeti körülmények elegendő stabilitást jelentenek a hosszú távú tervezéshez és stratégiaalkotáshoz. Dél-Kelet-Európa menedzserei között az autokratikus vezetési stílus, tekintélyörzés, igazgatási ismeretek és státusz tudatosság erőteljesebben elfogadott (Koopman et al. 1999).

A rendszerváltást követően megjelenő külföldi befektetők azon túlmenően, hogy tőkét investáltak és korszerű technikai megoldásokat hoztak az átalakuló gazdaságokba, a kapitalista gazdaság, illetve a vállalatok működtetéséhez szükséges vezetési, menedzsment ismereteket és magatartási normákat is magukkal hozták (Kornai 2005), és egy ígéretes felzárkózási folyamat vette kezdetét. Az új hazai, illetve a külföldi vállalatok új szakmákat, új karrierlehetőségeket, jövedelemstruktúrát, és sokszor új értékrendet is kialakítottak (Bakacsi et al. 2000). A 80-as évek végének gyökeresen megváltozott feltételrendszerében, a korábban megszokott működésmóddal és módszerekkel már nem lehetett a piacon maradni; Bíró és Serfőző (2003:526) ezzel kapcsolatban annak a véleménynek ad hangot, hogy az ennek nyomán beinduló nagy horderejű társadalmi és gazdasági átalakulásoknak „alapvetően kellett befolyásolniuk a nemzeti

karakterünkre jellemző szervezeti kultúránkat”. A kultúra kettős értelemben is meghatározza a nemzetek és a szervezetek teljesítményét, állítja Bakacsi (2008:4): „egyrészt lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a polgárok, illetve a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami az új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál”. A szerző azon a véleményen van, hogy a rendszerváltás óta eltelt időszak fejlődési folyamatában Közép-Kelet-Európában, és így Magyarországon is, ez a kettősség jelenik meg. Egyrészt több évtized kulturális öröksége egyfajta tehetetlenségi erőként nehezíti az átmenetet, aminek a megváltoztatása hosszú és nehéz folyamat, másrészt egy olyan új értékrend létrejötte, és azon alapuló magatartásformák kialakítása vált szükségessé, amelyek lehetővé teszik az eddig soha nem látott környezeti kihívásokkal való sikeres megküzdést.

Az előzőekben már körüljártuk azt, hogy a szervezetek számára korunk egyik legnagyobb kihívását a globalizáció, annak gazdasági és kulturális konzekvenciái jelentik (Brodbeck et al. 2000; Daidj 2014; Dülfer-Jöstingmeier 2008; Granell 2000; Hill 2002; Ritzer 2011; Robertson 1995; Trompenaars - Hampden-Turner 1997), és különösen igaz ez a felzárkózó, kelet-európai gazdaságok esetében (Bakacsi 2008; Lévai 2005; Poór 2013a; Szentés 2002). Szentés (2002) szerint a globalizáció egyszerre jelenti a világgazdaságnak mind több ország gazdaságára kiterjedő horizontális kitágulását, azokat összekapcsoló működését, ugyanakkor e rendszer interdependenciáinak vertikális mélyülését. Ebben a horizontális kitágulásban és a globalizáció felgyorsulásában szerinte meghatározó szerepe volt az ex-szocialista országok világgazdasági nyitásának, reintegrálódásának, amely a rendszerváltással párhuzamosan indult meg és halad előre. Ezzel megszűnt ezen országok évtizedekig tartó elzárkózása, autarkias gyakorlata, amely a tőkés világgazdasággal csupán marginális, közvetett¹¹ és szerves¹² kapcsolatokat jelentett. Lévai (2005) megfogalmazásában a modernizáció magyarországi társadalmi folyamata a komplex rendszerekben rejlő adaptív, a változó környezethez való alkalmazkodóképesség kiteljesítését jelentheti, és ez az integrációs politika nemcsak a nemzet rendelkezésére álló tőke, hanem a munkaerő hatékony mozgósítását is magában foglalná: a nemzetközi integráció a nemzeti integráció támogatója lehetne – és viszont.

Morley és szerzőtársai (2009) úgy látják, hogy Közép-Kelet-Európa országai napjainkban, növekvő gazdasági heterogenitással és gyorsan változó társadalmi-kulturális környezettel jellemezhetőek, amit az átalakulás hullámai, a privatizáció, az egyre szaporodó külföldi befektetések és a felszínre törő individualizmus erősítenek meg. Kérdés tehát, hogy a térség országainak fejlődése együtt és külön-külön hol tart, létrejön-e a fejlett országok irányába mutató konvergencia, vagy a múlt nehéz öröksége, a fejlett országoktól őket megkülönböztető társadalmi és kulturális diverzitás egyfajta tehetetlenséghez és gazdasági lemaradáshoz vezet. Lévai (2005) ezzel kapcsolatban azt mondja, hogy a kelet-európai régió dilemmája ez idő szerint az, hogy hajlandó és képes-e szervesen integrálódni a világrendszer elsőként Michel Albert (1991), francia közgazdász által "Rajna-vidékinek" nevezett alrendszeréhez, és ilyen módon a jelenleginél kedvezőbb helyet elfoglalni a hierarchikus világrendszerben, vagy sem. A kultúra

¹¹ **Közvetettnek** az olyan világgazdasági kapcsolódást nevezzük, amelynek esetében a nemzetgazdaság, illetve belső piac szereplői, a hazai termelők és fogyasztók csupán az államilag közbeiktatott (a külkereskedelem és devizaforgalom fölötti állami monopólium alapján működő) intézmények közvetítésével kerülhetnek kapcsolatba a világgazdasággal, annak szereplőivel (Szentés 2002).

¹² **Szervesnek** a világgazdasággal való kapcsolatnak azt a változatát nevezzük, amely csak a kereskedelemre (a termékek és az ellenértékként funkcionáló pénz forgalmára) és legfeljebb bizonyos szolgáltatásokra és esetleg kormányzati hitelfelvételre, illetve nyújtásra korlátozódik, de nem terjed ki a beruházási tőkék és a munkaerő nemzetközi áramlására (Szentés 2002).

kutatások tükrében ez nem jelentene mást, mint a koordinált piac gazdaságokhoz, illetve a germán klaszter sajátosságaihoz való felzárkózást, egyfajta konvergenciát. Lane (2007) viszont azt hangsúlyozza, hogy a térség átmeneti gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek. A régió gazdagabb országainak intézményi berendezkedése a koordinált piacgazdaság (CME) modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek a neo-liberális modell (LME) nyersebb formáját követik. A szerző szerint az előzőek közé tartozik Magyarország és Szlovákia, míg utóbbiakhoz Bulgária és Románia.

Brewster és Bennett (2010) hat közép-kelet-európai országra kiterjedő kutatása alapján valóban az látszik valószínűnek, hogy Lengyelországban, Szlovákiában és a Cseh Köztársaságban a kapitalizmus, eltérő formája fejlődhet ki, mint Romániában és Bulgáriában, szerintük azonban Magyarország is ez utóbbi csoportba tartozik. A szerzők azt is megállapítják, hogy általában ezen országok menedzsmentkultúrája, összevetve más, közelmúltban modernizálódott gazdaságokkal, mint Portugália és Írország, nem jár nagyon ezek mögött, és azok az eszközök, amelyeket a menedzsmentteljesítmény javítását szolgálják más fejlettebb gazdaságokban, valószínűleg megfelelőek a legtöbb közép-kelet-európai országban is. Ugyanakkor a szerzők azt is kiemelik, hogy Magyarország és Bulgária, leszakadva a többiektől, ilyen szempontból sajátságos helyzetben van, ami több, mint elgondolkodtató. Eredményeik a rendszerváltást követő két évtized menedzsment kultúrát érintő változásaira mutatnak rá a vizsgált országokban, és sok szempontból összeesengenek az eddig tárgyalt kultúra-kutatásokkal, ugyanakkor számtalan új, viszonylag friss információval is szolgálnak, amit részletesebb bemutatásra is érdemesnek tartok.

Brewster és Bennett (2010) a fent említett hat régióbeli ország expatriótái – azaz a multinacionális cégek által az anyaországból ezen országokba kiküldött menedzserek – között végezte kutatását, az általuk tapasztalt kulturális és üzleti körülményekre vonatkozóan; az adatgyűjtés még a gazdasági krízis térségbe való begyűrűzése előtt történt. Eredményeik azt mutatják, hogy mind a hat országban jellemző számos menedzsment készség, mint a tervezés, team-munka, időgazdálkodás és a döntéshozatal hatékonyságának viszonylag alacsony szintje, annak ellenére, hogy a menedzserek keményen dolgoznak. A cégek működését tekintve a vevő-orientáció, az értékesítés és az ügyfélszolgálat kapott általában gyenge értékelést. A nehézkes bürokrácia és a korrupció mindegyik országban érzékelhető jellemzője az üzleti környezetnek, és minél nagyobb a korrupció, annál rosszabb – a mért összes faktort figyelembe véve – a menedzsment minősége; az erre vonatkozó cseh, szlovák és lengyel eredmények azonban jobbak a többiekénél. Továbbá minél nagyobb a barátság és az informális kapcsolatok jelentősége az üzleti életben, annál kevésbé szervezett, tervezett, transzparens és vevő orientált a menedzsment kultúra és annál erősebb a korrupció. Ezek az eredmények az előrelépés szempontjából a transzparencia jelentőségére hívják fel a figyelmet azáltal, hogy a barátság és informális kapcsolatok jelentősége olyan megoldásokra mutat, amik aláássák a nyílt és átlátható döntési mechanizmusokat. Az eredmények alapján világosan elkülöníthető a fejlettebb menedzsment kultúrát mutató, lengyelek, csehek és szlovákok alkotta csoport a többiektől, és sajnálatos módon Magyarország is az utóbbiak közé tartozik. A lengyelek tettek tanúbizonyságot a legfejlettebb menedzsment kultúráról, őket a szlovákok követik. A csehek, harmadikként, mutatják leginkább a menedzsment germán jellegzetességeit. A szerzők azt találták, hogy hazánk domináns kultúrája különbözik a körülöttünk lévő népek szláv, német és latin meghatározottságától. Míg a személyes kapcsolatoknak nagy súlya van, addig a külföldiek befolyásától, és az általuk

közvetített üzleti megoldásoktól idegenkedünk. Románia eredményeivel megelőzte Bulgáriát és Magyarországot is, magas dinamizmussal és vállalkozói szellemmel, ugyanakkor a kooperáció hiányával és az informális utak előnybe részesítésével, összességében latin kultúrát mutat. Bulgária, utolsóként viseli leginkább magán a kommunista múlt örökségét. A mai napig nem veszette el tehát érvényességét Bakacsi és munkatársai (2000:47) azon megállapítása, ami szerint a hazai vállalkozásoknak azzal kell szembesülnie, hogy „versenyképességük növelésének gátját nem elsősorban a technológiában vagy a pénzügyi tényezőkben tapasztalják, hanem az elmúlt időszak (...) magatartási örökségében”.

2. EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE

„Korunkban az emberi erőforrás mint vállalati sikertényező felértékelődésének vagyunk tanúi”, állítja Chikán Attila (2008:296), és vele együtt hazai és külföldi szerzők hosszú sora hangsúlyozza, hogy az emberi erőforrások és azok menedzselése egyre inkább kitüntetett szerepet játszik abban, hogy egy szervezet képes-e versenyelőnyre szert tenni és azt megtartani (pl. Armstrong 2008; Armstrong-Taylor 2014; Bakacsi et al. 2000; Bokor et al. 2009; Boxall 2007; Csath 2012; Dreher-Dougherty 2002; Gyökér 2005; Kaplan-Norton 2002; Karoliny et al. 2003; Legge 2005b; Makó et al. 2003; Milgrom-Roberts 2005; Poór 2013a; Schuler 2000; Takács 2012; Tóthné 2000; Ulrich-Lake 1991; Ulrich 1998; Ulrich et al. 2009). Mindez messze nem új keletű megállapítás, hiszen már a XX. század utolsó évtizedeiben sorra jelentek meg ezt boncolgató elemző munkák, tanulmányok. A téma egyik korai és jeles képviselője, Dave Ulrich, 1998-ban a *Harvard Business Review*-ben publikált, meghatározónak tekintett tanulmányában a HRM szerepét taglalja. Megállapításai – főleg Közép-Kelet-Európában – közel húsz év után sem veszítették el aktualitásukat. A szerző kifejti, hogy a tudás közvetlen versenyelőnyvé vált a vállalatok számára, és a kihívás számukra abban rejlik, hogy bebizonyítsák, megvan a képességük arra, hogy megtalálják, asszimilálják, fejlesszék, kompenzálják és megtartsák a tehetséges egyéneket, akikre szükségük van (Ulrich 1998).

A hazai szerzők közül Bakacsi és szerzőtársai is úgy vélik, hogy az emberi erőforrás menedzsment funkció „világszerte egyre inkább a szervezetek versenyének egyik kritikus tényezőjévé válik” (Bakacsi et al. 2000:17). A szerzők szerint hosszabb távon csak az a vezetői csapat lehet eredményes, amely úgy tekint a szervezet tagjaira, mint kritikus stratégiai erőforrásra, és közvetlenül érzékeli az üzleti döntések emberi erőforrás vonatkozásait. Hasonló véleményen van Gyökér Irén (2005:8) is, miszerint „az alkalmazott menedzsment-folyamatok, és eljárások során tudatosan kell figyelni az emberi erőforrások általános és speciális jellemzőire, mert az üzleti siker, az értékteremtés a hatékony és eredményes működés alapja az emberek maximális teljesítménye”. Poór József (2013a:97) pedig amerikai tanulmányokra hivatkozva állapítja meg, hogy napjainkra a „vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé vált”. Armstrong és Taylor (2014) megfogalmazásában a stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsment alapvető célja, hogy a képzett, elkötelezett és motivált alkalmazottak biztosításával létrehozza a szervezetnek azt a képességét, amely a tartós versenyelőny eléréséhez szükséges.

Mindezekből nyilvánvalónak látszik, hogy a versenyelőny alapvető meghatározója a cég tevékenységében és outputjaiban manifesztálódott emberi tudás, és a tartós versenyelőny fenntartásában nemcsak nélkülözhetetlenek, hanem stratégiai kérdéssé váltak az olyan a humán erőforrás tevékenységek, mint a megfelelő munkaerő kiválasztása vagy a meglévők képzése, fejlesztése. Ezt erősíti Poór József (2013a:138) állásfoglalása is: „Az igazi és versenyelőnyt jelentő tudás és annak megosztása a gyorsan változó környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen ez az alkalmazkodóképességet növeli”. Kotler és Caslione (2011:67) összeköti a tőkepiac diktálta kemény követelményeket az emberi tudással, mint gazdasági tényezővel, amikor azt mondja, hogy azok a cégek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

A téma számos elismert teoretikusa hangsúlyozza tehát az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás fontosságát a szervezetek versenyképességének alakulásában. Kétségtelen tény, hogy a szervezeti teljesítmény csak az egyes emberek teljesítményének eredőjeként tud létrejönni, tehát vitán felül kell, hogy álljon: a szervezetekben dolgozó embereken, munkatársainkban, tudásukon, készségeiken, a munkához való hozzáállásukon áll vagy bukik a szervezet értékteremtő képessége. Az azonban már korántsem egyértelmű, hogy mi ebben az emberi erőforrás menedzsment mint szervezeti funkció szerepe. Sokan és sokáig úgy tartották, hogy a szervezeti teljesítmény és az emberi erőforrás politikák és gyakorlatok közötti kapcsolat, az úgy nevezett legjobb gyakorlatok (*best practise*) megismerése (*benchmarking*) és bevezetése révén közvetlen és egyértelmű (pl. MacDuffie 1995; Pfeffer 1994), azonban, mint azt majd látni fogjuk, a probléma sokkal összetettebb, mint amilyennek első látásra tűnik (Armstrong-Taylor 2014; Guest 2011; Legge 2005b; Purcell et al. 2003).

A továbbiakban, az emberi erőforrás gazdálkodás üzleti teljesítményben betöltött szerepét körüljárva, először áttekintem az emberi erőforrás menedzsment fogalmi kereteit, illetve szerepeit, kitérve néhány fontos etikai kérdésre. Majd a HRM kialakulásának és átalakulásának, időbeli fejlődésének folyamatát mutatom be. Ezt követően tárgyalom a HRM regionális jellemzőit, végül külön figyelmet szentelve rátérek annak közép-kelet-európai és magyarországi aspektusaira.

2.1. Emberi tőke - emberi erőforrás

Az ember gazdaságban betöltött szerepére és értékére, illetve a munkaerő képzettségének, illetve képzésének gazdasági jelentőségére vonatkozó elképzelések a klasszikus közgazdaságtan képviselőitől kezdve végig kísérik e tudományterület történetét. Már Adam Smithnek a közgazdaságtant mint tudományos diszciplínát megalapozó művében, az 1776-ban megjelent *A nemzetek gazdagsága*-ban is felbukkan az a gondolat, hogy az állótőke, nemcsak gépeket, szerszámokat, hasznos épületeket vagy a földbirtok-feljavítást célzó befektetéseket, hanem a lakosság, illetve a társadalom valamennyi tagjának gazdaságilag hasznos tudását és képességét is jelenti, amit úgy kell felfogni, mint az adott személy által megtettesített tőkét. A „munkás fokozott egyéni kiképzését ugyanúgy foghatjuk fel, mint a munkát megkönnyítő és megrövidítő gép vagy szerszám beszerzését (...) bizonyos kiadást jelent ugyan, de ez profittal együtt megtérül” (Smith 1992, id. Polónyi 2002).

Az emberi tőkével (*Human Capital*) foglalkozó elméletek és elemzések térnyerése Theodore W. Schultz (1961, 1971) és Gary Becker (1962, 1964) munkásságához köthető. Ennek meghatározó állomása volt az az 1961-es tudományos konferencia¹³ az Egyesült Államokban, melynek nyomán széles körben elfogadottá vált az a nézet, hogy az emberi tőkébe fektetett beruházásokat a fizikai tőke beruházásokhoz hasonlóan kell tekinteni (Tóthné 2012). Becker (1962, 1964) a tanulással mint az emberi tőke beruházás megtérülésével és ennek munkaerő-piaci hatásaival foglalkozott. A munkaadók oktatáshoz való hozzáállását vizsgálva azt állapította meg, hogy a vállalatok csak a munkavállalók olyan speciális képzéseinek költségeit hajlandók vállalni, amelyek által elérhető termelékenység növekedés csak az adott vállalatnál érvényesül. A

¹³ Capital Investment in Human Being - címmel

munkaerő gazdasági szerepében Schultz meghatározó jelentőséget tulajdonít a szaktudásnak, amely egy hosszú, költséges folyamat eredményeképpen jön létre (id. Tóth 2011); az ember képzésébe, fejlesztésébe történő beruházás tehát növeli az ember munkavégző, értékteremtő képességét, más szóval magát az emberi tőkét. Schultz az emberi tőkének, illetve az abban megtestesült tudásnak a gazdasági növekedésben betöltött szerepét hangsúlyozza, és megállapítja, hogy az emberi tőke egyaránt növeli a munka (munkaerő) és a fizikai tőke termelékenységét (Schultz 1993, id. Polónyi 2002). Az emberi és fizikai tőkeberuházások összefüggéseit vizsgálva Schultz (1971) arra a következtetésre jutott, hogy az emberi tőkeberuházások magasabb növekedési rátát eredményeznek a fizikai tőkéhez képest. Hasonlóan vélekedik Friedman (1996) is: szerinte az oktatásba investált tőkének sokkal magasabb hozama van, mintha azt a fizikai tárgyakba fektetnénk be, illetve Polónyi (2002) is, aki úgy fogalmaz, hogy az emberi tőke gazdasági emelőereje a fejlett gazdaságokban nagyobb, mint a nem emberi tőkéé.

Schultznak nagy szerepe volt az emberi tőkére alapozott növekedési elméletek továbbfejlődésében, munkásságát 1979-ben Nobel díjjal ismerték el. Az emberi tőke elmélet, tehát az emberi erőforrás gazdasági növekedésben betöltött szerepének elemzését továbbfejlesztette, és ezzel jelentős mértékben járult hozzá a közgazdasági gondolkodás fejlődéséhez. Egyik fő érdeme az, hogy a fizikai tőke esetében használt módszereket alkalmazta az emberi erőforrás fejlesztésére, értékelésére is (Polónyi 2002). A nemzetgazdaságok szintjén folytatott közgazdasági elemzésekre hivatkozva mutat rá Gyökér Irén (2005) is: azok szerinte azt bizonyították, hogy azok az országok mutatnak kiemelkedő fejlődést, amelyek másoknál jelentősebb mértékben fektetnek be a szellemi tőke fejlesztésébe.

Míg Becker és Schultz tágabb kontextusban, mikro- és makroökonómiai nézőpontból tárgyalják az emberi tőke gazdaságban, illetve gazdasági növekedésben betöltött szerepét, addig menedzsment szempontból elsősorban annak a szervezeti működésben megjelenő aspektusai az érdekesek. Bontis és szerzőtársai (1999) a **humán tőkét** a szervezet tagjai által birtokolt immateriális erőforrások együtteseként értelmezik, amely a szervezet hosszú távú túlélésének biztosítója. Ezen erőforrások három fő típusát különböztetik meg: kompetenciák, attitűdök (pl. motiváció) és szellemi mozgékonyosság (pl. innovációs képesség, vállalkozó szellem). A humán tőke tehát a „szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból fakad: a szervezet tagjainak az a képessége, hogy tevékenységük révén dologi és eszmei vagyont képesek létrehozni (...) minősége és fejlődése döntő hatást gyakorol a szervezetek versenyképességére” (Gyökér 2005:6). Egy szervezet humán tőkéjét tehát a benne dolgozó emberek képezik, akiken az üzleti siker áll vagy bukik.

Chikán Attila az ember gazdasági szerepével összefüggésben **emberi erőforrásról** beszél, ez alatt a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összességét érti, amit a munkaerővel azonos értelemben használunk (Chikán 2008:289). Sokan egyenlőségjelet tesznek a két fogalom közé, és egymás szinonimájaként használják, míg mások a két fogalmat határozottan különválasztják. Utóbbiak közé tartozik Tóthné (2000:16) is: szerinte „az emberi erőforrás azokat az egyéni képességeket és adottságokat is magában foglalja, amelyek az egyén immanens velejárói, de az adott gazdasági feltételrendszerben részben kihasználatlanul maradnak, illetve nem kerülnek felhasználásra”. Nézete szerint az **emberi tényező** komplex

fogalmában pedig a társadalmi (értékek normák, magatartásminták, stb.) és gazdasági (termelés, fogyasztás, beruházás, stb.) viszonyok elválaszthatatlan szimbiózisa fejeződik ki, és a három fogalmat egy fogalmi rendszer egymásra épülő elemeinek tekinti.

Az emberi tőke közgazdasági fontosságának növekedése a modernizálódó gazdaságban nem lehet kétséges, állítják az emberi tőke elmélet képviselői. A vállalatoknál alkalmazásban álló embereket is tehát sajátos tőke-befektetéseknek tekinthetjük. Gyökér Irén (2005) a szervezeti sikerben meghatározó szerepet tulajdonít a szervezetben felhalmozott intellektuális tőke hatékony felhasználásának és fejlesztésének, Hajós és Gósi (2007) pedig az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodást más erőforrásokkal teljesen megegyező gazdasági szükségszerűségnek tekinti. Az emberi tőke a szervezet elsőrendű vagyonának tekinthető, az abba való befektetés az üzleti szempontok diktálta követelmény, hogy általa a szervezet túlélése és növekedése biztosítva legyen (Armstrong 2008). Számos szerzőre (Bokor et al. 2009; Dreher-Dougherty 2002; Kaplan-Norton 2002; Karoliny et al. 2003, 2010; Ulrich et al. 2009; Ulrich-Lake 1991) hivatkozva Poór József is azt az elmúlt évek során elfogadottá vált nézetet hangsúlyozza, hogy „a vállalatok sikerességében, illetve a hazai és nemzetközi versenyképesség megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos termelési tényezők mellett egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése” (Poór 2013a:21). Az emberi tőke menedzselésének folyamata, noha annak fókusza inkább az emberi teljesítmény mérhető, számokban kifejezhető aspektusain van, szoros kapcsolatban van az emberi erőforrás menedzsmenttel, annak stratégiájához és mindennapi gyakorlatához mintegy vezérfonalat kínálva (Armstrong 2008).

2.2. Emberi erőforrások menedzselése mint szervezeti funkció

2.2.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma

Egy vállalat működése végső soron az ott munkát vállaló emberek által elvégzett (munka) tevékenységek eredője, és a munkavállalók részvételével „végbemenő szellemi és fizikai folyamatokban konkretizálódik” (Chikán 2008:290), akik teljesítményükkel hozzájárulnak a vállalat céljainak eléréséhez. Ezért az emberi erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás, a megfelelő képzettséggel, készségekkel és motivációval rendelkező munkaerő biztosítása és optimális foglalkoztatása minden vállalat számára létérdek, a nyereséges működés elengedhetetlen feltétele. Az emberi erőforrás menedzsment, a magyar szakirodalomban is széleskörűen elfogadott angol rövidítéssel HRM¹⁴, legáltalánosabban úgy ragadható meg, mint egy elkerülhetetlen folyamat, ami a menedzsment erőfeszítéseinek velejárója abban, hogy egyének egy csoportját egy működő szervezetbe egyesítse, lényegi eleme a vállalkozói tevékenységnek és hajtóereje a szervezet növekedésének (Boxall-Purcell 2016:6). A modern HRM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Druckernek (1973), aki elsőként mutatott rá, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás túlmutat a szükségszerű adminisztratív feladatok ellátásán. A HRM fogalmi kereteinek kialakulása a 1980-as évekre nyúlik vissza, és számos elméletre – magatartástudományok, stratégiai menedzsment, humán tőke és munkaügyi kapcsolatok – támaszkodó gondolkört alkot (Armstrong-Taylor

¹⁴ A továbbiakban döntően a HRM rövidítést használom; tekintettel azonban arra, hogy a magyar szakirodalomban az EEM megjelölés is elterjedt, ott ahol szó szerint idézek megmaradtam a szerzők által használt eredeti formánál.

2014:5). Az HRM fogalmát az évek során számos szerző próbálta körülírni, a téma bőséges és szerteágazó szakirodalmából a következőkben néhány kiragadott fogalom meghatározást mutatok be.

McKenna és Beech (1998) sokat idézett megfogalmazása szerint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) „a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése”.

Karoliny Mártonné és Poór József (2003:24) meghatározása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével”, és aminek „végső célja a szervezeti hatékonyság támogatása” (u.o.:26).

Watson (2010) definíciója szerint a HRM a menedzsment általi hasznosítása azon erőfeszítéseknek, tudásnak, képességeknek és elkötelezett viselkedésnek, amivel az emberek alkalmazásuk fejében hozzájárulnak egy erősen koordinált emberi vállalkozáshoz, annak érdekében, hogy a munka feladatokat olyan módon hajtsák végre, ami lehetővé teszi a vállalat számára a jövőbeni fennmaradást.

Armstrong és Taylor (2014:5) szerint az emberi erőforrás menedzsmentet úgy lehet definiálni, mint egy stratégiai, integrált és koherens megközelítést a szervezetben dolgozó emberek alkalmazásának, fejlesztésének és jólétének.

Gyökér Irén és szerzőtársai (2015:10) megfogalmazásában „az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik, Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében”. Nézete szerint egy szervezet úgy érheti el a legmagasabb teljesítményt, ha megteremti a szervezet és az egyén céljainak harmóniáját.

Karolinyné (2017) a HRM-et olyan alapvető szervezeti folyamatnak tekinti, amely a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős, az egyéni és a kollektív teljesítményfokozást célzó menedzsment funkció, és többszörös céljai sok érintett (pl. tulajdonosok, vevők, vonalbeli vezetők, alkalmazottak, stb.) elvárásait jeleníthetik meg. Gyakorlata pedig kontextus-függő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt vezetői döntések eredménye.

A fenti definíciók mindegyike értelemszerűen kiemeli valamilyen módon az emberi erőforrás szervezetben betöltött jelentőségét, és az ehhez kapcsolódó vezetői, menedzseri feladatokat. Már McKenna és Beech (1998) definíciójában is megjelenik az embernek mint vállalati erőforrásnak a kiemelt jelentősége, bár ennek szervezeti célokkal való összefüggéséről konkrétan nem szól. Kiemel viszont néhány, az emberi erőforrásokkal kapcsolatos konkrét és kívánatos tevékenységet (kommunikáció, bevonás, elkötelezettség kialakítása). Karoliny és Poór (2003) meghatározásában az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek és funkciók már egyrészt strukturált rendszert alkotnak, másrészt az emberi erőforrás hatékonyságának elősegítésével

célként a szervezeti hatékonyság is megjelenik, és – Gyökér Irénhez (2015) hasonlóan – az egyéni és szervezeti célok összehangolásának fontossága is szerepet kap. Watson (2010) definíciójában nincs szó egyéni célokról, és szervezeti célok helyett is csak azokról a menedzsment feladatokról van szó, amelyek a szervezet fennmaradásának érdekében végzett munkához szükséges emberi tudás és képességek hasznosításához kapcsolódnak. A stratégiai nézőpont Gyökér Irén (2015), valamint Armstrong és Taylor (2014) definíciójában is helyet kap, sőt utóbbiak már a munkavállalók fejlesztésére és jólétére is kitérnek. A leginkább lényegre törő és kifejező definíciónak Karoliny és Poór (2003) meghatározását tartom: ebben a stratégiai nézőpont a szervezeti célok hangsúlyozásával jelenik meg, és fontos szempontként szerepel benne az egyéni célok egyidejű figyelembe vétele is, míg Karolinyé (2017) meghatározásában ezen túlmutatva, a HRM a szervezeti eredményesség szempontjából már kritikus funkcióként jelenik meg, a különböző érintettek elvárásait és a vezetői döntések kontextus-függőségét is hangsúlyozva. A következő fejezetben látni fogjuk, hogy ezek a meghatározások jól tükrözik az HRM-ről alkotott különböző felfogásokat, illetve annak különböző fejlődési fázisait.

Összefoglalva: az emberi erőforrás menedzsment (HRM) tehát az emberekkel mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik annak érdekében, hogy biztosítsa az alkalmazottak tudásának, szakértelmének, képességeinek leghatékonyabb felhasználását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, minél nagyobb összhangot teremtve a munkavállalók egyéni céljaival és szükségleteivel.

Az emberi erőforrás gazdálkodás nem más, mint a szervezetben felhalmozott emberi tőkével (vagy más szóval humán tőkével) való gazdálkodás, és az, hogy egy szervezet miként gazdálkodik a humán tőkéjével, Gyökér Irén szerint (2005:6) „az emberi erőforrás menedzsment színvonalát minősíti”. Drucker (2003) szerint az alkalmazottak már nem egyszerűen erőforrások, akiket optimálisan kell foglalkoztatni, hanem a HRM rendszernek kell kiszolgálnia a dolgozókat. A tudásalapú gazdaságra való áttérés véleménye szerint nagyobb horderejű az ipari forradalomnál, és ennek a változásnak számottevő módosulást kell eredményeznie az emberek menedzselésében is (id. Poór 2013a:98). Tehát, miközben az üzleti folyamatokban a tudás szerepe felértékelődött, és a legfontosabb erőforrássá vált az azt birtokló ember, egyúttal megnövekedtek az emberek elvárásai, igényei is a munkahellyel, munkafeltételekkel kapcsolatban. Mindezek hatására összetettebbé vált az emberi erőforrás menedzsmentje is. „Az üzleti életben tapasztalható trendek háttérben egyértelműen jelen van az emberi erőforrás felértékelődése a vállalat teljes tevékenységi struktúráján belül” (Chikán 2008).

Az HRM nem csupán a HR részleg munkáját jelenti (Boxall et al. 2007), ahogy arra többen is rámutatnak. A HRM funkció és gyakorlat nem azonos a HR részleg dolgozóival és tevékenységével, sőt – a kettő közti átfedések ellenére – eléggé különböző (Kaufman 2007). Bokor Attila (2007b:34) azt hangsúlyozza, hogy az emberi erőforrások menedzselése „elsősorban vezetői felelősség”, a HR munka minősége jelentősen függ a vállalatvezetés szemléletmódjától, hozzáállásától, ahogy azt sokan mások is megállapítják (Armstrong 2008; Bakacsi et al. 2000; Boxall et al. 2007; Guest 1997; Gyökér 2005; Kaufman 2007; Poór 2013a).

2.2.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepei és funkciói

Beer és munkatársai (1984) szerint a HRM magában foglalja az összes menedzsment döntést és tevékenységet, amely hatással van a szervezetre és az alkalmazottai – azaz az emberi erőforrásai – közötti kapcsolat természetére, míg Armstrong és Taylor (2014) szerint a HR alapvető szerepe az, hogy HRM szolgáltatásokat nyújtson. A két megállapítás között harminc év telt, és önmagában is jól mutatja, hogy az emberi erőforrás gazdálkodásnak – mint azt már az előző fejezetben is láttuk – különböző megközelítései lehetségesek. A HR szolgáltató szerepének gondolata és a szervezetben betöltött sokféle szerepének egyik sokat idézett leírása és rendszerezése Dave Ulrichhoz, az HRM egyik meghatározó teoretikusához fűződik. Őt alapvetően az foglalkoztatta, hogy hogyan lehetnek a HR-esek meghatározó vállalati szereplők, és hogyan járulhat hozzá a HR a szervezeti kiválósághoz. 1997-ben megjelent könyvében Walker (1992) nyomdokain haladva írja le a HR általa elképzelt jövőjét. A korábbi megközelítésektől eltérően, amelyek arra fókuszáltak, hogy a HR mit tesz (pl. új munkaerőt toboroz, kompenzációs programot alakít ki, stb.), ő arra helyezte a hangsúlyt, hogy mit tud nyújtani vagy más szóval szolgáltatni. Véleménye szerint a HR-es munkát azok az eredmények határozzák meg, amelyekkel a tulajdonosok, vevők és az alkalmazottak számára a szervezet értékét gazdagítani tudja. Modelljében (4. ábra) a korábbi adminisztratív és érdekegyeztető funkciók mellett a HR terület integráns részévé válnak az üzleti stratégia végrehajtásával összefüggő és változásmenedzselő szerepek is, és úgy gondolja, hogy ezeknek a szerepeknek egyszerre kell megjeleníteniük a HR működésében. Két tengely mentén (operatív – stratégiai, illetve emberek – folyamatok) a következőképpen írja le ezt a négyféle HR-szerepkört (Ulrich 1997, 1998):

- 1) A menedzserek és a vonalbeli vezetők partnereként segítenie kell őket a stratégia végrehajtásában (stratégiai partner)
- 2) A munka megszervezésének és végrehajtásának szakértőjeként adminisztratív hatékonyságot kell ahhoz nyújtania, hogy a költségek csökkenjenek, mialatt a minőség fennmarad (adminisztratív szakértő)
- 3) Az alkalmazottak védelmezőjeként¹⁵ erőteljesen képviselnie kell az érdekeiket a menedzsment felé, egyúttal az alkalmazottak szervezethez való elköteleződésének növelése érdekében azért kell dolgoznia, hogy azok képesek legyenek eredményeket felmutatni (érdekképviselő)
- 4) A folyamatos változások ügynöke kell, hogy legyen, úgy alakítva a folyamatokat és a kultúrát, hogy együtt növeljék a szervezet képességét a változásra (változásmenedzser).

¹⁵ Ulrich (1998) eredeti megfogalmazásában: HR „should become a **champion** for employees, representing their concerns to senior management and at the same time working to increase employee contribution”. Az 1997-ban megjelent könyv címe is: **Human Resource Champions** – ami nehezen ültethető át magyarra, a „champion” szó egyszerre tartalmazza a bajnok, harcos, védelmező, támogató, pártját fogja valakinek, kiáll, illetve síkra száll valamiért, valamint „nagyszerű” jelentésárnyalatokat.



4. ábra. Az Ulrich modell.

Forrás: Ulrich (1997, 1998) alapján saját szerkesztés

A modellt ért kritikák (Caldwell 2003; Hope-Hailey et al. 2005) rámutatnak: bár Ulrich hangsúlyozza, hogy a HR-eseknek egyszerre kell a stratégiai és az operatív szerepekben helytállniuk, nem veszi figyelembe az azokban rejlő potenciális szerepkonfliktusokat, a szerepeken belüli és a szerepek között feszülő ellentmondásokat, ellentétes elvárásokat. E szerint például egyszerre kell(ene) elősegíteniük a vállalat üzleti stratégiájának végrehajtását és képviselni az alkalmazottak érdekeit. Ezek bizonyos értelemben egymással ellentétes követelményeket jelentenek, amiket nehezen lehet összhangba hozni (Francis-Keegan 2006). Csillag Sára (2014) az emberi erőforrás menedzsment vállalatokban betöltött szerepének és működésének etikai kérdéseit sokoldalúan boncolgató monográfiájában, az Ulrich modell szerepeiben rejlő belső konfliktusokat morális kérdésként közelíti meg, és hiányolja, hogy azok kevésbé adnak támpontot a különböző „szerepekből adódó etikai konfliktusok megoldására, illetve egyértelműen menedzseri fókuszukkal és unitarista nézőpontjukkal le is tagadják ezek egy részét” (Csillag 2014:13). Guest és King (2004) szerint viszont a HR szakemberek számára éppen az jelenti a kihívást, hogy megtanuljanak a szerepeikben rejlő kettősséggel együtt élni. Ulrich és Brockbank (2005) később továbbfejlesztett, az eredetihez képest jelentősen kiterjesztett modelljükben megpróbálták a HR szerepek és funkciók nagyobb komplexitását megragadni. Ebben önálló, hangsúlyos szerepet kap a humán tőke fejlesztésére vonatkozó tevékenység, és új, önálló szerepként megjelenik a *leader* is. A két modell összehasonlítását mutatja a 2. táblázat.

A szolgáltató HRM nagy figyelmet kiváltó, „Háromlábú szék” (*Three-legged stool*) modellje is Ulrich modelljéből fejlődött ki; ez három területet különböztet meg: szakértői központok (*Centres of expertise*), stratégiai üzleti partnerek (*Strategic business partners*) és HR szolgáltató központok (*HR shared service centres*) (Armstrong-Taylor 2014). Ezen alapul a diverzifikált üzleti szervezetű vállalatoknak ajánlott megosztott szolgáltatású (*shared services*), ún. háromrétegű HR-szervezet koncepciója és gyakorlata (Karoliny-Poór 2017). Mindezek jól mutatják a HR stratégiai partner szerepének átalakulását és fogalomváltozását, ami a gyakorlatban sokszor „*HR Business Partner*” szerepkörként jelenik meg, a két megnevezést egymás szinonimájaként használva. Bokor Attila (2014) arra hívja fel a figyelmet, hogy a „*HR Business Partner*” elnevezés – eltérve Ulrich eredeti koncepciójától – nagyon különböző

szervezeti szerepeket is takarhat; ilyenek a HR szerepek fokozatos fejlődése során kialakult Generalista és Vezetőtámogató üzleti partner szerepkörök.

2. táblázat. Ulrich (1997) és Ulrich-Brockbank (2005) modelljeinek összehasonlítása

Ulrich (1997)	Ulrich és Brockbank (2005)	A szerep leírása
Érdekképviselő (Employee Champion)	Alkalmazottak szószólója (Employee Advocate)	Az alkalmazottakkal való törődés, meghallgatásuk és reagálás a problémáikra
	Humán tőke fejlesztő (Human Capital Developer)	A munkaerő (létszám) és az egyéni munkavállalók fejlesztése, azt biztosítandó, hogy az alkalmazottak birtokában legyenek a szervezet számára jövőben szükséges készségeknek és jártasságoknak
Adminisztratív szakértő (Administrative Expert)	Funkcionális szakértő (Functional Expert)	Képesnek kell lenniük a szervezetük funkcionális igényeinek kielégítésére
Változásmenedzser (Change Agent)	Stratégiai partner (Strategic Partner)	Az üzletről, változásról, tanácsadásról és tanulásról szóló tudásukat, a vonalbeli vezetőkkel való partnerkapcsolatban kamatoztatva, értéket hoznak létre
Stratégiai partner (Strategic Partner)		
	Vezető (Leader)	A HR-nek vezetnie és értékelnie kell saját működését, kiérdemelve a hitelességet, létrehozva egy HR közösséget

Forrás: Ulrich (1997, 1998) és Ulrich-Brockbank (2005) alapján saját szerkesztés

Magyarországon először a Bokor Attila és szerzőtársai (2005a, 2005b) által végzett *Humán Tükör kutatás* vizsgálta e szerepek hazai elterjedtségét és tipikus dilemmáit. Arra keresték a választ, hogy az emberi erőforrás menedzsment munkához kapcsolódóan a vállalati vezetők és HR-esek elvárásai mennyiben egyeznek meg, vagy éppen különböznek. Eredményeik azt mutatják, hogy a HR terület képviselői és a vállalatvezetés eltérő módon érzékeli és értékeli a különböző szerepeket; a vállalatvezetők a HR-ben érett és kooperatív partnert keresnek, míg a HR „profí szolgáltató” szerepben látja magát, és a vezetők csak az operatív-stratégiai tengely mentén differenciálva, két szerepben gondolkodnak. Az adminisztratív szakértő szerepet a vezetők és HR-esek egyaránt alapvető fontosságúnak ítélték, és hasonlóak voltak vele kapcsolatban az elvárásaik is. A stratégiai partner szereppel kapcsolatban mind a vezetők, mind a HR-esek azt szeretnék, ha a HR jelentősebben járulna hozzá a szervezet stratégiai döntéseéhez, de a HR-esek egy része szerint még mindig harcolnia és bizonyítania kell, hogy ezt elérje. A változási ügynök szerepben tetten érhető a szerepben érzékelt belső ellentmondások: például a HR szervezeti változásokban vállalt aktív szerepe, és ennek során a munkaadói elvárások képviselése bizalomvesztéshez vezethet, hiszen konfliktusban van az érdekképviselő szereppel. Ugyanakkor a változásokban való (pro)aktív részvétel lehetőséget ad a pusztán adminisztratív szerepből való kilépésre. A leginkább ellentmondásos, egymásnak feszülő elvárásokkal terhelt szerepnek az érdekképviselő bizonyult; ez különböző érdekkonfliktusokat rejt(het) magában, például a munkavállalók és a vezetők, a közép- és felsővezetők, az érdekvédelmi szervezetek és

a vállalatvezetés, az anyavállalat és a regionális központ között, és az ezek közötti egyensúlyteremtés nehézséget okoz. Jól elkülöníthető egy stratégiára, üzleti szempontokra, versenyre fókuszáló férfias, és egy, a konfliktusok megoldására, az empátiára és a kooperációra hangsúlyt fektető nőies stratégia, illetve megjelenik harmadikként a kettő kombinációjaként egy harmadik, ún. coach stratégia is. Ez utóbbi képviselői a vezetés támogatását és fejlesztését, a szervezeti kultúra alakítását és a belső kommunikáció fejlesztését tekintik feladatuknak (Bokor et al. 2005a, 2005b; Csillag 2014).

2.2.3. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsmentben

Ghosal (2005) nem kevesebbet állít, mint azt, hogy a morál nélküli elméletek az alapjai az etikátlan menedzsment gyakorlatoknak. Armstrong és Taylor (2014), már a – sok kiadást megért – könyve legelején kiemeli az etikai kérdések jelentőségét a HRM területén. A szerzők a mellett foglalnak állást, hogy bár a HRM azzal foglalkozik, hogy hogyan tud hozzájárulni a szervezeti hatékonyság növeléséhez az embereken keresztül, egyszersmind az etikai dimenziókkal, azzal, hogy hogyan kezeljék a morális értékekkel összhangban az embereket, is foglalkoznia kell, illetve foglalkoznia kellene. Csillag Sára (2014) egy egész monográfiát szentel az emberi erőforrás menedzsment etikai kérdéseinek, amiben részletesen járja körül a téma számos aspektusát és összefüggését, és mint ilyen, hiánypótló mű, hiszen alig-alig találunk a témát akár csak érintőlegesen is érintő tanulmányt a magyar nyelvű szakirodalomban. A szerző az általa vezetett kooperatív-kutatás¹⁶ kapcsán rámutat az etikai kérdésekkel való foglalkozás egyik sarkalatos problémájára: arra, hogy már az absztrakt etikai fogalmak értelmezése, a közös nyelv és közös etikai keretrendszer kialakítása is hosszú és fáradságos folyamat, annak konkrét vállalati gyakorlatban való átültetéséről már nem is beszélve. Mindez pedig ellenmondásban van a szervezetekre jellemző teljesítményorientáltsággal. A közös keretrendszer létrehozása többek között azért is fontos, mert a „szervezeti érintettek etikai jellegű elvárásai egymásnak ellentmondóak, vagy akár az EEM-en belül ellentétesen értelmezik az EEM etikusságát” (Csillag 2014:171). Továbbá leszögezi: „az EEM etikai szerepe messze túlmutat a rendszerek, az értékrend kialakításán: nagy jelentősége lehet az ezekre való folyamatos reflexiónak, a közös értelmezésnek, újradefiniálásnak, fejlesztésnek” (Csillag 2015:27), azaz a HR szerepe az etikai kérdések folyamatos gondozásában, felügyeletében képzelhető el. Ez a gondolat összecseng azon szerzők elképzelésével, akik a HR-t és annak szakértőit a szervezet etikai felelősének, etikai szószólójának, egyfajta lelkiismeretének tekintik (Caldwell et al. 2011; Hosmer 2007; Parkes-Davis 2013; Payne-Wayland 1999; Ulrich-Beatty 2001; Wiley 1998).

Parkes és Davis (2013) szerint a HR-nek az etikus és felelős üzleti gyakorlat elősegítésében és folytatásában kettős szerepe van. Egyrészt biztosítja a HR stratégiák, vezérelvek és gyakorlatok etikusságát, és azt, hogy a szervezet kultúrája ezzel a megközelítéssel összhangban legyen. Másrészt a HR szakma maga, az egyes szakemberek magatartásán keresztül az etikus viselkedés modellje a szervezetben. Freeman (1984) *stakeholder* elméletéből eredeztethető, és szoros kapcsolatban van a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (*Corporate Social*

¹⁶ A kooperatív kutatás sajátossága, hogy a kutatást kezdeményező kutató(k) nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hívnak meg a kutatásban való részvételre, akik abban egyenrangú félként vesznek részt, és a kutatás minden fázisában, a tervezéstől az adatgyűjtésen keresztül az értelmezésig egyaránt demokratikus módon helyet kapnak és részt vehetnek. Ezekben a kutatásokban mindig megjelenik a részt vevő egyének személyes fejlődése, a kritikai nyitottság, az önreflexió támogatása. A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges (Csillag 2015).

Responsibility) gondolkörével az angolszász irodalomban *ethical stewardship*¹⁷-ként ismertté vált fogalom. Ezen Caldwell és munkatársai (2008:153) azt értik, hogy a hosszú távú jólét megteremtésére törekedve, a szervezetek szem előtt tartják az alkalmazottak, az érintettek (*stakeholders*) és a társadalom felé fennálló kötelezettségeiket. Olyan vezetési és vállalatirányítási szemléletről van tehát szó, amely egy magas bizalmi szintű kultúra megteremtésével optimalizálja a hosszú távú értékteremtést, miközben tiszteletben tartja a szervezet összes érintett iránti széleskörű feladatait (Caldwell-Karri 2005). Caldwell és munkatársai (2011) szerint a HR szakembereknek az etikus ügyek első számú képviselőinek¹⁸ kell lenniük a szervezetben, vagy másképpen kifejezve jelentős szerepük van abban, hogy a szervezetek társadalmilag felelősséget vállaló tevékenységet folytassanak, és kezdeményezői legyenek egy etikus vállalati kultúra kialakításának (Parkes-Davis 2013). Ezzel teljesen egybecseng Csillag (2014) konklúziója, mely szerint a HR-nek fontos (formális és informális) szerepe lehet az egész vállalat etikusságának fejlesztésében, tevékenysége kiemelkedő jelentőséggel bír az egész vállalat etikus működése szempontjából.

A HR etikus működésére, illetve a vállalat etikus működésének elősegítésére vonatkozó jogos elvárások teljesülése azonban a mindennapi HR gyakorlatban korántsem magától értetődő. A HR-es munka számos etikai dilemmát vet fel, a szakmai, emberi lojalitás és üzleti megfontolások között gyakran ellentét feszül (Armstrong-Taylor 2014; Bokor 2007b; Bratton–Gold 2007; Csillag 2014; Parkes-Davis 2013; Wiley 1998;), és ez végső soron felveti azt a kérdést is, hogy mennyiben tudnak a HR szakemberek valóban az etikus ügyek első számú képviselőivé válni a szervezetekben. Ahogy azt már az Ulrich modellel kapcsolatban is láttuk, a HR munkában sokszor egymással ellentmondásban lévő, feloldhatatlannak tűnő elvárásokkal, és azok sokszor ellentmondásos következményeivel kell szembesülni, mivel a szervezeti célok érdekében meghozott szükségszerű döntések áttételesen azok ellenében hathatnak (pl. a költséghatékonyság érdekében történő leépítések következtében kialakuló negatív szervezeti klíma) (Bratton–Gold 2007). Ráadásul ezek a döntések nemcsak a munkavállalókat, hanem gyakran azok egész családját is érintik, hatást gyakorolva életminőségükre, sőt a tágabb, helyi közösség életére is (Wiley 1998).

A HR szakma születése és fejlődése összefonódik az emberek jólétének képviselésével, és az etikus és társadalmilag felelős viselkedés követelményének, sikeres üzleti szereplőkre nehezedő nyomásával (Asongu 2007; Ulrich 1997), ugyanakkor a HRM történetét végigkíséri az üzleti követelmények képviselésének és a támogatás, fejlesztés kívánalmának egymással nehezen összeegyeztethető nézőpontja (Bratton-Gold 2007). Kochan (2007) szerint a HR azáltal, hogy az üzleti stratégia érvényre juttatásában szerepet vállalt, szem elől tévesztette a vállalat humán oldalán keresztüli értékteremtésben és a munkavállalók támogatásában játszott alapvető szerepét, azaz a HR érdekképviselő szerepének kárára egyre inkább a HR üzleti partner szerepe kerül a fókuszba (Keegan-Francis 2010). A HRM-ben túlságosan nagy hangsúlyt kapnak az üzleti szükségletek (Armstrong-Taylor 2014), és miközben a profittermelés mellett köteleződött el, elhatárolódott mindattól, ami a jólét szolgálatával kapcsolatos (Pinnington et al. 2007).

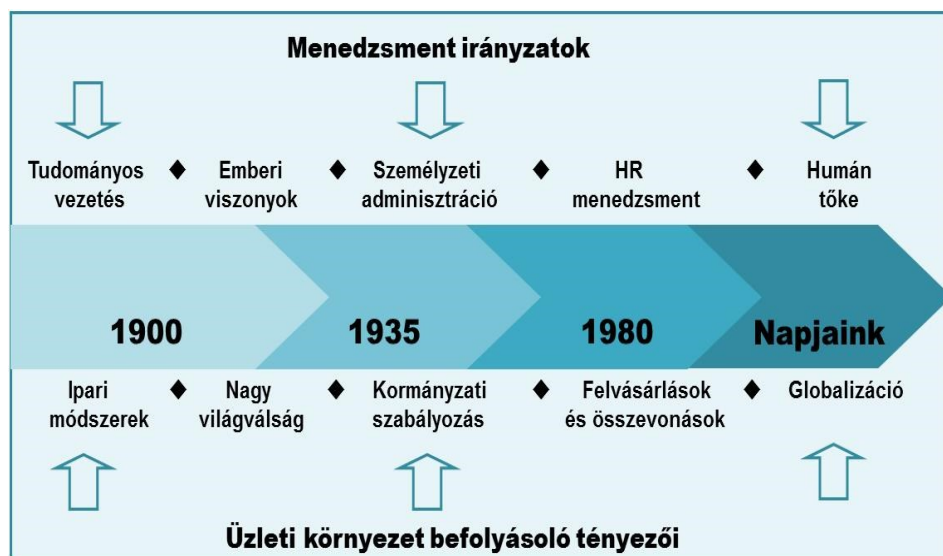
¹⁷ A *steward* szó jelentése valamilyen jószágnak, illetve embereknek a gondozója, felügyelője, gondnoka, egyfajta intéző, akinek jól kell sáfárkodni a rábízott javakkal; az *ethical stewardship* röviden nehezen ültethető át magyarra, etikai felügyeletként, illetve az *etikus ügyek képviselőjeként* fordítható le, a továbbiakban ezt használok a fogalom magyar megnevezésére.

¹⁸ az angol szövegben *ethical steward* szerepel

Parkes és Davis (2013) kutatásukban 113 Egyesült Királyságbeli (hazai és multinacionális vállalatnál dolgozó, különböző nemzetiségű) HR szakembert kérdeztek meg arról, hogy hogyan látják saját szerepüket az etikus és társadalmilag felelősséget vállaló szervezetek kialakításában és fenntartásában, milyen tényezők segítik vagy akadályozzák őket ennek teljesítésében. Eredményeik azt mutatják, hogy bár a HR szakemberek tudatában vannak és elfogadják az etikus ügyek képviselésére vonatkozó elvárásokat, annak teljesítése során gyakran nehézségekkel kell szembenéznük, a szervezeten belüli versenyből származó feszültségeknek, illetve saját szerepfelfogásuknak köszönhetően. A szerzők kifejtik, hogy a HR szakemberek gyakran passzívak maradnak, és nem aktívak az etikus viselkedés elősegítésében, nem adnak hangot véleményüknek. A szerzők a probléma megoldását egy etikus szervezeti kultúra felépítésében látják, amelyre a szervezetfejlesztés (*Organisational Development*) emberközpontú, magatartástudományi megközelítése (amely feltételezi a felső vezetés elkötelezettségét) ad lehetőséget. A társadalmilag felelősséget vállaló szervezetek kialakításában döntő kérdés a szervezeti kultúraváltás, a szervezeten belüli etikus viselkedésnormák kialakítása és elterjesztése, és olyan HR eljárások kiépítése, amelyek a társadalmi felelősséget vállaló tevékenységet támogatják.

2.3. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése

A különböző szerzők (Armstrong-Taylor 2014; Brewster et al. 2004a; Brewster 2007a; Cascio 1992; Csillag 2014; Kaufman 2007; Poór 2013a; Karoliny-Poór 2017) egyetértenek abban, hogy az emberi erőforrás menedzsment (HRM) gyökerei és kezdetei az USA-ból eredeztethetők, és a HR fejlődése és szerepének átalakulása az Amerikában megjelenő menedzsment irányzatokhoz (tudományos vezetés, emberi viszonyok tana, stb.) köthető. Az egyes menedzsment irányzatok megjelenése szoros összefüggést mutat a társadalmi-gazdasági változásokkal (Poór 20013a), ezekkel összefüggésben mutatja az amerikai HRM fejlődésének folyamatát az 5. ábra. A piaci versenyre alapozott amerikai HRM modell fejlődésére jelentős hatást gyakorló tényezők: a sajátos munkajogi helyzet, a liberális gazdasági környezet, a szakszervezet korlátozott szerepe és az alacsony kontextusú üzleti kultúra (Brewster et al. 2004a).



5. ábra. Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései.

Forrás: Poór (2009:70) alapján saját szerkesztés

Tóthné (2000) és Kővári (1991) megközelítésében is megjelenik a menedzsment irányzatokon alapuló elképzelés; szerintük a modern HRM kialakulását három tudományos áramlat szintézise alakította: ezek a tudományos vezetés iskolája, a magatartástudományok, valamint – az előző fejezetben bemutatott – emberi tőke (*Human Capital*) elméletek. A tudományos vezetés elméletén alapuló normatív, racionális, kizárólagosan a szervezeti, üzleti célokra fókuszáló menedzsment módszerek és a magatartástudományok ember központú, személyes szükségletekre és célokra összpontosító megközelítése egyaránt az emberi erőforrásokkal való hatékonyabb gazdálkodást tűzte ki célul, a gyakorlati tapasztalatok alapján azonban túlságosan elvontnak és egyoldalúnak bizonyultak. Az emberi tőke elmélet a gazdasági racionalitást, a közgazdasági szemléletet, elsősorban a költség-haszon elvet kínálja az az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás számára.

A tudományos vezetés elveinek megjelenése előtt, a XX. század elejéig a legtöbb vezető az állandó vezetői felügyeletet és az állás elvesztésétől való félelmet tartotta az emberek vezetése leghatékonyabb eszközeinek. Úgy vélték, hogy az emberek teljesítőképessége egyforma, ezért a munkájukért járó bérük független volt az egyéni erőfeszítéstől (Karoliny 2003). A HRM múltját taglaló könyvek és tanulmányok legtöbbször a szakma múltját az USA-ban a múlt század elején létrejött **tudományos vezetés iskola** képviselőiben (Taylor, Gilbert, Gantt) látják, mely létrejöttének fő indoka volt, hogy megnőtt a gazdasági élet különböző területein a hatékonyság javítása iránti igény (Poór 2013a). Az elmélet alapjainak a lerakása Taylor nevéhez fűződik, aki paternalista keretek között dolgozó, gazdaságilag alárendelt embert feltételezett. Később az **emberi viszonyok tanának** (*Human Relations*) képviselői, és a csoport-viszonyokra vonatkozó kutatások (Mayo, Lewin, M. és C. Sherif) járultak hozzá a HR fejlődéséhez. Ezek nyomán megjelent a munkával való elégedettséget szem előtt tartó, pszicho-szociális dolgozó ember fogalma (Poór 2013a). Az új megközelítés, feltételezhetően a nagyobb dolgozói elégedettség következtében, egyúttal a termelékenység növekedéséhez vezetett (Levie 1993). A fejlődés útja a továbbiakban McGregor új vezetésfelfogásán át vezet Quchi Z elméletéig, illetve a vállalati kultúra elméletig. Mindezek a tudományos eredmények integrálódnak a nyolcvanas években uralkodóvá vált HRM irányzatában (Tóthné 2012), amiben megjelenik az embert szervezeti tőkének tekintő koncepció is (Armstrong-Taylor 2014). A HRM mint tudományterület és tananyag is, értelemszerűen az USA-ban öltött hivatalos formát az 1970/80-as évek fordulóján; két szerző csoport (Beer et al. 1984; Fombrun et al. 1984) nevéhez fűződik a témakör egységes rendszerbe foglalása¹⁹. Mindezek ellenére a HRM-nek mint fogalomnak a mai napig nincsen konzisztens definíciója, még Amerikában is többféle megközelítés él és virul egymás mellett. E szerint a HRM jelentheti: (1) a menedzsment általános funkcióját, (2) az emberek menedzselésének egy új, magas elkötelezettségen alapuló felfogását (3) a HR részleghez köthető gyakorlati tevékenységet, illetve (4) a személyzetmenedzselés kifejezetten amerikai módját (Kaufman 2014).

¹⁹ E két, a későbbi HR-irodalomra nagy befolyást gyakorló irányzatról a későbbiekben még részletesen szólok, a 2.3.2. fejezetben

2.3.1. A személyügyi tevékenység korszakai

A személyügyi tevékenység professzionalizálódása az I. világháborút követően indult meg, ezt követően, a gazdasági fejlődés jól megragadható korszakaihoz köthetően öt szakaszt különböztethetünk meg (Tóthné 2012). Bakacsi és szerzőtársai (2000) szerint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) kialakulása és fejlődése a környezet – szervezet – munkavállalók hármában értelmezhető. A szerzők, a szakirodalomban leginkább elterjedt felosztásnak megfelelően, a következő lépcsőfokokat különböztetik meg ebben a folyamatban:

- 1) **Személyzeti adminisztráció** (*Personnel Administration*): az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenység adminisztratív és végrehajtó szerepe volt a meghatározó, elsősorban a fizetések és az alkalmazási feltételek kézben tartására korlátozódott. A szervezeten belül vagy önálló csoportként, osztályként vagy a gazdasági vezetés felügyelet alatt működött.
- 2) **Személyzeti menedzsment** (*Personnel Management*): megerősödik a személyzeti tevékenység szakmai, funkcionális jellege, az emberi erőforrások menedzselését önálló szakmai területként ismerik el, és beilleszkedik a vállalat többi funkcionális területei közé, a terület irányítója pedig közép- vagy felsővezetői szerepet tölt be a szervezetben. E fázis fontos jellemzője a munkaügyi és személyzeti funkciók elkülönülése, míg az előbbi a munkatársakra, addig az utóbbi a vezetőkre irányuló feladatokat jelentette.
- 3) **Emberi erőforrás menedzsment** (*HRM - Human Resources Management*): jellemzője, hogy a munkaerőre fontos erőforrásként tekintenek, és megtörténik az ezzel kapcsolatos tevékenység integrálása a vállalati értékteremtő folyamatokba. A HRM területtől a szakmai feladatok elvégzésén túl elvárják, hogy megfelelő rendszerek kiépítésével és működtetésével járuljon hozzá a szervezeti hatékonyság növeléséhez. Kialakulnak a korszerű emberi erőforrás menedzsment olyan alapvető szakterületei, mint a toborzás-kiválasztás, munkakörök kialakítása, teljesítményértékelés, kompenzáció-menedzsment, és az is követelménnyé válik, hogy ezek a területek egymáshoz illeszkedjenek, és integrált rendszerként működjenek. A HRM terület önálló szolgáltató egységként jelenik meg a vállalatban belül.
- 4) **Stratégiai emberi erőforrás menedzsment** (*SHRM - Strategic HRM*): a 80-as végétől kezdve jelenik meg a HR mint stratégiai partner, és a felső vezetői nézőpont kerül előtérbe. E szerint az emberi erőforrás menedzsment úgy az üzleti stratégia kialakításában, mint annak megvalósításában is részt vállal, és a HR funkció a vállalati versenyképesség meghatározó tényezőjévé válik. Előtérbe kerül a korábbi reaktív szemlélettel szemben a környezeti változásokkal kapcsolatos előrettekintő, proaktív magatartás, továbbá a HRM egyre inkább koordináló, integráló szerepet tölt be a vállalat működésében. Mindezek következményeképpen a szakma professzionalizálódásának lehetünk tanúi, hiszen a fentiek fényében a speciális HR szakértelmen kívül a HR menedzsereknek széleskörű üzleti, pénzügyi, technológiai ismeretekkel és az egyre inkább szükségszerű szervezeti változások menedzseléséhez szükséges interperszonális (kommunikáció, kapcsolatkezelés, stb.) készségekkel kell rendelkezniük.

Ez a felosztás megegyezik a Tóthné (2012) által bemutatott első négy szakasszal, aki Peretti (1990) alapján jellemzi az egyes korszakokat. E szerint a 60-as évek személyzeti menedzsmentjét a munkaerővel való gazdálkodás jellemzi, mivel abban az időben a munkabér jelentette a legfontosabb költségtenyezőt, míg a 70-es évek a HRM komplex, rendszerelméletű megközelítését hozta magával, az emberrel foglalkozó szervezeti egységek integrációjával. A 80-as években az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás a stratégiai vezetés részévé válik, középpontjában, Tóthné (2012) szerint, a szervezeti és egyéni célok összehangolása áll. A stratégiai HRM kialakulását Guest (2007) két feltevés elterjedésének tulajdonítja: egyik az, hogy az emberek alapvető versenyelőnyt jelentenek a szervezetek számára, a másik pedig a hatékonyan működő emberi erőforrás rendszerek hozzájárulása a szervezet jobb teljesítményéhez. Ez a folyamat a neoliberais politikai ideológia térhódítását és a verseny globalizálódását tükrözte (Kővári 2003).

Az előzőekben bemutatott fejlődési vonalat Monks (1992) az egyes korszakokra jellemző személyzeti gyakorlatok fokozódó komplexitásán, az emberi dimenzió előtérbe kerülésén keresztül ragadja meg modelljében (id. Karoliny 2003:67). A fejlődés az egyszerű adminisztratív feladatoktól a hagyományos munkaügyi kapcsolatokon át az egyre összetettebb tevékenységekig, a komplex emberi erőforrás rendszerek működtetéséig és a stratégiai tervezésig halad (3. táblázat).

3. táblázat. A személyzeti menedzsment komplexitásának fejlődése

Hagyományos/ Adminisztratív	Hagyományos/ Munkaügyi kapcsolatok	Újító/Professzionális	Újító/Kifinomult
			Stratégiai tervezés, humánstratégia, humán- politikai irányelvek
		A személyzeti menedzsment minden tevékenységi körében komplex rendszerek működtetése	
	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés		
Adatnyilvántartás, a jogszabályok, belső szabályzatok betartása			

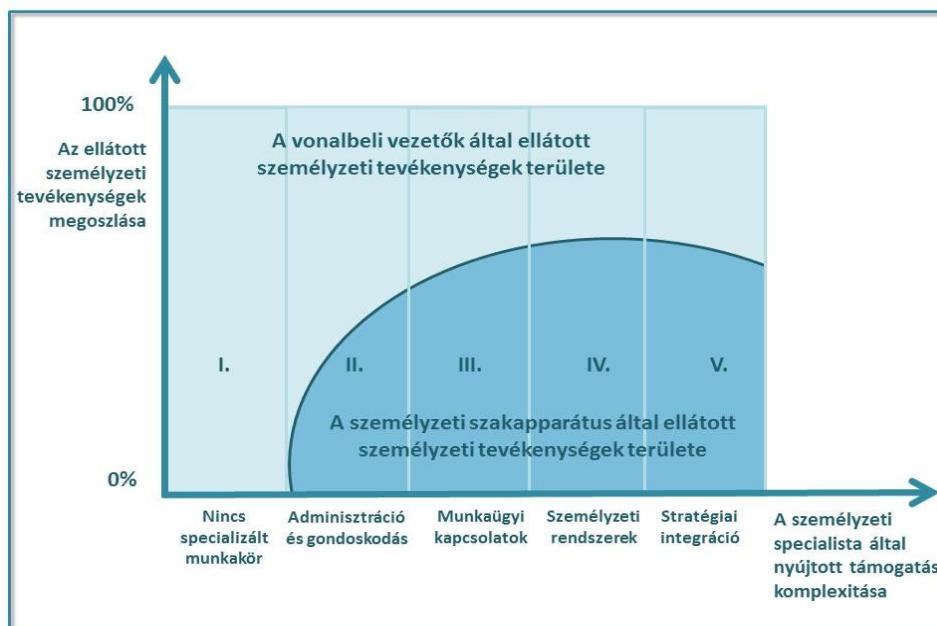
Forrás: Monks (1992, id. Karoliny 2003) alapján saját szerkesztés

A stratégiai HRM lényegét szerzők sokasága próbálta megragadni, akik abban kivétel nélkül egyetértenek, hogy a stratégiai HRM az emberi erőforrás gazdálkodás és szervezeti/üzleti stratégia valamilyen értelemben való összekapcsolásáról szól. Walker (1992) például a SHRM-et az emberi erőforrások menedzselésének és az üzlet stratégiai tartalmának összehangolására szolgáló eszközként, Boxall (1996) a HRM és a stratégiai menedzsment közötti interfészként definiálja, míg Legge (2005b) szerint a stratégia HRM arról szól, hogy hogyan lehet az összes munkavállaló foglalkoztatását olyan módon menedzselni, hogy az optimálisan járjon hozzá a szervezeti célok eléréséhez. Armstrong és Taylor (2014) megközelítésében az SHRM olyan, az üzleti stratégiákkal integrált HR stratégiák kifejlesztése és végrehajtása, amik támogatják azok

elérését. Ulrich és Brockbank (2005) azt hangsúlyozza, hogy a szervezet átfogó stratégiájának az összekapcsolása az összehangoltan működő emberi erőforrás rendszerekkel kritikus tényező a teljesítmény eredmények maximalizálásában. Caldwell és munkatársai (2011) az SHRM szerepét az etikus ügyek képviselője alapelveinek összefüggésében írják le, és ebben a HR szakemberek szervezetükkel szembeni, hallgatólagos etikai kötelezettségeit hangsúlyozzák. Mártonffy (2007) alapján, a HR akkor tölt be stratégiai szerepet egy vállalatnál, ha:

- a HR vezető közvetlen felettese a vezérigazgató
- a HR „beszéli az üzlet nyelvét”, átlátja a cég folyamatait
- a HR-es részt vesz a stratégiai döntésekben
- azon túl, hogy profin ellátja az alapszolgáltatásokat, olyan HR-rendszereket működtet, amelyek versenyelőnyt hoznak a cégnek (id. Chikán 2008:300)

Karolinyné (2003:68) osztályozó modellje a személyügyi szakemberek és a vonalbeli vezetők közti munkamegosztás változását mutatja be a személyügyi tevékenységek összességében, amelyet együttesen látnak el (6. ábra). A személyügyi menedzsment fejlődésével párhuzamosan, a stratégiai integráció felé haladva a vonalbeli vezetők részvételi aránya egyre csökken, míg a HR szakapparátusé növekszik, ami egyúttal azt is jelenti, hogy a szervezeti célok mellett egyre nagyobb szerephez jut az alkalmazottak igényeinek figyelembevétele, amit a személyügyi szakemberek által ellátott bővülő feladatkör is jelez.



6. ábra. A személyzeti menedzsment fejlődésének fázisai

Forrás: Karolinyné (2003:68) alapján saját szerkesztés

A HRM fogalmát és tartalmát tekintve koránt sincs egyetértés a téma szakértői és kutatói között, amit jól tükröznek a 2.2.1. fejezetben bemutatott fogalmi meghatározások különbözőségei is. A HRM Armstrong és Taylor (2014) szerint egyre inkább annak szinonimájává vált, amit korábban személyzeti menedzsmentnek hívtunk. Ugyanakkor a szerzők azt is kifejtik, hogy a HRM 1980-as években létrejött fogalmi kerete egy olyan szemléletet tükröz, ami számos elméletre

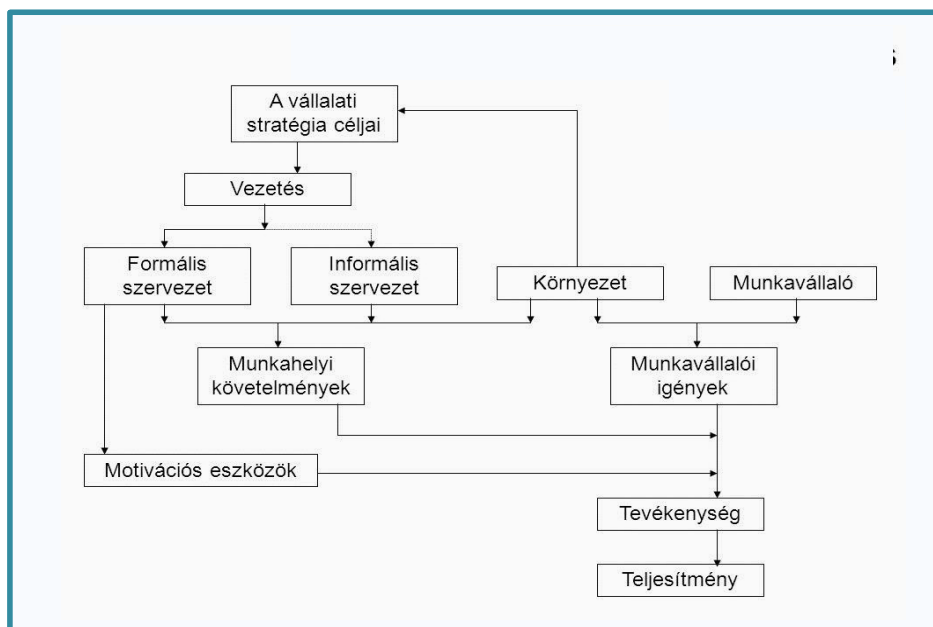
támaszkodik, a magatartástudományok, a stratégiai menedzsment, emberi tőke elmélet és munkaügyi kapcsolatok területéről. A HRM mint tudományterület kialakulása, és rendszerbe foglalása két szerzőcsoport nevéhez fűződik (Beer et al. 1984; Fombrun et al. 1984). Az általuk írt két tankönyv megközelítése különböző, abban azonban egyetértenek, hogy a HRM-et megkülönböztetik a korábban elterjedt személyzeti menedzsment fogalmától, és azt a személyzeti irányelveknek a működésen keresztül megvalósuló, és az üzleti stratégiával való nagyobb integrációjával jellemzik, amelyben nagyobb szerepet játszanak a vonalbeli vezetők; eltolódás tapasztalható a kollektívától az individuális kapcsolatok irányába, és nagyobb hangsúlyt kap a szervezeti teljesítmény kérdése (Brewster et al. 2010).

Torrigton és Hall (1991) abban látja a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment (HRM) közötti különbséget, hogy míg az előbbi munkaerő központú, addig az utóbbi inkább erőforrás központú. A személyzeti menedzsment a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységekre (toborzás, képzés, javadalmazás), a munkavállalók munkával kapcsolatos szükségleteire és problémáira, a menedzsment és munkavállalók közti közvetítésre, illetve azon menedzsment akciók korrigálására fókuszál, amik nem kívánatos munkavállalói válaszokat idézhetnek elő; ezzel szemben a HRM a menedzsment humán erőforrás szükségleteit tartja szem előtt, és nagyobb hangsúly fektet a tervezésre és kontrollra, mint a közvetítésre. Vannak, akik a HRM-ben egy szakszervezetekkel szembenálló, azokat helyettesítő munkáltatói stratégiát látnak, illetve a munkaügyi kapcsolatok kollektív helyettesítésére szolgáló kísérletnek tekintik (Barbash 1987; Wells 1993). Más szerzők amellet érvelnek, hogy számos szervezet esetében ezek az elnevezések sokszor csupán nyelvi fogások, retorikai eszközök, semmint valódi változást takarnának a HR gyakorlatokban (Boxall 2007; Bratton-Gold 2007; Gratton et al. 1999; Legge 2005a); a HRM retorikája gyakran olyan fejlődési folyamatként mutatja be önmagát, ami ideális bármelyik szervezet számára, annak a nyilvánvaló volta ellenére, hogy különböző üzleti környezetek különböző megközelítéseket igényelnek (Armstrong-Taylor 2014).

Általános és népszerű értelemben a HRM egyszerűen valamilyen, az emberek menedzselését szolgáló rendszerre utal (Storey 2007), a szerző ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy különbséget kell tenni a HRM általános és partikuláris értelmezése között. Ez utóbbi a korábnál lényegében más, a dolgozói elkötelezettségen alapuló, modelljét jelenti az emberek menedzselésének (Guest 1987; Pfeffer 1994; Storey 1995, 2007), ami holisztikusabb szemléletet képvisel, mint a hagyományos személyzeti menedzsment, azt hangsúlyozva, hogy az emberekre inkább tőkeként kellene tekinteni, mintsem költség tényezőként (Armstrong-Taylor 2014). Boxall (1996) számos szerzőre hivatkozva különbözteti meg a HRM tartalmával kapcsolatos viták két fő irányát. Az egyik szerinte is, az előzőekkel összhangban, a HRM a munkaügyi menedzsment elkötelezettség orientált modelljét jelenti. Ennek fő kérdése az, hogy milyen gyakorlatokból áll ez a modell, milyen variánsai lehetnek és az eredményei ténylegesen kiválóbbak-e. A másik irányt a HRM preferált, széles értelemben vett definíciója jelenti, amely a stratégiai menedzsment és a munkavállalói kapcsolatok közötti viszonylatokra fókuszál, és a munkaügyi menedzsment mindenféle fajtáját tartalmazza, beleértve a magas elkötelezettségű variáns is (Beer et al. 1984; Guest 1987; Hendrey-Pettigrew 1990). Nagyon hasonló ehhez Legge (2005b) álláspontja, aki az alapvető értelmezési kérdést abban látja, hogy a HRM-et a személyzeti menedzsment egy speciális változatának tekintjük-e, azt a sajátos ideológiát tükrözve, hogy hogyan kell a munkavállalókkal bánni (univerzális megközelítés), vagy nagyon különböző politikák és gyakorlatok lehetséges változataiként, aminek kialakításával a kívánt

munkavállalói hozzájárulások elérhetőek, és amelyek megfelelnek a koherencia és alkalmasság kritériumainak (kontingencia megközelítés)²⁰.

Vannak szerzők, akik a HRM-et az SHRM fogalmával megegyező értelemben használják. A Beardwell és Holden (1994) szerzőpáros szerint a HRM-re egyrészt tekinthetünk úgy, mint meghatározó stratégiai menedzsment funkcióra, másrészt úgy is, mint a személyzeti menedzsmentet és a munkaügyi kapcsolatokat egyesítő menedzsment területre, ami a munkaadó-munkavállaló kapcsolatot a menedzsment elsődleges felelőségévé teszi. Legge (2005a) véleménye szerint is a HRM, szemben a korábbiakkal, az emberek menedzselésének proaktív módját jelenti és a stratégiai menedzsment részévé és támogatójává válik. A HRM stratégiai szerepét hangsúlyozza Chikán Attila is: szerinte a HRM feladata a munkaerővel való stratégiai gazdálkodás, vagyis a munkahelyi követelmények meghatározása és a munkavállalók igényeivel való összehangolása a vállalat küldetésével, értékeivel és stratégiájával folyamatos összhangban (Chikán 2008:290). Az emberi erőforrás gazdálkodás tartalmát az ő felfogásában a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra. Az emberi erőforrás gazdálkodás tartalma.

Forrás: Chikán (2008:291)

Mindezek alapján emberi erőforrás menedzsmentről (HRM), akkor beszélhetünk, ha az emberekkel kapcsolatos személyzeti tevékenységet, az emberek menedzselésének különböző területeit integrált rendszert alkotva, holisztikus szemléletben, a szervezeti hatékonyságot és a szervezet stratégiai céljait szem előtt tartva alakítják ki és működtetik. A stratégiai HRM megközelítésében az alábbi fő alrendszeret, illetve folyamatokat különíthetjük el (Bakacsi et al. 2000:49):

- Munkavégzési rendszerek
- Emberi erőforrás áramlás
- Teljesítménymenedzsment
- Kompenzáció és javadalmazás
- Emberi erőforrás fejlesztés

²⁰ Erről a 2.3.2. fejezetben részletesen írok.

A vállalatok nemzetköziesedése és a gazdasági globalizáció hatására a HR stratégiai szerepe egyre inkább előtérbe kerül, „a multinacionális cégek a munkaerőpiacon is konkurenciaként jelentkeznek, versenyt alakítva ki például a kompetens, a nagy potenciállal rendelkező munkaerő-utánpótlás biztosításáért is” (Bakacsi et al. 2000:54), ugyanakkor a munkavállalók számára nemzetközivé váltak a karrierlehetőségek is. A XX. és XXI. század fordulóján a globális vállalatok egyre nagyobb térhódításával, valamint az egységes európai munkaerőpiac kialakulásával szükségessé vált az emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközivé válása is (Tóthné 2012); kialakul az **IHRM** (*International Human Resources Management*), azaz a **nemzetközi emberi erőforrás menedzsment** mint egy újabb fázis az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődésében. Caliguri (1999) szerint az IHRM a nemzetközi menedzsment és a HRM sajátos ötvözeteként, a gazdaság globalizálódásának és a multinacionális vállalatok térhódításának köszönhetően, önálló menedzsment területté vált. Az IHRM napjainkban „az emberi erőforrások nemzetközi/világméretű menedzselésével foglalkozik²¹” (Poór 2013a:194).

Az előzőekben ismertetett fejlődési vonal a személyügyi tevékenységre vonatkozó elképzelések és gyakorlatok időbeli átalakulását, a fejlődés egymásra épülő lépcsőfokait mutatja, az emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó különböző szervezeti gyakorlatok azonban egymás mellett élnek a mai napig, „párhuzamosan is jelen vannak egy adott ország különböző tevékenységi körű, méretű, tulajdonú és fejlettségű gazdálkodó szervezeteinek a gyakorlatában” (Tóthné 2012). Ez azt jelenti, hogy az egyes cégek más-más HRM gyakorlatot folytatnak: van, amelyik még csak a személyzeti adminisztrációnak megfelelő tevékenységet végez ezen a területen, másoknál már előtérbe került a stratégiai gondolkodás a HR-re vonatkozóan, megint másoknál, a nemzetközi szintéren működő globális vállalatoknál pedig szükségszerűen az IHRM tevékenység a meghatározó.

2.3.2. Univerzalista és kontingencia szemléletű irányzatok a HRM-ben

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás korai szakaszában annak emberekre fókuszáló gyakorlata elkülönül a szervezeti tevékenység keményebb, üzleti és pénzügyi, a szervezeti stratégiában közvetlenül érintett területeitől. Az 1980-as évektől kezdve egyre inkább megfigyelhető annak felismerése, hogy ahhoz, hogy a HR létjogosultsága megmaradjon, egyre közelebbi kapcsolatba kell kerülnie a szervezeti stratégiával és a vállalat napi üzleti tevékenységével. Ahogyan ezt Beer és szerzőtársai megfogalmazták, a felső vezetők stratégiai előrelátása nélkül az a valószínű, hogy a HRM olyan független tevékenységek összessége marad, ahol ezek mindegyikét saját gyakorlati hagyománya vezérli (Beer et al. 1984). Legge (2005b) megfogalmazásában a stratégia HRM arról szól, hogy hogyan lehet az összes munkavállaló foglalkoztatását olyan módon menedzselni, hogy az optimálisan járuljon hozzá a szervezeti célok eléréséhez, azaz mindenekelőtt – Boxall (2007) meghatározása szerint – a szervezet életképességéhez és a hosszantartó versenyelőnyhöz. A stratégia HRM elterjedéséhez Guest (2007) szerint hozzájárultak azok a feltevések, amelyek szerint egyrészt a hatékonyan működő HR rendszerek a szervezet jobb teljesítményét eredményezik, másrészt az emberek alapvető versenyelőnyt jelentenek a szervezetek számára. A HRM stratégiai megközelítésének fejlődését számos elmélet és modell fémjelzi, amelyekkel a szerzők megkísérik értelmezni a HRM helyét és szerepét a vállalati működésben, és hol leíró, hol normatív módon próbálják megragadni az

²¹ A 2.3.3. alfejezetben ezt a témát részletesebben be fogom mutatni.

emberi erőforrásokkal való gazdálkodásnak mint a vállalatvezetés egyik kikerülhetetlen funkciójának lényegét, módszereit, a vele szemben támasztott követelményeket, és nem utolsósorban a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását. A XX. század végének társadalmi, gazdasági és politikai változásai mentén e modellek egymással is versengve és vitatkozva segítették elő a témáról való gondolkodást és a HRM mint önálló tudományterület fejlődését.

Storey (1989; 2007) nevéhez fűződik az emberi erőforrás menedzsment „**kemény**” (*hard*) és „**puha**” (*soft*) irányzata közötti megkülönböztetés. A „kemény” irányzat az emberi erőforrások menedzselésének racionális módjára, annak mérhető, kiszámítható, stratégiai aspektusaira fókuszál, és az erőforrás szemlélet jellemzi. Az alkalmazottakra úgy tekint, mint bármilyen más erőforrásra, és menedzselésüket is ugyanolyan racionális, személytelen módon, a maximális megtérülés kiaknázása érdekében végzi (Legge 2005b). Ezzel szemben a „puha” irányzat fókuszában az emberi tényező és a dolgozói elkötelezettség áll. Gyökerei az emberi viszonyok tanából eredeztethetőek, a kommunikációt, motivációt és leadership szemléletű vezetést, és a munkavállalói elkötelezettség megszerzését szolgáló, magas bizalmi szintű szervezet kialakítását hangsúlyozza, ahol a figyelem is a szervezeti kultúra kulcs fontosságú szerepére helyeződik át (Armstrong 2008). Úgy tekint az emberekre, mint a szervezet humán tőkéjére, akik elkötelezettségük, magas szintű és alkalmazkodó képes tudásuk, készségeik és teljesítményük révén válnak a versenyelőny forrásává (Legge 2005b). A puha HRM fókusza a fejlesztés, az egyéni fejlődési lehetőségek szervezeti kereteinek biztosítása, szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése (Csillag 2014).

Boxall (1992) álláspontja szerint a külső környezetre való reagálás szükségessége az inkább stratégiai megközelítések keresését eredményezte az emberek menedzselésében, ami túlmutat a HRM „puha” gyakorlatán és a személyzeti menedzsment mechanisztikus megközelítésén, és az SHRM mint „kemény” modell kiemelkedését eredményezte. Ezt az irányzatot képviseli a sokszor hivatkozott, ún. **Michigani iskola illeszkedő** (*matching*) **modellje** (Fombrun et al. 1984), mely szorosan kapcsolódik a tudományos vezetés iskolájához (Brewster et al. 2004a), és az utilitarista instrumentalizmus megközelítését tükrözi (Legge 2005b). E szerint döntő jelentőségű az egymással koherens emberi erőforrás irányelvek, rendszerek és tevékenységek üzleti stratégiával való szoros integrációja, ez helyeződik a HRM fókuszába. A modell négy funkciót (kiválasztás, teljesítménymenedzsment, fejlesztés, ösztönzés) különböztet meg, amelyek a szervezeti teljesítmény növelését szolgálják (Armstrong 2008). A HR ilyen módon való megközelítésével a szerzők megtették az első lépést a stratégiai HRM koncepciójának irányába (Armstrong-Taylor 2014).

A kemény és puha HRM, vagy a kettő valamilyen kombinációja „az emberekhez való eltérő hozzáállást tükrözi, szervezeten belüli 'használatuknak' különböző természetét, minőségét és mértékét jelenti” (Csillag 2014:71), mindkettőt egyaránt a vállalkozás eredményessége minősíti, kezdeményező és nem követő jellegű, és beépül a vállalati stratégiába (Kővári 2003). Miközben az 1990-es évektől kezdve a HRM puha modelljére, az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban egyaránt úgy tekintettek, mint a HRM mindenekfelett álló mintájára, a foglalkoztatási viszonyok menedzselésének egy elkülönített, normatív filozófiájára, a gyakorlatban ez a HR modell mégsem jelenik meg széleskörűen (Legge 2005b). Több szerző is arra hívja fel a figyelmet, hogy a kemény és puha HRM inkább egymást kiegészítő, mintsem egymást kizáró megközelítések (Gratton et al. 1999; Keenoy 1997; Truss et al. 1997). Truss és

szerzőtársai (1997) arra is felhívják a figyelmet, hogy a HRM „puha” retorikájának gyakran ellentmondhat a „kemény” realitás, míg Gratton és munkatársai (1999) kutatásukban a kemény és puha modell, valamilyenfajta keverékét azonosították több, általuk vizsgált szervezetnél (id. Armstrong-Taylor 2014).

A HRM humanista megközelítése, mint egy új HRM paradigma lefektetése a Harvardi iskolát képviselő, Beer és munkatársai (1984) nevéhez fűződik. E szerint, miközben hangsúlyozzák a HR politikák és az üzleti célok integrálásának fontosságát, úgy tekintenek az alkalmazottakra, mint a szervezet értékes vagyonára, és nem pusztán mint költségtenyezőre. Költségminimalizálás és kiaknázás helyett a humán erőforrás menedzsment jelszava az emberi erőforrásba való befektetés és az általa elért értéktöbblet (Legge 2005b). Ebből a megközelítésből indul ki az ún. **Harvard modell** (Beer et al. 1984), amely az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban a környezeti (gazdasági, társadalmi, politikai, technológia) tényezők hatását és az érintettek (*stakeholder*) széles körének érdekeit (beleértve a munkavállalókat), ezek figyelembe vételének szükségességét hangsúlyozza (Boxall 2007). A HRM irányelveknek egyaránt illeszkedniük kell az üzleti stratégiához és a szituációs kényszerekhez, számolva a menedzsment értékválasztásainak szerepével is. A kor követelményeként jelentkezett az emberek menedzselésében egy hosszabb távú perspektíva szükségessége (Beer et al 1984); a modellben az a felismerés jelenik meg, hogy támaszkodni kell az alkalmazottak bevonására (Poór 2013a). Boxall (1992) a modell egyik fő előnyének tartja, hogy az, kitérve a HRM összefüggésrendszerét és elismerve annak hatását a menedzsment stratégia választására, a piaci és a szocio-kulturális megfontolások összekapcsolását javasolja. Közvetlen eredménye a munkavállalói elkötelezettség, kompetencia és költséghatékonyság, hosszú távon pedig a szervezeti hatékonyság, az egyéni és társadalmi jólét. A Harvard modell, kiemelve azt, hogy a HRM sokkal inkább a menedzsment dolga általában, mintsem partikuláris személyzeti funkció, számottevő befolyást gyakorolt a HRM elméletére és gyakorlatára; annak megalkotói elsőként hangsúlyozták, hogy a HRM ügye a vonalbeli vezetőkre tartozik (Armstrong 2008). A Harvard modell alapelvei számos követőre találtak, elképzeléseik újabb és újabb modellekben öltöttek testet (pl. Baron-Kreps 1999; Guest 1987, 1997; Hendry-Pettigrew 1990).

Armstrong és Taylor (2014) szerint a stratégiai HRM egyik kulcs fogalma az illeszkedés, azaz annak szükségessége, hogy a szervezet HR stratégiája, irányelvei és gyakorlatai, valamint üzleti stratégiája között – a külső és belső környezet kontextusában egyaránt – kongruencia legyen. Ez azt jelenti, hogy a HR politikák kialakításának a szervezeti stratégiát, azaz a külső politikai, gazdasági, jogi, technológiai körülményekre adott, és a szervezet belső működését meghatározó választ kell a lehető legjobban szolgálnia (Waterhouse-Keast 2012). Mindez értelemszerűen összefügg azzal a korábban már tárgyalt alapkérdéssel, hogy a HRM-et a személyzeti menedzsment egy speciális változatának, az emberekkel való bánásmódra vonatkozó sajátos ideológia kifejeződésének tekintsük-e, vagy nagyon különböző politikák és gyakorlatok potenciális változatainak, amelyek a kívánatos munkavállalói közreműködés elérését szolgálják (Legge 2005b).

A szervezetek versenyképessége és a HRM közötti kapcsolat körüli disputa ennek megfelelően két ellentétes irányzat mentén bontakozott ki, szerzők hosszú sora érvel egyik vagy másik, vagy éppen valamiféle kombinációjuk mellett (pl. Boxall-Purcell 2000; Brewster 2007b; Guest 1997; Legge 2005b; MacDuffie 1995; Pfeffer 1994; Richardson-Thompson 1999; Stavrou et al. 2010).

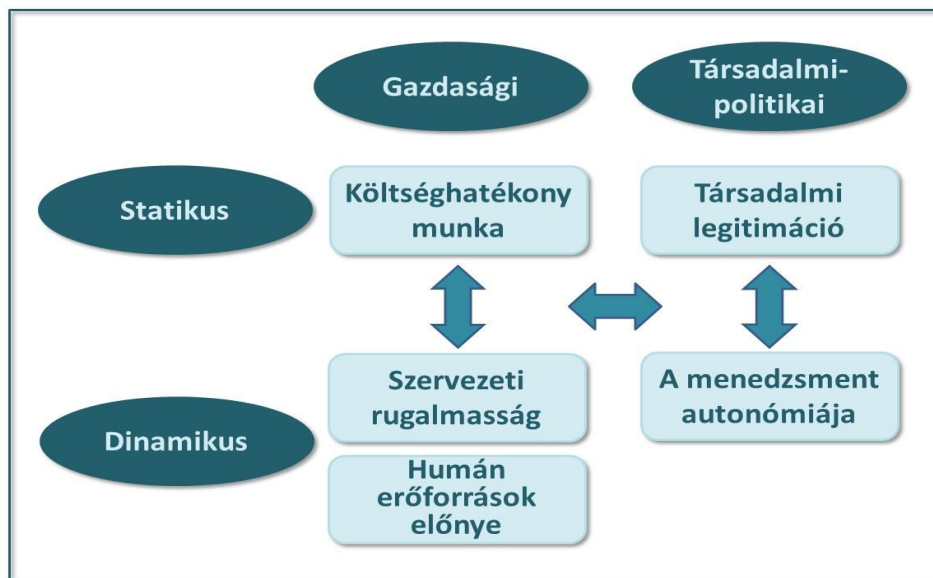
A legjobb illeszkedés (*best-fit*) irányzatán alapuló **kontingencia szemléletű** modell azt hangsúlyozza, hogy a HR stratégia eredményesebb lesz, ha annak specifikus szervezeti és környezeti kontextusával megfelelően integrálva van, míg az **univerzalizmust** pártoló modell szerint minden cég jobb helyzetbe kerül, ha azonosítja és adaptálja az emberek menedzselésének módjára vonatkozó legjobb gyakorlatokat (*best practice*) (Boxall-Purcell 2000). Ez a két irányzat azonban nem szükségszerűen zárja ki egymást, hanem egymással való kombinációjuk egy holisztikusabb megközelítést szolgálhat (Stavrou et al. 2010 id. Armstrong-Taylor 2014). Richardson és Thompson (1999) nézete szerint egy stratégia sikere a külső (vagy vertikális) és a belső (vagy horizontális) illeszkedés összekapcsolásán áll vagy bukik, Legge (2005b) ugyanakkor ezek integrációjának problematikájára, a közöttük feszülő ellentmondásokra hívja fel a figyelmet. Míg a HRM politika külső illeszkedése (a szervezet fejlettségének megfelelő és stratégiájával való összhang) a kontingencia szemléleten, addig a belső illeszkedése (munkavállalói elkötelezettséget szem előtt tartó HR rendszerek) az univerzalista megközelítésen nyugszik, és ezek, nézete szerint, nem mindig egyeztethetők össze egymással. A kontingencia és univerzalista megközelítések mellett harmadikként a konfigurációs irányzat – a HR gyakorlatok horizontális integrációjával – egy holisztikusabb, rendszer-szemléletű megközelítést képvisel (Armstrong-Taylor 2014), a HRM rendszerek belső dinamikájának és összekapcsolásának a fontosságát és ezek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását hangsúlyozva (MacDuffie 1995; Brewster 2007b). Richardson és Thompson (1999) arra a következtetésre jutottak, hogy egy cég a HR gyakorlatok összekapcsolásával nemcsak magasabb teljesítményt, hanem egyúttal a versenystratégiájával való magas szintű illeszkedést érhet el.

Legge (2005b) kiemeli, hogy az üzleti stratégia és a HRM politika integrációjának hangsúlyozása bizonyos esetekben a kemény modell követését teszi kívánatossá: például a munka-intenzív, nagy volumenű, alacsony költségű iparágakban az alkalmazottakra mint a költségminimalizálás tényezőire érdemes tekinteni. Ugyanakkor a puha HRM logikus választásnak tűnik olyan szervezetekben, ahol az alkalmazottak tudása, készségei és a kölcsönös bizalomra épülő kapcsolatok kritikus tényezői a szervezeti teljesítménynek. Ilyenek a magas hozzáadott értékkel bíró termékeket előállító, illetve szolgáltatásokat nyújtó, tudás-intenzív iparágak. Boxall (2007) azon az állásponton van, hogy az üzleti stratégia, illetve a HRM politika és gyakorlat szoros integrációja önmagában nem elegendő, ez a felfogás túlságosan leegyszerűsíti az emberek menedzselésével járó ellentmondásokat. Lehetséges például az, hogy egy szervezetnek magasan elkötelezett, felhatalmazott munkaerőre van szüksége, miközben egy létszám leépítő stratégiát követ, mint ahogy az például az autógyártásban gyakran előforduló eset. Boxall, egyéb mellett, az alkalmazott technológia jelentőségét hangsúlyozza a HR stratégia választásában. Ez azt jelenti, hogy például egy költségcsökkentő üzleti stratégia mellett is követheti egy cég a magas elkötelezettségű HRM modellt, ha például korszerű technológiákat vezet be, mivel ezek a magasan kvalifikált munkaerő alkalmazását feltételezik.

Legge (2005b) rámutat, hogy egy kívánatos üzleti stratégia követésében a menedzsment választási szabadságát a szervezet történelmi, társadalmi, kulturális és intézményi beágyazottságából eredő, és gyakran pénzügyi kényszerek is korlátozzák. A szerző hangsúlyozza, hogy a környezet jelentősége és a HRM rendszerek és implementáció kontingencia természete emelkedik ki a HRM kutatások esettanulmányaiból. Hasonlóan, Boxall (2007) is azt hangsúlyozza, hogy a munkaadók céljaira kikerülhetetlenül hatással van az a szektorális és társadalmi összefüggérendszer, amelyben a vállalat működik, és a szoros belső

integráció követelménye túlbecsüli azokat az ellentmondásokat, amiket az emberek menedzselése magában rejt (Boxall-Purcell 2016). Mindez arra mutat rá, hogy a környezeti (társadalmi, kulturális, intézményi) feltételek szükségszerűen hatással vannak a menedzserek mozgásterére, arra, hogy milyen HRM stratégiát, politikát és gyakorlatokat lehetséges adott környezeti és szervezeti feltételrendszer mellett alkalmazni. S bár fontos szempont lehet az üzleti stratégiával való integráció és a korszerű HRM gyakorlatok követése is, „nem feltételezhetjük azt, hogy a munkaadók szabad cselekvő személyek, akik független döntéseket tudnak hozni” (Armstrong-Taylor 2014:24).

Boxall (2007) modelljével, illetve annak továbbfejlesztett változatával (Boxall-Purcell 2016) a kontingencia alapú és az univerzalista megközelítések integrációjára tesz kísérletet, más szóval az „egyértelműen a kemény és puha szemlélet együttes alkalmazását mutatja” (Csillag 2014:72). Ők a HRM tevékenységet társadalmi kontextusba helyezik, abból indulnak ki, hogy mivel egy vállalat nem egyszerűen kényszerek nélküli gazdasági szereplő, hanem egy társadalmi kontextusban elhelyezkedő gazdasági egység, a HRM vonatkozásában a menedzsmentnek egyaránt vannak gazdasági és társadalmi-politikai indítékai. Ezek közé tartozik a költséghatékonyság, szervezeti rugalmasság, társadalmi legitimitáció és a menedzsment autonómiája (8. ábra).



8. ábra. A HRM stratégiai céljai.

Forrás: Boxall (2007) és Boxall-Purcell (2016) alapján saját szerkesztés

A legalapvetőbb szinten a HRM küldetése az, hogy a cég életképességét a munkaerő menedzsmentjének költséghatékony és társadalmilag legitim rendszerein keresztül stabilizálja. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a munka és emberek stratégiai menedzsmentje során az e célok között megjelenő feszültségek nehezen feloldható ellentéteket jelentenek a menedzserek számára, ezek a munkaadói kontroll és a munkavállalók motivációja, a rövidtávú produktivitás és a hosszú távú alkalmazkodás, a cég túlélése és a munkavállalók biztonsága illetve a menedzserek autonómiája és társadalmi legitimitáció között feszülnek (Boxall 2007; Boxall-Purcell 2016).

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás a különböző külső-belső feltételrendszerek között működő szervezeteknél nem történhet tehát ugyanazon a módon. A környezeti kontextushoz illeszkedés három fő tényezőcsoporthoz kötve tárgyalható: a társadalmi (intézményi és kulturális), a szektoriális (magán- és közszféra) és ágazati (mezőgazdaság, ipar, szolgáltatás, stb.), valamint a szervezeti (létszám, életciklus, versenystratégia, stb.) jellemzők (Karoliny-Balogh 2017b; Poór et al. 2017b). Ezek mind-mind jelentős befolyást gyakorolnak a különböző HR-változókra, azaz a HRM rendszerek működésére (Dowling et al. 2013; Paauwe 2004; Poór 2013b; Poór et al. 2014a, 2015a és 2017b). Számos szerző ért egyet azonban abban, hogy a legnagyobb hatás abból származik, hogy a cég mely országban fejti ki tevékenységét (Brewster et al. 2010; Brewster-Bennett 2010; Kovács-Karoliny 2015; Kovács-Poór 2017; Poór et al. 2014a, 2014b és 2017a), és arra a „lágy” tényezők, mint a nemzeti kultúra, társadalmi értékek vagy helyi tradíciók, és a „kemény” tényezők, mint a munkaerőpiac, törvényi szabályozás vagy demográfiai folyamatok, egyaránt befolyással vannak (Brewster 2007b). Hasonló véleményen van Chikán Attila is, szerinte „valamennyi vállalati tevékenység közül az EEM az, amely – érthető okokból – leginkább függ az egy adott országra, régióra jellemző társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai tényezőktől”, ezek a tényezők „meghatározó jelentőségűek az emberi erőforrás menedzsment feladatait és lehetőségeit illetően is” (Chikán 2008:292).

Bokor Attila (2007a) azt hangsúlyozza, hogy a HR számára a külső környezeti hatások és az azokban megmutatózkodó tendenciák olyan alkalmazkodási kényszert jelentenek, melyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni, szerinte azonban ezekre mint versenyelőnyt nyújtó lehetőségekre is tekinthetünk. A munkaerőpiac, a versenytársak, a jogi, kulturális és technológiai környezet folyamatos nyomon követése szükséges ahhoz, hogy a vállalat úgy a kínáló lehetőségeket, mint az esetleges veszélyeket megfelelő időben észlelni tudja. A szerző azt is kiemeli, hogy a környezet és az emberi erőforrás menedzsment között kétirányú kapcsolat van: nemcsak a környezet van hatással a HRM-re, de hosszabb távon ez utóbbi is képes befolyásolni a társadalmi értékrendet, a munkaerő-piaci helyzetet, az általános képzettségi szintet és a jövedelmi viszonyokat is. Kiemelkedően fontos tehát, hogy a vállalatok HR tevékenysége a külső üzleti realitásokat (technológia, gazdasági szabályozók, demográfiai jellemzők) és azok tendenciáit figyelme véve, folyamatosan a saját környezetéhez igazodjon (Ulrich-Brockbank 2005).

Összefoglalásként leszögezhetjük, hogy nincsenek a HRM-nek univerzális jellemzői, a különböző szervezetekben folyó gyakorlatok eltérnek egymástól (Armstrong 2008), és napjainkban is számos különböző modell létezik (Armstrong-Taylor 2014). Ahogyan azt Boxall és munkatársai (2007) megállapítják, a humán erőforrás menedzsment a tevékenységek mérhetetlen sorát fedi le, és a variációk óriási választékát jeleníti meg. A különböző iparágakban, társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci környezetben működő, más-más fejlődési szinten álló szervezetek, cégek HRM tevékenysége, gyakorlata igen széles skálán mozog.

2.3.3. A HRM nemzetköziesedése: az IHRM térhódítása

Az IHRM kialakulása az üzleti élet nemzetköziesedésével összefüggő HRM problémákra vezethető vissza (Scullion 1995). Az, hogy a gazdasági globalizáció velejárójaként a vállalatok egyre inkább és egyre szélesebb körben a nemzeti határokon túl is elkezdtek terjeszkedni, világszerte tőkebefektetéseket végezve, és az így létrejött leányvállalatoknak a megszokottól eltérő közegben kellett működniük, az emberi erőforrások menedzselése terén is új problémákat hozott

a felszínre. Ahhoz, hogy egy vállalat a nemzetközi szinten is üzletileg sikeres legyen, a hazaitól sokszor jelentősen eltérő társadalmi, politikai, intézményi, kulturális környezet miatt számtalan olyan HRM kérdéssel kell szembesülnie, ami az otthoni környezetben nem fordulhatott volna elő (Dowling et al. 2013; Poór 2013a). A globalizálódó szervezeteknek tehát azzal a kihívással is számolniuk kell, hogy HR gyakorlataikat a különböző kultúrák új követelményeihez adaptálják, és egy olyan működésmódot alakítsanak ki, amely a szervezetnek kényelmes, ugyanakkor az adott kultúrához is illeszkedik, amelyben az működik (Schuler 2000). Ezzel kapcsolatban Welfare (2006) Michael Dickmant, a *Cranfield School of Management* professzorát idézi, aki a nemzeti és a globális HR gyakorlatok közötti alapvető különbséget a nagyobb komplexitásban és a különböző kultúrák és különböző üzleti környezet iránti érzékenység szükségességében látja (id. Armstrong-Taylor 2014). Hasonlóképpen, Poór József (2013a) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatottak számának növekedésével egyre inkább előtérbe kerülnek az interkulturalitás szempontjai, ezért az IHRM gyakorlatában különösen fontossá vált a kulturális különbségekre való érzékenység (*cultural awareness*).

Az IHRM mint egyetemi szintű diszciplína az 1980-as években jött létre, de kezdeteit arra az időszakra vezetik vissza, amikor a XX. század első felében az első cégek létrehozták irodáikat és leányvállalataikat külföldön (Evans et al. 2002). A külföldi tulajdonú vállalatok száma és az általuk foglalkoztatottak létszáma világszerte folyamatosan növekszik; egyes becslések szerint a mintegy 82 ezer nagy multinacionális cégnél dolgozók létszáma 2010-ben már meghaladta a 77 millió főt (Tarique et al. 2016 id. Poór et al. 2017b). Az IHRM kezdetben a sajátjuktól eltérő kultúrában dolgozó kiküldöttekhez (*expatriate managers*) kapcsolódó emberi erőforrás tevékenységeket jelentette. Ez kezdetben elsősorban az amerikai multinacionális vállalatok kiküldötteivel kapcsolatos problémakörre vonatkozott (Scullion-Brewster 2001). Caliguri (1999) felfogásában az IHRM a nemzetközi menedzsment és a HRM sajátos ötvözeteként, a gazdaság globalizálódásának és a multinacionális vállalatok térhódításának köszönhetően jött létre. Poór József (2013a) véleménye szerint a HRM nemzetköziesedésében jelentős szerepet játszottak a Hofstede (1980, 1994, 2001) nevéhez köthető kultúrakutatások is. Brewster és munkatársai (2005) globális HRM-ről beszélnek, ami túlmutat az IHRM olyan tradicionális feladatain, mint a nemzetközi munkaerő menedzselése, beleértve a magasabb pozíciókban dolgozó kiküldötteket, a kulturálisan sokszínű teamek tagjait és a nemzetközi tudás transzferben részt vevő specialistákat. Szerintük a globális HRM az összes, bárhol előforduló, HRM tevékenység, menedzselése globális szabályok alkalmazásával. *A nemzetközi HRM*, Armstrong és Taylor (2014:465) megfogalmazásában, „*a multinacionális vállalatokban folyó emberi erőforrás politikákkal és gyakorlatokkal foglalkozik*”. Brewster és munkatársai (2005; 2008) ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy a nemzetközi üzleti tevékenység már nem korlátozódik kizárólag a multinacionális vállalatokra (MNC), hanem a kis- és középvállalati (SMC) szektort is egyre inkább érinti, így az IHRM sem csak a multinacionális cégek privilégiuma.

Az emberi erőforrás menedzsment tehát attól függően, hogy egy vállalat kizárólag hazai, vagy egy tágabb, nemzetközi szinten működik, más-más sajátosságokkal rendelkezik. Dowling és munkatársai (2013) modellje az IHRM három dimenzióját különbözteti meg, ezek 1) maguk az IHRM tevékenységek (pl. személyzetbiztosítás), 2) azok az országok, ahol ezeket folytatják (anyaország, fogadó ország, harmadik ország), és 3) az alkalmazottak csoportjainak „eredete” (anyaországbeli, fogadó országbeli, harmadik országbeli munkavállalók). Lényeges különbséget

jelent tehát az, hogy a nemzetközi vállalatok munkavállalói gárdája különböző nemzetiségek képviselőiből áll, ezért a HRM-nek nem csak egy, hanem több ország munkavállalóival kell foglalkoznia. Ez azonban elsősorban nem mennyiségi kérdéseket vet föl, nem a munkavállalók megnövekedett száma jelenti a fő kihívást, hanem az eltérő kultúrából, jogi környezetből és a nagyobb földrajzi távolságból adódó alkalmazkodás és adaptáció követelménye (Poór 2013a). Schuler (2000) azon a véleményen van, hogy ahogyan egy szervezet egyre globálisabbá válik, az általa alkalmazott munkaerő által reprezentált kulturális változatosság is növekszik, aminek kezelése és respektálása olyan praktikus témákat vet fel, amik az üzleti tevékenységet egyre nehezebbé tehetik. Armstrong és Taylor (2014) szerint az IHRM egyik fontos megkülönböztető jegye éppen az, hogy ezt a sokféleséget kell menedzselnie.

A nemzetközi cégeknél az anyaországbeli munkavállalók egyik csoportját a külföldi kiküldöttek (*expatok*) képezik, akik rövidebb-hosszabb ideig valamelyik fogadó országban dolgoznak; előfordul az is, hogy egy cég egy harmadik országbeli kiküldöttest alkalmaz, a legnagyobb alkalmazotti csoportot pedig a helyi lakosok képezik (Poór 2013a). A nemzetközi cégeknél stratégiai kérdés, és a HRM fontos feladatát képezi annak eldöntése, ahogyan azt Simai (2008) is kiemeli, hogy a leányvállalatok menedzsmentjében mely pozíciók esetében van szükség külföldi kiküldöttekre, és melyekben alkalmazhatók helyi szakemberek (id. Poór 2013b). A kiküldöttektől elvárás, hogy illeszkedjenek be és legyenek elfogadottak a szervezet által, ugyanakkor a lokális legitimációjuk attól függ, hogy a helyi intézményeknek és normáknak meg tudnak-e felelni (Brewster-Bennett 2010). Ezért a kiküldöttek ügyeinek menedzselése a kiválasztás, képzés és karriermentés másfajta megközelítését foglalja magában, és idegen országbeli munkába való beilleszkedésük és a visszailleszkedésük problémája speciális törődést igényel. Továbbá, az *expatok* sajátos helyzetéből adódóan a cégeknek jobban részt kell venni a kiküldöttek privát életében is (Armstrong-Taylor 2014). A különböző országok üzleti kultúrájának felismerését és tudatosítását Brewster és Bennet (2010) fontos tényezőnek tartja a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentben, mivel hatással van a HRM fejlesztésére és befolyást gyakorol az adott országokba kiküldött menedzserekre és a potenciális kiküldöttekre. A nemzetközi HRM tehát többféle HR tevékenységet foglal magában, többféle nemzetiségű munkavállalóval foglalkozik, jobban bevonódik a kiküldöttek személyes életébe, többféle külső befolyásolótól függ és nagyobb mértékű bizonytalanság jellemzi (Dowling et al. 2013).

Az IHRM-nek mindenekelőtt a nemzetközi üzleti stratégia elérését kell támogatnia (Armstrong-Taylor 2014). Ehhez Perlmutter (1969) idestova fél évszázada lefektetett, nemzetközi menedzsment stratégiákra vonatkozó elmélete a kiindulási pont. Ebben a szerző a multinacionális vállalatoknál négyféle orientációt különböztet meg aszerint, hogy milyen mértékben etnocentrikusak, azaz a hazai gyakorlatukat követik-e, avagy mennyire adaptálódnak a lokális, a regionális vagy a globális adottságokhoz. HR szempontból ez az alábbi négy irányt jelöli ki (Chakravarthy-Perlmutter 1985):

- az anyaországiak kulcspozíciókban vannak bárhol a világon (etnocentrikus)
- a helyiek a saját országukban vannak kulcspozíciókban (policentrikus)
- a régióhoz tartozók kulcspozíciókban vannak a régióban (régiócentrikus)
- bármelyik országból a legjobb emberek vannak kulcspozíciókban (globális).

Az IHRM célja tehát az, hogy a multinacionális vállalat számára lehetővé tegye a globális sikerességet. Ez maga után vonja azt, hogy a lehető legrövidebb idő alatt világszerte versenyképes, hatékony, lokálisan érzékeny, rugalmas és adaptív legyen, és képes legyen a tudás átadására és a tanulásra a globálisan szétszórta egységei között (Schuler et al. 2002). Már az IHRM egyik úttörő képviselője, Laurent (1986) is rámutatott arra az ebben rejlő alapvető ellentmondásra, ami a téma teoretikusait, kutatóit és gyakorlati szakembereit a mai napig foglalkoztatja (pl. Bartlett-Ghosal 2002; Brewster 1995a; Brewster et al. 2005; Briscoe et al. 2012; Schuler et al. 2002). E szerint, egyrészt ahhoz, hogy a nemzetközi szervezetek kiépítsék, fenntartsák és fejlesszék céges identitásukat, azon kell igyekezniük, hogy az emberek menedzselését világszerte konzisztens módszerekkel végezzék, ugyanakkor annak érdekében, hogy lokálisan eredményesek legyenek, szükséges, hogy ezeket a módszereket adaptálják a különböző társadalmak sajátos kulturális követelményeihez. Tehát míg az üzlet globális természete a megnövekedett konzisztenciát igényli, a kulturális környezet változatossága a megkülönböztetést. Brewster (1995a) ezzel kapcsolatban arra mutat rá, hogy a hatékony vezetés ilyen környezetben magában foglalja azzal az ellentmondással való megküzdést, hogy miközben szükségsszerű a globális üzleti elvek és gyakorlatok importja, az is szükséges, hogy megértsük, és alkalmazkodjunk az új ország sajátos követelményeihez. Nemzetközi kontextusban tehát, Bartlett és Ghosal (2002) megfogalmazásával élve, a globális sztenderdizáció és a lokális differenciálás között fennálló konfliktus nyomásával kell a cégeknek számolni. Értelemszerűen az IHRM-ben is felmerül az a vita, amely a világszerte, univerzálisan alkalmazható legjobb gyakorlatok (*best practice*) és a helyi körülményekhez illeszkedő (*best fit*), egyúttal a minden kontextusban egyaránt működő egyetlen legjobb módszert elutasító, HRM gyakorlatok szükségességéről folyik (Brewster-Bennett 2010). A nemzetközi HRM stratégiának tehát azzal kell foglalkoznia, hogy központilag sztenderdizálják-e a HRM politikákat és gyakorlatokat, vagy a helyi viszonyoknak megfelelően adaptálják, vagy a kettőt valamilyen mértékben kombinálják (Briscoe et al. 2012).

Nem kétséges tehát, hogy a nemzetközi üzleti színtéren működő vállalatoknak szembe kell nézniük a konvergencia és divergencia, azaz a globális és lokális közötti dilemmával (Harris-Brewster 1999). Az emberi erőforrás menedzsment irodalomban egyaránt előfordulnak a konvergenciát pártoló és a divergencia mellett kardoskodó szerzők. A konvergencia hívei (Geppert et al. 2003; Pfeffer 1994; Ulrich 1997) abban látják a versenyképesség zálogát, ha az anyavállalatnál kialakított és megszokott legjobb gyakorlatokat, céges szabványokat, alkalmazzák a leányvállalataiknál is. Vannak azonban olyanok is (Brewster et al. 2004a; Brewster 2007b; Boxall 2007; Boxall-Purcell 2016), akik azon a véleményen vannak, hogy maximálisan alkalmazkodni kell a helyi politikai, intézményi és kulturális különbségekhez, és a HRM gyakorlatot ezeknek megfelelően kell kialakítani. Egy cégben világszerte alkalmazott és megszokott sztenderd HRM gyakorlatok lehetővé teszik a határokon átívelő igazságosságot és összehasonlíthatóságot, míg a helyi környezet sajátosságainak megfelelő, és a cég működésére befolyást gyakorló érintettek (alkalmazottak, szakszervezetek, kormányok, pénzügyi szervezetek, média, stb.) által legitimált HRM kialakítása lehetővé teszi, hogy a szükséges erőforrásokhoz a szervezet hozzáférjen (Brewster-Bennett 2010). Armstrong és Taylor (2014) arra is rámutatnak, hogy a legjobb gyakorlatok adaptálhatósága a kulturális/intézményi és szervezeti tényezőktől egyaránt függ. A menedzsment módszerek a nemzeti, intézményi és kulturális környezetbe beágyazottak, ami behatárolja a legjobb gyakorlatok univerzális alkalmazhatóságának lehetőségét a szerzők szerint. Az integráció és differenciálás

követelményének egyidejű nyomása a dualitás elméletben ötvöződött (Evans et al. 2002): e szerint az integráció és differenciálás nem választás kérdése, a két követelménynek egyszerre kell megfelelniük a cégeknek, amit Poutsma és szerzőtársai (2006) **hibrid lokalizációnak** neveztek. Poór József (2013a) is amellett foglal állást, hogy a különböző jogi, intézményi és gazdasági keretek között működő vállalatok emberi erőforrás menedzselési modelljét nem lehet teljességgel uniformizálni, az anyavállalat környezetében kialakult gyakorlatot hozzá kell igazítani a leányvállalatnak helyet adó ország gazdasági, intézményi, jogi, politikai viszonyaihoz és kultúrájához. A vállalati siker titkát éppen abban látja a szerző, hogy a vállalat mennyire képes a kettő közötti megfelelő egyensúlyt megtalálni. A nemzetközi konzisztencia (konvergencia) és helyi autonómia (divergencia) dilemmája mentén Barlett és Ghosal (2002), Perlmutter felosztásából kiindulva és azt továbbfejlesztve, a nemzetközi szervezetek négyféle modelljét különbözteti meg (4. táblázat).

4. táblázat. Nemzetközi vállalatok típusai

	Multinacionális	Internacionális (nemzetközi)	Globális	Transznacionális
Működésmód	A leányvállalatok nagyfokú autonómiája, a helyi követelményekhez való maximális adaptáció	Centralizáció, az anyavállalt szoros koordinációja és kontrollja, a megszokott üzleti gyakorlat folytatása külföldi környezetben.	A globális piac követelményei a meghatározóak; sztenderdizált, „szövetségi” működésmód, a leányvállalatok az anyavállalat stratégiáját követik, felelősségük a helyi koordináció	A globális verseny és a lokális piac követelményeire adott válaszok ötvözése
Globális integráció igénye	Kicsi	Kicsi	Nagy	Nagy
Lokális reagálás igénye	Nagy	Kicsi	Kicsi	Nagy
Tudásáramlás	Alacsonyszintű tudásmegosztás, a helyi tudás és kompetenciák fejlesztése és hasznosítása a cél. A tudást helyben fejlesztik és ott is marad	A tudásátadás korlátozott. A tudásfejlesztés kizárólag az anyacégben történik, amit átadnak a leányvállalatoknak	Közepes mértékű tudástranszfer, a tudás legtöbbször azokban a kiválósági központokban marad, ahol azt fejlesztik	A tudástermelés és megosztás folyamata kétirányú, a leányvállalatok is, lehetőségeikhez mérten hozzájárulnak a tudásfejlesztéshez

Forrás: Poór (2013a) és Bartlett-Ghosal (2002) alapján saját szerkesztés

Barlett és Ghosal (2002) transznacionális vállalati modellje az 1980-as évek végén jelent meg mint új szervezeti modell, amely felé a korábbi három szervezeti forma, meglátásuk szerint, átalakulóban van. A transznacionális vállalat egy szervezeti hálózat, amely egyesíti a globális

integráció költséghatékonyságát és az értéktöbbletet adó lokális érzékenységet, kiegészítve azt a világméretben való tanulás előnyével és a helyi jó gyakorlatok rendszeres átvételével.

A sztenderdizáció vagy konvergencia fokára utal, hogy egy nemzetközi anyavállalat HR politikáit és gyakorlatait mennyire adaptálják az egyes leányvállalatok. A lokalizáció vagy divergencia pedig annak mértékére, hogy a leányvállalatok mennyiben működtetnek saját HR politikákat és gyakorlatokat és cselekednek és viselkednek egy helyi céghez hasonlóan (Armstrong-Taylor 2014). Ez tehát azt jelenti, hogy a cégeknek el kell dönteniük, hogy melyek azok a HR politikák és gyakorlatok, amelyek világszerte ugyanazon a módon működjenek, és melyek azok, amelyek választ adva a helyi követelményekre differenciáltak. A 2000-es években az anyavállalati gyakorlatok sztenderdizációjának irányába mutató, az angolszász modell alkalmazását mint sztenderdet elfogadó, erős tendencia volt megfigyelhető az MNC-k folyamatosan szélesedő körében (Brewster-Bennett 2010). Ugyanakkor Khilji és Wang (2006) szerint ez csak a HR politikák szintjén jelenik meg, míg az implementáció szintjén nagyobb diverzitás előfordulása lehetséges. A nemzetközi cégek sikerességében fontos tényező a kulcsfontosságú tudásanyagok és kompetenciák átadása, a központ és a leányvállalatok közötti tudástranszfer megfelelő mechanizmusainak kialakítása (Poór 2013a); ennek a tudástranszfernek a kiküldöttek az elsősorú megvalósítói (Dowling-Welch 2004). Ők azok, akik az anyavállalati HR politikákat közvetítik a leányvállalatok számára, és ők azok, akik a helyi környezetet megértve arra reagálnak (Brewster-Bennett 2010). A tudástranszfer mértéke és mikéntje közvetlenül kapcsolódik a nemzetközi vállalatok működés módjában megjelenő, a lokális-globális dilemmára adott szervezeti válaszoktól, ahogy azt az a 4. táblázat is mutatja.

Poór József (2013a:157) a következőképpen foglalja össze az IHRM szerepét napjainkban: az „átfogja mindazokat a stratégiai, politikai és gyakorlati kérdéseket, amelyek a nemzetközi cégek bármilyen típusú emberi erőforrásainak menedzselésével függenek össze, és magában foglalja annak az állandó figyelembevételét, hogy megfelelő arányt alakítsanak ki a helyi differenciálás és a globális standardizálás keretei között a sikeres tudástranszfer érdekében”.

2.4. HRM a különböző menedzsment kultúrákban

A nemzetek közötti kulturális és intézményi eltéréseket taglaló, és a kulturális klaszterekre vonatkozó különböző kutatásokat a dolgozat első fő fejezetében részletesen bemutattam. Ezek egyik fontos megállapítása, hogy a különböző kultúrákban különböző menedzsment megoldások elfogadottak és célravezetőek (Brewster 2007b; Brewster-Bennett 2010; Brodbeck et al. 2000; Haire et al. 1966; Hofstede 1980, 1994, 2001; Jarjabka 2011; Laurent 1983, 1986; Koopman et al. 1999; Smith et al. 1996; Trompenaars 1994; Trompenaars - Hampden-Turner 1997), és ez alól nyilvánvalóan az emberi erőforrások menedzsmentje sem kivétel. A komparatív HR-kutatások éppen e különbségek megragadására törekuszenek, a különböző nemzeti környezetek, intézményi berendezkedés és a HRM gyakorlatok közötti összefüggésekkel foglalkoznak (Brewster 2007b; Brewster et al. 2010; Kovács 2017; Kovács-Poór 2017; Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a), céljuk továbbá annak vizsgálata, hogy azonosíthatók-e olyan országcsoportok, illetve régiók, amelyek sajátos, őket a többiektől megkülönböztető HRM jellemzőkkel rendelkeznek (Karoliny-Poór 2013). A különböző régiók, országok és kultúrák HRM modelljére

vonatkozó kutatásokban jelentős szerepe van az 1989-ben alapított CRANET²² kutatási hálózatnak (Poór 2013a).

Számos kutatás támasztja alá azt, hogy „a kultúrák közötti különbségek az EEM elméletek és gyakorlat szintjén is erősen jelen vannak” (Csillag 2014:75), vagy ahogyan azt Schuler (2000:249) nagyon frappánsan megállapítja: „a különböző országok különböző nemzeti kultúrájából különböző HRM következik”. Ez annak ellenére van így, hogy a HRM tudományos koncepciójának alapjait Amerikában fektették le (Beer et al. 1984; Fombrun et al, 1984), innen indult hódító útjára és terjedt el Nyugat-Európában és a világ, gazdaságilag fejlett országaiban (Karoliny-Poór 2013). A társadalmak közötti különbségek azonban erős befolyással vannak a HRM-re, és a globalizáció nyomása ellenére a különböző nemzetek eltérő karakterisztikája még mindig jelentős hatást gyakorol a vállalatok HR stratégiájára (Boxall-Purcell 2003); a szerzők ezek közé sorolják többek között az infrastrukturális adottságokat, a jogi és politikai rendszert, a gazdasági berendezkedést, és az oktatási rendszert.

2.4.1. Amerikai vs. európai HRM modell

A modern HRM elméleteinek és gyakorlatának fejlődése hosszú időn keresztül egyet jelentett az HRM egyesült államokbeli fejlődésével. Az előző fejezetekben tárgyalt fejlődési irányok és HRM modellek az amerikai fejlődés mérföldköveit jelentették. Mind a HR gyakorlatok szempontjából, mind az elméleteket és az empirikus kutatásokat tekintve a HR irodalmában mai napig meghatározók az amerikai szerzők. Az amerikai HRM fejlődésére nagy hatással voltak a menedzsmenttudományok szintén Amerikában fejlődő különböző modern irányzatai (pl. TQM, BPR, BSC, OD) is. Láttuk, hogy a személyzeti munkát felváltotta az emberi erőforrások menedzselésének stratégiai szemlélete, és a HRM egyre inkább a vállalatvezetés fókuszába került (Poór 2013a). Az amerikai HRM fejlődésére vonatkozóan Brewster és munkatársai (2004a) négy befolyásoló tényezőt azonosítottak: ezek a sajátos munkajogi helyzet, a liberális gazdasági környezet, a szakszervezetek korlátozott szerepe és az alacsony kontextusú üzleti kultúra.

Trompenaars és Hampden-Turner (1997) úgy vélekedik, hogy már a humán erőforrás menedzsment fogalmát is nehéz lefordítani más kultúrák számára, mert az tipikusan az angolszász doktrínából ered, és a közgazdaságtanból vette kölcsön azt az elképzelést, hogy az emberi lények ugyanolyan „erőforrások”, mint a fizikai vagy a pénzügyi erőforrások, a személyes fejlesztés szinte korlátlan kapacitásait feltételezve. Olyan országokban, amelyek nélkülözik ezt a hiedelmet, ezt a koncepciót nehéz felfogni, és még ha egyszer meg is értik, akkor sem lesz népszerű. Az **amerikai HRM** elméletei és módszerei, ezzel együtt vagy ennek ellenére kétségkívül nagy hatás gyakoroltak a világ minden táján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatának alakulására (Boxall-Purcell 2003), ugyanakkor – ahogyan azt már az előző fejezetben is láttuk – számos szerző (pl. Boxall 2007; Brewster 1999, 2007b; Brewster et al. 2010; Csillag 2014; Hofstede 1993; Poór 1995; Purcell 1999; Trompenaars - Hampden-Turner 1997) megkérdőjelezi az Amerikában kialakult és bevált emberi erőforrás menedzselési módszerek univerzális alkalmazhatóságát, és hangsúlyozza, hogy a társadalmak közötti különbségek erős befolyással vannak a HRM-re, azaz „eltérő kultúrákban az emberi erőforrások

²² A CRANET kutatásokról bővebben írok a 2.5. és 3.2. fejezetekben.

menedzselésének más és más területeire helyeződik a hangsúly” (Poór 1995). Nem véletlen tehát, hogy a HRM angolszász eredetű, általában individualista modelljei sokszor nehezen alkalmazhatók a sokszínű kulturális örökséggel és eltérő társadalmi, gazdasági, intézményi jellemzőkkel rendelkező Európában vagy Ázsiában, de még a hasonlóan angolszász gyökerű Ausztráliában vagy Új-Zélandon is (Csillag 2014:75).

Az **európai HRM modell** vitathatatlanul az amerikai HRM koncepció hegemoniájára való válaszként fejlődött ki (Michailova et al. 2009), annak retorikáját számos európai szerző illetve kritikával (pl. Brewster 2007b; Guest 1990; Legge 2005a). Az európai HRM modell koncepcióját Brewster (1995b) alapozta meg; ennek meghatározó jellemzője, hogy szemben az amerikai megközelítésekkel elismeri az állam és a szakszervezetek részvételét a munkaviszony szabályozásában. A német szociális modell és jóléti állam alapeszméjén nyugszik, meghatározó elemei a szolidaritás és a társadalmi kohézió, a verseny mellett fontos szerepet kap az érdekegyeztetés és az erőteljes állami szabályozás is (Marján, 2005, id. Poór 2013a), részét képezi a szociális partnerek közötti dialógus és a szociális felelősségvállalás (Armstrong-Taylor 2014). Erőteljesen preferálja az egyenlőséget és a munkabiztonságot, jóval nagyobbak az adóterhek, mint Amerikában. Míg a HRM az USA-ban tipikusan a cégre fókuszál, Európában sokkal tágabb felfogást képvisel, magában foglal olyan nemzeti intézményi és kulturális kérdéseket is, mint a szakszervezetek, nemzeti szabályozások és a munkaerőpiac (Brewster 1995b).

Az európai HRM-re vonatkozó fenti megállapítások Nyugat-Európára vonatkoznak, Közép-Kelet-Európa HRM-jéről, dolgozatom szempontjából kiemelt jelentősége miatt részletesen írok a következő alfejezetben. A fentiekkel összhangban Poór József (2006) öt pontban foglalja össze a nyugat-európai HRM gyakorlatokat jelentősen befolyásoló, megkülönböztető tényezőket:

- az állami tulajdon magasabb aránya
- a szakszervezetek és az ipari érdekegyeztetés erőteljesebb jelenléte, a munkaerőpiac szabályozottsága
- az Európai Unió jogrendje, és mellette élő sokféle nemzeti szabályozás
- a korlátozottabb menedzseri szabadság
- a kevésbé individualista nemzeti kultúrák.

Brewster (2007b) kiemeli, hogy Európában a HRM tudományos háttere a munkaügyi kapcsolatok területéből fejlődött ki, aminek nemzeti beágyazottságra vonatkozó feltételezése és a nemzeti különbségekkel kapcsolatos tudatossága átvődött a HRM-be is, elősegítve az összehasonlító HRM kialakulását. A szerző rámutat a komparatív HRM és az összehasonlító közgazdaságtan (Hall-Soskice 2001; Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010) megközelítése közötti kapcsolatra is. Ez nyilvánvaló, ha arra gondolunk, hogy az utóbbinak is egyik alapvető kérdése az, ahogyan egy társadalom a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatról vélekedik, és ahogyan azt kezeli, a HRM pedig egyike azoknak a menedzsment funkcióknak, amelyek a vonatkozó intézményi berendezkedéstől és más, a nemzetállamokhoz szorosan kapcsolódó tényezőktől függnnek. Az intézményi berendezkedés alapján az észak és dél Európa országai közötti megkülönböztetést (Amable 2003; Hall-Gingerich 2004; Whitely 1999) a HRM-re vonatkoztatva is kiterjesztették (Brewster 2007a, 2007b; Brewster et al. 2010;

Brewster-Bennett 2010; Poutsma et al 2006; Wood et al. 2009), nem utolsó sorban az összehasonlító HRM-et célul kitűző kutatások során.

Annak ellenére, hogy a tőke, az áruk és a szolgáltatások kiterjedt, egységes piaca és a munkaerő szabad áramlása, valamint a foglalkoztatásra vonatkozó jogszabályok által nyújtott átfogó biztonsági háló folytán az Európai Unió fontos gazdasági és politikai tényezővé vált Európában, az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúráiban és a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, illetve az egyes országok gazdasági helyzetében jelentős különbségek vannak (Brewster 2004, 2007b; Poór 2013a). Az európai országokat számos kutatás (pl. Due et al. 1991; Filella 1991; Ignjatovic-Sveltic 2003; Stavrou-Brewster 2004) próbálta a különböző HRM jellemzők alapján csoportosítani; ezek többsége sok hasonlóságot mutat a korábban tárgyalt kulturális és intézményi alapú csoportosításokkal (bővebben ld. Brewster 2004). Például a munkaügyi kapcsolatokra vonatkozóan Due és szerzőtársai (1991) két modellt különböztetnek meg. Az Egyesült Királyságban, Írországon és az északi skandináv államokban az államnak korlátozott szerepe van, míg a latin és germán országokban, mint Franciaország, Spanyolország, Németország, Olaszország, Belgium, Görögország és Hollandia, az állam központi szerepet játszik a munkaügyi kapcsolatok területén. Ebből a kulturális sokszínűségből következően nem beszélhetünk egyetlen univerzális európai HRM modellről sem, hanem azt a különböző európai HRM gyakorlatok közös jellemzőinek összefoglalásaként értelmezhetjük (Brewster 2007a). Ugyanakkor az Európai Unió megjelenésével, nemzetek fölötti intézményes kereteket kínálva, egyfajta konvergencia folyamat is megfigyelhető (Brewster 2004), amit az „egységesülő EU jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, valamint az európai és az amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása” is elősegít (Poór 2013a:115).

A HRM változásának időbeli összehasonlítását is lehetővé tevő, komparatív kutatásokhoz kapcsolódóan felvetődik a globalizáció kérdéskörének konvergencia-divergencia dilemmája is (Karoliny-Poór 2013). Brewster (1999) szerint a HRM konvergencia, univerzális alkalmazhatóságát feltételező, Amerikában uralkodó megközelítését az amerikai eredetű nemzetközi cégeknek nehézségekbe ütközhet Európában elfogadtatni és adaptálni, ahol a kulturális különbségeket respektáló, divergens megoldásoknak helyet adó módszerek sokkal megfelelőbbek lehetnek. Brewster (2004, 2007b) rámutat arra is, hogy a globális konvergenciának, azaz az amerikai modell világszerte való elterjedésének szószólói mellett mások a HRM regionális modelljei mellett állnak ki, és olyanok is vannak, akik szerint az Európai Unió országainak növekvő politikai és gazdasági integrációja folytán Európában egyértelműen egy európai gyakorlat felé mutató konvergencia van kialakulóban. A CRANET kutatások árnyalták a konvergencia fogalmát is (Brewster 2004, Karoliny-Poór 2013), megkülönböztetve egymástól az irány (*directional*) konvergenciát (amikor ugyanaz a trend jellemző az országokra) a végső (*final*) konvergenciától (amikor azok egyre jobban hasonlónak válnak) (Brewster 2004). Kétségtelenül vannak egy irányba mutató, a HRM bizonyos aspektusait érintő konvergencia folyamatok, mint a HR-részleg mérete, a teljesítmény alapú bérezés vagy a rugalmas munka szerződések használata (Brewster 2007b), általánosságban azonban a HR gyakorlatok „végső” konvergenciájáról nem beszélhetünk (Mayrhofer et al. 2004). A korábbi feltételezésekkel szemben tehát a HR gyakorlatok egységesedése, a globalizációs hatások ellenére sem magától értetődő folyamat, „a kutatók figyelme ezért abba az irányba fordult, hogy

a különbözőségeket és magyarázó tényezőiket keressék és interpretálják” (Karoliny-Poór 2013:21).

2.4.2. HRM a Távol-Keleten

A gyorsan fejlődő **Délkelet-Ázsiába** a mai modern HRM gyakorlatokat nagyrészt Nyugatról importálták. A sokszínű kulturális és vallási megosztottság folytán nem beszélhetünk valamilyen domináns HRM gyakorlatról, ugyanakkor jellemző közös vonások is fellelhetők, ilyenek a kooperáción alapuló nemzeti és szervezeti kultúra, és a szenioritást előtérbe helyező hierarchia (Poór 2013a). Az ázsiai országok közül értelemszerűen Japánt érdemes kiemelni, ahol más ázsiai országokkal szemben jóval korábban felismerték a cégek eredményességéhez hozzájáruló HRM jelentőségét. A japán vállalatok számára a természeti erőforrások szűkössége folytán a versenyképes, így versenyelőnyt biztosító emberi erőforrás fejlesztése gazdasági kényszerként jelentkezett (Carell et al. 2000). Míg az amerikai HRM alapvetően munkaerőpiac, addig a japán modell emberi tőke orientációjú, Japánban a HRM-nek kiemelt szerepe van, és ezt a tevékenységet minden menedzsernek alaposan ismernie kell (Poór 1995; 2009).

Az „1990-es évekig a japán EEM gyakorlatot a kooperáción alapuló szervezeti kultúra, a csoportos döntéshozatal, a szenioritás, az élethosszig tartó foglalkoztatás modellje és a munkavállalói lojalitás magas szintje jellemezte” (Csillag 2014:75). A japán vállalatoknál tehát az egyéni teljesítménnyel szemben a team-munkán van a hangsúly, és a lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés (Poór 1995). A munkaügyi rendszernek három fő eleme volt: az élethosszig tartó foglalkoztatás, a szenioritás és a vállalattal összefonódó (az összes dolgozót képviselő) szakszervezetek (Poór 2013a). A japán foglalkoztatási modell azonban az utóbbi húsz évben átalakulóban van, a gazdasági szükségszerűségből következő létszámleépítések megingatták a foglalkoztatás biztonságát és a szolgálati időn alapuló előléptetési rendszert, valamint előtérbe kerültek a nők diszkriminációját feszegető kérdések is (Csillag 2014). Számos japán vállalat kezdett hozzá a teljesítmény-orientált ösztönzés bevezetéséhez, a korábban jellemző egyenlőségi kezd eltűnni (Poór 2013a). A változások makrogazdasági hatásai között említhető a megnövekedett fluktuáció, ami 1982 és 2007 között több, mint duplájára (2,6%-ról 5,6%-ra) emelkedett (Owan 2011, id. Poór 2013a).

2.4.3. A HRM fejlődése Közép-Kelet-Európában

A közép-kelet-európai országokban a szocialista rendszerek összeomlását követően kezdett a HRM a menedzsment gondolkodásban és gyakorlatban, szerephez jutni. Ez a fejlődés és annak intézményesülése lényegileg eltért a térség országaiban korábban megszokottól (Brewster et al. 2010), amit ezt megelőzően a tudományos vezetés irányzatát képviselő megoldások jellemeztek (Poór et al. 2014a). A rendszerváltást megelőző időkből az emberi erőforrások menedzsmentje vagy ahogyan azt akkoriban nevezték, a személyzeti munka a kommunista párt és az állam szoros kontrollja alatt állt (Kazlakauiste et al. 2013; Poctowski 2011), politikai szempontok befolyásolták, és a munkaügyi adminisztráción kívül fontos feladata volt a káderpolitika, az ideológiai szempontból megfelelő vezető réteg kiválasztása és kinevelése (Csillag 2014). Jellemzője volt az államilag vezérelt bérgazdálkodás, egalitáriánus fizetési rendszerek

működtetése, ahol teljesítmény alapú bérezés alig fordult elő, és a szakszervezeti képviselők is az állami bürokrácia részét képezték (Poór 2013a).

A kelet-európai átmenet során speciálisan ment végbe a modern HRM kialakulása és fejlődése, ami a fenntartható, versengő piacgazdaság szélesebb körű, a globalizáció korára jellemző kiterjesztéséhez köthető (Brewster et al. 2010). A 90-es évektől kezdve egyre több multinacionális cég választotta és választja a közép-kelet-európai országokat befektetési színhelyéül (Brewster-Bennett 2010; Lewis 2005; Poór 2013a). Míg a 80-as évek végén az FDI (*Foreign Direct Investment*) értéke Közép-Kelet-Európában szinte jelentéktelen volt (Poór et al. 2017b), addig 2003-ig közel 260 milliárd USD külföldi tőke érkezett a régióba (Lewis 2005), mára pedig ez az érték megközelíti az 500 milliárd eurót (Poór et al. 2017b). Ezeknek a multinacionális cégeknek sajátos – és a kiküldött menedzsereik által addig megszokottól nagyon különböző – körülmények között kellett sikeres üzleti tevékenységet kialakítani. A Kelet-Európában megtelepedő multinacionális cégek kiemelkedően fontosnak tartották a körültekintő és megfontolt személyügyi tevékenységet (Lewis 2005), és egyúttal magukkal hozták saját emberierőforrás-gyakorlataikat (Csillag 2014). Ezzel szemben a helyi kis és közép vállalkozások vagy a tradicionálisan vezetett helyi nagy cégek lényegében figyelmen kívül hagyták, hogy ez a tevékenység nélkülözhetetlen a fejlődéshez, és csak lassú, fokozatos változást lehetett észrevenni az ehhez való hozzáállásukban (Church, 2003).

A rendszerváltás óta a közép-kelet-európai térségben működő szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlata, az országoként különböző erejű befolyásoló tényezőknek köszönhetően, sokat változott, fejlődött (Morley et al. 2009). A volt szocialista országokban a multinacionális vállalatok politikamentessé tették a vállalatokat, és a HR-nek kulcs szerepet szántak. Sok tekintetben átrajzolták ezen országok munkaerőpiacát, megszüntették az egyenlősít és a magas teljesítményt magas fizetéssel honorálták, továbbá fontos szerepet kapott az idegennyelv-ismeret is (Lewis 2005). Tény azonban az is, hogy a multinacionális vállalatoknál az emberi erőforrás gazdálkodás rendszerek centralizáltsága folytán a leányvállalatok HR-jének sokszor a központból kapott megoldásokat kell átvennie és adaptálnia (Csillag 2014). A multinacionális cégeknek, mint bárhol a világon, itt is szembe kell nézniük a globális sztenderdizáció és lokális alkalmazkodás egyidejű nyomásával (Bartlett-Ghosal 2002; Evans et al. 2002); azzal, hogy a fejlett menedzsment gyakorlatok elterjesztését ezekben az országokban az a környezet, amelyben dolgoznak, korlátozza. Az adott ország üzleti kultúrájának indirekt és direkt hatása egyaránt van a HRM-re, arra, hogy a HRM-re vonatkozó elveiket az adott társadalmi-gazdasági környezetben hogyan tudják alkalmazni (Brewster-Bennett 2010). Brewster és Bennett (2010) korábban bemutatott kutatásában a megkérdezett expatrióták a vizsgált országokat (Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Románia, Magyarország, Bulgária) vonzóknak találták ahhoz, hogy ott éljenek és dolgozzanak, ugyanakkor az is tény, hogy ott komplex és nehéz kihívásokkal kell megküzdniük. Ezek közül is a kiterjedt bürokráciát és a széles körben gyakorolt, sőt elfogadott korrupciót találták különösen nehéznek az alkalmazkodás szempontjából. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a nemzetközi cégeknek reális HR politikát kell kialakítaniuk ezekben az országokban, és a kiküldötteket ezekre a körülményekre fokozottan fel kell készíteniük.

Sokan úgy vélik, hogy a negyven éves szocialista időszak közös vonásai a több, mint két évtizedes átalakulási periódus dacára is a mai napig rányomják bélyegüket a térség

szervezeteinek HR gyakorlatára (Karoliny-Poór 2013). Ugyanakkor számos kutatás mutat rá arra is, hogy a térség országainak gazdasági-társadalmi fejlődése nem egy közös utat, hanem különböző modelleket követ (Brewster-Bennet 2010; Brewster et al. 2010), és a közös vonások ellenére az egyes országok HR-gyakorlatai között kisebb-nagyobb különbségek is tapasztalhatóak, az eltérő gazdasági fejlettségből és a központosítás különböző mértékéből adódóan (Karoliny et al. 2010). A közép-kelet-európai régiót tehát lényeges strukturális, intézményi és konfigurációs különbségek jellemzik, amit – más régiókkal összehasonlítva – a HRM gyakorlatokban is megnyilvánuló lényeges különbségek kísérnek (Morley et al. 2009).

Több hazai kutatási eredmény támasztja alá azt, hogy a Magyarországon működő multinacionális cégek leányvállalatainak HRM gyakorlata lépést tart a nemzetközi trendekkel (Bokor et al, 2005a, 2005b; Karoliny et al. 2000; Poór 2013a; Poór et al. 2015a). A HRM funkció ezeknél a leányvállalatoknál kulcsszerepet kapott, és jóval több, mint az alkalmazottak adatainak nyilvántartása, ami a cégek teljesítményében is egyértelműen megjelent (Poór 2013a); esetükben a globális konvergencia győzött a nemzeti identitással szemben (Quintanilla-Ferner 2003 id. Poór 2013a). Ezzel szemben a magyar tulajdonú vállalatok jelentős lemaradásban vannak HR szempontból (Karoliny et al. 2000, 2003), noha vannak ugyanakkor biztató jelek, sőt empirikus adatok is arra nézve, hogy a magyar KKV-knál is megindult valamiféle elmozdulás a korszerű HR módszerek alkalmazására (Farkas et al. 2008), ha ez még nem is tekinthető általános tendenciának.

Számos kutatás támasztja alá azt is, hogy a nemzetközi cégek leányvállalatainál és a helyi nagy szervezeteknél egyaránt a HR a felsővezetői funkció részévé vált a legtöbb régióbeli országban (Karoliny et al. 2009; Poór 2012; Poór et al. 2011; Poór 2013a; Svetlik et al. 2010; Szamosi 2010; Vatchkova 2008). A CRANET kutatások eredményei is ezt a tendenciát erősítik (Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a). Lazarova és szerzőtársai (2013) Európa hat régiójára vonatkozó, CRANET felméréseken alapuló vizsgálatukban két változó esetében tudtak azonosítani a HR szervezeti pozíciójának erősödésére mutató trendeket. Ezek egyrészt a HR stratégia formalizáltságának, írásba foglalásának, terjedése, másrészt a cégek csúcspanelésében helyet foglaló HR-vezetők arányának növekedése, ami a HR szakemberek „szervezeti státusz-növekedésének kiváló empirikus bizonyítéka” (Karoliny 2017:38). A HR súlyának, szervezeti státuszának erősödését mutatja a régióban az 5. táblázat is, amely két CRANET minta erre vonatkozó eredményeit foglalja össze.

5. táblázat. A HR szervezeti pozíciója a 2004/2005 és 2008/2009-es CRANET minták alapján (%)

Országok	2004/2005		2008/2009	
	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe
Magyarország	47	49	87	91
Kelet-Európa	52	41	62	88
Összes résztvevő ország	55	52	67	90

Forrás: Poór (2013a:126) alapján saját szerkesztés

A táblázatban összesített adatok nemcsak a multinacionális cégek, hanem a helyi KKV szektor és közszféra adatait is tartalmazzák; a magyar adatokban látható jelentős emelkedés annak tudható be, hogy a 2008/2009-es magyar mintában jóval nagyobb arányt képviseltek a multinacionális cégek (Poór 2013a). E két CRANET minta alapján számos hazai publikáció is született a térség és Magyarország HR-gyakorlatának nemzetközi összehasonlítására vonatkozóan (pl. Farkas et al. 2007; Karoliny 2008; Karoliny et al. 2009, 2010; Karoliny-Poór 2013; Kovács-Karoliny 2015; Kovács-Poór 2017; Poór 2012, 2013a; Poór et al. 2014b és 2017a).

Brewster és munkatársai (2010) arra is felhívják a figyelmet, hogy a közép-kelet-európai térség a menedzsment és HR irodalomban történetileg nincs jól dokumentálva, miközben a politikai, gazdasági és társadalmi-kulturális elmozdulások széles skálájával összefüggésben jelenleg is fejlődésnek vagyunk a tanúi. Poór József optimista véleményének ad hangot, amikor azt hangsúlyozza, hogy „a mai HRM kezdi maga mögött hagyni hazánkban is a hagyományos instrumentalista, taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát” (Poór 2013a:134). Sőt, a szerző szerint a hazai HRM fejlődése drámai ütemben lépte át az amerikai és nyugat-európai HRM fejlődésének egyes korábbi fázisait. Ugyanakkor ő maga sem tagadja, hogy a hazai KKV szektorban a helyzet már korántsem olyan rózsás, mint a multiknál. A szkeptikusabb véleményekhez tartozik Csillag Sára (2014:76) megállapítása, mely szerint a közép- és kelet-európai, és így a magyarországi HRM is, a mai napig többé-kevésbé „magán viseli a szocialista gazdasági és társadalmi rend nyomait”. Chickán Attila úgy fogalmaz ezzel kapcsolatban, hogy „bár a HR-esek nagyon szeretnék, de csak kevés cégnél lépett be hazánkban az EEM a XXI. századba” (Chikán 2008:297). A szerző szerint a magyar vállalatoknál a HR-esek többsége csupán az adminisztrációval bíbelődik, és még mindig nem mondhatjuk el, hogy a HR funkció stratégiai szerepet töltene be a szervezetekben, szemben az élen járó nyugat-európai és egyesült államokbeli cégekkel, ahol a HR-esek egyre inkább a stratégiának, a képzési programoknak és a magasabb hozzáadott értékű tevékenységeknek szentelik idejüket. Az emberek menedzselési kérdéseit sok tekintetben meghatározó negyven éves szocialista időszak közös vonásai a már több mint két évtizedes átalakulási periódus után is rányomják bélyegüket a mai HR gyakorlatokra (Karoliny-Poór 2013). Mindez értelemszerűen felveti a további szisztematikus, HRM-re vonatkozó vizsgálatok szükségességét a térség országaiban.

2.5. A HRM kutatási paradigmái

A HR tevékenység és a szervezeti teljesítmény kapcsolata a kutatások kulcskérdésévé vált az ezredfordulóra (Guest 2007; Legge 2005b). A kettő közötti közvetlen összefüggés azonban korántsem egyértelmű, és megoszlanak a vélemények arról is, hogy a humán erőforrás rendszerek fejlettsége, minősége és működése milyen módon van hatással a szervezeti teljesítményre. Az előzőekben már tárgyalt univerzalista és kontingencia szemléletű irányzat a szervezetek versenyképességéről alkotott két ellentétes felfogáson nyugszik. Az univerzális vagy „legjobb gyakorlat” (*best practise*) szemlélet az egyes humán erőforrás megközelítések és a teljesítmény közötti direkt kapcsolatot feltételez, míg a kontingencia szemlélet szerint egy szervezet stratégiai hozzáállása, fokozza vagy csökkenti a HR gyakorlatok teljesítményre gyakorolt hatását (Youndt et al. 1996). A szerzők ipari, gyártási környezetben vizsgálták a HRM és a vállalati teljesítmény összefüggéseit. Eredményeik a kontingencia szemléletet támasztják

alá, és azt mutatják, hogy a különböző HR rendszerek és az üzleti teljesítmény közti kapcsolat a vállalat által folytatott üzleti stratégia függvényében értelmezhető; továbbá a minőségre fókuszáló stratégia és a humán tőke növelését, valamint az alkalmazottak fejlesztését szem előtt tartó HRM egyértelműen a vállalati teljesítmény növekedését eredményezi.

Az emberi erőforrás rendszerek szervezeti teljesítményre gyakorolt közvetlen hatása tehát azon a feltételezésen alapul, hogy léteznek olyan univerzálisan jó HRM gyakorlatok, amik a teljesítmény növekedését eredményezik, függetlenül az üzleti környezettől és stratégiától, és elegendő, ha a menedzsment, elkötelezve magát a legjobb HRM politikák és gyakorlatok mellett, következetesen bevezeti azokat (MacDuffie 1995; Pfeffer 1994). Számos szerző azonban megkérdőjelezte ezt az elképzelést (Boxall 2007; Brewster 1999, 2007b; Brewster et al 2010; Guest-Conway 2011; Purcell 1999). Guest (2011) például arra a konklúzióra jutott, hogy kutatási tanulmányok százai után sem tudjuk megerősíteni azt, hogy a jó HRM-nek hatása van a szervezeti teljesítményre. Boxall (1996) a kontingencia szemlélettel összhangban azon a véleményen van, hogy a szervezeti teljesítmény nem a legjobb gyakorlatok követéséről, hanem azon tudástól függ, hogy hogyan egyesítjük, alkalmazzuk és finomítjuk a HR politikák és gyakorlatok potenciális választékát úgy, hogy megfeleljen a szervezet idioszinkratikus, körülmények által meghatározott lehetőségeinek. Brewster (2007b) azt emeli ki, hogy a HRM egyike azon menedzsment funkcióknak, amely különösen függ az adott intézményi keretektől és más, a nemzetállamokhoz szorosan kapcsolódó tényezőktől, ezért az arra befolyást gyakorló lány (nemzeti kultúra, társadalmi értékek, helyi tradíciók) és kemény (munkaerőpiac, törvényi szabályozás, állami szerepvállalás, szakszervezetek, demográfiai folyamatok) külső tényezőkre fekteti a hangsúlyt. A HR megértése ilyen formán nagyszámú változótól válik függővé, ami miatt a HRM legjobb útjának (*best way*) koncepciója szerinte nem járható megközelítés többé (Brewster et al. 2010).

A kutatások egyik kulcskérdése tehát az, hogy a HR gyakorlatok és azok hatása a dolgozókra és a szervezeti eredményekre miként mérhetőek és hasonlíthatók össze, hogyan nyitható fel a HRM gyakorlatok és a szervezeti eredmények közötti folyamatokat rejtő ún. fekete doboz (*black box*) (Armstrong-Taylor 2014). Miközben a HR-gyakorlatok közvetlen HRM eredményei mérhetőek (pl. a dolgozói elkötelezettség erőssége), az erősen kérdéses, hogy a HR rendszerek szervezeti és pénzügyi eredményre gyakorolt hatása egyáltalán hogyan mérhető (Legge 2005b). Lehetséges, hogy a HRM hatást gyakorol a szervezeti teljesítmény növekedésére, de számos, nehezen kideríthető, gazdasági és üzleti faktor lehet még, amik szintén hatással lehetnek rá (Armstrong-Taylor 2014). A legnehezebb kérdés tehát az, hogy a HR gyakorlatok szervezeti eredményekre gyakorolt hatása hogyan különíthető el a szervezeti teljesítménybe belejátszó többi változótól. Egy minden lehetséges környezeti változót magában foglaló modell felállításának Legge (2005b) szerint komoly korlátai vannak, a változók sokasága, és a közöttük lévő bonyolult kölcsönhatások miatt. Ráadásul az okok és okozatok közötti kapcsolat iránya sem teljesen egyértelmű, és bár jó lenne hinni, hogy a HR gyakorlatok eredménye a magasabb gazdasági teljesítmény, az is lehetséges, hogy csak arról van szó, hogy a sikeres cégek megengedhetik maguknak a szélesebb körű és drágább HR gyakorlatokat (Purcell et al. 2003, id. Armstrong-Taylor 2014).

Brewster (1999, 2007b; Brewster et al. 2010) **univerzalista és kontextuális kutatási paradigmákat** különböztet meg, és a kontingencia és a konfigurális szemléletű megközelítést az

univerzalista paradigmán belüli irányzatoknak tekinti (6. táblázat). A két kutatási paradigma az amerikai és európai kutatási tradíciók közötti lényegi különbségre épül. Az Amerikában domináns univerzalista paradigma azt feltételezi, hogy a HRM célja az emberi erőforrások stratégiai menedzselésének tökéletesítése a szervezetekben. Lényegében egy nomotetikus társadalomtudományi megközelítés, ami hipotéziseket állít föl és deduktív magyarázatokkal operálva általánosítható törvényszerűségek azonosítására törekszik (Brewster 2007b). Elsősorban a menedzsment eredményességére fókuszál, figyelmen kívül hagyva más célokat és tényezőket, ezért számos előnye ellenére az európai kutatók kritikával illették (pl. Brewster 1995a; Brewster 1999; Legge 2005a).

6. táblázat. A HRM kutatás paradigmái és irányzatai

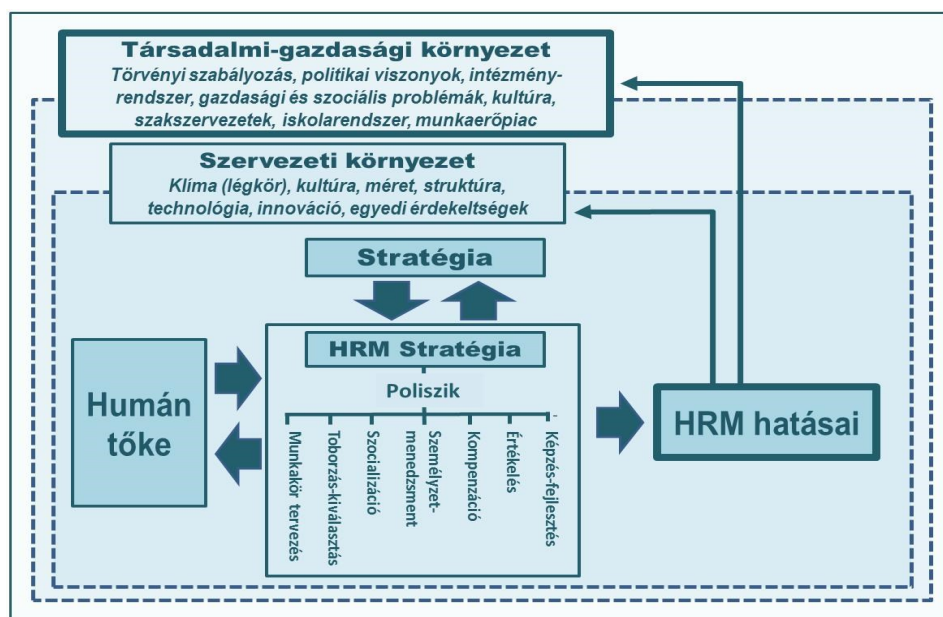
	Univerzalista paradigma irányzatai			Kontextuális paradigma (Contextual)
	Univerzalista (Universalistic)	Kontingencia (Contingency)	Konfigurációs (Configurational)	
HRM modell	Puha (HCM / HPWS)	Kemény (RBV)	Holisztikus	Kontextuális
HR politikák és gyakorlatok jellemzője	Legjobb HR gyakorlatok alkalmazása (Best practices)	Legjobb illeszkedés a mikro környezettel (elsősorban az üzleti stratégiával és más szervezeti jellemzőkkel) (Best fit)	HR gyakorlatok integrációja (Bundling)	Legjobb illeszkedés a társadalmi makro környezettel (intézményi, politikai tényezők) (Macro-social framework)
HR politikák és gyakorlatok illeszkedése	Horizontális/belső illeszkedés (Horizontal/internal fit)	Vertikális/külső illeszkedés (Vertical/external fit)	Horizontális/belső és Vertikális/külső illeszkedés	
HRM kapcsolata a szervezeti teljesítménnyel	Additív	Idioszinkratikus (Idiosyncratic)	Szinergikus (Synergistic patterned)	Nem lényeges – a HRM különbözőségeinek magyarázatán van a hangsúly

Forrás: Armstrong-Taylor (2014), Boxall-Purcell (2000), Brewster (1999, 2007b), Legge (2005b) és Martín-Alcázar et al. (2005) alapján saját szerkesztés

A **kontingencia** megközelítés egy mikro-orientációs fókuszot képvisel, középpontjában a HRM gyakorlatok üzleti stratégiával való illeszkedése áll (Martín-Alcázar et al. 2005). Ezen kívül a releváns független változók (mint a HRM irányelvek és gyakorlatok) és a függő változó (teljesítmény) közötti kapcsolat olyan tényezők – kontingencia változók – hatására fog változást mutatni, mint a cég mérete (létszám), a technológia, vagy az érdekképviselői szervezettség foka, iparág és hasonlók (Paauwe 2004). A **konfigurációs** nézőpont fókuszában az áll, hogy a HR gyakorlatokat leíró független változók mintázata hogyan függ össze a szervezeti teljesítménnyel mint függő változóval (Armstrong-Taylor 2014). Fontosnak tekinti a HRM rendszer különböző elemei közötti kölcsönhatásokat és szinergiát, továbbá azt tartja, hogy a HRM gyakorlatok különböző konfigurációi egyaránt hatékonyak lehetnek. Mivel a HR funkció így egy komplex és

interaktív rendszerként vizsgálható, az univerzalista és kontingencia modellek „fekete doboza” is feltárul. (Martín-Alcázar et al. 2005).

A **kontextuális paradigma** (9.ábra) ezekkel szemben a környezeti tényezők fontosságát hangsúlyozza, abban gyökerezik, hogy a HRM mindig egy rá befolyást gyakorló, sajátos szervezeti és külső környezeti kontextusba van beágyazva (Boxall 1996, 2007; Boxall-Purcell 2003; Brewster 1995a, 1999, 2007b; Brewster et al. 2010; Hendry-Pettigrew 1990; Martín-Alcázar et al. 2005; Schuler 2000), beleértve a társadalmi, intézményi és politikai kényszerek hatását (Armstrong-Taylor 2014). Ezeket nem egyszerűen kontingencia változónak tekinti, hanem túlmutatva a szervezeti szinten, a HR-funkciót abba a makrotársadalmi keretbe integrálja, amellyel kölcsönhatásban van. A környezeti kontextus feltételeket szab a HRM stratégiák számára, ugyanakkor ezek is visszahatnak a környezetre (Martín-Alcázar et al. 2005).



9. ábra. A kontextuális paradigma összefüggései.

Forrás: Martín-Alcázar et al. (2005:649) alapján saját szerkesztés

A kontextuális paradigma elméleti alapjai lényegében különböznek a többi három nézőponttól és főleg a brit munkaügyi kapcsolatok megközelítésén alapulnak (Brewster 1999), ahol a szervezeti teljesítménnyel való kapcsolat kevésbé fontos, mint az, hogy mi okozza a HRM különböző környezeti feltételek esetében megmutatkozó különbözőségeit (Brewster 2007b). Képviselői az idiografikus, és induktív logikára épülő kutatási modellt követve (Martín-Alcázar et al. 2005), nem foglalkoznak a priori elméletek tesztelésével, hanem az adatokban rejlő mintázatokat keresve azt kutatják, hogy mi az, ami a HRM-et adott kontextusban egyedivé teszi (Brewster 1999). Elsősorban egyszerű, leíró statisztikai eszközöket (mint átlag, standard szórás) használnak, szemben a többi megközelítéssel, amiket az erős statisztikai módszerek (például a regresszió-, klaszter- és faktoranalízis) alkalmazása jellemez (Martín-Alcázar et al. 2005).

Brewster (1999, 2007b; és Brewster et al. 2010) az univerzalista megközelítéssel szemben a kontextuális szemléletre, és az azon alapuló komparatív kutatások fontosságára hívja fel a figyelmet. Ezek a kutatások tehát a különböző nemzeti, intézményi környezeti jellemzőknek a HRM működés különböző aspektusaira gyakorolt hatásával foglalkoznak (mint például a HR

szerepek megosztása a HR specialisták és a vonalbeli vezetők között, munkaügyi kapcsolatok, kommunikáció az alkalmazottakkal, vagy a HR-outsourcing kérdése, és hasonló). Kezdetben az összehasonlító HRM vizsgálatok fő iránya éppen az volt, hogy az amerikai HRM modellek (Beer et al. 1984; Fombrun et al. 1984) valóban olyan bárhol alkalmazható univerzális megoldást kínálnak-e, mint ahogyan azt korábban sokan feltételezték, és elsősorban az amerikai és európai HR gyakorlatok közötti különbségek azonosítását tűzték ki célként (Karoliny-Poór 2013).

A komparatív HRM területe, a kutatási erőfeszítéseket és a publikációkat tekintve is, folyamatos növekedésben van az utóbbi évtizedekben; különösen az európai kutatók járultak hozzá jelentősen a terület teoretikus, empirikus és módszertani eredményeihez. Ezeknek az erőfeszítéseknek képezik részét a CRANET kutatások is (Brewster et al. 2010). Az 1989-ben alapított CRANET a világ legnagyobb HRM-mel foglalkozó kutatási hálózata. A kezdetben nyugat-európai kutatókból álló hálózat mára világméretűvé válva, 41 ország kutatóit tömöríti²³ (Lazarova et al. 2008); és céljának tekinti a lehető legtöbb adat összegyűjtését. Ennek révén kevésbé erőltetett magyarázatok is lehetővé válnak annál, mint ami az univerzalista paradigma keretei között lehetséges (Brewster et al. 2010). Brewster (2007b) továbbá azt is hangsúlyozza, hogy szükség van olyan kutatásokra is, amelyek a HRM hosszú távú fejlődésére vonatkoznak a különböző országokban, kultúrákban és a világ különböző területein, és amelyek magukba foglalják a releváns HR, kulturális és intézményi kontextus változókat. A szerző kiemeli, hogy CRANET survey-k nagytömegű reprezentatív adatai alátámasztják a HRM gyakorlatok nemzeti beágyazottságát és a nemzeti üzleti rendszerek alakulásának dinamikus természetét, azonban azt is hozzáteszi, hogy nem feledkeznünk meg arról sem, hogy az egyes országokon belül is nagyon eltérő HRM modellekkel és gyakorlatokkal találkozhatunk Brewster (2004).

²³ Poór József kezdeményezésére a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara 2004 óta tagja a hálózatnak, amibe 2011-ben bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

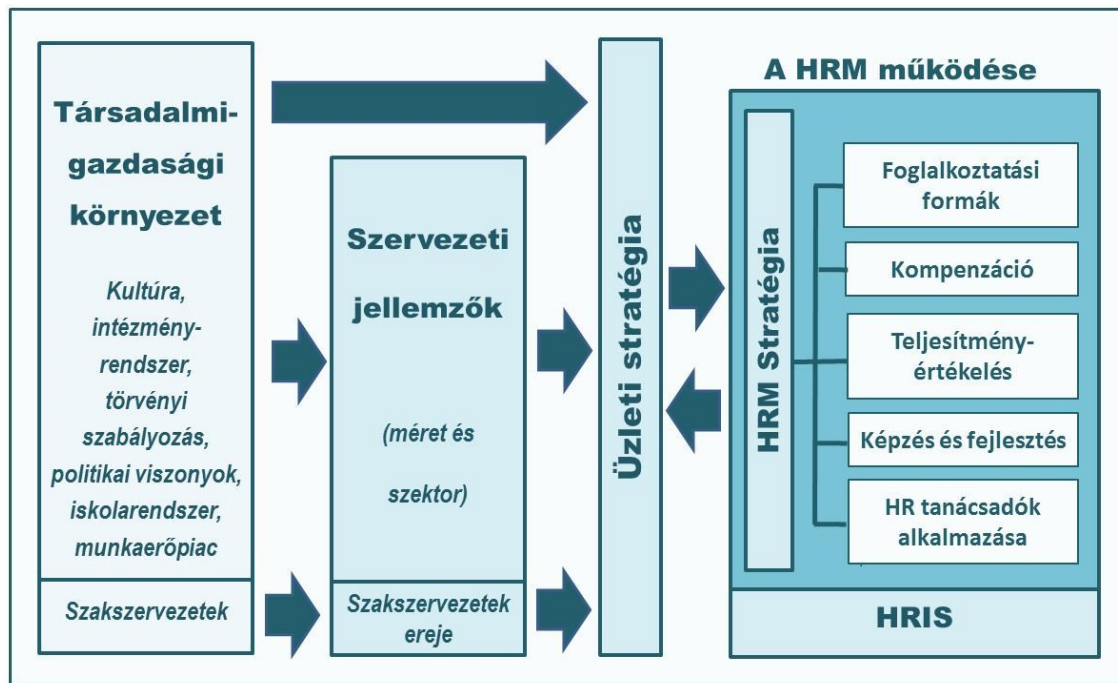
A menedzsment tudományok megközelítése alapvetően a jelenségek és tények empirikus vizsgálatán alapul. E tudományterület kutatóiban, így az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM) speciális területén is, régóta megfogalmazódott az igény a különböző országok menedzsment gyakorlatában meglévő hasonlóságok és különbségek feltárására és magyarázatára. Ezek közé tartoznak a különböző nemzeti környezetek, intézményi berendezkedés és a HRM gyakorlatok közötti összefüggésekkel foglalkozó, a korábbi fejezetekben már részletekbe menően tárgyalt, *komparatív HR-kutatások* (Brewster 2007b; Brewster et al. 2010; Karoliny-Poór 2013; Kovács 2017; Kovács-Poór 2017; Poór 2013a; Karoliny-Poór 2017). Ezek célja továbbá annak vizsgálata is, hogy azonosíthatók-e olyan ország-csoportok, illetve régiók, amelyek sajátos, őket a többiektől megkülönböztető HRM jellemzőkkel rendelkeznek (Karoliny-Poór 2013). Empirikus kutatással ehhez a vonulathoz csatlakozom, és a *kontextuális kutatási paradigmát* (Brewster (1999, 2007b) követve választ keresek arra, hogy a globális tendenciákkal összevetve jelen pillanatban hol tart és milyen sajátosságokat mutat Közép-Kelet-Európa és hazánk szervezeteinek emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. Az emberi erőforrás menedzsmentre vonatkozó elméleti megközelítéseken túlmenően felhasználok a kulturális klaszterek és az összehasonlító közgazdaságtan által nyújtott gondolati keretet, vizsgálva ezek egymásra hatását és összefüggéseit a jelenségek magyarázatában.

Vizsgálatomban a nemzetközi CRANET kutatóhálózat kérdőíves adatgyűjtéseire támaszkodom, amelynek munkájában a Dr. Poór József által vezetett SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ tagjaként évek óta magam is részt veszek. A közép-kelet-európai régió számos országának rendszerváltást követő bekapcsolódása a CRANET kutatási hálózatba lehetővé tette a régió HRM gyakorlatának azonos módszertanon alapuló vizsgálatát és összehasonlítását, egymással és más régiókkal is. Jelenleg fejeződött be az adatgyűjtés aktuális hulláma, így 3 egymást követő survey eredményei állnak rendelkezésre, egyedülálló lehetőséget kínálva az empirikus adatokban megmutatkozó jelenségek időbeli összehasonlítására is.

Kutatásom tehát a CRANET kutatóhálózat által, kérdőíves felmérésekkel gyűjtött adatokon alapuló *szekunder kutatás*, melynek fókuszában a különböző országok, illetve az azok által alkotott kulturális klaszterek összehasonlításával megfigyelhető tendenciák, azonosságok és különbségek feltárása áll, építve Brewster (2007b) azon megállapítására, miszerint a CRANET survey-k nagytömegű reprezentatív adatai alátámasztják a HRM gyakorlatok nemzeti beágyazottságát és a nemzeti üzleti rendszerek alakulásának dinamikus természetét. Bár az ország klaszterek hasznos kiindulási pontot jelentenek, ha a kultúrákat világszerte vizsgáljuk, ezek az osztályozások mégsem elegendőek ahhoz, hogy megértsük azt, hogy a HRM milyen egy adott országban (Brewster 2004); ezért nemcsak a közép-kelet-európai klasztert, és annak többi ország-csoporttal való összehasonlítását vizsgálom, hanem külön figyelmet szentelek a magyarországi jellemzőkre és azok többiekkel való összehasonlítására.

3.1. Kutatási modell és hipotézisek

A komparatív HR kutatások szemléletéből (Brewster 2007b; Brewster et al. 2010; Hendry-Pettigrew 1990; Karoliny-Poór 2013; Martín-Alcázar et al. 2005; Poór 2013a) kiindulva a kontextuális kutatási paradigmának megfelelően a HRM-et a rá befolyást gyakorló sajátos környezeti és szervezeti kontextusba beágyazottan vizsgálom, és a különböző nemzeti, intézményi, környezeti jellemzőknek, a HRM működés különböző aspektusaira gyakorolt hatásával foglalkozom. Az adatokban rejlő mintázatok feltárásával választ keresek arra, hogy mi az, ami a HRM-et a különböző kulturális és intézményi környezetben egyedivé teszi (Brewster 1999). Kutatásomban számos releváns HR, kulturális és intézményi kontextus változót vizsgálok, ami kiterjed az időbeli változások követésére is két egymást követő CRANET kutatás adataira támaszkodva. Munkámban a 9. ábrán bemutatott kontextuális modellből (Martín-Alcázar et al. 2005:649) kiindulva az alábbi kutatási modellt követem (10. ábra).



10. ábra. A kutatási modell
(saját szerkesztés)

Kutatásom célja az alábbiak felderítése:

- A korábbi felmérésekkel összevetve, milyen irányban változtak a közép-kelet-európai régióban és Magyarországon alkalmazott HR gyakorlatok? Mennyiben fedezhetők fel a térség és hazánk HRM működésében konvergens tendenciák a világ, gazdaságilag fejlettebb különböző régióival?
- Régióink és benne Magyarország szervezeteinek HR gyakorlatában azonosíthatók-e közép-kelet-európai sajátosságok, divergens vonások?
- A HRM-ben tapasztalható magyarországi változások hasonlóak-e a térség többi országához, ha különböznek, milyen területeket érint ez? Vannak-e kifejezetten magyar sajátosságai a HRM-nek?

A szakirodalomban tárgyalt kultúrakutatásokból (Brodbeck et al. 2000; Gupta et al. 2002; Hofstede 1980; Inglehart-Baker 2000; Koopman et al. 1999; Ronen-Shenkar 1985; Smith et al. 1996) és az összehasonlító közgazdaságtan (Amable 2003; Hall-Soskice 2001; Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010) eredményeiből, valamint a különböző HRM modellekből (Brewster 2004, 2007b; Karoliny-Poór 2017; Poór 2006, 2013a) kiindulva, továbbá korábbi HRM kutatások eredményeire támaszkodva a következő hipotéziseket vizsgálom:

H1: A) A szakszervezetek ereje az európai országokban az utóbbi időszakban gyengült, ilyen értelemben irány-konvergencia figyelhető meg. Az egyes országok között azonban a mai napig lényeges különbségek vannak, aszerint, hogy intézményi berendezkedés szempontjából a liberális piacgazdaságok vagy a koordinált piacgazdaságok közé sorolhatók-e.

B) A szakszervezet helyét és szerepét tekintve a közép-kelet-európai térség sem egységes, a mai napig magán viseli a szocialista időkből hozott különbségeket. Míg a délszláv államokban (Szlovénia, Szerbia) a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős, addig Magyarországon a szakszervezetek egyre inkább visszaszorulóban vannak.

Az európai HRM-et – szemben Amerikával – a szakszervezetek és az érdekegyeztetés erőteljesebb jelenléte jellemzi (Brewster 1995b, 2007b; Poór 2006, 2013a), ugyanakkor az európai nemzetek intézményi, üzleti struktúráiban, valamint a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában jelentős különbségek vannak (Brewster 2004, 2007b; Brewster et al. 2004b; Poór 2013a). A koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban (Hall-Soskice 2001) és a volt jugoszláv tagállamokban (Hill 2015; Morley et al. 2017; Svetlik et al. 2010) a szakszervezetek erősebbek, mint a liberális piacgazdaságokhoz tartozó országokban, ahol a munkavállalók hangja gyengébb (Hall-Soskice 2001). Az Európai Unió országainak növekvő gazdasági integrációjából és a nemzetek fölötti intézményes keretek létrejöttéből adódóan egyfajta konvergens folyamat is megfigyelhető (Brewster 2004, 2007b), amit a szakszervezetek csökkenő befolyása is elősegít (Poór 2013a).

Több kutatás (Dimitrova 2005; Karoliny-Poór 2013; Morley et al. 2017; Scheuer 2011) is kimutatta, hogy a szocialista idők gyakorlatilag teljes körű szervezettségéhez képest a közép-kelet-európai országokban a kapitalista átmenet során a szakszervezetek korábbi szerepe erodálódott és taglétszámuk is radikálisan csökkent. A térség országai között azonban a szakszervezeti tradíciók és a munkaügyi kapcsolatok terén jelentős különbségek tapasztalhatók (Hill 2015; Morley et al. 2017; Svetlik et al. 2010), az egykori Jugoszláviát alkotó tagállamokban (Szlovénia, Szerbia és Horvátország), a szocialista időkből öröklött sajátos tradícióknak megfelelően a szakszervezeti taggal rendelkező szervezetek aránya feltételezhetően a mai napig jóval magasabb, és a szakszervezetek befolyása is erősebb, mint a térség többi országában.

H2: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában régióként jelentős különbségek vannak, Közép-Kelet-Európa országai még napjainkban is jelentősen le vannak maradva az iparilag fejlett országokhoz képest. Ugyanakkor ezek a formák egyre inkább terjednek, és térségünk felzárkózása a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához folyamatban van.

A regionális különbségek ellenére a rugalmas munkaszerződések egyes fajtáinak használatában Európa országai egymással és az amerikai gyakorlattal is irány konvergenciát mutatnak

(Brewster 2007b). Miközben térségünkben az atipikus formákkal szemben ma még kitapintható ellenérzésekkel is találkozhatunk (Antalik et al. 2014), ugyanakkor az ezekhez való hozzáállás jelentősen megváltozott az utóbbi időben, hazánkban és a környező országokban egyaránt. Megfigyelhető, hogy ezek a formák egyre inkább a munkaadók érdeklődésének fókuszába kerültek, alkalmazásuk területe kiszélesedett, gyakorisága pedig megnövekedett (Poór et al. 2016). A magyar és szlovák mintán elvégzett kutatásaink (2012 és 2014) az atipikus foglalkoztatás terjedését, valamint azon szervezetek csökkenő arányát mutatják, akik a megszokott foglalkoztatási struktúrájukon biztosan nem kívánnak változtatni (Poór et al. 2015b).

H3: A teljesítmény arányos javadalmazási formák és a teljesítményértékelés alkalmazása, valamint az azon alapuló javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrier- és létszámtervezési döntések, az európai országok HR gyakorlatában – beleértve a közép-kelet-európai régiót is – egyre inkább terjednek; a különböző régiók gyakorlata közeledett egymáshoz és az amerikai gyakorlathoz is.

Az amerikai HRM meghatározó tényezője a liberális gazdasági környezet (Brewster et al. 2004a), és modelljeire az individualista, teljesítmény központú megközelítések a jellemzőek (Csillag 2014; Poór 1995), szemben az európai, nemzeti kultúrákon alapuló kevésbé individualista felfogással (Poór 1995, 2006). Bár általánosságban a HR gyakorlatok végső konvergenciájáról nem beszélhetünk (Mayrhofer et al. 2004), ugyanakkor vannak egy irányba mutató, a HRM bizonyos aspektusait érintő konvergens folyamatok, ezek egyike a teljesítmény alapú bérezés alkalmazása (Brewster 2007b). Közép-Kelet-Európa országait tekintve, a rendszerváltás előtt az államilag vezérelt, egalitáriánus fizetési rendszerek voltak meghatározóak, teljesítmény alapú bérezés alig fordult elő (Poór 2013a), napjainkra viszont a régió szervezetei az egyéni teljesítményen alapuló javadalmazási formák alkalmazásában – főleg a vezetők körében – egyre inkább lépést tartanak a világ fejlettebb régióival (Karoliny-Poór 2013). A szocialista időkben a modern teljesítményértékelés sem szerepelt a régió szervezeteinek gyakorlatában (Pearce 1991 id. Karoliny-Poór 2013), azóta azonban ezek az országok figyelemreméltó fejlődést mutatnak ezen a téren (Karoliny-Poór 2013). Ebből és a teljesítmény alapú bérezés alkalmazásában már korábban is megfigyelt irány konvergenciából (Brewster 2007b) kiindulva, azzal szoros összefüggést feltételezve, a teljesítményértékelés terjedésére, és a különböző régiók gyakorlatának közeledésére következtettek.

H4: Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága tekintetében lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal. Miközben azonban térségünkben a cégek jelentős hányada alig költ alkalmazottai képzésére és fejlesztésére, addig egy szűkebb körük jelentős összegeket áldoz erre.

Korábbi kutatások azt mutatták, hogy a képzési költségek bérköltségen belüli arányát és a képzési napok számát tekintve sincsenek a régiók között jelentős különbségek és Közép-Kelet-Európa országai lépést tartanak a világ gazdaságilag fejlettebb régióival (Karoliny-Poór 2013; Poór et al. 2014b). Ugyanakkor régióink jellegzetessége az, hogy míg a cégek jelentős része alig költ alkalmazottai képzésére, addig egy szűk körük jelentős összegeket áldoz erre (Karoliny-Poór 2013). Feltételezésem szerint ezek a korábbi tendenciák továbbra is folytatódnak.

H5: A válságot követő kilábalásnak köszönhetően a külső HR szolgáltatók foglalkoztatása minden ország-csoportban, Közép-Kelet-Európát is beleértve, ismét emelkedik, és továbbra is a képzés-fejlesztés területén foglalkoztatnak leginkább külső tanácsadókat a szervezetek, ország-csoporttól függetlenül.

Feltételezem, hogy a válságot követő kilábalásnak köszönhetően a cégek ismét hajlandók áldozni külső HR szolgáltatók foglalkoztatására, ezért a korábban tapasztalt jelentős visszaeséssel szemben (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b; 2017a) az utolsó felmérés alapján minden régióban emelkedést várok. A külső tanácsadók alkalmazásának leggyakoribb területét – ország-csoporttól függetlenül – továbbra is a képzések és fejlesztések jelentik, hiszen ezek többnyire olyan speciális szakértői kompetenciákat feltételeznek, amit célszerű és gazdaságos is erre szakosodott intézményekre és szakemberekre bízni (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b).

H6: A teljesítmény arányos javadalmazási formák, valamint a teljesítményértékelés alkalmazása és eredményeinek felhasználása összefüggésben van a szakszervezetek erejével:

A) azokban a szervezetekben, ahol ezeket alkalmazzák, a szakszervezetek gyengébbek;

B) a teljesítményértékelés terjedése és a szakszervezetek gyengülése között fordított irányú kapcsolatot feltételezhető: azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje csökkent, inkább alkalmazzák a teljesítményarányos javadalmazási formákat és a TÉR-t, valamint inkább hasznosítják annak eredményeit a különböző (javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrierrel kapcsolatos és létszámtervezési) döntésekben, és fordítva.

Az amerikai HRM meghatározó jellemzője, szemben az európai modellel, a liberális gazdasági környezettel (Hall-Soskice 2001) összefüggő individualista és teljesítmény központú szemlélet, valamint a szakszervezetek korlátozott szerepe (Brewster 1995b, 2004; Brewster et al. 2004a; Poór 1995, 2006, 2013a), a koordinált piactudományokhoz tartozó germán és skandináv államokban ugyanakkor a szakszervezetek lényegesen erősebbek (Hall-Soskice 2001), valamint Európában a kevésbé individualista nemzeti kultúrák jellemzőek (Poór 1995; 2006). Mindez arra enged következtetni, hogy a teljesítményre fókuszáló HR-gyakorlatok alkalmazása és a szakszervezetek ereje, befolyása között általában véve is fordított irányú kapcsolat van.

Az erős piaci verseny következtében már jó ideje beindult az a folyamat, ami a cégek menedzsmentjét és a szakszervezeteket Amerikában is arra készíti, hogy csökkentsék a hagyományos szembenállásukat, és egymás legyőzése helyett a kooperációt válasszák (Bamber-Lansbury 1993), miközben az Európai Unió országaiban, és különösen a közép-kelet-európai régióban a szakszervezetek csökkenő szerepe és befolyása tapasztalható (Karoliny-Poór 2013; Morley et al. 2017; Poór 2013a; Scheuer 2011). A teljesítmény alapú javadalmazás alkalmazásában ugyanakkor konvergens folyamatok azonosíthatók (Brewster 2007b), és e tekintetben, valamint a TÉR használatában is, Közép-Kelet-Európa szervezetei felzárkózóban vannak a gazdaságilag fejlettebb régiók gyakorlatához (Karoliny-Poór 2013). Mindezek alapján azt feltételezem, hogy a szakszervezetek erejének változása az egyes régiókban fordított irányú összefüggést mutat a teljesítményértékelés és a teljesítményarányos javadalmazás alkalmazásával.

H7: A) A HR szervezeti pozíciója térségünkben tovább erősödik, a különböző ország-csoportok egy irányba mutató konvergenciájával.

B) Az olyan szervezeti tényezők, mint a méret, a szektor, a szakszervezetek befolyása, a HR részleg jelenléte a szervezetben meghatározzák a HR szervezeti pozícióját; az ország-csoporthoz tartozás – a HR pozícióját érintő feltételezhetően konvergens folyamatoknak köszönhetően – kevésbé meghatározó.

Feltételezhető, hogy a 2008-as válság hatására a HR részleggel rendelkező cégek arányában bekövetkező visszaesést (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b, 2017a) követően a HR részleggel, illetve HR stratégiával rendelkező cégek aránya a kilábalásnak köszönhetően ismét emelkedik, a korábban tapasztalt irány-konvergenciát mutatva (Brewster 2007b). A HR szervezeti pozícióját és súlyát mutatja továbbá az, hogy a HR a felsővezetői funkció részévé vált-e, azaz részt vesz-e a felső vezetésben és az üzleti stratégia kialakításában. E tekintetben korábbi kutatások jelentős előrelépést mutattak a legtöbb régióbeli országban (Karoliny et al. 2009; Poór 2012; Svetlik et al. 2010; Szamosi 2010; Vatchkova 2008), és globálisan is (Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a). Lazarova és szerzőtársai (2013) két tényező esetében azonosították a HR szervezeti pozíciójának erősödésére mutató trendet Európában: ezek az írott HR stratégia terjedése, illetve a cégek felső vezetésében helyet kapó HR-vezetők arányának növekedése. Mindezeket összevetve régióinkban a HR funkció szervezeti pozíciójának további erősödését várom, a vizsgált régiók egy irányba mutató konvergenciájával.

A különböző belső szervezeti tényezőknek (mint például a szervezet mérete, az iparág, amelyben működik vagy a tulajdonosi kör) hatásuk van a különböző HR-változókra, azaz a HRM működésére (Dowling et al. 2013; Paauwe 2004; Poór 2013b; Poór et al. 2014a és 2015a); számos kutatás támasztja alá azt, hogy a HR rendszerekben mutatkozó különbségek jelentős mértékben a szervezeti mérettől függenek (Poór 2013a). Vannak azonban, akik a mellett foglalnak állást, hogy a HR funkcióra a legnagyobb befolyást az gyakorolja, hogy a cég mely országban fejt ki tevékenységét (Brewster et al. 2010; Brewster-Bennett 2010). A kutatási eredményekben megmutatkozó regionális eltérések vagy éppen egyezőségek ugyanakkor olyan kontextuális sajátosságaiból is fakadhatnak, mint a szervezeti méret, a szektor, illetve a szakszervezeti jelenlét mértéke és befolyásának ereje (Karoliny-Poór 2013). Mindez azt valószínűsíti, hogy ezen a téren a régióhoz tartozásnál nagyobb jelentősége van a többi szervezeti tényezőnek. Indokoltnak tűnik tehát, hogy a HR szervezetben betöltött stratégiai szerepére potenciálisan hatást gyakorló regionális jellemzőket és belső tényezőket együttesen (többváltozós elemzéssel) is megvizsgáljuk.

3.2. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana

3.2.1. A CRANET kutatás

A CRANET (Cranfield Network) az angliai Cranfield Business School által koordinált, legnagyobb nemzetközi, non-profit HRM kutatási hálózat a világon, 1989-ben jött létre az ILO kezdeményezésére (Lazarova et al. 2008). Az alapítók figyelmének középpontjában a komparatív HRM-re vonatkozó elképzelések és az országok közötti különbségek álltak, elköteleződve az európai HRM trendek azonosítása mellett (Brewster et al. 2010). Az eredetileg öt nyugat-európai ország egyetemét, illetve kutatóit tömörítő hálózat tevékenysége az ezredfordulóra globálissá vált (Mayrhofer 1998), napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja

össze (8. táblázat), és a HRM gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be (Kovács-Karoliny 2015).

7. táblázat. A CRANET felmérésekben résztvevő országok

	Országok	2004-2005	2008-2010	2015-2016
1.	Ausztrália	✓	✓	✓
2.	Ausztria	✓	✓	✓
3.	Belgium	✓	✓	✓
4.	Brazília			✓
5.	Bulgária	✓	✓	
6.	Ciprus	✓	✓	✓
7.	Cseh Köztársaság	✓	✓	
8.	Dánia	✓	✓	✓
9.	Dél-Afrika		✓	✓
10.	Egyesült Királyság	✓	✓	✓
11.	Észtország	✓	✓	✓
12.	Finnország	✓	✓	✓
13.	Franciaország	✓	✓	✓
14.	Fülöp-szigetek	✓	✓	✓
15.	Görögország	✓	✓	✓
16.	Hollandia	✓		
17.	Horvátország			✓
18.	Indonézia			✓
19.	Izland	✓	✓	✓
20.	Izrael	✓	✓	✓
21.	Japán		✓	
22.	Kanada	✓		
23.	Lettország			✓
24.	Litvánia		✓	✓
25.	Magyarország	✓	✓	✓
26.	Nepál	✓		
27.	Németország	✓	✓	✓
28.	Norvégia	✓	✓	✓
29.	Olaszország	✓		✓
30.	Oroszország		✓	✓
31.	Spanyolország	✓		✓
32.	Svájc	✓	✓	✓
33.	Svédország	✓	✓	✓
34.	Szerbia		✓	✓
35.	Szlovákia	✓	✓	✓
36.	Szlovénia	✓	✓	✓
37.	Tajvan		✓	
38.	Török Ciprusi	✓	✓	
39.	Törökország	✓		✓
40.	Tunézia	✓		
41.	USA	✓	✓	✓
42.	Új-Zéland	✓		

Forrás: A CRANET kutatások adatbázisai alapján saját szerkesztés

A kutatási hálózat munkájába a kelet-európai térség átmenete során a régió országai is szép számmal bekapcsolódtak, ami lehetőséget ad úgy a térség országait jellemző HRM gyakorlatoknak, mint a regionális különbségeknek a feltárására és megismerésére. Magyarország képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Karának kutatócsoportját 2004-ben fogadta be a hálózat, és először a 2005-ös (negyedik) fordulóban vettek részt a felmérésben (Karoliny et al. 2010), míg a Szent István Egyetem kutatócsoportja 2011-ben kapcsolódott be ebbe a munkába. A közép-kelet-európai régiót is érintő utolsó három felmérésben résztvevő országokat a 7. táblázat tartalmazza. A megkérdezett szervezetek között az üzleti és közszféra képviselői egyaránt megtalálhatók (Karoliny et al. 2010). Az 1990-es első fordulótól kezdve nyolc kutatási cikluson keresztül, összesen több, mint 50000 válaszadó szervezet adatait összesíti, lehetőséget nyújtva az országok és térségek közötti összehasonlító és longitudinális vizsgálatokra egyaránt (Poór et al. 2017a). Az utolsó három felmérés teljes minta nagyságát mutatja a 8. táblázat. Dolgozatomban a globális CRANET felmérés utolsó két fordulójának összegyűjtött adataira támaszkodom.

8. táblázat. A CRANET kutatások minta nagysága

	2004-2005	2008-2010	2015-2016
Teljes minta	7952	6039	6326
Közép-Kelet-Európa	864	1207	1141
Magyarország	97	139	273

Forrás: Karoliny et al. (2010), Poór (2013a) és a 2015/16-os felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A CRANET survey a legnagyobb és leginkább reprezentatív független kutatása a HRM politikáknak és gyakorlatoknak, szerte a világon. A hálózat a tudományos világban fokozatosan nemzetközi érdeklődést kezdett kivívni magának, és mára a hálózat számos tagja ismertté, és a nemzetközi komparatív HRM kutatások elismert képviselőjévé vált (Brewster et al. 2010).

3.2.2. A kutatás módszertana

A) A CRANET kérdőív

A CRANET kutatás módszertana (Brewster et al. 1994; Mayrhofer 1998) a kezdetekhez képest napjainkig nem változott jelentősen, a kezdetekben kialakított sztenderdekot követi, noha az alkalmazott kérdőívre vonatkozóan történtek revíziók az évek során. Ezek azonban a kutatás előnyére váltak, azáltal, hogy a hálózat Nyugat-Európából Európa és a világ számos más régiójába történő dinamikus terjeszkedéséhez igazodtak (Poór et al. 2017a). A standardizált CRANET kérdőív hét szakaszra tagolódik és közel hatvan tényszerű, „kemény” adatokra vonatkozó, és nem attitűdök iránt érdeklődő kérdésből áll, a HR kulcsterületek gyakorlatára vonatkozóan. A hét fő szakasz kérdései a következő területeket fedik le:

- Az első rész a felmérésben résztvevő szervezetek Emberi Erőforrás Menedzsment tevékenységének és szervezeti egységének fő jellemzőit vizsgálja
- A kérdőív második része a személyzetbiztosítás gyakorlatára kérdez rá
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdéseket elemzi
- A negyedik rész a bérezés-juttatások használt módszereit, szereplőit kutatja
- Az ötödik részben a munkaügyi kapcsolatok, dolgozói kommunikáció meglétére, illetve formáira keres választ a kérdőív
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatók
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltő személyi adataival foglalkozik (Poór-Karoliny 2016)

A CRANET felmérések közel négyszáz, a HR működést leíró változót tartalmaznak. Ezeknek ország-csoportok szerinti teljes körű feldolgozása túlmutatna a jelen dolgozat keretein. Ezért ezek közül kiválasztottam néhány, a HR működés nemzetek közötti különbözőségét (Brewster 1995b, 2004, 2007b, Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a) jól leíró változót (pl. HR részleg mérete, HR stratégiai szerepe, szakszervezetek szerepe, teljesítményértékelés, teljesítményalapú bérezés, rugalmas munkaszerződések alkalmazása, atipikus foglalkoztatási formák, HR outsourcing). Ezek mentén vizsgálom az emberi erőforrásokkal való gazdálkodást, illetve annak változását az alább ismertetett kulturális régiókban. A változók kiválasztásának további szempontja volt az, hogy a közép-kelet-európai specifikumok megragadására alkalmas területekhez legyenek köthetőek, és alkalmasak legyenek a HR gyakorlatok nemzetek, régiók közötti összehasonlítására és időbeli változásainak követésére.

B) Ország klaszterek

A CRANET felmérések lehetővé teszik a humán erőforrás menedzsmentben tapasztalható európai trendek azonosítását (Brewster et al 2010), másrészt a hálózat világméretűvé válása különböző jellegzetes menedzsment kultúrákat képviselő régiók országainak összehasonlító vizsgálatára is lehetőséget kínál (Karoliny-Poór 2013). Brewster (2004, 2007b) rámutat arra, hogy ezek a kutatások alátámasztották a HRM működésének nemzeti, intézményi beágyazottságát. Dolgozatomban tehát ennek szellemében, a jelentősebb menedzsment kultúrá-tömbökhöz kapcsolódóan vizsgálom a HR gyakorlatok alakulását két egymást követő (2008/09 és 2015/16) CRANET kutatás adatai segítségével, elsősorban közép-kelet-európai és hazai sajátosságokra fókuszálva. A különböző kultúrakutatások (Brodbeck et al. 2000; Gupta et al. 2002; Hofstede 1980; Inglehart-Baker 2000; Koopman et al. 1999; Ronen-Shenkar 1985; Smith et al. 1996) és az összehasonlító közgazdaságtan (Amable 2003; Hall-Soskice 2001; Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010) erre vonatkozó eredményeire támaszkodva, az intézményi és kulturális sajátosságok alapján a következő országokat, illetve ország-csoportokat (klasztereket) különböztettem meg:

1. **USA** (Amerikai Egyesült Államok)
2. **UK** (Egyesült Királyság)
3. **GERMÁN** (Ausztria, Németország, Svájc)
4. **ÉSZAKI** (Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország)
5. **LATIN** (Franciaország)
6. **KKE** azaz Közép-Kelet-Európa (Észtország, Magyarország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia, Szerbia)
7. **KELETI PERIFÉRIA** (Görögország)

A pontosabb összehasonlítás érdekében a vizsgálatba azon országokat vontam be, amelyek a 2008/09-es és a 2015/16-os felmérésben egyaránt részt vettek, és megadták a létszámra és a HR részlegre vonatkozó adatokat. Így a vizsgált minta összetétele az 9. táblázat szerint alakult.

9. táblázat. A vizsgált ország-csoportok szervezeteinek száma a CRANET 2008/9 és 2015/16 felméréseiben

Év	USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	448	202	704	856	145	805	214	3374	130
2015/16	465	296	717	926	157	1132	186	3879	268

Forrás: A CRANET felmérések (2008/09 és 2015/16) alapján saját szerkesztés

C) Az adatfeldolgozás módszerei

A kontextuális kutatási paradigma követői elsősorban egyszerű, leíró statisztikai eszközöket (mint gyakorisági megoszlás, átlag, standard szórás) használnak, szemben a többi kutatási paradigma (ld. 5. táblázat) képviselői által alkalmazott erős statisztikai módszerekkel (mint például a regressziós módszerek, klaszter- és faktoranalízis) (Martín-Alcázar et al. 2005). Munkámban én is nagymértékben támaszkodom a leíró statisztikákra, amit kiegészítek erősebb statisztikai módszerek alkalmazásával is. A szükséges elemzések elvégzésére az SPSS statisztikai programcsomagot használom. Egyváltozós (megoszlások, középértékek, standard szórás), kétváltozós és többváltozós elemzéseket egyaránt végzek.

A változók közötti kapcsolatokat kontingencia táblákkal, a változók mérési szintjének megfelelően választott asszociációs mérőszámokkal (pl.: Cramer'sV, Szóráshányados, Pearson-féle korrelációs együttható), kétváltozós statisztikai hipotézis vizsgálatokkal (pl.: chí-négyzet próba, Welch-próba, ANOVA), lineáris regressziós és többváltozós elemzésekkel (pl. logisztikus regresszió) vizsgálom. Ez utóbbi lehetővé teszi, hogy a regressziós modellbe magyarázó változóként a kérdőíves felmérésekben jellemzően előforduló, nominális, kategória változókat is bevonjunk.

4. EREDMÉNYEK

Először a válaszadó szervezetek kontextuális jellemzőit hasonlítom össze, az egyes ország-csoportok mentén, valamint ezekkel összevetem a magyarországi jellemzőket. A kontextuális kutatási paradigma alapvetéseit követve keresek különbségeket és hasonlóságokat, elsősorban az adatok megoszlását leíró statisztikai jellemzők segítségével, illetve az egyes HR változók ország-csoportokkal való összefüggésének vizsgálatához a változók mérési szintjének megfelelő asszociációs mérőszámokat és statisztikai próbákat hívom segítségül, és ahol szükséges további, két- és többváltozós elemzéseket is végzek.

4.1. A vizsgált régiók válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

A regionális eltérések vagy egyezőségek fakadhatnak a felmérésben részt vevő szervezetek kontextuális sajátosságaiból is (Karoliny-Poór 2013; Poór et al. 2014b). A szerzők azt is megállapítják, hogy az általuk vizsgált régiók (Közép-Kelet-Európa, Európa KKE nélküli része és az Európán kívüli angolszász országok) kontextuális jellemzői közül nem elsősorban ágazati szinten, hanem inkább a szervezeti méret és még inkább a szakszervezetek szerepe tekintetében tapasztalhatók markáns különbségek. Ebből kiindulva vizsgálatomban ezeket kezelem kiemelten, továbbá harmadikként azt a véleményem szerint meghatározó tényezőt, hogy a szervezet a profit-orientált, köz- vagy nonprofit szférában tevékenykedik-e.

Az alkalmazotti létszámmal jellemzett szervezeti méretet tekintve a teljes minta megoszlása mindkét vizsgálati időszakban hasonló (10. táblázat), a megkérdezett szervezetek döntő többsége (74, illetve 73%) 1000 fő alatti. Az 1000 fős létszám fölötti cégek és intézmények aránya a közép-kelet-európai csoportban az átlagnál alacsonyabb, 13, illetve 14%-ot képviselnek ezek a szervezetek, míg Magyarországon 16, illetve 19%-ot.

10. táblázat. A vizsgált szervezetek létszám szerinti megoszlása az egyes ország-csoportokban (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyar ország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
250 alatt	44,0	22,8	44,1	35,8	25,0	16,6	28,3	30,7	24,8	21,0	58,8	56,3	30,8	39,8	37,9	35,0	64,6	51,5
251-1000	19,6	36,1	36,1	29,7	39,9	50,5	44,5	42,3	57,2	35,7	28,0	29,5	41,6	38,7	36,2	37,9	19,2	29,5
1001-5000	19,0	23,7	13,4	14,9	24,7	23,0	21,1	21,7	11,7	27,4	12,0	11,8	20,6	17,2	18,5	18,8	15,4	14,5
5000 fölött	17,4	17,4	6,4	19,6	10,4	9,9	6,1	5,3	6,2	15,9	1,2	2,4	7,0	4,3	7,4	8,2	0,8	4,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

Tulajdonforma szerint a megkérdezettek valamivel több, mint kétharmada (70, illetve 67%) mindkét felmérési időszakban a privát szektorhoz tartozott. Az egyes ország-csoportok között azonban ezen a téren jelentősebb különbségek mutatkoznak. Az USA-ban a magán szektort

képviselő válaszadók aránya alig haladja meg a közszférában működőket, és jelentős arányt képviselnek a nonprofit szervezetek is. Franciaországban (98, illetve 93%) és Görögországban (92, illetve 86%) viszont a magán cégek képviselik a megkérdezettek döntő többségét, de a többi csoportban és Magyarországon is arányuk jóval meghaladja a közszférához tartozókat (11. táblázat).

11. táblázat. A vizsgált szervezetek szektor szerinti megoszlása az egyes ország-csoportokban (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyar ország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Magán	40,9	41,4	64,0	78,0	76,3	73,7	61,4	55,2	97,9	92,8	76,7	70,8	92,0	85,6	69,8	66,8	70,5	64,1
Közszféra	40,7	37,3	16,9	6,6	13,2	11,8	34,2	36,5	1,4	3,9	19,0	26,7	5,5	12,2	22,4	24,2	21,7	32,4
Vegyes	0,5	3,0	6,6	3,3	2,7	7,1	2,5	4,8	0,0	1,3	3,1	1,1	1,0	2,2	2,5	3,5	6,2	0,4
Nonprofit	17,9	18,2	12,5	12,1	7,8	7,5	1,9	3,6	0,7	2,0	1,2	1,4	1,5	0,0	5,3	5,4	1,6	3,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

4.1.1. A szakszervezetek szerepe

A HR funkcióra és annak eredményességére is jelentős befolyást gyakorol a szakszervezetek szerepe, befolyásának ereje, ami külső, környezetiként és szervezeti kontextuálisként egyaránt kezelhető tényező (Karoliny-Poór 2013). Mind a két időszakban, a résztvevő cégek valamivel több, mint negyedében egyáltalán nincs **szakszervezeti tag**, az egyes ország-csoportok azonban jelentős eltérést mutatnak. Mint ahogyan az várható is (Brewster 1995b, 2004; Poór 2013a), az USA-ban a legmagasabb azon cégek aránya, ahol egyáltalán nincs szakszervezeti tag, ott jelenleg is a cégek 60%-a ilyen, míg az észak-európai országokban a legmagasabb a dolgozók szervezettsége (mindössze a cégek 1%-ában nincs egyáltalán szakszervezeti tag).

A volt szocialista országokban a 2008/09-es CRANET felmérés, a megelőző, 2004/05-öshöz képest, drámai csökkenést mutat a szervezett dolgozók számában. A 2004/05-es felmérés szerint egyáltalán nem volt szakszervezeti tag Magyarországon a cégek 35%-ában, Kelet-Európában 33%-ában, a teljes mintát tekintve pedig 20%-ában, míg a 2008/09-ben ezek az értékek jóval magasabbak, rendre 53%, 50% és 32%²⁴ (Poór 2013a:128). A jelen vizsgálatba bevont közép-kelet-európai országokban és Görögországban az utolsó felmérés hasonló helyzetet mutat, a szakszervezeti taggal nem rendelkező cégek aránya 37%. Magyarországon ennél több, a cégek körülbelül felében nincsenek szervezett dolgozók, és ezzel hazánk megközelíti az USA-ra jellemző értéket. A 2015/16-os felmérés a szervezett dolgozók arányában némi emelkedést mutat az előző felméréshez képest régiós szinten és Magyarországon egyaránt, Görögországról azonban ugyanez nem mondható el (12. táblázat). A szakszervezeti tag dolgozók aránya és az ország-csoport változók között szignifikáns (khi-négyzet próba: $p=0,000$), gyenge (Cramer's V értéke 0,337, illetve 0,309) kapcsolat van.

²⁴ Ezek az értékek valamelyest eltérnek a 12. és 14. táblázatokban szereplőktől, ami annak tudható be, hogy jelen vizsgálatomban a 2008/09-es felmérés magyar és kelet-európai mintája nem szerepel teljes körűen, illetve a mintába bevont cégek köre is változott (ld. 3.2.2. fejezet, 9. táblázat)

Arra, hogy **elismerik-e a szakszervezeteket kollektív alku céljából**, a megkérdezett szervezetek 68%-a adott igenlő, 32%-a nemleges választ 2015/16-ban, Közép-Kelet-Európában az igen és nem választ adó szervezetek körülbelül fele-fele arányt képviselnek, míg Magyarországon a megkérdezettek 68%-nál nem ismerik el a szakszervezeteket kollektív alku céljából. Hazánkban több, mint duplájára növekedett a nemleges választ adó szervezetek aránya a 2008/09-es felméréshez képest, és hasonló változás tapasztalható a görög válaszokban is (20%-ról 42%-ra). A változók között szignifikáns ($p=0,000$), közepes erősségű kapcsolat van (a Cramer's V értéke 0,543, illetve 0,452), ami azt jelenti, hogy a szakszervezetek elfogadottságát kollektív alku céljából jelentős mértékben meghatározza az ország-csoportba tartozás.

Nagyon hasonló válaszok érkeztek arra is, hogy milyen mértékben van a **szakszervezeteknek befolyása a szervezetben**. A megkérdezett szervezetek 36%-a nyilatkozott úgy 2015/16-ban, hogy egyáltalán nincs befolyásuk. Észak-Európában a cégek döntő többségénél (92%) a szakszervezetek kisebb-nagyobb mértékben befolyásolják a szervezet működését, legkevésbé jellemző ez az Egyesült Királyságban, ahol a szervezetek 70%-ában egyáltalán nincs befolyásuk, míg az USA-ban 39%, a közép-kelet-európai régióban 52%, Magyarországon pedig 67% az arányuk. Míg az USA-ban több, mint másfélszeresére növekedett azon cégek aránya, ahol a szakszervezeteknek van valamilyen mértékű befolyása, addig régióinkban 58%-ról 48%-ra esett vissza ezek aránya. A magyar cégek válaszai nagyon hasonló arányokat mutatnak a liberális piacgazdaságokhoz tartozó Egyesült Királyság értékeihez, és bár a szakszervezeti tagokkal nem rendelkező szervezetek aránya valamelyest csökkent a két felmérés közötti időszakban, a szakszervezetek befolyása és kollektív alku céljából való elfogadottsága egyaránt jelentős visszaesést mutat. A chí-négyzet próba szerint a változók között mindkét felmérésben szignifikáns ($p=0,000$) kapcsolat van, a Cramer's V (0,239; 0,246) gyenge kapcsolatot mutat.

12. táblázat. A szakszervezetek szerepe a különböző ország-csoportokban

Ország csoportok	2008/2009					2015/2016				
	Nincs szakszervezeti tag (%)	Nincs befolyásuk (%)	Nem ismerik el kollektív alku céljából (%)	Szakszervezetek befolyása		Nincs szakszervezeti tag (%)	Nincs befolyásuk (%)	Nem ismerik el kollektív alku céljából (%)	Szakszervezetek befolyása	
				Átlag	Standard szórás				Átlag	Standard szórás
USA	65,8	63,2	67,8	0,74	1,123	59,9	39,3	37,4	1,38	1,422
Egyesült Királyság	35,5	45,3	51,0	1,20	1,316	45,2	69,9	72,8	0,43	0,755
Germán	20,4	32,8	0,0	1,21	1,088	17,5	34,2	19,3*	1,30	1,224
Északi	0,5	8,2	12,8	2,09	1,026	1,1	8,1	6,3	2,25	1,098
Latin	10,8	5,0	2,9	1,91	0,686	16,2	17,9	10,4	1,66	1,083
KKE	45,7	42,1	41,8	1,05	1,064	37,1	52,3	49,3	1,01	1,309
Keleti Periféria	34,6	32,1	19,9	1,30	1,160	36,5	46,1	42,3	0,98	1,122
Összes régió	28,7	31,7	25,6	1,38	1,176	26,9	36,1	31,8	1,39	1,319
Magyarország	59,3	59,2	29,3	0,72	0,974	50,5	67,0	67,8	0,56	0,941

* A 2015/15-os felmérés csak az osztrák és svájci cégek válaszait tartalmazza, a német cégek válaszai hiányoznak (feltehetőleg valamilyen adathiba miatt)

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

Megvizsgálva a szakszervezetek befolyására vonatkozó válaszok (0=Egyáltalán nem, 4=Nagyon nagymértékben) átlagát is, az előzőekhez hasonlóan az látható, hogy a skandináv országokban a legerősebb (2,09, illetve 2,25) a szakszervezetek befolyása, bár még ez is távol van a 4-es értéktől. Közép-Kelet-Európa átlaga (1,05, illetve 1,01) alacsony, és nagyon közel van a görög értékhez, ez utóbbi viszont jelentősen csökkent is. Itt is látszik, hogy Magyarország az utolsó felmérésben az Egyesült Királysághoz hasonló átlagértéket mutat, azaz a szakszervezetek befolyása rendkívül alacsony a szervezetekben. Elgondolkodtató, hogy a germán klaszter értéke jóval elmarad Észak-Európától és Franciaországtól is, és inkább a KKE országokéhoz és Görögországhoz közelít, miközben a kollektív alku szempontjából azt láttuk, hogy a germán országok szakszervezetei kifejezetten erősek. Kérdés, hogy ebben az egymásnak ellentmondó eredményben mennyire játszhatnak szerepet Németország keleti, volt szocialista részének esetlegesen eltérő viszonyai, ennek eldöntésére azonban sajnos nem állnak rendelkezésünkre adatok. A variancia homogenitásra vonatkozó ellenőrzés (Levene teszt) szerint az nem teljesül, ezért a Welch teszt eredménye lehet irányadó. Ez mindkét felmérésben szignifikáns (Sig=0,000) kapcsolatot mutat a változók között, a kapcsolat erősségét mutató szóráshányados (Eta) értéke 0,408, illetve 0,411, ami közepes erősségű kapcsolatot jelez, a szakszervezetek befolyása szóródásának 17%-át magyarázza – mindkét mintában – az ország-csoportba tartozás.

A szakszervezetekre vonatkozó, előzőekben ismertetett három változó lehetőséget kínál arra is, hogy a szakszervezetek szerepét egy belőlük képzett közös értékkel, egy **szakszervezetek ereje index** segítségével vizsgáljuk. Láttuk, hogy a *szakszervezetek befolyása* 0-4 fokozatú skálán mért ordinális változó. A *tagok száma* kategóriaváltozó, ahol az egymás után következő kategóriák, a szakszervezeti tagok egyre növekvő %-os arányát jelentik, ezért ordinális változóként kezelhetjük (értéke 0-5 között lehet). A harmadik, a *szakszervezetek elismerése kollektív alku céljából*, egy dichotóm változó, igen/nem kimenettel, ahol az igenhez 2-t, a nemhez 0-t rendelve, az index-változó értékét minden szervezet esetében e három változó összegéből képezzük (az index értéke tehát 0-11 között lehet). Az indexek ország-csoportonkénti átlagát és szórását láthatjuk a 13. táblázatban.

13. táblázat. A szakszervezetek ereje a szervezetekben: ország-csoportonkénti index átlagok

		USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	Átlag	2,25	3,48	5,17	7,37	6,09	3,76	5,05	4,98	3,02
	Standard szórás	3,363	3,401	2,486	2,074	2,506	3,327	3,606	3,370	2,900
2015/16	Átlag	4,69	1,85	4,37	8,17	4,25	3,55	4,07	4,92	2,07
	Standard szórás	3,748	2,400	2,918	2,197	2,128	3,524	3,568	3,634	2,725

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A szakszervezetek erejét tekintve a mai napig az északi, skandináv országok járnak az élen, 7,37-es és 8,17-es átlaguk – ráadásul a válaszok szóródása is itt a legkisebb – kimagasló a többi országgal összehasonlítva, ami még szembetűnőbben mutatja a szakszervezetek erejét. S míg

északon még erősödtek is a szakszervezetek, Nyugat-Európa többi részén, Közép-Kelet-Európában és Görögországban egyaránt, a szakszervezetek szerepe csökkenőben van. Mindkét mintában szignifikáns kapcsolat van (Welch/ANOVA Sig=0,000) a változók között, az Eta asszociációs mutató (0,521, illetve 0,556) közepes erősségű kapcsolatot jelez, a *szakszervezetek ereje* index szóródásának kb. 30%-át magyarázza – mindkét mintában – az ország-csoportba tartozás.

Több korábbi kutatás is alátámasztja, hogy a közép-kelet-európai országokban a szocialista idők gyakorlatilag teljes körű szervezettségéhez képest a kapitalista átmenet új kihívásainak (mint pl. a privatizáció és a közvetlen tőkebefektetések hatása) köszönhetően a szakszervezetek korábbi szerepe erodálódott és taglétszámuk is radikálisan csökkent (Dimitrova 2005; Karoliny-Poór 2013; Morley et al. 2017; Scheuer 2011). Jelen vizsgálat megerősíti, hogy ez a folyamat bizonyos mértékig még napjainkban is tart, és annak ellenére, hogy a szervezettség a régióban valamelyest nőtt az előző felmérés óta, ugyanakkor a szakszervezetek befolyása és kollektív alkuban betöltött szerepe több országban, így Magyarországon is, tovább csökkent. Régióink és benne Magyarország helyzete összességében nagyon hasonló képet mutat Görögországgal: egyre inkább gyengülnek a szakszervezetek. Az Egyesült Királyságot leszámítva Európa többi részén, és egyre inkább az USA-ban is, a szakszervezetek befolyása és kollektív alkuban betöltött szerepe lényegesen erősebb, mint Közép-Kelet-Európában és Görögországban.

Arról sem szabad azonban megfeledkeznünk, hogy a közép-kelet-európai régió országai a szakszervezeti tradíciókat és a munkaerő-piaci szabályozást tekintve korántsem alkotnak egy homogén tömböt (Hill 2015; Svetlik et al. 2010). A 2008/09-es CRANET adatokon alapuló korábbi vizsgálat (Morley et al. 2017) is azt támasztotta alá, hogy a térség országaiban jelentős különbségek tapasztalhatók a munkaügyi kapcsolatok terén. Ugyanakkor a szerzők azt is megállapították, hogy a szervezeti méret (létszám) és az is, hogy melyik szektorhoz tartozik a cég (magánszektor, közszféra, kevert vagy nonprofit) szignifikáns hatással van a szakszervezeti tagok számára és a szakszervezetek befolyására egyaránt, továbbá a szakszervezeti tagok száma, a szakszervezetek befolyása és a kollektív alkuban való részvétele között szoros pozitív együttjárás van. A vizsgált nyolc országból (Bulgáriát és Csehországot kivéve) hat jelen kutatásomban is szerepel, ezért érdemes megvizsgálni a klasztert alkotó országokban a két CRANET survey közötti változást, országonként külön-külön is. A volt jugoszláv tagállamokban (Szlovénia, Szerbia és Horvátország), a szocialista időkből öröklött sajátos tradícióknak megfelelően (Svetlik et al. 2010), a szakszervezeti taggal rendelkező szervezetek aránya a mai napig jóval magasabb, és a szakszervezetek befolyása is erősebb, mint a többi vizsgált országban. Hasonlót látunk Csehország esetében is, ahol a szakszervezetek befolyása szintén erősebb, mint a többi régiós államban, és a germán klaszter országaihoz közelít (14. táblázat). Ez összecseng a kultúra kutatások Csehországra vonatkozó megállapításaival, és a többi közép-kelet-európai országtól eltérő, a germán országokkal hasonló jellemzőket mutatja. Mindezek alapján egyet kell értenem Morley és szerzőtársai (2017) megállapításával, miszerint a szakszervezeti mozgalom ezekben az országokban nem volt felkészülve a szocialista rendszerek összeomlását követő új politikai és gazdasági helyzetre, és a szakszervezetek fejlődési útja a közép-kelet-európai országokban mindmáig tisztázatlan.

14. táblázat. A szakszervezetek szerepe a KKE országokban

Országok	2008/2009				2015/2016			
	Nincs szakszervezeti tag (%)	Nincs a szakszervezeteknek befolyása (%)	Nem ismerik el kollektív alku céljából (%)	A szakszervezetek ereje index (átlag)	Nincs szakszervezeti tag (%)	Nincs a szakszervezeteknek befolyása (%)	Nem ismerik el kollektív alku céljából (%)	A szakszervezetek ereje index (átlag)
Csehország	24,5	23,1	17,4	5,12				
Bulgária	64,1	66,1	66,8	2,60				
Észtország	71,8	62,1	70,2	1,56	61,8	64,6	72,0	1,69
Litvánia	65,1	58,6	42,0	2,53	7,6*	61,4	41,4	3,48
Magyarország	59,3	59,2	29,3	3,02	50,5	67,0	67,8	2,07
Szlovákia	57,3	49,5	40,8	3,03	55,6	59,9	52,9	2,52
Szlovénia	9,2	12,7	45,7	5,71	14,2	22,0	23,9	5,34
Szerbia	29,5	31,8	18,9	6,19	30,8	31,4	35,7	6,18
Horvátország					16,9	24,4	28,1	6,14
Lettország					44,3	50,7	53,7	3,30
Összesen	48,9	46,4	46,4	3,58	34,9	48,7	46,8	3,87

* A szakszervezeti tagokra vonatkozó 2015/16-os litván érték első látásra meglepő. Ha azonban azt is figyelembe vesszük, hogy az 1-10%-os szervezettségi kategóriába tartozik a litván cégek fele, a két alsó (0%-os, illetve 1-10%-os) kategóriát együtt vizsgálva az arányok már a többi országhoz hasonlóak, az országok sorrendjében rendre 88%, 58%, 73%, 78%, 30%, 37%.

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

Miközben Európában egyértelműen látszik tehát a szakszervezetek visszaszorulásának tendenciája, a szakszervezetek erejét, befolyását, a szakszervezeti tagok számát tekintve az európai országok és régiók közötti, divergenciát erősítő különbségek (Brewster et al. 2004b) a mai napig megfigyelhetők, és a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok közötti különbségek is kimutathatók, ugyanakkor a gazdaságilag fejlett régiók többségében a szakszervezetek a mai napig erősebbek, mint térségünkben és Görögországban. A közép-kelet-európai térség máig magán viseli a szocialista időkből hozott megosztottságot, azaz a délszláv államokban a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős, a régió többi országához, köztük Magyarországhoz képest is. A volt jugoszláv tagállamokban és a koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban, ahol a munkavállalók hangja és a szakszervezetek hagyományosan erősebbek (Hall-Soskice 2001), a két felmérés eredményei inkább a változatlanságot tükrözik. Eközben Európa több – közép-keleti (Magyarország, Szlovákia) és déli (Franciaország, Görögország) – országában, valamint az Egyesült Királyságban, az utóbbi időszakban a szakszervezetek szerepét, erejét érintő erőteljes csökkenésnek lehetünk tanúi. Ilyen értelemben irány-konvergencia figyelhető meg, és egyúttal az eredmények a kontinentális Európához tartozó országok és az USA (ahol viszont a szakszervezetek erősödtek) közeledését is mutatják.

Mind ezek alátámasztják az 1. hipotézisemet, mely szerint: egyrészt (A) a szakszervezetek ereje az európai országokban az utóbbi időszakban gyengült, ilyen értelemben irány-konvergencia figyelhető meg. Az egyes országok között azonban a mai napig lényeges különbségek vannak,

aszerint, hogy intézményi berendezkedés szempontjából a liberális piacgazdaságok vagy a koordinált piacgazdaságok közé sorolhatók-e. Másrészt (B) a szakszervezet helyét és szerepét tekintve a közép-kelet-európai térség sem egységes, a mai napig magán viseli a szocialista időkből hozott különbségeket. Míg a délszláv államokban (Szlovénia, Szerbia) a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős, addig Magyarországon a szakszervezetek egyre inkább visszaszorulóban vannak.

4.2. A HRM regionális jellegzetességei

Jelen fejezetben a két kutatás HRM gyakorlatokat leíró változói mentén vizsgálom az emberi erőforrás menedzsment működését az egyes régiókban. Először néhány fontos HR kulcsfunkció gyakorlataiban megmutatkozó regionális sajátosságait tekintem át, majd a HR informatika helyzetét vizsgálom, ezt követően kitérek a külső HR tanácsadók alkalmazásának kérdésére, végezetül pedig a szakszervezetek és a teljesítményre fókuszáló HR gyakorlatok kapcsolatára és a HR funkció szervezeti pozíciójára vonatkozó összefüggéseket tárgyalom.

4.2.1. Rugalmas foglalkoztatási formák

Frey Mária (2000:1008) definíciója szerint „a hagyományos, normál munkaviszony teljes munkaidős foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, kötött munkaidő-beosztásban, egyenlően elosztott munkaidővel, rendszerint nappali időszakra, hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra. Az atipikus, pedig mindaz, ami ettől eltér”. Az atipikus foglalkoztatás a foglalkoztató és a foglalkoztatott közti jogilag szabályozott viszonyban okoz változást a „normális” munkaviszonyhoz képest, amelynek mintegy száz éven át tartó fokozatos fejlődésen keresztül alakult ki a szabályrendszere, terjedt el és vált a foglalkoztatás általános keretévé az északi féltekén és az iparosodott társadalmakban. A normál munka azonban nem csak elterjedtsége okán számított normálisnak, hanem ez volt a norma, az elérendő cél is, meghatározta az ember társadalmi státuszát, és ez adta identitásának alapját is (Antalik et al. 2014). A rugalmas, atipikus foglalkoztatási formákhoz való hozzáállás az utóbbi időben jelentős változáson ment keresztül hazánkban és a környező országokban is, és ezek a formák egyre inkább a munkaadók érdeklődésének fókuszába kerültek. Alkalmazásuk területe kiszélesedett, gyakorisága pedig megnövekedett (Poór et al. 2016). Érdekes kérdés tehát, hogy hol tart napjainkban ez a folyamat, mennyire terjedtek el ezek a különböző országokban, és különösen régióinkban, ahol az atipikus formákkal szemben ma még kitapintható ellenérzésekkel is találkozhatunk (Antalik et al. 2014). A magyar és szlovák mintán elvégzett korábbi kutatásainkban (2012 és 2014) a megkérdezettek körülbelül fele szerint a menedzsment részéről inkább a hagyományos formákkal szembeni elköteleződés tapasztalható, továbbá többségük úgy látja, hogy az alkalmazottaik sem szívesen dolgoznának atipikus foglalkoztatási formák keretében. A két kutatás összevetése alapján ugyanakkor csökkent azon szervezetek aránya, akik a megszokott foglalkoztatási struktúrájukon biztosan nem kívánnak változtatni (Poór et al. 2015b).

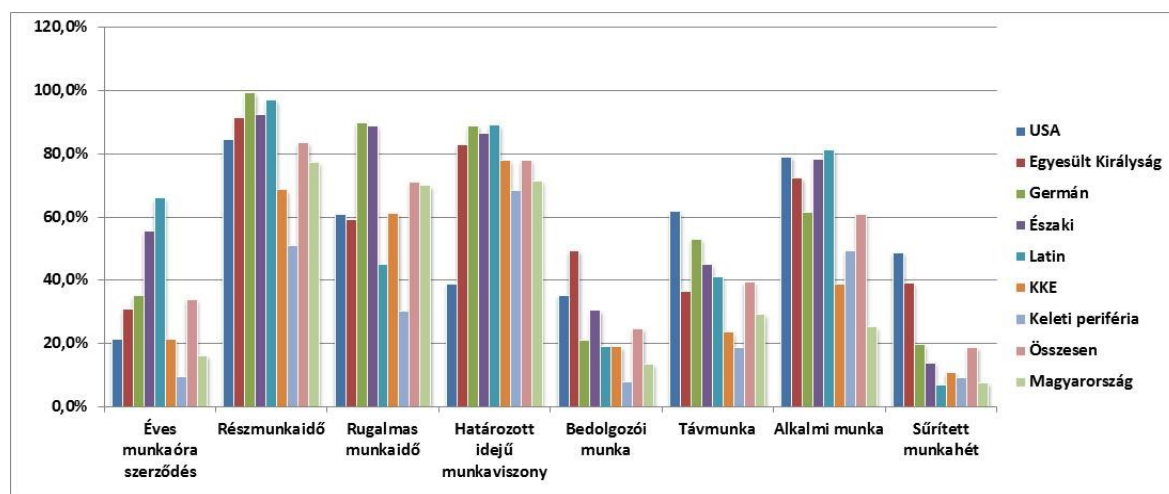
A különböző, nem tipikus foglalkoztatási formákban, illetve munkarendekben foglalkoztatott alkalmazottak arányára vonatkozó válaszokat áttekintve az tapasztalható, hogy a válaszok döntő többsége mindegyik forma esetében a „Nem alkalmazzák” és a „Munkavállalók 1-5%-a esetén

alkalmazzák” kategóriákba esik. Így indokoltnak tűnt az alacsony gyakoriságértékeket mutató kategóriák összevonása és dichotóm változók alkalmazása, a könnyebben kezelhetőség, és a khí-négyzet próba alkalmazhatósága érdekében. Ezek minden egyes foglalkoztatási forma esetén a következő értéket vehetik fel:

0 = Egyáltalán nem alkalmazzák (0 válaszkategória)

1 = A foglalkoztatottak valamilyen %-ában alkalmazzák (1-6 válaszkategóriák)

A 2015/2016-os felmérés adatai azt mutatják, hogy az úgynevezett atipikus vagy rugalmas foglalkoztatási formák közül leginkább elterjedt forma a **részmunkaidő**, a nyugat-európai vállalatok 91-99%-a él vele, az USA-ban 85%, azonban a közép-kelet-európai országokban (68%) és Görögországban (51%) kevésbé elterjedt, Magyarországon viszont ennél valamivel jobb a helyzet (77%). A **rugalmas munkaidő** és a **határozott idejű munkaviszony** is széles körben használt, összességében a cégek 71, illetve 79%-ban élnek vele. A rugalmas munkaidő főleg a germán és északi országokban preferált, a cégek közel 90%-ára jellemző, míg Görögországban mindössze 30% alkalmazza. A **határozott idejű munkaviszony** Európa minden vizsgált régiójában nagy arányban (68%-89%) fordul elő, az USA-ban azonban kevésbé alkalmazzák (39%). Legkevésbé használatos a **bedolgozói munka** és a **sűrített munkahét**. Előbbi főleg az Egyesült Királyságban kedvelt forma (49%), utóbbi pedig az USA-ban (49%). Amerikában (62%) és a germán országokban (53%) a **táv munka** is eléggé elterjedt (62%), Közép-Kelet-Európában és Görögországban viszont kevés cég él vele (23, ill. 19%). Az **alkalmi munka** széles körben használt Nyugat- és Észak-Európában, valamint az USA-ban is (61%-88%), míg régióinkban és Magyarországon sokkal kevésbé alkalmazott foglalkoztatási forma (39, illetve 25%) és ez még csökkent is az előző felmérés (51% és 33%) óta (11. ábra).



11. ábra. Rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása a 2015/16-os felmérés alapján (%)

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi foglalkoztatási típusok esetén tapasztalható az ország-csoportokkal szignifikáns kapcsolat, azaz az egyes foglalkoztatási formák alkalmazására érdemi hatással van az ország-csoportba tartozás; a legtöbb esetben közepes erősségű kapcsolatot láthatunk:

15. táblázat. Rugalmas foglalkoztatási formák – statisztikai vizsgálatok eredménye

Foglalkoztatási formák	2008/09		2015/2016	
	Khí-négyzet p	Cramer'sV	Khí-négyzet p	Cramer'sV
Éves munkaóra szerződés	0,000	0,237	0,000	0,334
Részmunkaidő		0,434		0,380
Rugalmas munkaidő		0,464		0,383
Határozott idejű		0,316		0,352
Bedolgozói munka		0,243		0,216
Táv munka		0,360		0,286
Alkalmi munka		0,330		0,350
Sűrített munkahét		0,282		0,325

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 - SPSS output alapján saját szerkesztés

Összevetve a legújabb eredményeket az ezt megelőző felméréssel, a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása terén Amerikában (az alkalmi és bedolgozói munkát leszámítva) inkább a csökkenés a meghatározó, míg Európában a legtöbb forma és ország-csoport esetében mérsékelt emelkedés vagy stagnálás mutatkozik. Ez alól a kivételt az alkalmi munka és a sűrített munkahét jelenti, ezek alkalmazása a legtöbb régióban kisebb-nagyobb mértékben csökkent, utóbbi esetében kivéve az Egyesült Királyságot és Görögországot, ahol viszont növekedés tapasztalható. Ha kisebb mértékben is, de csökkenés tapasztalható az alkalmi munka alkalmazásában is a legtöbb ország-csoportban, ez esetben az USA-n kívül szintén Görögország a kivétel, ahol viszont növekedés van. A bedolgozói munka és a távmunka elsősorban az Egyesült Királyságban, Franciaországban, és Közép-Kelet-Európa országaiban mutat jelentősebb emelkedést, távmunka terén ezeken kívül még a germán országokban, Görögországban és hazánkban van említésre méltó emelkedés az alkalmazó cégek arányában. A rugalmas munkaidőt alkalmazó cégek Franciaországban és régióinkban szaporodtak meg jelentős értékben, de még így is nagy a lemaradás ilyen téren a germán vagy skandináv országokhoz képest, míg az USA-ban ez a foglalkoztatási forma, úgy tűnik, visszaszorulóban van. Magyarországon az alkalmi munka alkalmazása csökkenést (33%, ill. 25%) mutat, ugyanakkor a részmunkaidő (60%, ill. 77%) és a távmunka (21%, ill. 29%) alkalmazásában jelentős növekedés tapasztalható. Régiós szinten viszont a rugalmas munkaidőt (70% és 68%) és a távmunkát (19% és 23%) alkalmazók aránya nem változott jelentősen. A 2012 és 2014-es, atipikus foglalkoztatásra vonatkozó kutatásaink nagyságrendben közel hasonló eredményeket mutattak, ahol 68%, ill. 58% volt a részmunkaidőt, és 22%, ill. 12% a távmunkát alkalmazók aránya hazánkban, míg Szlovákiában előbbi esetében 46%, ill. 58%, a távmunkánál pedig mindkét felmérésben 24% (Poór et al. 2015b).

Összességében elmondható, hogy Európa országaiban a regionális különbségek ellenére a rugalmas munkaszerződések egyes fajtáinak használatában, összhangban korábbi kutatásokkal (Brewster 2007b), egy irányba mutató tendenciára, irány-konvergenciára utaló jelek vannak. A közép-kelet-európai országok és Görögország szervezetei napjainkban még mindig sokkal

kevésbé élnek az újszerű, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, mint a nyugat-európaiak vagy amerikaiak, azaz le vannak maradva a világ fejlettebb régióitól, egyúttal azonban mind a két térségben több területen is előrelépés tapasztalható. Régióinkban ilyenek a határozott idejű munkaviszony, a bedolgozói munka, a távmunka és a rugalmas munkaidő, míg a részmunkaidő tekintetében stagnálás, az alkalmi munka, a sűrített munkahét és az éves munkaóra szerződés esetében pedig némi visszaesés mutatkozik. Tehát az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában, a még fennálló jelentős különbségek ellenére is, térségünk felzárkózóban van a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához.

Minden szervezet elemi érdeke lenne, hogy működését a lehető leggyorsabban a külső környezet kihívásaihoz igazítsa, erre kínál lehetőséget a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása is. Korábbi kutatásaink bizonyították, hogy az érzékelt válság, az élesedő verseny és a nehezedő árviszonyok arra kényszerítik a vállalatokat, hogy komolyan vegyék az atipikus foglalkoztatásból adódó előnyöket (Antalik et al. 2013). Ezek a foglalkoztatási formák tehát jelentős potenciális lehetőségeket tartogatnak a régió szervezetei számára, ezért terjedésük egyrészt öröndetes tény, miközben a még mindig jelentős lemaradásunk a gazdaságilag fejlett országoktól már kevesebb örömdre ad okot. Kétségtelen tény, hogy ezek terjedését erőteljesen befolyásolja, nehezíti a munkavállalók és a munkaadók jelenlegi, inkább negatív hozzáállása, de az állami, jogi szabályozás is (Antalik et al. 2014).

Ezek alapján a 2. hipotézist, mely szerint az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában régióként jelentős különbségek vannak, Közép-Kelet-Európa országai még napjainkban is jelentősen le vannak maradva az iparilag fejlett országokhoz képest. Ugyanakkor ezek a formák egyre inkább terjednek, és térségünk felzárkózása a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához folyamatban van - összességében bizonyítottnak tekintem.

4.2.2. Kompenzáció – ösztönzés – javadalmazás

Ezen HR funkció számos kritikus területe közül a CRANET-felmérés kettőre összpontosít, amire vonatkozóan három alkalmazotti csoportban (menedzserek, szakalkalmazottak, adminisztratív/fizikai dolgozók) gyűjt adatokat. Az alaphér megállapítás szintjein kívül a pénzügyi participáció módjaira és érintettjeire, valamint a teljesítményfüggő javadalmazás alkalmazására kérdez rá (Karoliny-Poór 2013); ez utóbbiakat vizsgálom meg közelebbről. Az alaphéren felüli, különböző változó, mozgó jövedelmek hét kategóriájában (dolgozói részvényprogram, nyereségrészesedés, részvényopciók, rugalmas juttatások, teljesítményfüggő bér, egyéni, illetve team teljesítményhez kapcsolódó bónusz/jutalom), a menedzserekre és szakalkalmazottakra vonatkozó válaszokat dolgoztam föl (16. és 17. táblázatok), mivel az adminisztratív és fizikai dolgozókat a korábbi felmérés külön, míg az utóbbi együttesen kezelte, ezért azok nehezen lennének összehasonlíthatóak.

A **dolgozói részvénycsomag** és a **részvényopció** a legkevésbé használatos ösztönző, ebben nincs számottevő különbség a régiók között. Ennél valamivel szélesebb körben alkalmazott a **nyereségrészesedés**. Ez utóbbi alkalmazásában kiemelkednek Franciaország és a germán országok. Magyarországon hasonló – igen alacsony – arányban alkalmazzák a cégek, mint Görögországban és Észak-Európában. A nyereségrészesedés esetében mutatható ki a változók között a legszorosabb kapcsolat mind a két felmérésben (2008/09: Cramer'sV=0,369-0,421,

illetve 2015/16: Cramer'sV=0,435-0,446). A **rugalmas juttatások** a legtöbb vizsgált ország-csoportban csökkenést mutatnak. Jelenleg leginkább az angolszász országokban (USA, Egyesült Királyság) élnek ezekkel a szervezetek, legkevésbé pedig Franciaországban, az északi országokban és Görögországban. Régióink és hazánk is az összes ország átlagához közeli értékeket mutat. A változók közötti kapcsolat erőssége: Cramer'sV=0,263-0,302, illetve 0,162-0,214 között van.

16. táblázat. Ösztönzés és juttatások - menedzserek (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Dolg.részvényprog	11,9	17,9	21,3	34,9	15,8	13,6	13,3	13,6	19,3	40,4	17,3	14,1	25,6	22,3	16,1	16,6	14,6	12,7
Nyerésrész.	26,4	20,6	18,9	27,7	58,1	48,4	15,1	13,7	78,6	89,3	21,2	16,6	17,6	10,6	30,4	26,1	15,4	12,3
Részvényopció	25,3	16,5	20,7	26,0	18,6	17,7	9,0	9,0	9,7	26,8	10,9	7,8	30,4	18,3	15,5	12,9	11,5	9,0
Rugalmas juttatás	65,9	50,9	37,3	51,7	44,9	42,2	34,2	29,8	0,7	20,9	42,3	34,1	41,4	30,6	41,3	36,4	48,5	35,8
Egyéni telj. bér	76,9	61,5	53,9	76,1	62,4	58,2	22,2	51,9	33,8	86,3	58,3	41,6	58,3	39,4	50,6	52,7	43,1	24,6
Egyéni bónusz	67,6	55,3	62,0	78,3	73,3	64,9	45,0	39,5	74,5	90,6	60,7	50,3	72,2	57,7	62,1	54,7	56,2	47,4
Csoport bónusz	47,8	37,1	57,9	49,0	34,0	28,5	30,3	20,7	41,4	45,1	40,7	32,9	52,0	39,7	39,0	31,0	29,2	27,6

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

17. táblázat. Ösztönzés és juttatások – szakalkalmazottak (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Dolg.részvényprog	9,2	13,8	29,0	23,7	7,7	6,3	9,0	8,6	13,1	22,8	11,7	9,3	10,0	3,9	9,6	10,6	10,8	6,0
Nyerésrész.	27,0	17,4	25,6	24,7	44,1	32,7	12,6	10,8	71,7	88,0	10,8	10,5	8,0	2,2	18,9	23,8	12,3	6,0
Részvényopció	17,2	7,4	18,5	11,9	6,2	5,1	3,1	3,4	2,1	5,5	4,5	3,7	14,1	8,9	4,9	7,2	3,1	1,9
Rugalmas juttatás	66,1	50,0	31,7	51,7	38,7	38,9	27,0	25,3	0,7	17,2	37,5	30,8	32,2	18,9	32,7	36,0	47,4	35,1
Egyéni telj. bér	74,3	58,5	44,4	74,2	59,3	58,0	17,1	48,4	28,3	78,1	61,2	45,1	50,3	31,7	51,3	47,8	44,6	30,6
Egyéni bónusz	61,0	49,4	47,0	73,9	59,0	52,3	29,8	26,4	40,7	78,3	61,2	49,9	55,5	37,4	45,6	51,1	48,5	47,4
Csoport bónusz	41,5	31,2	44,0	44,7	32,4	27,0	23,0	19,1	22,8	32,7	40,9	33,0	41,4	31,1	28,5	33,7	33,1	28,7

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A vizsgált formák között minden régióban és mindkét időszakban, úgy a menedzserek, mint a szakalkalmazottak körében a **teljesítményfüggő bér** és az **egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz** a leginkább jellemző javadalmazási forma, és ezek az egyéni teljesítményhez kötött formák sokkal inkább kedveltek minden régióban, mint a **csoport teljesítményen alapuló**k. Az utolsó felmérés szerint a teljesítményfüggő bérezés használatában Franciaország és az Egyesült Királyság jár az élen, míg Amerikában, a germán tömb országokban, Görögországban és a közép-kelet-európai országokban ezek a formák többé-kevésbé visszaszorulóban vannak a két felmérés között eltelt időszakban. A legkevésbé alkalmazzák

ezeket az észak-európai országokban és a görögöknél, de hazánkban is jóval a régiós átlag alatti az előfordulásuk. Ugyanakkor az északi országokban az egyéni teljesítményarányos bérezés alkalmazásában jelentős növekedésnek is tanúi lehetünk, mind a menedzserek (22% és 52%), mind a szakalkalmazottak (17% és 48%) és adminisztratív dolgozók (16% és 40%) körében. A változók közötti kapcsolat erőssége az egyéni teljesítményen alapuló bónusz (Cramer's V=0,222-0,305, illetve 0,255-0,282), és a teljesítményen alapuló bér (Cramer's V=0,348-0,411, illetve 0,176-0,236) esetében említésre méltó.

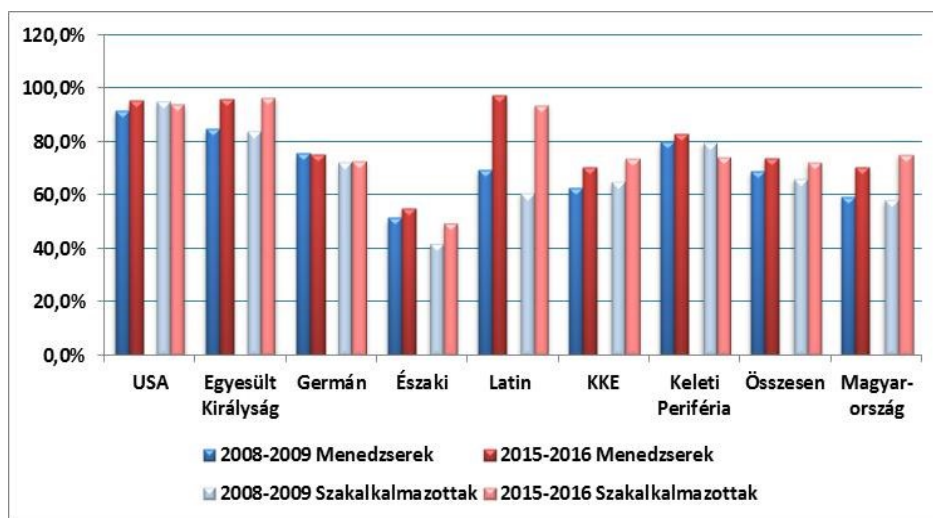
A teljesítményarányos javadalmazási formák alkalmazásában különböző irányú mozgások figyelhetők meg az egyes ország-csoportok esetében. Használatuk a várakozásokkal ellentétben Amerikában és a legtöbb európai országban – beleértve Közép-Kelet-Európát és Görögországot – is csökkent, az eredmények e csökkenő tendencia mellett az amerikai, germán, észak-európai, közép-kelet-európai és görög értékek közeledését mutatják. Ugyanakkor az Egyesült Királyságban és Franciaországban ellentétes irányú, növekedő tendenciát láthatunk. Tehát – ellentétben korábbi kutatások megállapításaival (Brewster 2007b; Karoliny-Poór 2013) – univerzális érvényű, egyirányú konvergenciáról nem beszélhetünk ebben az esetben.

4.2.3. Teljesítményértékelés

Annak érdekében, hogy a szervezetek hosszú távon sikereket tudjanak felmutatni a stratégiai céljaik elérésében, nélkülözhetetlen, hogy egyrészt az érintettek igényeihez illeszkedő teljesítménymérőket használjanak, másrészt, hogy hatékonyan tudják menedzselni alkalmazottaik teljesítményét. Ennek központi eleme teljesítményértékelési rendszer (TÉR), amelynek alkalmazásával a szervezet visszajelzést ad és kap az alkalmazottak teljesítményéről (Karoliny-Balogh 2017a). TÉR alatt a szervezeti teljesítményhez történő egyéni és csoportos hozzájárulások mérését és értékelését, illetve annak a szervezet által alkalmazott elveit és gyakorlatát értjük. A kívánatos magatartásformák és eredmények elfogadásán vagy elutasításán keresztül lényeges szerepe van a szervezeti kultúra formálásában is (Bakacsi et al. 2000).

A vezetők és a szakalkalmazottak közel azonos arányban érintettjei a **formális teljesítményértékelésnek**, míg a fizikai, illetve adminisztratív dolgozók körében valamivel kisebb mértékben alkalmazzák azt a cégek. A menedzserek és szakalkalmazottak esetében a cégek valamivel több, mint kétharmada (69%, ill. 67%) használt ilyen a 2008/09-es felmérés idején, arányuk valamelyest növekedést mutat (74%, ill. 73%) a két felmérés közti időben. Nem meglepő, hogy élen járnak ezen a területen a liberális piacgazdaságokhoz (Hall-Soskice 2001) tartozó angolszász országok (Egyesült Királyság és USA), valamint a mediterrán (vagy vegyes) piacgazdaság közé sorolt Franciaország (Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010) szervezetei. Ezekben az országokban 2015/16-ban a megkérdezett szervezetek 94-97%-a nyilatkozott úgy, hogy menedzserek és szakalkalmazottak esetében alkalmaz TÉR-t, de még az adminisztratív és fizikai állományban is a cégek 91-94%-a él ezzel a lehetőséggel. Legkevésbé jellemző ez a koordinált piacgazdaságok (Hall-Soskice 2001) közé tartozó észak-európai országokban, ahol értelemszerűen a szakszervezetek befolyása is a legerősebb. Itt 2015/16-ban a cégek nagyjából fele (49%) élt ezzel a lehetőséggel, a korábbi 42%-hoz képest viszont növekedést mutat a számuk (12. ábra).

Közép-Kelet-Európa (71%, ill. 73%) és Magyarország (71-76%) szervezetei a germán országokéhoz (75%, ill. 73%) hasonló arányt mutatnak 2015/16-ban. Azonban míg a germán országokban a teljesítményértékelést alkalmazó cégek aránya nem változott érdemben a két felmérés között, Közép-Kelet-Európában (a korábbi 63%, ill. 66%-ról) és Magyarországon (a korábbi 60%, ill. 59%-ról) is jelentős emelkedés mutatkozik. A szocializmus időszakában a modern teljesítményértékelés nem volt része a régióbeli szervezetek HRM gyakorlatának, a 90-es évek elején készült kutatások (Pearce 1991) ennek szinte teljes hiányát mutatták (id. Karoliny-Poór 2013), tehát régióink ilyen tekintetben figyelemreméltó fejlődést mutat. A változók között szignifikáns ($p=0,000$), gyenge-közepes kapcsolat van (a Cramer'sV értéke menedzserek esetében 0,292, illetve 0,364; szakalkalmazottaknál 0,315, illetve 0,335).



12. ábra. Formális teljesítményértékelést alkalmazó szervezetek aránya (%)

Forrás: saját szerkesztés

A TÉR alkalmazási folyamatának egyik fontos indikátora az, hogy milyen további HR munka támogatásra használják a kimenetét, az értékelés eredményeit (Karoliny-Poór 2013). Az utóbbi tényezővel kapcsolatban az látható, hogy a **TÉR eredményeinek felhasználása** összességében némi csökkenést mutat, ez főleg az USA-ban és az észak-európai országokban szembeötlő, míg az Egyesült Királyságban és Franciaországban ezzel szemben a növekedés jelentős. A 2015/16-os adatok szerint a cégek 74%-a használja fel képzési-fejlesztési, 73%-a karrierrel kapcsolatos, 70%-a javadalmazással kapcsolatos döntésekhez ezeket, 52%-a pedig létszámtervezéshez. Az első három területen az észak-európai országokban és az USA-ban közel hasonló arányban alkalmazzák, a nyugat-európai országokban és Görögországban elsősorban képzés-fejlesztési és karrierdöntésekhez, míg Közép-Kelet-Európában és Magyarországon inkább a javadalmazásban hasznosítják ezeket (18. táblázat). A chí-négyzet próba mindkét időszakban szignifikáns ($p=0,000$), gyenge összefüggéseket mutat (a Cramer'sV értéke rendre 0,177, 0,221, 0,173, 0,15, illetve 0,126, 0,281, 0,259, 0,186).

18. táblázat. A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása (%)

Ország-csoportok	2008/2009				2015/2016			
	Javadalmazás	Képzés-fejlesztés	Karrier mozgások	Létszám-tervezés	Javadalmazás	Képzés-fejlesztés	Karrier mozgások	Létszám-tervezés
USA	87,4	86,4	79,6	63,6	74,9	73,3	74,8	58,5
Egyesült Királyság	55,7	85,2	73,8	53,8	69,4	91,9	85,7	59,2
Germán	72,6	88,8	81,0	46,8	64,8	89,0	84,2	47,3
Északi	80,6	82,5	74,3	57,6	63,0	59,5	56,5	38,0
Latin	65,2	87,9	88,6	78,3	85,3	96,7	94,0	69,0
KKE	77,3	66,9	66,0	52,6	73,3	65,9	67,5	53,6
Keleti Periféria	69,5	83,4	88,2	59,9	65,5	80,2	87,6	70,6
Összes régió	76,1	80,7	75,9	55,7	69,7	73,5	72,5	51,7
Magyarország	71,5	64,6	45,4	50,0	76,9	55,1	65,7	40,9

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

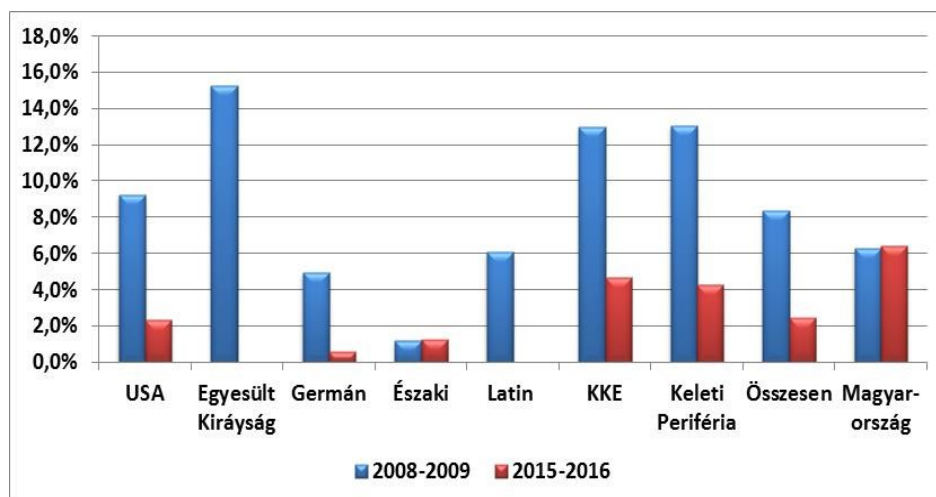
Elmondhatjuk tehát, hogy a teljesítményértékelés alkalmazása egyre inkább terjed mindegyik vizsgált régióban, és napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében ez a HR gyakorlat részét képezi, a regionális különbségek ugyanakkor továbbra is fennállnak. A TÉR használatában a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké (USA, Egyesült Királyság), valamint Franciaországé a vezető szerep, miközben a növekedés irányába mutató irány-konvergenciát tapasztalhatunk, azaz a regionális eredmények a liberális piacgazdaságok amerikai és brit gyakorlata felé közelítenek. Az időről-időre megjelenő híresztelések (Karoliny-Balogh 2017a) ellenére messze nincsen tehát arról szó, hogy ez az eszköz végnapjait élné. A közép-kelet-európai országokban, így Magyarországon is, figyelemre méltó fejlődést mutatva jelentősen növekedett a TÉR-t alkalmazó szervezetek aránya, mindez régióink felzárkózását mutatja. Kérdés, hogy ez a skandináv-német modellhez való közeledést takarja-e, avagy a tendencia a jövőben a liberális piacgazdaságokhoz való felzárkózás irányába folytatódik. Ha abból indulunk ki, hogy a TÉR használata kapcsolatba hozható a szakszervezetek befolyásával, az utóbbi valószínűsíthető. Olyan vélemények is vannak, hogy a régió átmeneti gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek, és a gazdagabb országok (Magyarország és Szlovákia) intézményi berendezkedése a koordinált piacgazdaság modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek (Bulgária és Románia) inkább a neo-liberális modellt követik (Lane 2007). A stratégiai HRM egyik fontos eszközeként a TÉR alkalmazásának terjedése régióinkban és hazánkban is a korszerű HRM szemlélet és gyakorlat térhódításának bizonyítékaként szolgál.

A TÉR alkalmazásának – kevés kivételtől eltekintve – általánosnak mondható terjedése a vizsgált ország-csoportokban nem minden esetben jelenti szükségképpen azt, hogy annak különböző HR döntésekben való felhasználása is növekszik. Az erre vonatkozó eredmények fordított irányú összefüggést sejtetnek a szakszervezetek befolyásának növekedésével, illetve csökkenésével, amit a 4.3. fejezetben közelebbről is megvizsgálunk.

A 4.2.2. és 4.2.3. fejezetek alatt tárgyaltakból következően a 3. hipotézisem, mely szerint: a teljesítmény arányos javadalmazási formák és a teljesítményértékelés alkalmazása, valamint az azon alapuló javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrier- és létszámtervezési döntések, az európai országok HR gyakorlatában – beleértve a közép-kelet-európai régiót is – egyre inkább terjednek; a különböző régiók gyakorlata közeledett egymáshoz és az amerikai gyakorlathoz is – csak részben igazolódott be.

4.2.4. Képzés és fejlesztés

A képzés-fejlesztés szervezeteken belül betöltött fontosságát leíró egyik mutató a képzésre fordított költségek (éves) bérköltséghez viszonyított aránya, míg a másik a képzési napok éves átlagos száma, munkavállalói csoportonként vizsgálva (Karoliny-Poór 2013). A cégek döntő többségében van **képzési költségkeret**, 2008/09-ben 92%, 2015/16-ban 98%, Közép-Kelet-Európában 87, illetve 95%, Magyarországon pedig mindkét felmérésben 94% volt ezek aránya. Minden ország-csoportban jelentősen csökkent a két felmérés között azon cégek száma, ahol nincsen képzési költségkeret, ez feltehetően a válságot követő ilyen irányú megszorítások enyhülésének tudható be, a magyaroknál azonban ezen a téren – meglepő módon – nincsen változás (13. ábra).



13. ábra. Képzési költségkerettel nem rendelkező szervezetek aránya (%)

Forrás: saját szerkesztés

Árnyalja azonban a képet az, hogy az 1-2%-os képzési költségkerettel rendelkező cégek aránya hazánkban 50%-ról 72%-ra emelkedett. A legmarkánsabb változás az Egyesült Királyságban tapasztalható, ahol 15%-ról nullára csökkent a képzési költségkerettel nem rendelkezők aránya, míg az 5% fölötti kerettel rendelkezőké 9%-ról 23%-ra emelkedett. Mindkét időszakban a cégek közel fele 1-2%-os, és nagyjából 30%-a 3-5%-os képzési költségkerettel rendelkezik. 5%-nál nagyobb képzési költségkeret mindkét időszakban a cégek 16%-ára jellemző. Az Egyesült Királyságot leszámítva, ahol jelentősebb emelkedést láthatunk, a gazdaságilag fejlett többi régióban, nagyjából változatlan, vagy valamelyest emelkedett az arányuk. Közép-Kelet-Európában azonban 20%-ról 14%-ra csökkent, ami döntően a magyar szervezeteknek köszönhető, ahol arányuk 19%-ról 7%-ra apadt. A magyar cégek aránya a két felső kategóriában összességében is felére esett vissza, 44%-ról 22%-ra, míg a régióban 44%-ról 40%-ra

(19.táblázat). Azaz bár régióinkra még mindig érvényes Karoliny és Poór (2013), 2008-as CRANET felmérés alapján leszűrt megállapítása, miszerint „miközben sok cég keveset költ képzésekre, addig a cégek egy szűk köre meglehetősen sokat fektet alkalmazottai fejlesztésébe”, hazánkról azonban jelenleg ez már nem mondható el.

A változók között szignifikáns ($p=0,000$), de igen gyenge kapcsolat van (a Cramer'sV értéke 0,151, illetve 0,143), azaz a régiók közötti különbségek összességében nem meghatározóak a képzési költségek bérköltségen belüli arányára vonatkozóan. Ugyanakkor, bár a képzési költségkerettel nem rendelkező cégek száma egyértelműen jelentős csökkenést mutat a két felmérés között eltelt időben, összességében a képzési költségkeret mértéke nem mutat tendenciózus eltolódást a magasabb százalékok irányába, azaz a korábbi kutatásokkal (Karoliny-Poór 2013; Poór et al. 2014b) összhangban általános növekedési tendenciát és a növekedés irányába tartó konvergenciát jelen eredmények sem mutatnak.

19. táblázat. Képzési költségkeret ország-csoportonként (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
0%	9,3	2,3	15,3	0,0	5,0	0,6	1,2	1,3	6,1	0,0	13,0	4,7	13,1	4,3	8,4	2,4	6,3	6,4
1-2%	40,4	41,8	42,9	35,5	51,8	56,6	47,3	43,4	50,4	23,2	43,0	55,0	54,6	61,0	47,3	49,2	50,0	71,6
3-5%	28,5	32,4	32,7	41,9	29,9	29,7	34,2	37,5	36,6	65,6	24,0	26,6	19,2	23,4	28,6	32,9	25,0	15,2
5%-nál több	21,9	23,5	9,2	22,6	13,3	13,1	17,3	17,9	6,9	11,3	20,0	13,7	13,1	11,3	15,8	15,5	18,7	6,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A napok számával mért évi átlagos képzési idő a képzés fontosságának további lényeges indikátora (Karoliny-Poór 2013). E szerint a legjelentősebb emelkedés az USA-ban és Franciaországban tapasztalható, a közép-kelet-európai régióban viszont valamelyest csökkenés mutatkozik (20. táblázat), igaz, ezek az értékek még így is az élmezőnyben való helyet érnek. Magyarországon minden alkalmazotti csoportban emelkedést láthatunk, a menedzserek és szakalkalmazottak esetében átlag körüli értékekkel, azonban az adminisztratív és fizikai állomány vonatkozásában a sor végén kullogunk. Görögország kiemelkedik a szakalkalmazottakra jutó képzési napok számával, mind a két mintában ez a legmagasabb érték, míg az Egyesült Királyság és az észak-európai országok jelen pillanatban a sereghajtók. Látható az is, hogy napjainkban a gazdaságilag fejlett országok-csoportok többségében, a képzéseknek hasonló jelentőséget tulajdonítanak a különböző alkalmazotti kategóriákban. Ugyanakkor a germán csoportban jóval magasabb a szakalkalmazottakra fordított képzési idő, mint a többiekénél, ami minden bizonnyal a már Hofstede (1993) által is leírt kulturális sajátosságokra vezethető vissza. Az viszont továbbra is kérdés, hogy a hasonló görög értékeknek mi a magyarázata. Mivel több ország-csoport értékei is nagyon hasonlóak, a két változó között általában véve nincs értékelhető erősségű kapcsolat, ugyanakkor, ahogy láttuk, egyes csoportok között azért vannak lényeges eltérések.

20. táblázat. Képzési napok száma - ország-csoportonkénti átlagok

Ország csoportok	2008/2009				2015/2016		
	Menedzsment	Szakalkalmazottak	Adminisztratív	Fizikai	Menedzsment	Szakalkalmazottak	Adminisztratív és fizikai*
USA	5,67	6,66	4,47	3,85	7,81	7,88	7,21
Egyesült Királyság	4,43	5,31	3,08	2,75	4,82	5,33	5,64
Germán	5,95	6,12	3,88	2,44	5,58	7,56	5,97
Északi	6,11	6,00	4,52	4,27	5,80	5,81	5,18
Latin	4,43	4,51	4,89	3,93	8,36	7,21	6,90
KKE	8,87	8,86	5,51	5,23	7,65	8,16	5,55
Keleti Periféria	8,00	9,39	5,28	4,35	7,61	9,43	8,10
Összes régió	6,76	7,09	4,62	3,94	6,71	7,35	5,89
Magyarország	6,86	6,78	3,55	1,96	7,65	7,67	4,71

*A 2015/16-os felmérésben a fizikai dolgozók és adminisztratív dolgozók összevontan szerepeltek

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 - SPSS output alapján saját szerkesztés

A képzések fontosságát mutató két indikátort megvizsgálva tehát, a *képzési költség* tekintetében Közép-Kelet-Európában és főleg hazánkban magasabb arányt képviselnek azok a szervezetek, ahol egyáltalán nincsen képzési költségkeret. A *képzésekre fordított napok* számában lényeges különbségek vannak a régiók között, az USA, Franciaország, Görögország és Közép-Kelet-Európa országai jóval megelőzik a többi nyugat- és észak-európai országot, és régióink mind a menedzserek, mind a szakalkalmazottak esetében az élmezőnyben van. Mindez azt jelenti, hogy régióink szervezeteinek jelentős hányada felismerte a képzések és fejlesztések fontosságát, kellő figyelmet és anyagi erőforrásokat fordítva rá, ugyanakkor viszonylag népes azoknak a tábora is, akik nem vagy nem sokat áldoznak erre.

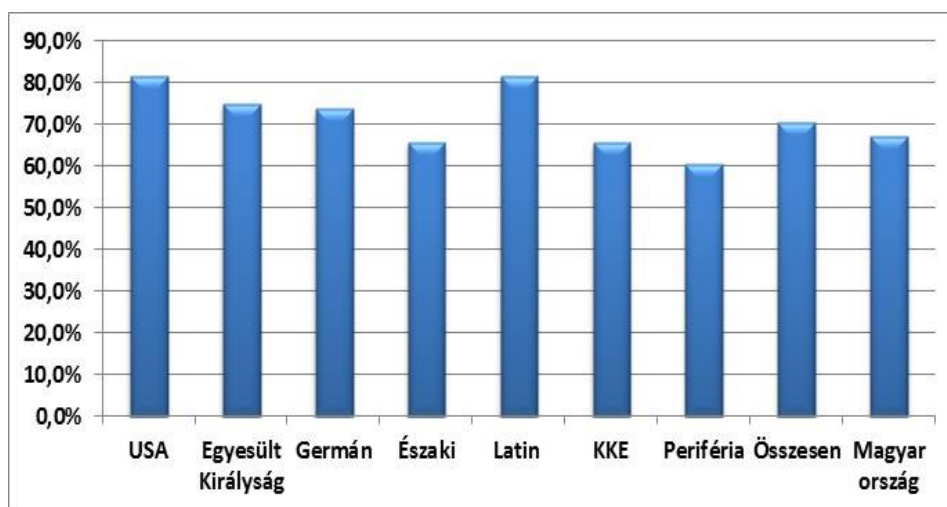
Mindezek alátámasztják a 4. hipotézisemet, azaz Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága tekintetében lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal. Miközben azonban térségünkben a cégek jelentős hányada alig költ alkalmazottai képzésére és fejlesztésére, addig egy szűkebb körük jelentős összegeket áldoz erre.

4.2.5. HR információs rendszerek (HRIS)

Az emberi tőke megfelelő menedzselése minden szervezet számára alapvető létkérdés, ennek érdekében szükségszerű egy integrált HR rendszer létrehozása és működtetése (Benke 2014); e komplex feladat megoldása azonban hathatós informatikai támogatás nélkül elképzelhetetlen. Napjaink kihívása, hogy a szervezetek üzleti folyamataik támogatására olyan informatikai megoldásokat keressenek, amelyek révén a külső környezeti követelmények változásához sikeresen tudnak alkalmazkodni és piacorientált működésfejlesztést tudnak kialakítani. Közhelyszerű, hogy felgyorsult világunkban az információ birtoklása vált a szervezetek számára a legfőbb versenyelőnyvé. A korszerű informatikai megoldások és az integrált vállalatirányítási rendszerek lehetővé teszik a pontosabb és gyorsabban elérhető információk révén a

döntéshozatali folyamatok támogatását, ezáltal a szervezetek hatékonyabb működését és célteljesítését. A HR-rendszerek informatikai támogatása is az integrált vállalatirányítási információs rendszerek részét képezi, annak funkcionális moduljaként áll a vállalati vezetők, a HR szakemberek és az alkalmazottak rendelkezésére. A modern infokommunikációs eszközökkel a hagyományos HRM funkciók hatékonysága növelhető: egyes tevékenységek teljes egészében kiválthatók (pl. önkiszolgáló HR megoldások), míg mások jelentős mértékben támogathatók segítségükkel. Mikroszinten a HRM informatikai támogatása számtalan módon segíti a szervezetek vezetését. Ilyen lehet a megfelelő képzettségű munkaerő megtalálása, a munkaerő-összetétel elemzése, a képzettségek és a különböző projektek nyilvántartása, illetve követése, az emberi erőforrással kapcsolatos elszámolási feladatok áttekinthető, megbízható elvégzése, de támogathatja a továbbképzések és karrier-tervek értékelését, és akár az elvándorlás előrejelzését is (Poór et al. 2017c). Szende Csaba (2015) véleménye egy gyakorló HR vezető nézőpontját tükrözi, e szerint a HR jelen pillanatban egy átalakulás kapujában áll, ahol a napi manuális feladatok teljesen automatikussá válnak, és a munkavállalók kiszolgálása egyszerűbb és gyorsabb lesz. Az önkiszolgáló emberi erőforrás rendszerek a jelenleginél jóval nagyobb hangsúlyt kapnak: a munkavállalók ezeken a felületeken érik el a saját adataikat, áttekinthetik az általuk érdekelt folyamatokat és intézkedhetnek is (id. Karoliny-Poór 2017).

A két felmérés **HR informatikára** vonatkozó eredményei nem összehasonlíthatók, tekintve, hogy a kérdőív erre vonatkozó kérdése megváltozott. Így csak az utolsó kutatás eredményeire szorítkozom (14. ábra).



14. ábra. HR információs rendszerek alkalmazásának alakulása (%)

Forrás: saját szerkesztés

A HR munka támogatására, számítógép-alapú, elektronikus HR információs rendszert összességében a megkérdezett szervezetek 70%-a használ, a legnagyobb arányt az USA-ban és Franciaországban (82-82%) képviselik a HR informatikát alkalmazó cégek, a sereghajtó Görögország, némileg lemaradva a közép-kelet-európai országokhoz képest (61%). Magyarországon ez az arány 67%, alig marad el a teljes minta átlagától, és kicsivel meghaladja a régiós átlagot (66%) is. Tehát ezen a téren nem tapasztalható sem a régióban, sem hazánkban jelentős elmaradás a világ, gazdaságilag élenjáró országainak átlagához képest, az észak-európai országok eredményével pedig megegyezik. Ha figyelembe vesszük azt is, hogy a magyar és így a

közép- közép-kelet-európai mintában is jóval nagyobb arányt képviselnek a kis létszámú cégek, ezt az eredményt jónak könyvelhetjük el. A HR informatika használata és az ország-csoportba tartozás változók közötti kapcsolat igen gyenge (Cramer's $V=0,14$), ami annak tudható be, hogy vannak nagyon hasonló eredményt felmutató ország-csoportok, ugyanakkor pedig mások között jelentősebb különbségek tapasztalhatók.

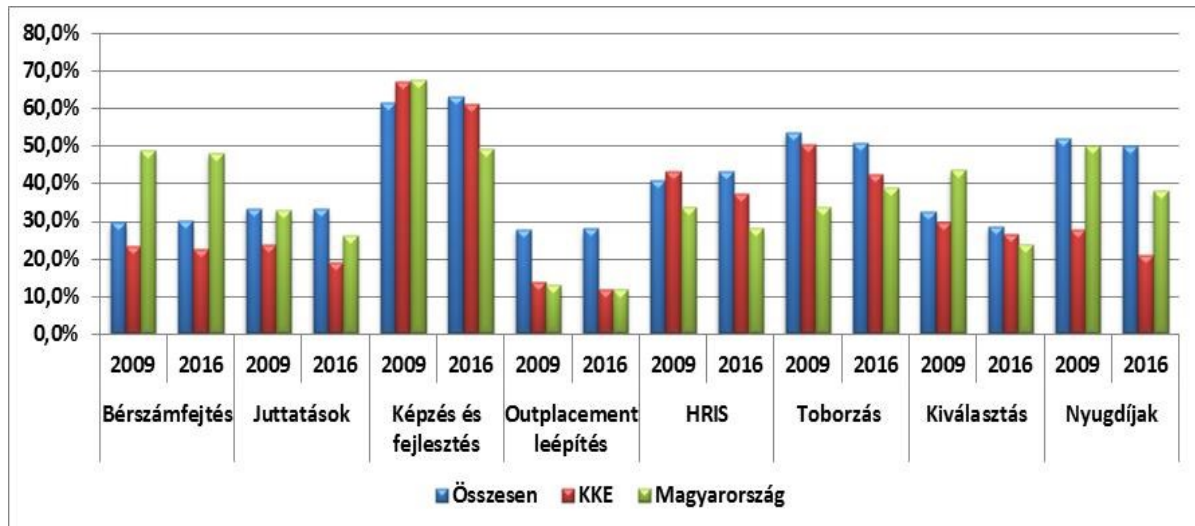
4.2.6. Külső HR szolgáltatók és tanácsadók alkalmazása

A HR tanácsadás a menedzsment tanácsadás speciális területe, ide tartoznak a fejedelmek, a képző és tréning cégek, a HR adminisztrációt végzők, a munkaerő-kölcsönző és közvetítő vállalkozások, a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatók, valamint az elmúlt években növekvő számban megjelenő outsourcing szolgáltatók is (Kovács-Karoliny 2015). A HR tanácsadók alkalmazása a világ különböző tájain számos közös vonást mutat, ugyanakkor a kulturális és intézményi jellegzetességeket tükröző, régióként eltérő sajátosságok is megjelennek (Sturdy 2011; Christensen et al. 2013). „A kelet-európai régióban – beleértve Magyarországot – az emberi erőforrás tanácsadás csak a rendszerváltást követő átalakulással vált tipikus, professzionális szolgáltatássá” (Poór 2013a:129), és kezdett a fejlett országokhoz fokozatosan felzárkózni, azoknál jóval nagyobb ütemű fejlődést produkálva (Poór 2010).

A korábbi kutatásaink (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b) szerint a válság hatása erőteljesen megmutatkozott a külső HR szolgáltatók alkalmazásában, minden ország-csoportban és a legtöbb HR funkció területén 2008/09-re jelentősen – felére/kétharmadára – csökkent a külső szolgáltatást igénybe vevő válaszadók aránya. Ezek közül is a HR informatika volt az egyik kimagasló terület, ahol 76%-ról 42%-ra esett vissza a külsősök alkalmazása, és ez, a legutóbbi felmérés tükrében, azóta sem változott jelentősen. A 2015/16-os felmérés szerint összességében egyik szolgáltatási területen sem történt érdemi változás a 2008/09-es felmérés eredményeihez képest (15. ábra). Most is magasan a képzés-fejlesztés az, ahol a külsők alkalmazása a leginkább elterjedt, a cégek közel kétharmada (63%) él ezzel a lehetőséggel, ez közel megegyezik a 2008/09-es arányokkal (61%). Ugyanakkor, míg Európa többi részén többkevesebb növekedés tapasztalható a külsősök alkalmazásában ezen a téren, Magyarországon (68/49%) és ennek folytán Közép-Kelet-Európában (67/61%) is további jelentős csökkenés látható. Mindez összhangban van a képzési költségek csökkenésével is, amit az előzőekben már láttunk.

A másik preferált terület a toborzás, itt napjainkban összességében a cégek körülbelül fele használ külső tanácsadókat, Közép-Kelet-Európában és Magyarországon körülbelül 40%-uk, és hazánkban ezen a területen (ellentétben a régiós értékkel) növekedés tapasztalható. Magyarországon a bérszámfejtés területén jelentkezik még jelentős mértékben a külsősök alkalmazása, az átlagos 30% körüli arányhoz képest a cégek közel fele él ezzel a lehetőséggel. Görögországban, Közép-Kelet-Európában és Magyarországon az outplacement területén viszont sokkal kevésbé alkalmaznak külsősöket, mint a többi országban, és nem is történt az utóbbi években érdemi változás ezen a téren. Mindkét időszakban a legnagyobb különbség az ország-csoportok között a „nyugdíjak” esetében mutatkozik, Közép-Kelet-Európa és Görögország ezen a téren vannak legjobban lemaradva a vezető nyugat- és észak-európai, valamint angolszász országoktól. Míg 2008-ban az előbbieknél mindössze 28%, ill. 18% a külsősöket alkalmazók aránya, addig a latin csoportot képviselő Franciaország esetében ez 41%, a többiekénél pedig 60-

69% között mozog. Magyarország 50%-os aránya viszont lényegesen meghaladja régiós értéket. A 2016-os felmérés Közép-Kelet-Európa országaiban (21%) és hazánkban (38%) ezen a téren is visszaesés mutat, Görögországban némileg emelkedett (23%) arányuk, míg a többiek értékei 57% és 81% között vannak.



15. ábra. Külső HR szolgáltatókat alkalmazó szervezetek aránya (%)

Forrás: saját szerkesztés

A 2004/05-ös felmérés alapján a közép-kelet-európai válaszadók a válság előtt a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területét kivéve lényegesen kisebb arányban alkalmaztak külső szolgáltatót, mint a Nyugat- és Észak-Európában, az Egyesült Királyságban vagy az USA-ban működő szervezetek, és ez a válság hatására szinte minden szolgáltatási területen további csökkenést mutatott. Ez alól egyedül a toborzás-kiválasztás volt kivétel, ahol némi növekedés volt tapasztalható (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b). A legutóbbi, 2015/16-os felmérés alapján a régió összesített eredményeit tekintve minden szolgáltatási területen több-kevesebb további csökkenésnek lehetünk szemtanúi, hazánkban pedig az egyedüli toborzást kivéve (ahol emelkedés tapasztalható) szintén. Ugyanakkor a legtöbb ország-csoportban, a szolgáltatási területek többségében kisebb-nagyobb mértékű növekedés a jellemző. Kivételt képez az USA, ahol a HR informatikát leszámítva a többi területen szintén némi csökkenés vagy stagnálás tapasztalható.

Az egyes szolgáltatásfajták használatára vonatkozó válaszokat egy 0-4 skálán (0=Nincs kiszervezve, 4=Teljes mértékben kiszervezve) lehetett megadni. Ebből a további vizsgálatához egy-egy dichotóm változót képezve, annak értékei:

0 = Nem alkalmaznak (0 skála érték)

1 = Valamilyen mértékben alkalmaznak (1-3 skála érték) külső szolgáltatókat.

Ennek ország-csoportokkal való kapcsolatát khí-négyzet próbákkal vizsgálva, az eredményeket és az asszociációs mérőszámokat a következő táblázat mutatja. Az egyes szolgáltatás típusokat és azok ország-csoporttal való kapcsolatát ANOVA-val is megvizsgáltam, a 0-4 közötti válaszok ország-csoport átlagaira vonatkozóan. Mivel a variancia homogenitásra vonatkozó feltétel nem teljesült egyik szolgáltatás típus esetében sem (Sig=0,000), a Welch teszt eredményei az

elfogadhatóak (21. táblázat). Látható, hogy mindkét vizsgálat, minden esetben szignifikáns összefüggést mutat a változók között. A külső szolgáltatók alkalmazásának tekintetében a legnagyobb különbség az egyes ország-csoportok között a nyugdíjak és a juttatások területén van, ezeknél mindkét felmérésben közepesen erős kapcsolat mutatható ki, a többi szolgáltatás típus esetében a kapcsolat gyenge.

21. táblázat. HR szolgáltatók alkalmazása – statisztikai vizsgálatok eredménye

		Bérszám- fejtés	Nyug- díjak	Juttatá- sok	Képzés és fejlesztés	Outplace- ment/ leépítés	HRIS	Toborzás	Kiválasz- tás
2008/09	Khí-négyzet, p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Cramer'sV	0,147	0,365	0,304	0,097	0,206	0,176	0,167	0,238
	Welch Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Eta	0,124	0,305	0,336	0,194	0,201	0,190	0,145	0,222
2015/16	Khí-négyzet, p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Cramer'sV	0,172	0,452	0,344	0,109	0,317	0,214	0,176	0,214
	Welch Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Eta	0,113	0,380	0,356	0,148	0,257	0,225	0,119	0,197

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás - SPSS output alapján saját szerkesztés

A külső szolgáltatók alkalmazására vonatkozó válaszokból minden szervezetre összesített indexet²⁵ képezve, ezek ország-csoportonkénti átlagát mutatja a 22. táblázat. A standard szórás értékek többsége 5 körüli, és mindkét mintában a germán csoportban a legkisebbek (4,45, illetve 4,39). A 2008/09-es mintában az Egyesült Királyság (5,84) és az USA (5,79) mutatja a legnagyobb szóródást a válaszokban, míg a 2015/16-osban Franciaország (5,83) és szintén az USA (5,94). A magyar szervezetek válaszainak szóródása ezekhez van közel, a standard szórás mérőszáma 5,83, illetve 6,33, ami azt jelenti, hogy a szervezetek válaszai meglehetősen nagy eltéréseket mutatnak.

A külső szolgáltatók alkalmazásával a 2015/16-os minta alapján Franciaországban, az Egyesült Királyságban és az észak-európai országokban élnek leginkább a szervezetek, és ezekben az országokban az alkalmazásuk jelentős mértékű emelkedő tendenciát is mutat, míg az USA-ban és Görögországban stagnálást láthatunk. Ezzel szemben az Közép-Kelet-Európában és Magyarországon valamelyest visszaszorulóban van a külsősök igénybe vétele, és a régió lemaradása is fokozódik a 2008/09-es felméréshez képest. Míg a magyarországi adatok a 2008/09-es felmérésben még közel álltak az amerikai és egyesült királyságbeli eredményekhez, mára komoly lemaradást mutatnak ezekhez képest, bár még így is jelentősen meghaladják a régiós átlagot. A variancia homogenitásra vonatkozó feltétel ez esetben sem teljesült, így a Welch tesztet eredménye fogadható el, ami szignifikáns (Sig=0,000) kapcsolatot mutat mindkét időszakban az ország-csoportok és a külső szolgáltatók igénybevételének indexe között, Eta=0,145, illetve 0,249.

²⁵ Mivel minden szolgáltatás típus esetén 0-4 közötti választ lehetett adni (0=Nincs kiszervezve, 4=Teljes mértékben kiszervezve), ezeket összesítve 8x4=32 lehet az index maximális értéke.

22. táblázat. HR szolgáltatók alkalmazása – ország-csoportonkénti összesített index-átlagok

		USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/9	Átlag	8,01	7,90	6,19	7,24	6,65	5,95	6,53	6,78	7,80
	Standard szórás	5,791	5,838	4,451	4,995	5,124	5,233	5,099	5,171	5,825
2015/16	Átlag	7,89	8,67	6,39	8,57	8,94	5,44	6,48	6,97	6,86
	Standard szórás	5,939	5,220	4,394	5,488	5,826	5,233	4,936	5,397	6,331

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás - SPSS output alapján saját szerkesztés

Összességében elmondhatjuk tehát, hogy a külső HR szolgáltatók foglalkoztatása a legtöbb régióban kisebb-nagyobb növekedést mutat, ugyanakkor régióink lemaradása tovább fokozódott. Hazánk értékei, bár most is jelentősen meghaladják a régiós átlagot, szintén visszaeséről tanúskodnak. A régiók mindegyikében továbbra is a képzés-fejlesztés területére a vezető szerep, ami cseppet sem meglepő, ha arra gondolunk, hogy a képzés sokszor olyan kompetenciákat és speciális tudást követel meg, amit érdemesebb erre specializálódott intézményekre és szakemberekre bízni, mintsem belsős szakértőket foglalkoztatni (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b). A képzések területén különösen szembeötlő és kritikus a régióban és hazánkban is tapasztalható további visszaesés a külső tanácsadók alkalmazásában. A képzések jelentős költségtényezőt jelentenek a cégek számára, ezért ha nehézségeik vannak, gyakran éppen ezen a területen próbálják a költségeiket csökkenteni. Hosszabb távon azonban ez egyáltalán nem kifizetődő, hiszen így a szervezet tudásvagyona, humántőkéje nem gyarapodik, hanem apad; és azok, akik „nem értik meg képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le” (Kotler-Caslione 2011). Érdekes tény még, hogy a HR informatikai tanácsadók alkalmazása az összes vizsgált régiót tekintve az előző felmérés óta alig változott, és nagyjából a válság utáni erős visszaesés (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b) szintjén maradt. Ez feltehetőleg annak tudható be, hogy a cégek jelentős részénél a jelentősebb HRIS fejlesztések már jóval korábban végbementek, tehát a 2000-es évek első felére jellemző intenzív alkalmazásukra napjainkban már nincsen szükség.

A fentiek alapján az 5. hipotézist, mely szerint a külső HR tanácsadók foglalkoztatása a válságot követő kilábalásnak köszönhetően minden ország-csoportban, Közép-Kelet-Európát is beleértve, ismét emelkedik, és továbbra is a képzés-fejlesztés területén foglalkoztatnak leginkább külső tanácsadókat a szervezetek, ország-csoporttól függetlenül – részben fogadom el.

4.3. A szakszervezetek ereje és a teljesítményre fókuszáló HR-gyakorlatok közötti összefüggések vizsgálata

Az amerikai és európai HRM közötti egyik alapvető különbség a szakszervezetek szerepében, súlyában ragadható meg. Míg az amerikai modellben a szakszervezetek szerepe csekély, az európai HRM-ben fontos tényezőként veszik számba őket, ugyanakkor az amerikai HRM individualista megközelítésében sokkal nagyobb hangsúly van az egyéni teljesítményen, annak értékelésén és a teljesítményarányos kompenzációs eszközökön, mint kontinensünkön (Brewster 1995b, 2004; Poór 2006, 2013a). Figyelembe kell vennünk azonban azt is, hogy az európai HRM korántsem tekinthető homogén modellnek (Brewster 2007a), a kulturális és intézményi jellemzők mentén a HR gyakorlatok sok területen különböznek (Due et al. 1991; Filella 1991; Ignjatovic-Sveltic 2003; Poutsma et al 2006; Stavrou-Brewster 2004; Wood et al. 2009), ahogy azt már az eddigi elemzés során is láttuk. Ezek arra engednek következtetni, hogy a szakszervezetek befolyása, illetve annak változása valamilyen összefüggést mutat a teljesítményértékelés és a teljesítményarányos javadalmazás alkalmazásával. A továbbiakban az ezeket leíró változók kapcsolatát veszem alaposabban szemügyre.

4.3.1. A kapcsolat vizsgálata a két mintában

Mindkét időszakban a teljesítményértékeléssel és teljesítmény arányos javadalmazással kapcsolatos változók és a szakszervezetek ereje (az indexváltozó egyes kategóriákra vonatkozó átlagértékei) közötti összefüggések vizsgálata ANOVA, illetve Welch teszttel végezhető el. A vizsgálatba a két általam kiválasztott mintában szereplő (ld. 9. táblázat) és a kapcsolódó kérdésekre választ adó összes szervezetet bevontam. Amennyiben a variancia homogenitásra vonatkozó feltétel teljesült, az ANOVA, egyébként a Welch teszt szignifikancia értékeit mutatom be.

A teljesítményértékelési rendszerre vonatkozó eredményeket a 23. táblázat mutatja. A TÉR alkalmazása menedzserek, szakalkalmazottak és irodai dolgozók esetében is szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek erejével mind a két mintában; azokban a szervezetekben ahol TÉR-t használnak a szakszervezetek ereje gyengébb, mint azokban ahol nem használnak, a kapcsolat erősségét mutató Eta értékek azonban nem túl magasak. Ugyanakkor a 2008/09-es mintában a TÉR eredményeinek felhasználása különböző (javadalmazási, képzési, karrier és létszámtervezési) döntésekben nem mutat összefüggést a szakszervezetek erejével (a két változó függetlennek tekinthető), míg a 2015/16-os mintában már igen, bár itt is nagyon alacsonyak az Eta értékek, azaz a kapcsolat igen gyenge. A tendencia azonban nyilvánvaló: azokban a szervezetekben, ahol – az utolsó felmérés szerint – felhasználják a TÉR eredményeit különböző döntésekben, ott a szakszervezetek gyengébbek, ahol pedig nem, ott erősebbek, és míg korábban nem, jelenleg használatuk összefügg a szakszervezetek erejével. A standard szórás értékek a 2008/09-es mintában vagy nagyon hasonlóak, vagy az alkalmazók esetében nagyobbak, azaz a szakszervezetek erejét leíró válaszait nagyobb heterogenitást jellemzi. A 2015/16-os mintában pedig éppen fordítva, az alkalmazók válaszainak lényegesen kisebb a szóródása, azaz válaszait egyöntetűbbek.

23. táblázat. Szakszervezetek ereje (index átlagok) és a TÉR kapcsolata

Teljesítményértékelés		2008/2009				2015/2016			
		Átlag	Standard szórás	ANOVA Welch Sig.	Eta	Átlag	Standard szórás	ANOVA Welch Sig.	Eta
TÉR menedzsereknek	Nem	5,47	3,212	0,000	0,104	5,69	3,834	0,000	0,134
	Igen	4,72	3,430			4,61	3,511		
TÉR szak-alkalmazottaknak	Nem	5,72	3,099	0,000	0,160	5,90	3,755	0,000	0,173
	Igen	4,57	3,457			4,52	3,517		
TÉR adminisztratív dolgozóknak	Nem	5,65	3,092	0,000	0,155	5,79	3,707	0,000	0,162
	Igen	4,56	3,474			4,52	3,537		
TÉR fizikai dolgozóknak*	Nem	5,31	3,254	0,044	0,041				
	Igen	5,04	3,415						
TÉR használata: javadalmazás	Nem	4,82	3,398	0,252	0,024	5,28	3,653	0,000	0,094
	Igen	4,61	3,430			4,54	3,572		
TÉR használata: képzés-fejlesztés	Nem	4,65	3,489	0,912	0,002	5,33	3,869	0,000	0,095
	Igen	4,63	3,412			4,55	3,493		
TÉR használata: karriermozgások	Nem	4,75	3,499	0,340	0,020	5,60	3,833	0,000	0,143
	Igen	4,59	3,413			4,44	3,472		
TÉR használata: létszámtervezés	Nem	4,65	3,408	0,748	0,007	5,16	3,682	0,000	0,106
	Igen	4,61	3,457			4,40	3,508		

*A 2015/16-os felmérésben a fizikai dolgozók és adminisztratív dolgozók összevontan szerepeltek

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás – SPSS eredmények alapján saját szerkesztés

Az egyéni teljesítményarányos bérezés esetében a 2008/09-es mintában jóval erősebb összefüggések tapasztalhatók mindegyik munkavállalói csoport esetében, sőt a menedzserek esetében a 2015/16-os mintában egyáltalán nincs is kapcsolat a két változó között. Ugyanakkor az egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz a 2015/16-os mintában mutat szorosabb kapcsolatot a szakszervezetek erejével, míg a csoportos bónusz esetében nincs érdemi különbség a két minta között (24. táblázat). A teljesítményhez kötött javadalmazási formákat is jórészt azok a szervezetek használják inkább, ahol a szakszervezetek gyengébbek, és egyúttal egyfajta átrendeződésnek is tanúi lehetünk a teljesítményarányos bérezéstől az egyéni célokhoz/ teljesítményhez kötött jutalom/prémium irányába. A 2015/16-os mintában a standard szórás értékek a tárgyalt javadalmazási eszközöket alkalmazók és nem alkalmazók kategóriáiban vagy nagyon hasonlóak, vagy az azokat nem alkalmazók esetében nagyobbak, más szóval az ezeket az eszközöket alkalmazók válaszai kevésbé szóródnak, nagyobb egyöntetűséget mutatnak, hasonlóan ahhoz, amit a TÉR alkalmazásánál és eredményeinek felhasználásánál is láttunk. A 2008/09-es mintában nem állapítható meg ilyen egyértelmű tendencia. Összességében a 2015/16-os mintában a vizsgált teljesítményértékeléssel és teljesítmény arányos javadalmazással kapcsolatos eszközök használói esetében a szakszervezetek erejének (alacsonyabb) átlagaihoz tartozó standard szórás értékek a válaszok nagyobb egyöntetűségét mutatják, míg a nem használóknál a válaszok nagyobb heterogenitását.

24. táblázat. Szakszervezetek ereje (index átlagok) és a teljesítményarányos javadalmazás kapcsolata

Teljesítményfüggő javadalmazási formák		2008/2009				2015/2016			
		Átlag	Standard szórás	ANOVA Welch Sig.	Eta	Átlag	Standard szórás	ANOVA Welch Sig.	Eta
Egyéni telj. bér - menedzserek	Nem	5,69	3,220	0,000	0,213	4,89	3,695	0,969	0,001
	Igen	4,25	3,372			4,89	3,557		
Egyéni bónusz - menedzserek	Nem	5,32	3,424	0,000	0,110	5,49	3,774	0,000	0,144
	Igen	4,56	3,259			4,44	3,440		
Csoport bónusz - menedzserek	Nem	5,37	3,372	0,000	0,148	5,32	3,676	0,000	0,151
	Igen	4,34	3,289			4,13	3,411		
Egyéni telj. bér - szakalkalmazottak	Nem	5,71	3,195	0,000	0,237	5,09	3,705	0,045	0,039
	Igen	4,11	3,357			4,80	3,585		
Egyéni bónusz - szakalkalmazottak	Nem	5,46	3,281	0,000	0,175	5,68	3,718	0,000	0,219
	Igen	4,29	3,298			4,06	3,383		
Csoport bónusz - szakalkalmazottak	Nem	5,30	3,335	0,000	0,137	5,29	3,683	0,000	0,136
	Igen	4,32	3,354			4,19	3,404		
Egyéni telj. bér - adminisztratív	Nem	5,53	3,268	0,000	0,198	5,10	3,646	0,018	0,046
	Igen	4,17	3,352			4,76	3,650		
Egyéni bónusz - adminisztratív	Nem	5,31	3,305	0,000	0,170	5,54	3,665	0,000	0,227
	Igen	4,14	3,256			3,78	3,375		
Csoport bónusz - adminisztratív	Nem	5,25	3,348	0,000	0,110	5,22	3,680	0,000	0,104
	Igen	4,43	3,306			4,34	3,451		
Egyéni telj. bér - fizikai*	Nem	5,51	3,182	0,000	0,118				
	Igen	4,69	3,424						
Egyéni bónusz - fizikai*	Nem	5,37	3,204	0,000	0,132				
	Igen	4,38	3,329						
Csoport bónusz - fizikai*	Nem	5,27	3,300	0,157	0,029				
	Igen	5,04	3,284						

*A 2015/16-os mintában a fizikai dolgozók és adminisztratív dolgozók együtt szerepeltek

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás – SPSS eredmények alapján saját szerkesztés

Amerikában a liberális gazdasági környezettel összefüggő individualista és teljesítmény központú szemlélet, valamint a szakszervezetek korlátozott szerepe, míg a koordinált piaccgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban az erősebb szakszervezetek, továbbá a kevésbé individualista nemzeti kultúrák jellemzőek, regionális kontextusban tehát az individualista, teljesítmény központú szemlélet és a szakszervezetek ereje között kapcsolat mutatkozik. Az eredmények ezen túlmenően azt is bizonyítják, hogy a szervezetekben alkalmazott teljesítményre fókuszáló HR-gyakorlatok és a szakszervezetek ereje, befolyása között, régiótól függetlenül vizsgálva is, fordított irányú kapcsolat figyelhető meg. Másképpen szólva, ha egy szervezetben a teljesítmény központú szemlélet a mérvadó, a szakszervezeteknek kisebb szerepe van, míg ha nem, akkor a szakszervezetek erősebbek. Mindez szervezeti szinten is felhívja a figyelmet a két tényező – szervezeti kultúrával is összefüggő – kapcsolatára, ami az alkalmazható HR gyakorlatok szempontjából sem elhanyagolható jelentőséggel bír. Egy érdekegyeztetést előtérbe helyező szervezeti kultúrában sokkal nehezebb elfogadtatni a teljesítményértékelés fontosságát és bevezetését, míg egy erőteljesen a teljesítményre fókuszáló kultúrában az érdekegyeztetés rendszereinek kialakítása okozhat problémát. Tehát mindez adott esetben a szervezeti kultúraváltoztatás szükségességére is felhívhatja a döntéshozók figyelmet.

Mindez alátámasztja a 6/A hipotézisemet, mely szerint: a teljesítmény arányos javadalmazási formák, valamint a teljesítményértékelés alkalmazása és eredményeinek felhasználása összefüggésben van a szakszervezetek erejével; azokban a szervezetekben, ahol ezeket alkalmazzák, a szakszervezetek gyengébbek.

4.3.2. A szakszervezetek erejének változása a teljesítményértékeléssel és a teljesítményarányos javadalmazással összefüggésben

A szakszervezetek ereje Amerikában erősödött, miközben Európában a szakszervezetek csökkenő szerepe és befolyása tapasztalható, ami felvetheti azt a kérdést is, hogy ezek a változások miként függenek össze a teljesítményre fókuszáló HR-gyakorlatok alkalmazásával. Már a regionális jellemzők bemutatásánál is sejteni lehetett, hogy a szakszervezetek befolyásának változása és bizonyos teljesítményértékeléshez kapcsolódó változók között együttmozgások vannak. Ennek igazolásához az érintett változók (a szakszervezetek erejét leíró index, a TÉR alkalmazása, illetve felhasználása különböző döntésekben és a teljesítményhez kötött javadalmazási formák) két felmérés közötti, ország-csoportokra vetített változásának leírására származtatott változókat hoztam létre. Mivel ezek mind magas mérési szintű változók, a köztük fennálló kapcsolatot Pearson-féle korrelációval lehet vizsgálni. A változók közötti korrelációs együtthatókat és szignifikancia értékeket az 1. sz. SPSS melléklet tartalmazza.

Nem meglepő, hogy erős pozitív kapcsolat van a TÉR eredményeinek javadalmazási és képzés-fejlesztési döntésekben való felhasználásának változása ($R=0,881$), valamint a karrierdöntésekben való felhasználásának változása ($R=0,797$) között, illetve a karrier- és képzési döntésekben való felhasználás változása között is ($R=0,953$). Akik tehát javadalmazási döntésekben használják a TÉR eredményeket, azok nagy valószínűséggel képzési- és karrierdöntésekben is használják, ugyanakkor a létszámtervezésben való felhasználásra ez már nem vonatkozik. Erős pozitív kapcsolat van továbbá és a TÉR menedzserek és szakalkalmazottak esetében való használatának változása és annak javadalmazási döntésekben való felhasználásának a változása között ($R=0,850$ és $0,760$), valamint a teljesítmény arányos bónuszok ($R=0,797-0,892$) és bérek ($R=0,706-0,859$) változása esetében is, utóbbinál azonban a négyből két esetben csak $0,1$ -es szignifikancia szinten. Továbbá erős pozitív kapcsolat van még a TÉR eredmények javadalmazási döntésekben való felhasználásának változása és az egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz alkalmazásának változása között ($R=0,850$ és $R=0,863$) is, illetve az egyes teljesítmény arányos bérezési formák alkalmazásának változása között is ($R=0,836-0,988$). Azaz a TÉR rendszer használatának változása egyirányú összefüggésben van a javadalmazási döntésekben, illetve a teljesítményarányos javadalmazás alkalmazásában bekövetkező változással, míg a karrier-, képzési- és létszámdöntések változásával nincs szignifikáns korrelációs kapcsolat.

A szakszervezetek erejének változása, mind a hét ország-csoportra vizsgálva, erős fordított irányú együttjárást mutat a TÉR eredmények javadalmazási ($R=-0,783$) és képzés-fejlesztési döntésekben való felhasználásának változásával ($R=-0,815$), és valamivel gyengébb a kapcsolatot a karrier- és létszámdöntésekben való felhasználás változásával ($R=-0,686$; $0,1$ szinten). A többi vizsgált változóval nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat, azonban a TÉR eredmények felhasználására vonatkozó négy változót az átlagukkal helyettesítve, szintén erős negatív kapcsolat van ($R=-0,780$). Mindez tehát azt jelenti, hogy a szakszervezetek erejének

változása magára a TÉR alkalmazására vagy a teljesítményhez kötött javadalmazási formákra nincsen közvetlenül hatással, csak a teljesítményértékelés javadalmazási, képzési és karrierdöntésekben való felhasználására.

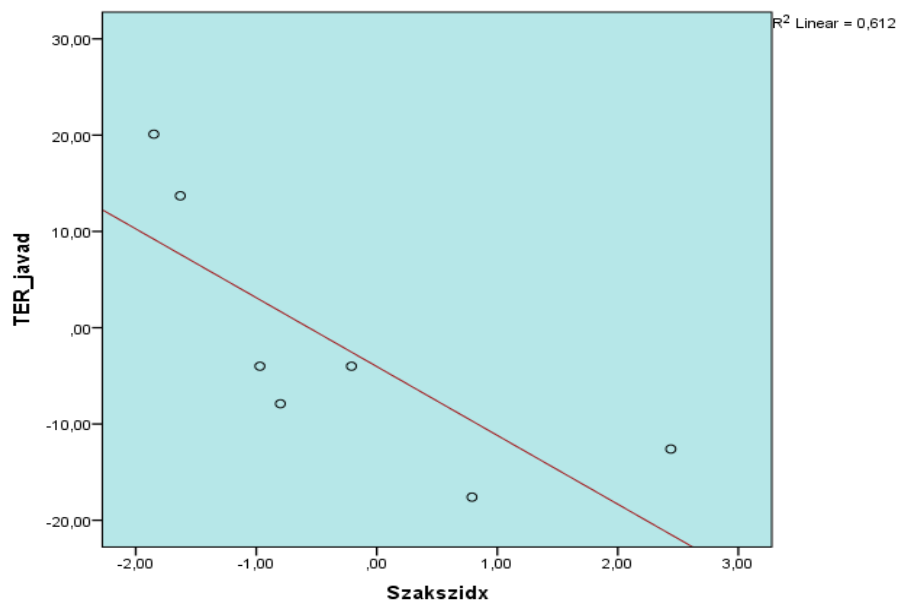
A szakszervezetek erejének változásával szignifikáns korrelációs kapcsolatban lévő változókat a továbbiakban lineáris regresszió segítségével is megvizsgálom, ezen származtatott változók értékeit látjuk a következő táblázatban. Ezek tehát a két felmérés közötti változást mutatják ország-csoportokra összesítve, az utolsó oszlopban pedig a teljesítményértékelés felhasználására vonatkozó változók változásának átlagértékeit látjuk.

25. táblázat. A szakszervezetek ereje és a teljesítményértékelés felhasználása - ország-csoportonkénti változások

	Szakszervezetek ereje index	Javadalmazás	Képzés-fejlesztés	Karrier-mozgások	Létszám-tervezés	TÉR változók átlaga
USA	2,44	-12,6	-13,1	-4,8	-5,1	-8,90
Egyesült Királyság	-1,63	13,7	6,7	11,9	5,4	9,42
Germán	-0,80	-7,9	0,2	3,2	0,6	-0,98
Északi	0,79	-17,6	-22,9	-17,8	-19,6	-19,48
Latin	-1,85	20,1	8,8	5,4	-9,4	6,23
KKE	-0,21	-4,0	-1,0	1,6	1,0	-0,60
Keleti Periféria	-0,97	-4,0	-3,2	-0,6	10,7	0,72

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A szakszervezetek erejének változása és TÉR javadalmazási döntésekben való felhasználása közti kapcsolatot mutatja a következő ábra. A regressziós modell együtthatója = -7,150 (2. sz. SPSS melléklet) 0,05 szinten szignifikáns.

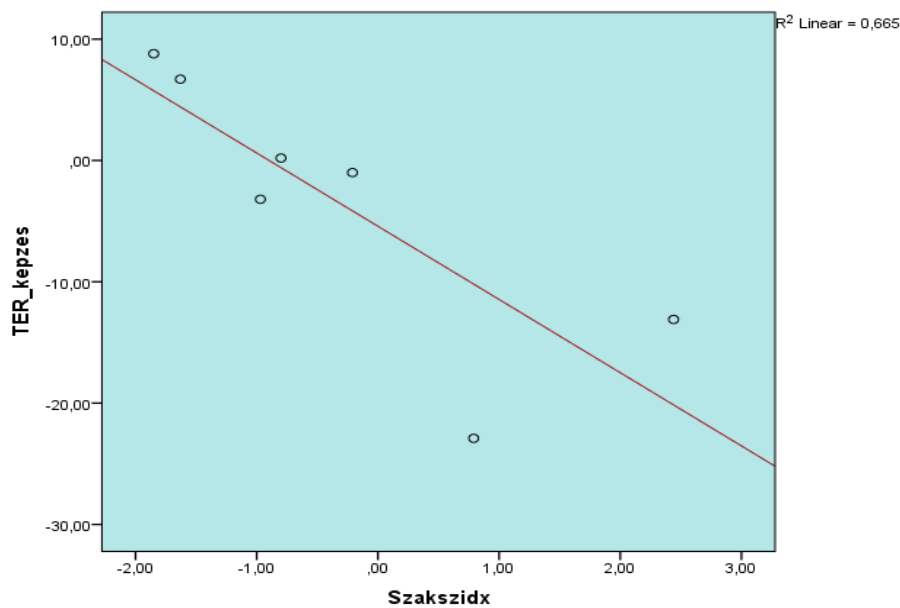


16. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR felhasználása javadalmazási döntésekben

Forrás: SPSS feldolgozás

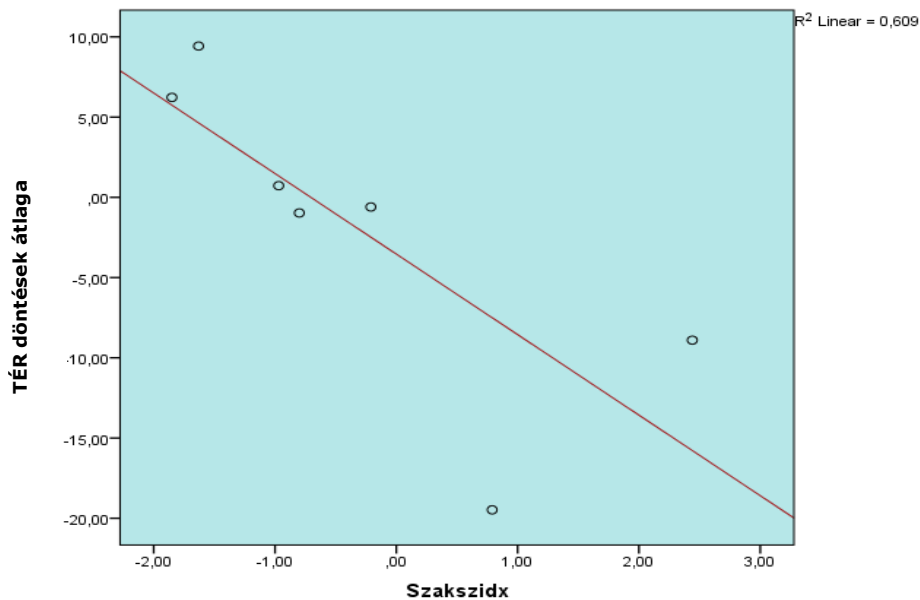
Mivel láttuk, hogy erős pozitív kapcsolat van a TÉR eredmények javadalmazási döntésekben való felhasználásának változása és az egyéni teljesítményhez kötött konkrét javadalmazási formákban történt változások között, mindebből az is következik, hogy a szakszervezetek erejének növekedése a konkrét teljesítményfüggő javadalmazási formák alkalmazásának csökkenését, míg csökkenése ezek alkalmazásának növekedését vonja maga után.

A következő ábra a szakszervezetek befolyásának változása és TÉR képzési-fejlesztési döntésekben való felhasználása közti kapcsolatot mutatja; a leginkább eltérő érték az észak-európai csoporté. A regressziós modell együtthatója = -6,035 (2. sz. SPSS melléklet) 0,05 szinten szignifikáns.



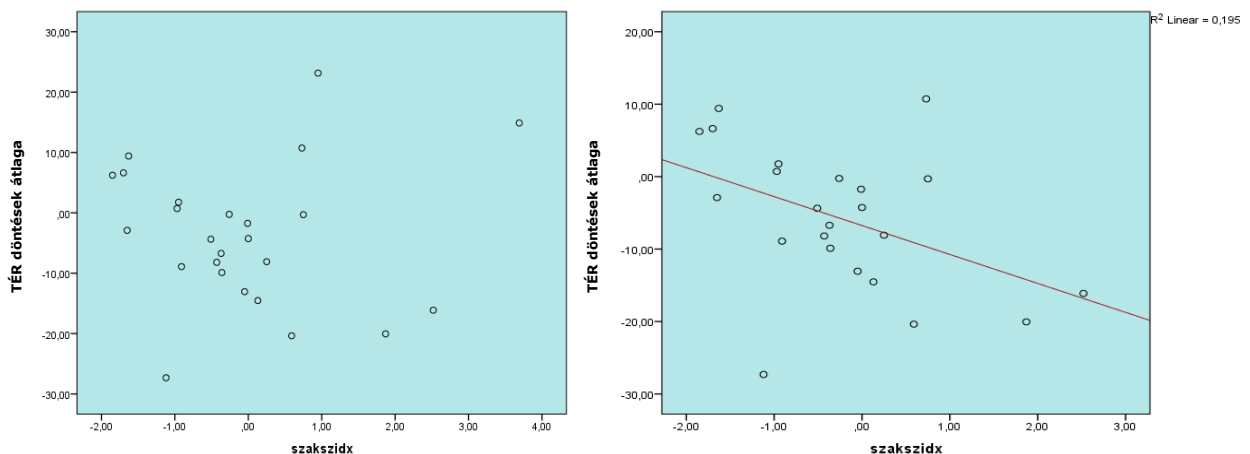
17. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR felhasználása képzési-fejlesztési döntésekben
Forrás: SPSS feldolgozás

Végezetül a szakszervezetek befolyásának változása és TÉR eredményein alapuló döntések átlaga közti kapcsolatot nézzük meg. A következő ábra a négy felhasználási mód változásából képzett átlaggal elvégzett lineáris regresszió eredményét mutatja. Itt is az észak-európai csoport értéke tér leginkább el a többitől. A regressziós modell együtthatója = -5,018 (3. sz. SPSS melléklet) 0,05 szinten szignifikáns.



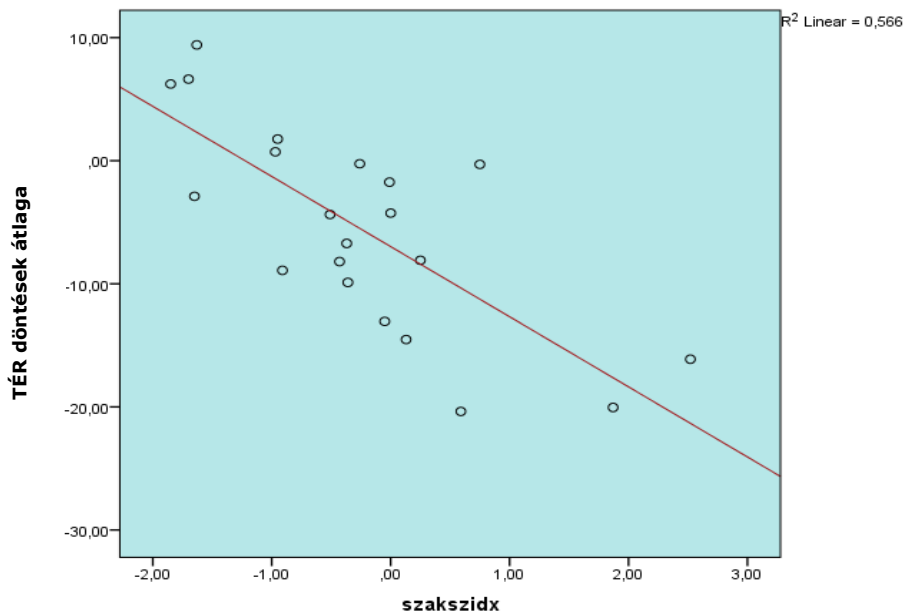
18. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga
Forrás: SPSS feldolgozás

Utóbbi összefüggést országonkénti bontásban is megvizsgáltam arra a 25 országra, amelyek mind a két felmérésben részt vett. A baloldali scatter ábrából (19. ábra) jól látszik, hogy a lineáris regresszióba leginkább két érték nem illeszkedik, ezek Oroszországhoz és Litvániához tartoznak. Ezek elhagyásával (jobb oldali ábra) már 0,05 szignifikancia szinten elég jól illeszkedő modellt kapunk (együtthatója = -3,996), igaz $R=0,442$, csak közepes erősségű kapcsolatot mutat (4. sz. SPSS melléklet). Az is szembevetendő, hogy még mindig van két ország, ami viszonylag távol esik a regressziós egyenestől, ezek Norvégia és Izland. Miután az előzőekben Norvégia része volt az észak-európai csoportnak, ez választ ad arra is, hogy miért éppen ez a csoport mutatott leginkább eltérést.



19. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga - országonkénti bontásban I.
Forrás: SPSS feldolgozás

Ezek elhagyásával, a maradék 21 országra egy 0,000-ás szignifikancia szinten illeszkedő, erős regressziós modellt sikerült elérni, melynek együtthatója -5,697 és $R=0,752$. Ezt látjuk a 20. ábrán.



20. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga - országonkénti bontásban II.

Forrás: SPSS feldolgozás

Tehát a szakszervezetek befolyásának változása, és a teljesítményértékelés eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása között negatív irányú lineáris regressziós kapcsolat van. Azokban az országokban, illetve ország-csoportokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt, a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben, mint javadalmazás, képzés-fejlesztés, karrier-mozgások, létszámtervezés, csökkent, és fordítva, a szakszervezetek befolyásának csökkenése a teljesítmény értékelések eredményeinek különböző döntésekben való felhasználását „segíti elő”. Ugyanakkor a szakszervezetek erejének változása magára a TÉR alkalmazására vagy a teljesítményhez kötött javadalmazási formákra nincsen közvetlenül hatással. Érdekes módon tehát a szakszervezetek erejének változása csak a teljesítmény értékelések eredményeinek különböző döntésekben való felhasználásával mutat kapcsolatot. Ez talán azzal magyarázható, hogy a TÉR alkalmazásának jelentőségét éppen az eredmények felhasználása, azaz a teljesítményértékelési célok tényleges megvalósulása adja, és önmagában az, hogy van-e TÉR egy szervezetnél vagy sem, kevésbé bír jelentőséggel.

A fentiek alapján a 6/B hipotézisben foglaltakat, nevezetesen, hogy a teljesítményértékelés terjedése és a szakszervezetek gyengülése között fordított irányú kapcsolat feltételezhető: azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje csökkent, inkább alkalmazzák a teljesítményarányos javadalmazási formákat és a TÉR-t, valamint inkább hasznosítják annak eredményeit a különböző (javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrierrel kapcsolatos és létszámtervezési) döntésekben, és fordítva – részben sikerült megerősíteni.

4.4. A HR funkció szervezeti pozíciója

A HR funkció szervezetben betöltött fontossága, szerepe azzal jellemezhető, hogy a HR vezető tagja-e a csúcsvezetésnek, valamint a HR-t bevonják-e az üzleti stratégia készítésébe, és ha igen, akkor annak melyik fázisában kerül erre sor (Karoliny-Poór 2013). Bár a szakirodalomban túlnyomórészt a HR szervezeti pozíciójának fokozatos erősödésére, befolyásának növekedése vonatkozó várakozások a jellemzőek (Karoliny-Poór 2017), és erre mutató eredményekről is többen beszámoltak (Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a), Lazarova és szerzőtársai (2013) csak két változó esetében tudtak azonosítani a HR szervezeti pozíciójának erősödésére mutató trendeket. Négy egymást követő CRANET felmérésen alapuló, Európa hat régiójára kiterjedő és öt változót magában foglaló vizsgálatuk során az írott HR stratégia terjedését és a cégek felső vezetésében részt vevő HR-vezetők arányának, azaz a HR-esek szervezeti státuszának növekedését tudták kimutatni, ugyanakkor a HR stratégiai integrációjának fokozódását nem sikerült egyértelműen megerősíteniük.

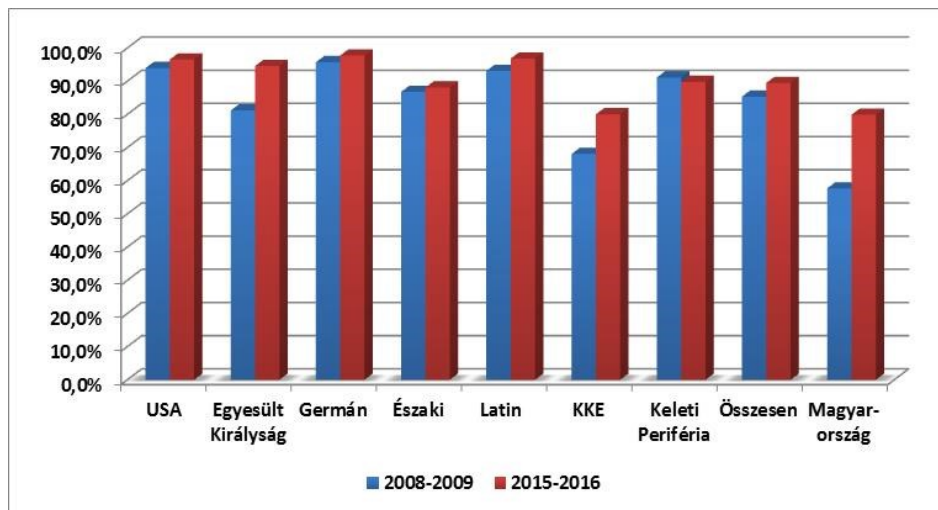
A fentiek alapján a HR szervezeti pozícióját a következő változókkal jellemezhetjük:

- A HR felső vezetésben való részvétele
- Van-e a szervezeteknek írott HR stratégiája, vagy sem
- Az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultáció szintje
- HR részleg/munkatársak jelenléte a szervezetben

4.4.1. A HR funkció szervezeti pozíciója az egyes ország-csoportokban

2008/09-ben a válaszadó szervezetek 15%-a, 2015/16-ban 10%-a HR szakember foglalkoztatása nélkül működött. Ugyanakkor körülbelül negyedük mindkét felmérési fázisban 10 főnél nagyobb **HR-részleggel** rendelkezett. Korábbi kutatási eredményeink (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b) azt mutatták, hogy a HR-munkatársak nélkül működő válaszadó szervezetek aránya a 2008-as válságot követő felmérésben összességében emelkedett, legerőteljesebben a közép-kelet-európai országokban és az Egyesült Királyságban, viszont Észak- és Nyugat-Európa többi részén alig történt változás ebben. A válság utáni években, a 2015/16-os felmérés szerint a HR-munkatárssal működő szervezetek aránya minden ország-csoportban valamelyest növekedett (21. ábra), és ezek az eredmények a legtöbb esetben megközelítik a válság előtti 2004/05-ös felmérés értékeit (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b).

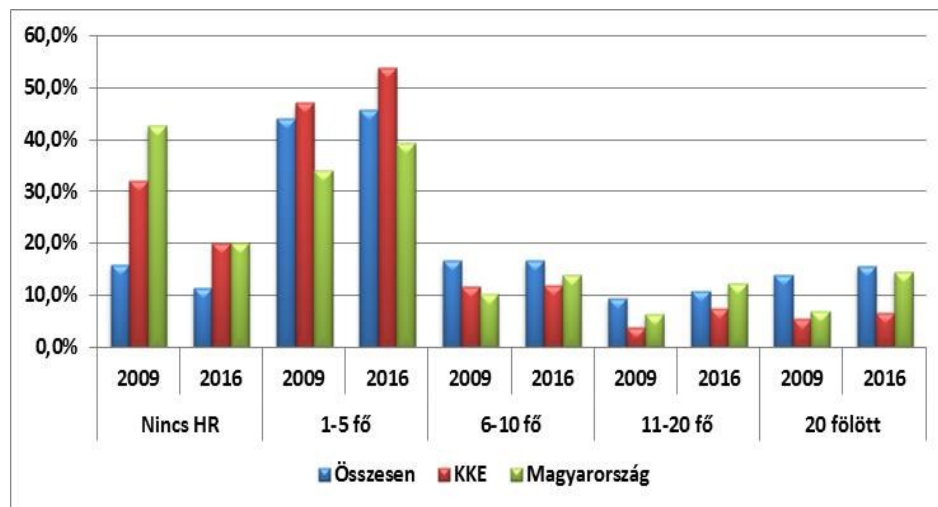
A legerőteljesebb növekedés ott tapasztalható, ahol korábban a legnagyobb visszaesést láthattuk, az Egyesült Királyságban és a közép-kelet-európai országokban, ugyanakkor régióinkban ez még mindig elmarad a válság előtti szinttől, amikor is valamelyest megelőztük az észak-európai és periféria országokat is (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b). Mindez annál is inkább figyelemre méltó, mert, bár régióinkban jóval nagyobb arányt képviselnek a kisebb (250 fő alatti) cégek (ld. 10. táblázat), a két felmérésben arányuk régiós szinten nem változott jelentősen. Ugyanakkor Magyarországon igen, a magyar mintában jelentősen csökkent a kis cégek aránya, és a HR részleggel rendelkező szervezetek arányának jelentős változása (58%-ról 80%-ra) – legalábbis részben – feltételezhetően ennek tudható be.



21. ábra. A HR részleggel rendelkező szervezetek aránya ország-csoportonként (%)

Forrás: saját szerkesztés

A tipikus válaszadók az 1-5 fős HR-es stábot foglalkoztató szervezetek (44%, ill. 46%). Az USA-ban és a germán csoportban alig van olyan válaszadó, ahol nem foglalkoztatnak HR-est, míg Közép-Kelet-Európában és Magyarországon is jóval nagyobb arányt képviselnek az ilyen szervezetek. A HR részleg méretének összehasonlítását láthatjuk a következő ábrán (22. ábra).



22. ábra. A HR részleg méretének alakulása (%)

Forrás: saját szerkesztés

Jól látszik, hogy napjainkban a magyarországi szervezetek összességében Közép-Kelet-Európa többi országához hasonló képet mutatnak, térségünk azonban még mindig lemaradásban van az Egyesült Államokhoz és Európa többi országához képest. A HR részleg létezése és az ország klaszterek között mindkét időszakban szignifikáns összefüggést mutat a chí-négyzet próba ($p=0,000$), a kapcsolat erősségét jelző asszociációs együttható (Cramer'sV) értéke: 0,296, illetve 0,229, ami gyenge kapcsolatra utal, ami a második mintában már gyengébb. A HR részleggel rendelkező cégek aránya tehát növekedett, a régiók közötti eltérések ugyanakkor csökkentek, ami korábbi kutatásokkal egyezően (Brewster 2007b), iránykonvergenciát jelez.

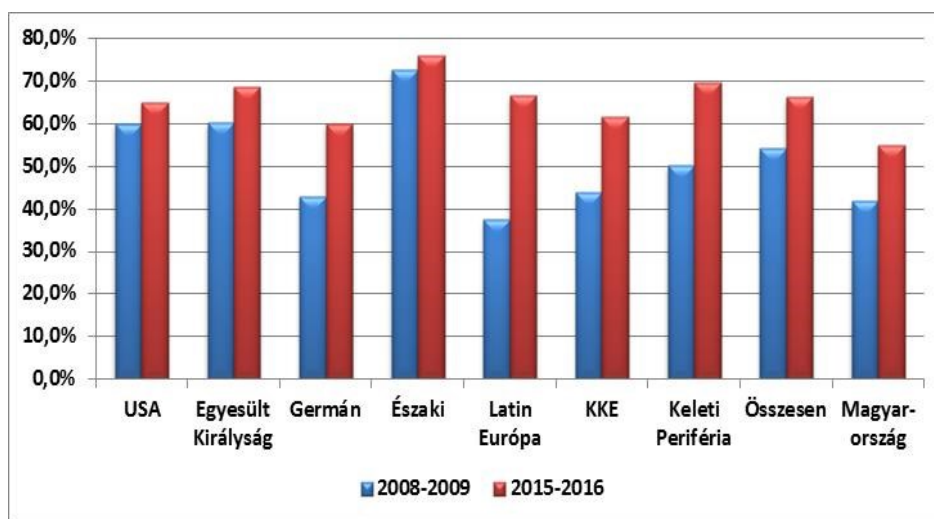
Mindkét időszakban a vizsgált szervezetek kétharmadában a **HR-ért felelős személy tagja a felső vezetésnek**. Napjainkban legnagyobb arányban ez a francia (88%), az észak-európai (78%) és az egyesült királyságbeli (77%) szervezetekről mondható el. A germán országok eléggé le vannak maradva ilyen téren (54%) és náluk ráadásul a stagnálás a jellemző. Közép-Kelet-Európában e tekintetben visszalépés tapasztalható (73%-ról 58%-ra), ami jelentős részben a minta magyar szervezeteinek köszönhető, ahol 87%-ról 57%-ra esett vissza azon szervezetek aránya, ahol a HR-ért felelős személy tagja a felső vezetésnek (26. táblázat). Bár a közép-kelet-európai és magyar mintában jóval nagyobb arányt képviselnek a 250 fő alatti cégek, a visszaesésre ez nem ad magyarázatot, mivel a két felmérés régiós mintái között nincs lényeges változás létszám és szektor (privát/közszféra) szerinti összetétel tekintetében sem. A chí-négyzet próba mindkét esetben szignifikáns kapcsolatot mutat ($p=0,000$), a Cramer'sV értéke (0,205, illetve 0,218) gyenge kapcsolatot jelez a változók között.

26. táblázat. A HR-ért felelős személy részvétele a felső vezetésben ország-csoportonként (%)

Év	USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	62,8	64,8	53,5	75,9	89,4	72,8	64,0	67,8	87,3
2015/16	69,5	77,0	54,3	77,6	88,3	58,3	66,7	66,4	57,4

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A teljes mintában növekedett azon cégek/szervezetek aránya (54%-ról 66%-ra), amelyeknek **van írott HR stratégiája**. Közép-Kelet-Európában az emelkedés összességében ennél jelentősebb (44%-ról 62%-ra), és arányuk régióinkban napjainkra nem marad el jelentősen az amerikai (65%) és a legtöbb vizsgált európai ország-csoportoktól (60-69%), egyedül Észak-Európában képviselnek magasabb arányt (76%) az ilyen szervezetek. Ugyanakkor Magyarországon jelen pillanatban az átlagos régiós aránynál kevesebb írott HR stratégiával rendelkező szervezet van, és a növekedés mértéke is (42%-ról 55%-ra) kisebb (23. ábra).



23. ábra. Írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya ország-csoportonként (%)

Forrás: saját szerkesztés

A változók között szignifikáns (khi-négyzet, $p=0,000$), de gyenge (Cramer'sV értéke 0,202, illetve 0,128) kapcsolat van, aminek erőssége csökkent, azaz a második felmérésben kevésbé függ az írott HR stratégia léte az ország-csoportba tartozástól. A különböző régiók egy irányba mutató konvergenciáját, az írott HR stratégiával rendelkező cégek arányának növekedését láthatjuk minden ország-csoportban.

A HR bevonása az üzleti stratégia kifejlesztésébe, valamilyen mértékű konzultáció, a teljes minta cégeinek döntő többségére jellemző, nem mutat jelentős változást (90% ill. 89%). Napjainkban legnagyobb arányt a francia (96%), az egyesült királyságbeli (94%) és az észak-európai (93%) szervezetek képviselnek. Közép-Kelet-Európa (91%-ról 86%-ra) és benne különösen Magyarország (93%-ról 71%-ra) ilyen téren jelentős visszaesést mutat. Kezdetből fogva bevonják az üzleti stratégia kifejlesztésébe a HR-t a cégek valamivel több, mint felénél, bár e tekintetben jelentős különbség van az egyes ország-csoportok között. Napjainkban legnagyobb arányt a francia (71%) és észak-európai (64%) szervezetek képviselnek, az USA-ban és Görögországban nagyjából változatlanul 44, illetve 40% az arányuk. Közép-Kelet-Európában ez az arány 40% és közel 10%-al csökkent az előző felmérés óta, Magyarországon pedig 61%-ról 44%-ra esett vissza (27. táblázat). A HR bevonása az üzleti stratégia fejlesztésébe és az ország klaszterek között mindkét időszakban szignifikáns összefüggés van (khi-négyzet próba, $p=0,000$), de a kapcsolat igen gyenge (Cramer'sV értéke: 0,141, illetve 0,147).

27. táblázat. A HR bevonása az üzleti stratégia kifejlesztésébe ország-csoportonként (%)

	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összesen		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Nem vonják be	13,7	12,2	5,7	5,9	16,0	15,4	5,2	7,0	5,7	4,4	9,2	13,7	8,4	8,2	9,6	10,9	7,4	28,6
A megvalósításkor	8,7	13,1	8,5	14,3	11,2	9,5	8,9	8,6	21,1	11,8	20,1	22,4	28,3	25,2	13,8	14,6	15,7	8,2
Későbbi fázisoktól	33,9	30,2	34,7	26,1	28,4	21,0	27,2	20,9	26,0	13,2	21,5	24,4	23,0	25,8	26,9	23,2	15,8	19,1
Kezdetből fogva	43,8	44,5	51,1	53,8	44,4	54,1	58,6	63,5	47,2	70,6	49,2	39,5	40,3	40,9	49,6	51,3	61,1	44,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A következő táblázat a három utolsó felmérés eredményeinek összehasonlítását mutatja. A 2008/09-es adatoknál a zárójelben szereplő számok a korábbi vizsgálat (Poór 2013a) eredményei, az eltérés abból adódik, hogy jelen elemzésnél csak azon országokat vettem figyelembe, amelyek mind a két utóbbi felmérésben részt vettek. Látható, hogy a 2008/09-ben még jelentős előrelépést láhattunk, nemcsak globálisan, hanem régióinkban és hazánkban is ezen a téren, jelen eredmények azonban mindkét területen, de főleg a HR vezető felső vezetésben való részvételét tekintve térségünkben és országunkban is jelentős visszaesést mutatnak.

28. táblázat. A HR súlya a 2004/2005, 2008/2009 és 2015/2016-os CRANET minták alapján (%)

Országok	2004/2005		2008/2009		2015/2016	
	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe
Magyarország	47	49	87 (87)	93 (91)	57	71
Közép-Kelet-Európa	52	41	73 (62)	91 (88)	58	86
Összes résztvevő ország	55	52	68 (67)	90 (90)	66	89

Forrás: (Poór 2013a:126), valamint a CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A szervezetekben folyó HRM szervezeti pozícióját leíró változók vizsgálata azt mutatja, hogy ezeknek egytől egyig szignifikáns, gyenge kapcsolata van az ország-klaszterekkel mindkét mintában, azaz a szervezetek HRM tevékenységére az ország-klaszterekbe tartozásnak többkevesebb hatása van. Míg azonban Közép-Kelet-Európa országaiban a válság óta jelentős mértékben nőtt a HR részleggel és írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya, ugyanakkor a HR úgy tűnik, kiszorulóban van a felső vezetésből és az üzleti stratégia kialakításából egyaránt. Mindez annál is inkább elgondolkodtató, mert bár régiókban jóval nagyobb arányt képviselnek a kisebb (250 fő alatti) cégek (ld. 10. táblázat), a két felmérésben arányuk régiós szinten nem változott jelentősen, a magyar mintában pedig még csökkent is. Az sem hagyható azonban figyelmen kívül, hogy a közszférát képviselő szervezetek aránya is növekedett régiós szinten és Magyarországon is. Ugyanakkor a közszféra aránya a legutóbbi amerikai és észak-európai mintában, még a közép-kelet-európainál is magasabb valamivel, azonban ezek egyikében sem tapasztalható negatív irányú elmozdulás. *Annak kiderítésére, hogy milyen tényezőknek tudható be, hogy a HR-ért felelős személy része vagy sem a felső vezetésnek, bevonják-e HR-t az üzleti stratégia kifejlesztésébe és van-e a szervezetnek írott HR stratégiája, a 4.4.2. fejezetben további – többváltozós – elemzést végzek.*

Mivel a régió országai között jelentős eltérések is lehetnek, a fenti négy változót érdemes megvizsgálni a régiós országok bontásában is. Az utolsó felmérés eredményeit látjuk a következő táblázatban. Látható, hogy a HR részleggel rendelkező szervezetek aránya minden országban fölülte van a korábbi felmérés (68%) átlagának, 73% és 90% között mozog. Az írott HR stratégiával rendelkezők arányában sincsenek lényeges különbségek, arányuk 55-68%, szintén jóval meghaladja mindenütt a korábbi (44%) értéket. Abban, hogy a HR vezető helyet kap-e a felső vezetésben, még ennél is kisebb eltérések vannak az országok között (54-61%), ugyanakkor ezek az értékek mind jóval alatta vannak a korábbi 73%-os régiós átlagnak. A HR stratégiába való bevonásában viszont elég nagy heterogenitást mutatnak ezek az országok, egyértelmű tendenciát nem lehet azonosítani. Az összesített értékek valamelyest alatta maradnak a korábbi felmérés eredményének (rendre 9%, 20%, 22% és 49%), azaz az „egyáltalán nem”, és a „megvalósításkor” konzultálók többen vannak, míg azok, akik „kezdettől fogva” és „későbbi fázisokban” vonják be a HR-t a stratégia kialakításába, kevesebben. Magyarországon vannak viszont legnagyobb arányban olyan szervezetek, ahol egyáltalán nem vonják be a HR-t az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultációba, bár ugyanakkor a „kezdettől fogva” kategóriában már nincs lényegi elmaradásban hazánk.

29. táblázat. A HR pozíciója a KKE országokban – 2015/16 (%)

Országok	HR részleg van-e	Írott HR stratégia van-e	HR vezető a felső vezetésben	HR vezető bevonása a stratégia készítésbe			
				Nem vonják be	A megvalósításkor	Későbbi fázisoktól	Kezdetől fogva
Észtország	90,4	61,0	57,8	6,6	6,6	34,4	52,5
Litvánia	73,8	59,3	53,8	3,7	67,9	15,6	12,8
Magyarország	79,9	54,9	57,4	28,6	8,2	19,1	44,1
Szlovákia	87,4	65,8	58,8	11,4	24,5	40,5	23,6
Szlovénia	77,1	68,2	60,1	5,9	20,2	17,0	56,9
Szerbia	72,5	58,1	60,8	15,1	15,8	20,1	48,9
Összesen	80,0	61,5	58,3	13,7	22,4	24,4	39,5

Forrás: CRANET 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

Napjainkban a HR szervezeti pozíciója összességében az Egyesült Királyságban, Észak-Európában és Franciaországban a legerősebb, Európa gazdaságilag fejlett régióiban tovább erősödött, ugyanakkor régióinkban a HR felső vezetésben és az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultációban betöltött szerepét tekintve visszalépés tapasztalható a korábbiakhoz képest. Érdekes eredmény az is, hogy számos európai országban erősebb a HR pozíciója, mint az USA-ban. A HR részleggel és HR stratégiával rendelkező cégek aránya minden vizsgált régióban emelkedett, ezeken a területen irány-konvergencia volt azonosítható, a másik két változó esetében azonban, az összes régiót tekintve ugyanez már nem mondható el. Mindebből következik, hogy a konvergencia tendenciák az utóbbiak esetében csak az iparilag fejlett országokra érvényesek, míg régióinkban ettől eltérő tendencia tapasztalható, Görögországban pedig inkább a stagnálás jellemző. Korábbi tanulmányok a HR erősödő szervezeti pozíciójáról számoltak be Közép-Kelet-Európában (Karoliny et al. 2009; Karoliny-Poór 2013; Lazarova et al. 2013; Poór 2012, 2013a; Poór et al. 2011; Svetlík et al. 2010; Szamosi 2010; Vatchkova 2008), Poór és szerzőtársai (2011) ezt a jelentős pozitív változást a válsággal magyarázzák. A szerzők szerint ugyanis ilyen helyzetben jelentősen megnövekszik a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek összetettsége, ami felértékeli a HR vezető és apparátus fontosságát. Ugyanakkor a régiós szinten tapasztalt mostani visszalépésre – tekintve, hogy a többi régióban ezzel szemben további erősödésnek lehetünk tanúi – mindez nem ad választ. Jelen eredmények tehát arra hívják fel a figyelmet, hogy egyáltalán nem ülhetünk ölbe tett kézzel, és van még bőven tennivalónk a HR szervezeti pozíciójának és stratégiai szerepének erősítésében régióinkban és hazánkban egyaránt.

A 7/A hipotézis, mely szerint a HR szervezeti pozíciója minden vizsgált ország-csoportnál, beleértve térségünket is, erősödik, a különböző ország-csoportok egy irányba mutató konvergenciájával, a fentiek alapján csak részben igazolódott be.

4.4.2. A HR funkció szervezeti pozíciójára ható különböző tényezők együttes vizsgálata

A HR funkció szervezeti pozíciójára ható tényezőket a 2015/16-os felmérés adataira támaszkodva vizsgálom. Az erre ható különböző szervezeti tényezők közé tartoznak az országok klaszterbe sorolása, a cég mérete (alkalmazotti létszám), a szektoriális hovatartozás, valamint a szakszervezetek befolyása. A HR pozícióját befolyásoló különböző külső és belső faktorok feltárására bináris logisztikus regressziós elemzést végzek. A bináris logisztikus regresszió az osztályozó eljárások közé sorolható, és lehetővé teszi, hogy a regressziós modellbe magyarázó változóként nominális, kategóriaváltozókat is bevonjunk. Az eljárás során előre definiált, egymást kölcsönösen kizáró csoportok egyikébe soroljuk be a megfigyeléseket a magyarázó változókból nyert információ alapján. Például a következő, elsőként tárgyalt esetben az eredményváltozó két egymást kölcsönösen kizáró kategóriája az, hogy a HR-ért felelős személy tagja-e a felső vezetésnek vagy sem.

A) HR felső vezetésben való részvétele

Először arra keresek választ, hogy a fent felsorolt tényezőknek külön-külön van-e hatása arra, hogy egy szervezetben a HR vezető, illetve HR-ért felelős személy a felső vezetésben helyet kap-e, vagy sem. Ennek érdekében először egyenként megnézem, hogy van-e kapcsolat a fent felsorolt változók és a HR felső vezetésben való részvétele között. Végül az összes tényező hatását együtt is megvizsgálom többváltozós elemzéssel, bináris logisztikus regresszió alkalmazásával.

Az előző fejezetben láttuk, hogy az ország klaszterek és a HR-ért felelős személy felső vezetésben való részvétele közötti kapcsolatot megvizsgálva (khi-négyzet próbával és a Cramer'sV asszociációs mérőszámmal), az eredmények azt mutatták, hogy mindkét időszakban szignifikáns, gyenge kapcsolat van a változók között (a Cramer'sV értéke 0,205, illetve 0,218). Azaz az egyes ország-csoportok között különbségek tapasztalhatók abban, hogy a HR-ért felelős személy tagja-e a szervezet csúcsvezetésének. Közép-Kelet-Európa országaiban jelentős visszalépés tapasztalható ezen a téren, azonban a legkevesebb olyan szervezet, ahol a HR részt vesz a felső vezetői testületben, a germán országok között található.

A HR részleggel rendelkező szervezetek 68%-ánál, a többiek 54%-ánál tagja a HR-ért felelős személy/vezető a csúcsvezetésnek (Cramer'sV=0,088). Az írott HR stratégiával rendelkező szervezetek 72%-ánál, míg a többiek 55%-ánál tagja a HR vezető a felső vezetésnek (Cramer'sV=0,17). Az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultáció esetén a HR-rel kezdettől fogva konzultáló szervezetek 83%-ában, a későbbi fázisokban konzultálók 65%-ában, a megvalósításkor konzultálók 49%-ában, az egyáltalán nem konzultálók 35%-ában tagja a HR-ért felelős személy/vezető a csúcsvezetésnek (Cramer'sV=0,368). A privát szektorhoz tartozó cégek 69%-ában, a közszféra szervezeteinek 62%-ban, a nonprofit szervezetek 56%-ában, míg a vegyes tulajdonú szervezeteknek is 62%-ában tagja a HR-ért felelős személy/vezető a csúcsvezetésnek (Cramer'sV=0,084). A 250 fő létszámnál kisebb szervezetek 60%-a, 251-1000 fő között 68%-a, 1001-5000 fő között 71%-a, míg 5000 fő fölött 80% mondhatja el magáról azt, hogy tagja a HR-ért felelős személy/vezető a csúcsvezetésnek (Cramer'sV=0,126). Azoknál a szervezeteknél, ahol a HR-ért felelős személy/vezető tagja a csúcsvezetésnek, a szakszervezetek

befolyásának átlaga 1,49, míg a többiekénél, 1,21; az F-próba szignifikáns kapcsolatot mutat, ami azonban igen gyenge ($\eta^2=0,099$).

A vizsgált változók mindegyikének van tehát több-kevesebb hatása arra, hogy a HR-vezető tagja-e a vállalat/szervezet felső vezetésének. A következő lépésben bináris logisztikus regresszió segítségével azt vizsgálom meg, hogy ezen változók együttes hatása hogyan alakul.

A legutolsó felmérés adataiból nyert modell a *Hosmer-Lemeshow* teszt eredménye alapján a homogenitás vizsgálatnak megfelelt ($\text{Sig}=0,113$), a modell magyarázó ereje azonban (*Cox & Snell R Square*, illetve *Nagelkerke R Square* szerint), a szignifikáns hatások ellenére is meglehetősen alacsony (0,169, illetve 0,238). Mivel a szakemberek véleménye megoszlik ezek értelmezhetőségével²⁶ kapcsolatban, a kapott eredményeket bemutatásra érdemesnek tartom. Az elfogadott modell az eseteket magas arányban (73%) megbízhatóan osztályozta. A logisztikus regresszió során az első kategóriát tekintve referencia kategóriának, ehhez viszonyítva vizsgálható a többi kategóriának a bekövetkezési valószínűsége gyakorolt hatása. Az eredményeket összefoglaló 30. táblázat megmutatja, hogy mely magyarázó változóknak van szignifikáns hatása arra, hogy HR-ért felelős személy tagja-e a felső vezetésnek, vagy sem (a részletes eredményeket az M4/5. számú melléklet tartalmazza).

Látható, hogy a HR részleg létének és a szakszervezetek befolyásának nincs szignifikáns hatása, ugyanakkor a privát, köz- vagy nonprofit szektorba tartozás és a szervezeti méret is egyértelmű előrejelzője annak, hogy HR-ért felelős személy a felső vezetés tagja-e. A közszférához, a nonprofit és vegyes kategóriába tartozás (a profit szférához képest) negatív irányú, míg a szervezeti méret növekedésével egyre erősödő pozitív irányú kapcsolat van. Az ország-csoportok közül a germán országok és Közép-Kelet-Európa, illetve Görögország (utóbbi 0,1 szignifikancia szinten) mutatnak negatív kapcsolatot (az USA-hoz viszonyítva). Az írott HR stratégiával és a stratégiával kapcsolatos konzultációval való összefüggés is szignifikáns, utóbbi esetében a legerősebb pozitív kapcsolat a „kezdetől fogva” kategóriánál jelentkezik. Mindezen magyarázó változók alapján a HR-ért felelős személy részvételét (vagy annak hiányát) a csúcsvezetésben 73%-ban helyesen osztályozza a modell.

Mint látjuk, ezek az eredmények teljes mértékben összhangban vannak a fentebb ismertetett kétváltozós elemzésekkel, az egyes változóknak, az eredményváltozó kategóriái szerinti megoszlásával, illetve a köztük lévő kapcsolatok erősségével.

²⁶ Ld. például: <http://stats.stackexchange.com/questions/3559/which-pseudo-r2-measure-is-the-one-to-report-for-logistic-regression-cox-s>

30. táblázat. A HR szervezeti pozíciója - bináris logisztikus regressziós modellek

Változók	HR a felső vezetésben			Stratégiai konzultáció – kezdettől fogva			Van-e írott HR stratégia		
	B	df	Sig.	B	df	Sig.	B	df	Sig.
USA		6	,000		6	,000		6	,001
Egyesült Királyság	-,225	1	,444	,414	1	,098	-,426	1	,140
Germán	-1,257	1	,000	,639	1	,002	-,471	1	,057
Északi	-,106	1	,659	,579	1	,005	,120	1	,630
Latin	,324	1	,385	,908	1	,001	-,460	1	,151
KKE	-,523	1	,025	-,191	1	,350	,041	1	,865
Keleti Periféria	-,525	1	,073	-,086	1	,743	-,049	1	,872
Van-e írott HR stratégia	,239	1	,024	,605	1	,000			
Strat. konz. nincs		3	,000					3	,000
Strat. konz. megvalósításkor	,404	1	,016				,900	1	,000
Strat. konz. későbbi fázisban	1,110	1	,000				1,079	1	,000
Strat. konz. kezdettől fogva	2,016	1	,000				1,393	1	,000
Szektor – privát		3	,000		3	,761		3	,808
Szektor – közsféra	-,691	1	,000	,061	1	,589	,034	1	,793
Szektor – nonprofit	-,853	1	,000	,185	1	,370	-,195	1	,371
Szektor – vegyes	-,536	1	,033	-,075	1	,753	,002	1	,993
Létszám kevesebb 250 főnél		3	,001		3	,096		3	,000
Létszám 250-1000 fő	,245	1	,030	,203	1	,053	,225	1	,044
Létszám 1001-5000 fő	,315	1	,027	,273	1	,034	,632	1	,000
Létszám 5000 fő fölött	,839	1	,000	,324	1	,075	,922	1	,000
HR részleg - van	-,024	1	,888	-,747	1	,000	1,500	1	,000
Szakszervezetek befolyása	,026	1	,521	,098	1	,008	,053	1	,200
HR a felső vezetésben				1,354	1	,000	,235	1	,027
Konstans	-,129	1	,671	-1,251	1	,000	-1,789	1	,000

Forrás: CRANET 2015/16 kutatás – SPSS feldolgozás alapján saját szerkesztés

B) Van-e a szervezeteknek írott HR stratégiája?

Az ország klaszterek és a közötti kapcsolatot, hogy van-e a szervezeteknek írott HR stratégiája, az előző fejezetben chí-négyzet próbával és a Cramer'sV asszociációs mérőszámmal szintén megvizsgáltam. Az eredmények azt mutatták, hogy szignifikáns, de igen gyenge kapcsolat van a változók között (Cramer'sV=0,128), és láttuk azt is, hogy a germán ország-csoportban (60%) volt a legkevesebb olyan cég, amelynek van írott HR stratégiája.

A Hosmer-Lemeshow teszt eredménye alapján a regressziós modell a homogenitás vizsgálatnak megfelelt (Sig=0,430), a modell magyarázó ereje (Cox & Snell R Square, illetve Nagelkerke R Square szerint), 0,114, illetve 0,166, és az eseteket 75%-ban megbízhatóan osztályozta. Az eredmények mindössze egy ország-csoportnál mutatnak 0,1 szinten szignifikáns (negatív) kapcsolatot, ez a germán országok csoportja. A szektornak és a szakszervezetek befolyásának

nincs szignifikáns hatása, a többi változónak viszont igen. A HR részleg léte erős pozitív előrejelzője, valamint a szervezeti létszám növekedése szintén egyre erősödő pozitív előrejelzője a HR stratégia létének (30. táblázat), a részletes eredményeket az M4/7. számú melléklet tartalmazza.

Kiindulva abból, hogy a stratégiával kapcsolatos konzultáció „kezdettől fogva” kategóriája mutatja a legmarkánsabb kapcsolatot mind a HR részvételével a felső vezetésben, mind a HR stratégia létével, e mentén a stratégiai konzultációra vonatkozó válaszokat két dichotóm kategóriába soroltam:

1 = kezdettől fogva van konzultáció

0 = nincs vagy csak részleges konzultáció van

Erre a változóra mint eredményváltozóra vonatkozóan szintén bináris logisztikus regressziós elemzést végeztek.

C) Az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultáció szintje: kezdettől fogva

A korábbi elemzések alapján az ország-csoportok és az üzleti stratégiával való konzultáció szintje közötti kapcsolat a chí-négyzet próba alapján szignifikáns, gyenge (Cramer's $V=0,128$). A „kezdettől fogva” kategóriában Közép-Kelet-Európa országai és Görögország szervezetei képviselik a legalacsonyabb arányt (40, illetve 41%), némileg lemaradva a gazdaságilag fejlett régióktól.

A regressziós modell eredménye az előzőekhez képest némileg eltérő képet mutat. A *Hosmer-Lemeshow* teszt eredménye alapján a modell a homogenitás vizsgálatnak megfelelt (Sig=0,270), a modell magyarázó ereje (*Cox & Snell R Square*, illetve *Nagelkerke R Square* szerint), 0,152, illetve 0,203, és az eseteket 68%-ban megbízhatóan osztályozta. Az ország-csoportok közül pozitív szignifikáns hatása van (az USA-hoz viszonyítva) az összes nyugat- és észak-európai ország-csoportnak. A létszámmal való kapcsolat csak 0,1 szinten szignifikáns. Szignifikáns szektorális hatások egyáltalán nincsenek, azaz a kezdettől való stratégiai konzultáció nem függ attól, hogy a szervezet a privát szférában, közszférában vagy nonprofit szervezetként működik-e. Szignifikáns kapcsolat látható viszont a HR részleg létével, meglepő módon negatív irányban, és a szakszervezetek befolyásával is. Továbbá az írott HR stratégiával és a HR-ért felelős személy felső vezetésben való részvételével szintén szignifikáns, erős, pozitív kapcsolat van (30. táblázat), a részletes eredményeket az M4/6. számú melléklet tartalmazza.

D) HR részleg/munkatársak jelenléte a szervezetben

A korábbi elemzés azt mutatta, hogy az ország-csoportok és a HR részleg léte közötti kapcsolat a chí-négyzet próba alapján szignifikáns, gyenge (Cramer's $V=0,229$). Az észak-európai országok, Közép-Kelet-Európa országai és Görögország szervezetei között vannak legnagyobb arányban olyanok, ahol nincsen HR részleg (12, 20, illetve 10%), jócskán lemaradva a gazdaságilag fejlett régióktól, ahol a cégek közel száz százalékában van HR-es, illetve HR részleg.

A HR részleg léteire vonatkozóan elvégezve a regressziós elemzést, a modell megfelelt a homogenitás vizsgálatnak (Sig=0,487), a magyarázó erő 0,159, illetve 0,36 és az eseteket besorolása 92%-ban megbízható. Az északi, a közép-kelet-európai klaszter és Görögország szignifikáns erősen negatív, a közszférához, a nonprofit és vegyes kategóriába tartozás (a profit szférához képest) szintén erős negatív irányú, míg a szervezeti méret növekedése egyre erősödő pozitív előrejelzője a HR részleg létének (a részletes eredményeket az M4/8. számú melléklet tartalmazza).

Mindebből láthatjuk, hogy a HR szervezeti pozícióját leíró első három változó között (ld. 30. táblázat) minden relációban szignifikáns kapcsolat van, ezek egymást feltételezik, a HR részleg létének azonban csak az írott HR stratégia esetében van pozitív előrejelző szerepe. A szakszervezetek befolyásának előrejelző szerepe még a szignifikáns esetben is elhanyagolható, a létszám növekedésének viszont egyértelműen mindhárom esetben és a HR részleg léteire vonatkozóan is erős pozitív előrejelző szerepe van, azaz minél nagyobb a cég, annál inkább van HR részlege, a HR annál inkább részt vesz a felső vezetésben, van HR stratégiája, és alkalmazza a kezdettől való stratégiai konzultációt a HR-rel. A szektorhoz tartozásnak csak a HR részleg és a HR felső vezetésben való részvétele esetében van szignifikáns előrejelző szerepe, ez esetben a nem profit szférákhoz tartozásból nagy valószínűséggel az következik, hogy nincs HR részleg és a HR nem vesz részt a felső vezetésben. Az ország-csoportok előrejelző szerepe különbözik a három változó esetében. A HR felső vezetésben való részvételének negatív előrejelzője a germán országokhoz és Közép-Kelet-Európába tartozás, míg az írott HR stratégia nem függ szignifikánsan az ország-csoportoktól, a kezdettől fogva való konzultációnak pedig az összes nyugat- és észak-európai ország-csoportba tartozás szignifikáns előrejelzője.

Tehát a HR szervezeti pozíciójára összességében legjobban a szervezeti méretnek van hatása, de a HR felső vezetésben való részvételének a privát szektorhoz tartozás is lényeges meghatározója. Az ország-csoportokba tartozásnak különböző módon van előrejelző szerepe a négy vizsgált változóra, de a Közép-Kelet-Európához és Görögországhoz tartozás is, Amerikától és a nyugat-európai országok többségétől eltérő módon gyakorol (vagy nem gyakorol) hatást a HR felső vezetésben való részvételére és az üzleti stratégiáról való konzultációra, azaz az ország-csoportba tartozás nem elhanyagolható tényező. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy bár a HR szervezeti pozíciójára elsődlegesen a szervezeti méretnek van hatása, ugyanakkor a Közép-Kelet-Európához és Görögországhoz tartozás jelentősége sem hagyható figyelmen kívül. Ez megerősíti a téma kiemelt fontosságát térségünkben.

Mindez részben támasztja alá a 7/B hipotézisemet, mely szerint az olyan szervezeti tényezők, mint a méret, a szektor, a szakszervezetek befolyása, a HR részleg jelenléte a szervezetben meghatározzák a HR szervezeti pozícióját; az ország-csoportokhoz tartozás – a HR pozícióját érintő feltételezhetően konvergens folyamatoknak köszönhetően – kevésbé meghatározó.

4.5. Új és újszerű tudományos eredmények

Az utolsó két CRANET felmérésre támaszkodva, kulturálisan és az intézményi berendezkedés szempontjából jól elkülöníthető hat európai régió, valamint az Egyesült Államok szervezeteit vontam be vizsgálatomba. Ezek HR gyakorlatait elemezve a két időszakra vonatkozó válaszokat vettem össze. A régiók kialakításának ez a módja és a HR gyakorlatok különféle területeinek komplex vizsgálata, a legfrissebb adatok feldolgozásával, túlmutat a korábbi feldolgozások keretein. A különböző európai régiók, ország-csoportok elkülönített vizsgálata módot adott az európai HR gyakorlatokban még napjainkban is fennálló különbségek feltárására, a szakirodalommal és korábbi kutatásokkal való összevetésére, és az azokat érintő változási folyamatok, konvergens és divergens tendenciák beazonosítására. Munkám során az alábbi új és újszerű, statisztikailag alátámasztott eredményekre jutottam:

E1: Khí-négyzet próbák és ANOVA tesztek segítségével bizonyítást nyert, hogy a kulturális és intézményi környezet a vizsgált vonatkozásokban befolyásolja a HR tevékenységet, a globális tendenciák terjedése csak egyes részterületeken, illetve egyes régiók esetében érhető tetten, más szóval a HRM kontextus-függősége, és az európai HRM-re jellemző diverzitás a következő területeken a mai napig fennáll:

- A szakszervezetek erejét, befolyását, a szakszervezeti tagok számát tekintve az európai országok és régiók közötti különbségek továbbra is fennállnak, a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok közötti különbségek a mai napig kimutathatók, annak ellenére, hogy eközben a szakszervezetek visszaszorulásának tendenciája is látszik. A közép-kelet-európai térség máig magán viseli a szocialista időkből hozott megosztottságot, azaz a délszláv államokban a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős a régió többi országához, köztük Magyarországhoz képest is. Ugyanakkor a gazdaságilag fejlett régiók többségében a szakszervezetek a mai napig erősebbek, mint térségünkben és Görögországban.
- A HR szervezeti pozíciója, illetve stratégiai szerepe (a HR bevonása a stratégia kialakításába, a HR-ért felelős személy részvétele a felső vezetésben) Európa gazdaságilag fejlett régióiban tovább erősödött, miközben Közép-Kelet-Európában és Magyarországon visszalépés tapasztalható, szemben a korábban megfigyelt felzárkózási folyamattal.
- Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában Közép-Kelet-Európa országai és Görögország a mai napig le vannak maradva a világ fejlett régióitól.
- A teljesítményarányos javadalmazási formák használata, a várakozásokkal ellentétben, a legtöbb európai országban csökkent, és míg az utolsó felmérés, e csökkenő tendencia mellett az amerikai, germán, észak-európai, közép-kelet-európai és görög értékek közeledését mutatja, addig az Egyesült Királyságban és Franciaországban ellentétes irányú, növekvő tendenciát láthatunk.
- A teljesítményértékelés alkalmazásában, bár egyre inkább terjed mindegyik vizsgált régióban, a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké (USA, Egyesült Királyság), valamint Franciaországé a vezető szerep. A TÉR eredményeit a nyugat-európai országokban és Görögországban elsősorban képzési-fejlesztési és karrier-

döntésekben, régiókban és hazánkban főleg javadalmazási döntésekben, míg az USA-ban és az észak-európai országokban a három területen közel egyformán használják föl.

- A képzésekre fordított napok számát tekintve lényeges különbségek vannak a régiók között, ebben az USA, Franciaország, Görögország és Közép-Kelet-Európa országai jóval megelőzik a többi nyugat- és észak-európai országot.
- A külső HR szolgáltatók foglalkoztatásában régióink lemaradása tovább fokozódott.

E2: Khí-négyzet próbák és ANOVA tesztek alapján globális tendenciák, irány-konvergencia azonosítható néhány területen, azonban a HR gyakorlatok végső konvergenciájáról a vizsgált vonatkozásokban továbbra sem beszélhetünk.

- A szakszervezetek ereje az európai országok többségében az utóbbi időszakban gyengült, ilyen értelemben irány-konvergencia figyelhető meg, egyúttal közeledés látszik az USA gyakorlatához is, ahol viszont erősödésüknek lehetünk tanúi.
- A HR részleggel és HR stratégiával rendelkező cégek aránya minden vizsgált régióban emelkedett, ezeken a területen is irány-konvergencia volt azonosítható.
- Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában, a még fennálló jelentős különbségek ellenére, térségünk felzárkózóban van a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához.
- Amerikában a teljesítményarányos javadalmazás, és a TÉR eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása csökkent az előző felmérés óta. Ezeken a területeken az amerikai és európai HR gyakorlatok közeledése figyelhető meg.
- A teljesítményértékelés alkalmazása egyre inkább terjed mindegyik vizsgált régióban, térségünket is beleértve, az összes régiót tekintve a növekedés irányába mutató konvergencia azonosítható, napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében ez a HR gyakorlat részét képezi. A közép-kelet-európai országokban, így Magyarországon is figyelemre méltó fejlődést mutatva jelentősen növekedett a TÉR-t alkalmazó szervezetek aránya; mindez régióink felzárkózását mutatja.
- A külső HR szolgáltatók foglalkoztatásában mindegyik régióban, továbbra is a képzés-fejlesztés területére a vezető szerep.

E3: Khí-négyzet próbák és ANOVA tesztek alapján megállapítható, hogy Görögország, annak ellenére, hogy a mediterrán piacgazdaságokhoz sorolják, a HR gyakorlatok számos területén (szakszervezetek befolyása, szakszervezeti tagok száma, atipikus foglalkoztatási formák elterjedtsége, teljesítményarányos javadalmazás alkalmazása, képzési költségek aránya, menedzserekre jutó képzési napok, a HR bevonása az üzleti stratégia kialakításába) inkább a közép-kelet-európai országokkal mutat hasonlóságot, mintsem a szintén az MME-hez tartozó Franciaországgal.

E4: A teljesítmény arányos javadalmazási formák és a teljesítményértékelés alkalmazása, valamint eredményeinek felhasználása, a vizsgált ország-csoportokra és időszakokra vonatkozóan szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek erejével.

- A szakszervezetek erejét leíró indexszel és ANOVA/Welch tesztekkel bizonyítottam, hogy a teljesítményarányos javadalmazási formák többsége, valamint a TÉR alkalmazása és a szakszervezetek ereje között szignifikáns összefüggés van mind a két mintában, míg a TÉR eredményeinek felhasználásával különböző (javadalmazási, képzési, karrier és létszámtervezési) döntésekben, a 2015/16-os mintában mutatkozik szignifikáns összefüggés. Azokban a szervezetekben tehát, ahol ezeket az eszközöket használják, a szignifikáns esetekben a szakszervezetek ereje gyengébb, ahol pedig nem, ott a szakszervezetek erősebbek.
- Lineáris regressziós elemzéssel, illetve Pearson-féle korrelációs együttható segítségével bizonyítottam a szakszervezetek erejének változása és a teljesítményértékelés eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása közötti negatív irányú lineáris regressziós kapcsolatot. Azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt, a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben (javadalmazás, képzés-fejlesztés, karrier-mozgások, létszámtervezés) csökkent, és fordítva, a szakszervezetek erejének csökkenése a TÉR eredmények felhasználásának fokozódásával jár együtt. Ugyanakkor a szakszervezetek erejének változása sem a teljesítményhez kötött javadalmazási formákra, sem magára a TÉR alkalmazására nincsen közvetlenül hatással.

E5: Bináris logisztikus regresszió segítségével bizonyítást nyert, hogy a vizsgált ország-csoportokban és időszakban a HR szervezeti pozíciójára, stratégiai szerepére mely szervezeti tényezők vannak leginkább hatással, valamint, hogy bár az ország-csoporthoz tartozás nem univerzális előrejelzője ennek, de a KKE-hoz tartozásnak, illetve oda nem tartozásnak hatása van a HR szervezetben betöltött státuszára.

A HR szervezeti pozíciójára, stratégiai szerepére vonatkozóan a szervezeti méretnek van a leginkább előrejelző hatása, éspedig minél nagyobb a cég, annál inkább van HR részlege, a HR annál inkább részt vesz a felső vezetésben, van HR stratégiája, és alkalmazza kezdetől fogva a HR-rel való stratégiai konzultációt. A HR felső vezetésben való részvételének a privát szektorhoz tartozás is lényeges előrejelzője, míg a többi szektorhoz tartozásból nagy valószínűséggel következik, hogy nincs HR részleg és a HR nem vesz részt a felső vezetésben, ugyanakkor a szakszervezetek befolyása még a szignifikáns esetben is elhanyagolható. A HR felső vezetésben való részvételének negatív előrejelzője a germán országokhoz és Közép-Kelet-Európához tartozás, míg a stratégiával kapcsolatos, kezdetől fogva való konzultációnak az USA-hoz, valamint a nyugat- és észak európai ország-csoportokhoz tartozás szignifikáns, pozitív előrejelzője.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Dolgozatomban a 2008/09 és 2015/16-os CRANET felmérések eredményeinek összehasonlítását végeztem el néhány jellemző HR területre és tevékenységre vonatkozóan, közép-kelet-európai és hazai sajátosságokra fókuszálva, összevetve azokat korábbi kutatások eredményeivel is. Az országok adott, kulturális és intézményi jellemzők figyelembe vételével kialakított csoportosítása, és a különböző HR jellemzők között minden esetben szignifikáns kapcsolatot találtam; ez a kapcsolat a legtöbb esetben gyenge, néhány esetben közepes erősségű. Tehát megállapítható, hogy a HR működés különböző, jelen vizsgálatomba bevont területeire hatással van az, hogy egy szervezet milyen ország-csoportban működik, a kulturális és intézményi környezet befolyásolja a HR tevékenységet, más szóval az európai HRM-et jellemző diverzitás (Brewster 2004, 2007b; Mayrhofer et al. 2004; Poór 2013a) továbbra is fennáll, noha néhány vizsgált részterületen irány-konvergenciát is azonosítani lehetett.

A továbbiakban először a különböző HR területek konvergenciájára, illetve divergenciájára vonatkozóan felállított hipotéziseket érintő, a 4. fejezetben részletesen tárgyalt eredményeket foglalom röviden össze, és rámutatok ezekhez közvetlenül kapcsolódó javaslatokra is, majd a következő részben összegzem az eredményeket és további javaslatokat fogalmazok meg.

5.1. A hipotézisekre vonatkozó eredmények összefoglalása

H1: A) A szakszervezetek ereje az európai országokban az utóbbi időszakban gyengült, ilyen értelemben, irány-konvergencia figyelhető meg. Az egyes országok között azonban a mai napig lényeges különbségek vannak, aszerint, hogy intézményi berendezkedés szempontjából a liberális piacgazdaságok vagy a koordinált piacgazdaságok közé sorolhatók-e.

B) A szakszervezet helyét és szerepét tekintve a közép-kelet-európai térség sem egységes, a mai napig magán viseli a szocialista időkből hozott különbségeket. Míg a délszláv államokban (Szlovénia, Szerbia) a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős, addig Magyarországon a szakszervezetek egyre inkább visszaszorulóban vannak.

Míg Amerikában a szakszervezetek erősödésének, addig számos európai országban (Magyarország, Szlovákia, Franciaország, Görögország, Egyesült Királyság) a szerepük csökkenésének lehetünk tanúi, ugyanakkor a koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv országokban, továbbá a volt jugoszláv tagállamokban, ahol a szakszervezetek hagyományosan erősebbek, inkább a változatlanság jellemző. Összhangban Poór (2013a) megállapításával a szakszervezetek visszaszorulásának folyamata régióink legtöbb országában nem állt meg, és ez Magyarországon, valamint Görögországban különösen szembetűnő. Napjainkban Nyugat- és Észak-Európa országaiban (az Egyesült Királyság kivételével), de még az USA-ban is, a szakszervezetek befolyása és kollektív alkuban betöltött szerepe lényegesen erősebb, mint Közép-Kelet-Európában és Görögországban. Az érdekegyeztetés rendszereiben a divergenciát erősítő különbségek (Brewster et al. 2004b) Európában a mai napig fennállnak, elsősorban a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok között, és sokkal inkább az amerikai és európai gyakorlatok közeledése figyelhető meg, mintsem az Európán belüli

egységesülés. A jugoszláv utódállamokban (Szlovénia, Szerbia és Horvátország), feltehetőleg a szocialista időkből öröklött, sajátos tradícióknak (Svetlik et al. 2010) köszönhetően, a szakszervezeti taggal rendelkező szervezetek aránya a mai napig jóval magasabb, mint a térség többi országában, és a szakszervezetek befolyása is erősebb. A szakszervezetek visszaszorulása, erejének csökkenése azonban a régió többi országában nem állt meg, és ez a tendencia Magyarországon különösen erőteljes. ***A hipotézis A) és B) része egyaránt beigazolódt.***

A közép-kelet-európai országokban a szakszervezeti mozgalom nem volt felkészülve a szocialista rendszerek összeomlását követő új politikai és gazdasági helyzetre, és a szakszervezetek fejlődési útja is mindmáig tisztázatlan (Morley et al. 2017). Ahhoz, hogy a szakszervezetek régióinkban is megfelelően be tudják tölteni szerepüket a szervezetekben, egyrészt a szakszervezeti munka erősítésére lenne szükség a taglétszám bővítésével, a szétaprózott szervezetek közötti szövetségek létrehozásával és a képviselőik üzleti jellegű képzése segítségével. Másfelől pedig, a szervezetek szintjén ez a munkaerővel kapcsolatos üzleti döntésekben és stratégiaalkotásban való szerepvállaláson és a munkavállalóknak nyújtott újszerű szolgáltatásokon keresztül érhető el. Ezek mellett azonban a potenciális partnereik (menedzserek, kormányzati szervek, stb.) szakszervezetekhez való hozzáállásában is elengedhetetlenül szükséges lenne változást elérni.

H2: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában régióként jelentős különbségek vannak, Közép-Kelet-Európa országai még napjainkban is jelentősen le vannak maradva az iparilag fejlett országokhoz képest. Ugyanakkor ezek a formák egyre inkább terjednek, és térségünk felzárkózása a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához folyamatban van.

Az atipikus foglalkoztatási formákat sokkal inkább alkalmazzák Amerikában és Európa nyugati felén, mint Közép-Kelet-Európában, leginkább azonban Görögország van ilyen téren lemaradva. A legnagyobb regionális eltérések a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő tekintetében tapasztalhatók. Ugyanakkor ezek a formák egyre inkább terjednek, és térségünk felzárkózása a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához folyamatban van. Régióink szintjén a rugalmas munkaidő, a bedolgozói munka és a távmunka, míg Magyarországon a részmunkaidő és a távmunka alkalmazása mutat egyértelműen emelkedő tendenciát. ***A hipotézis igazolódt.***

Az atipikus foglalkoztatási formák jelentős potenciális lehetőségeket tartogatnak a régió szervezetei számára, terjedésük ezért kétségtelenül öröndetes. Azonban arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy még mindig jelentős lemaradásban vagyunk a világ gazdaságilag fejlett részétől; terjedésüket megnehezíti a munkavállalók és a munkaadók jelenlegi, meglehetősen elutasító hozzáállása és az állami, jogi szabályozás is (Antalik et al. 2014). Szükség lenne tehát a felvilágosító munkára, az ezekkel kapcsolatos ismeretek terjesztésére a munkaügyi központokban, a munkavállalók és a munkaadók körében, és általában a közvéleményben is. Elterjedésüket és alkalmazásukat minden bizonnyal elősegítené az, ha a rugalmas foglalkoztatási formák előnyei és a jogi szabályozásukra vonatkozó ismeretek, valamint a pozitív vállalati gyakorlatok fórumokon, rendezvényeken kerülnék bemutatásra a potenciális munkaadók számára.

H3: A teljesítmény arányos javadalmazási formák és a teljesítményértékelés alkalmazása, valamint az azon alapuló javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrier- és létszámtervezési döntések, az európai országok HR gyakorlatában – beleértve a közép-kelet-európai régiót is – egyre inkább terjednek; a különböző régiók gyakorlata közeledett egymáshoz és az amerikai gyakorlathoz is.

Minden régióban és mindkét időszakban, a menedzserek és a szakalkalmazottak körében egyaránt a teljesítményfüggő bér és az egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz volt a leginkább kedvelt javadalmazási forma, alkalmazásukban az Egyesült Királyságé és Franciaországé egyértelműen a vezető szerep, az USA-ban ugyanakkor alkalmazásuk csökkenő tendenciát mutat. Európában a koordinált piacgazdaságok közé tartozó észak-európai és germán országokban, valamint Görögországban és Közép-Kelet-Európában élnek legkevésbé ezzel a lehetőséggel, hazánkban pedig még a régiós átlag alatt is van a használatuk. A germán országokban, Görögországban és régióinkban is, alkalmazásukban kisebb-nagyobb csökkenés tapasztalható. E javadalmazási formák használata tehát a korábbi felmérések eredményeivel (Mayrhofer et al. 2004) szemben a legtöbb országban nem fokozódott tovább, hanem inkább csökkent, és az utolsó felmérés e csökkenő tendencia mellett az amerikai, germán, észak-európai, közép-kelet-európai és görög értékek közeledését mutatja. Ugyanakkor az Egyesült Királyságban és Franciaországban ellentétes irányú (növekvő) tendenciát láthatunk.

A formális teljesítményértékelési rendszereket alkalmazó cégek aránya szinte mindenütt kisebb-nagyobb növekedést mutat, napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében ez a HR gyakorlat részét képezi. A TÉR használatában a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké (Egyesült Királyság és USA) és Franciaországé a vezető szerep, ezekben az országokban mindegyik munkavállalói csoportban (menedzserek, szakalkalmazottak, adminisztratív és fizikai dolgozók) a szervezetek több, mint 90%-a él vele. A koordinált piacgazdaságok közé sorolható észak-európai országokban, ahol egyszersmind a szakszervezetek befolyása is a legerősebb, alkalmazzák legkevésbé (a cégek közel fele), de még itt is az TÉR terjedésének lehetünk tanúi. A TÉR használatában a közép-kelet-európai országok, köztük Magyarország is, mára megközelítik az átlagot a germán országokhoz hasonló értékekkel, ami a gazdaságilag fejlett országok gyakorlatához való felzárkózásunkat mutatja. Az összes vizsgált régiót tekintve is a növekedés irányába mutató konvergencia látszik. A TÉR eredményeit napjainkban a cégek közel háromnegyede használja fel képzés-fejlesztéssel, karrierrel és javadalmazással kapcsolatos döntésekhez, és körülbelül fele létszámtervezéshez. Az első három területen az északi országokban és az USA-ban közel egyformán alkalmazzák, a nyugat-európai országokban és Görögországban elsősorban képzés-fejlesztési és karrier-döntésekben, míg régióinkban és hazánkban is inkább a javadalmazásban való felhasználáson van a hangsúly. Az USA-ban, az észak-európai országokban, és a javadalmazást érintően a germán klaszterben is jelentős csökkenés, míg az Egyesült Királyságban és Franciaországban számottevő növekedés tapasztalható ezen a téren, ugyanakkor Közép-Kelet-Európa országaiban és Görögországban inkább a változatlanosság a jellemző. ***A hipotézis részben igazolódott.*** Mivel a teljesítményértékelés a rendszerváltás előtt szinte teljesen hiányzott a régió szervezeteinek gyakorlatából (Karoliny-Poór 2013), felzárkózásunk a stratégiai HRM szemlélet és gyakorlat terjedésének ígéretes bizonyítéka.

H4: Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága tekintetében lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal. Miközben azonban térségünkben a cégek jelentős hányada alig költ alkalmazottai képzésére és fejlesztésére, addig egy szűkebb körük jelentős összegeket áldoz erre.

A képzési költségek bérköltségen belüli arányát tekintve a régiók közötti különbségek nem meghatározóak. Összességében a képzési költségkeret mértéke, a korábbi kutatásokkal (Karoliny-Poór 2013; Poór et al. 2014b) összhangban, nem mutat tendenciózus eltolódást a magasabb százalékok irányába, a növekedés irányába tartó konvergenciára tehát jelen eredmények sem utalnak. A képzések fontosságának két indikátorát megvizsgálva, a *képzési költség* tekintetében Közép-Kelet-Európában és főleg hazánkban magasabb arányt képviselnek azok a szervezetek, ahol egyáltalán nincsen képzési költségkeret, míg a *képzési napok* számát illetően, menedzserek és szakalkalmazottak esetében is az élmezőnyben vagyunk, az USA-hoz, Franciaországhoz és Görögországhoz hasonló átlagos képzési nappal. Ugyanakkor régióinkban még mindig érvényes, hogy „miközben sok cég keveset költ képzésekre, addig a cégek egy szűk köre meglehetősen sokat fektet alkalmazottai fejlesztésébe” (Karoliny-Poór 2013). **A hipotézis igazolódott.** Régióink szervezeteinek jelentős hányada felismerte tehát a képzések és fejlesztések fontosságát, és ezekre nemcsak kellő figyelmet, hanem jelentős anyagi erőforrásokat is fordítanak.

H5: A válságot követő kilábalásnak köszönhetően a külső HR szolgáltatók foglalkoztatása minden ország-csoportban, Közép-Kelet-Európát is beleértve, ismét emelkedik, és továbbra is a képzés-fejlesztés területén foglalkoztatnak leginkább külső tanácsadókat a szervezetek, ország-csoporttól függetlenül.

Korábbi kutatásaink megmutatták, hogy a külső HR szolgáltatók alkalmazása a válság hatására jelentősen visszaesett a vizsgált ország-csoportokban; Közép-Kelet-Európában már azt megelőzően is kevésbé volt ez jellemző, ami a válságot követően tovább csökkent (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b, 2017). A külső szolgáltatók igénybevétele a 2008/09-es felméréshez képest mára összességében nem változott jelentősen, de Közép-Kelet-Európában és Magyarországon ismételt némi visszaesés tapasztalható és így a régió lemaradása is fokozódott. Hazánk értékei, bár most is jelentősen meghaladják a régiós átlagot, lemaradást mutatnak Amerikához és az Egyesült Királysághoz képest, akikkel 2008/09-es felmérésben még közel egy szinten álltunk. A külsősök alkalmazásának leggyakoribb területe minden ország-csoportban, ugyanúgy, mint korábban, most is a képzés-fejlesztés, ami teljesen érthető. Bár a képzések kezdeményezése és megtervezése általában a HR-esek feladatainak része és kapcsolódik más HR-rendszerekhez is, maga a képzés sokszor olyan kompetenciákat és szakmai/szakértői tudást követel meg, hogy azt szükség esetén célszerű és gazdaságos is erre specializálódott intézményekre és szakemberekre bízni (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b). **A hipotézis részben igazolódott.**

Már a képzési napok és költségkeret vizsgálatánál is látszott, hogy régióinkban a képzések-fejlesztések fontosságát nem egyformán ismerték fel és preferálják a cégek. A külső szolgáltatók képzések területén való alkalmazásánál pedig a régióban és hazánkban is további jelentős visszaesés tapasztalható. Mivel a képzések jelentős költségtényezőt jelentenek, gazdasági problémák esetén a cégek gyakran ezek csökkentéséhez nyúlnak legelőször, ami hosszabb távon azonban meg tudja bosszulni magát. Ezért fontos lenne annak felismerése és felismertetése, hogy

a szervezetben felhalmozott tudás, a humántőke erodálódása előbb-utóbb gazdasági eredményekben is mérhető.

H6: A teljesítmény arányos javadalmazási formák, valamint a teljesítményértékelés alkalmazása és eredményeinek felhasználása összefüggésben van a szakszervezetek erejével:

A) azokban a szervezetekben, ahol ezeket alkalmazzák, a szakszervezetek gyengébbek;

B) a teljesítményértékelés terjedése és a szakszervezetek gyengülése között fordított irányú kapcsolatot feltételezhető: azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje csökkent, inkább alkalmazzák a teljesítményarányos javadalmazási formákat és a TÉR-t, valamint inkább hasznosítják annak eredményeit a különböző (javadalmazási, képzési-fejlesztési, karrierrel kapcsolatos és létszámtervezési) döntésekben, és fordítva.

A 2008/09-es minta az egyéni teljesítményarányos bérezésre vonatkozóan erősebb összefüggéseket mutat a szakszervezetek erejével az összes alkalmazotti kategória esetében, míg az egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz esetében a 2015/16-os mintában van erősebb kapcsolat, a csoportos bónusznál pedig nincs érdemi különbség a két minta között. Ahol ezeket a javadalmazási formákat használják, ott a szakszervezetek gyengébbek, és egyúttal egyfajta átrendeződésnek is tanúi lehetünk a teljesítményarányos bérezéstől az egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium irányába. A TÉR alkalmazása menedzserek, szakalkalmazottak és irodai dolgozók esetében is szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek erejével mind a két mintában; azokban a szervezetekben ahol ezeket használják, a szakszervezetek ereje gyengébb, mint azokban, ahol nem. A 2008/09-es mintában a TÉR eredményeinek felhasználása különböző (javadalmazási, képzési, karrier és létszámtervezési) döntésekben nem mutat összefüggést a szakszervezetek erejével, míg a 2015/16-os mintában már igen: azokban a szervezetekben, ahol felhasználják a TÉR eredményeit különböző döntésekben, ott a szakszervezetek gyengébbek, ahol pedig nem, ott erősebbek. ***A 6/A hipotézis igazolódott.***

A szakszervezetek és a teljesítményre fókuszáló HR gyakorlatok kapcsolata a szervezeti kultúrával is összefüggésben van, és ennél fogva kihat azok alkalmazhatóságára is. Egy érdekegyeztetést preferáló szervezeti kultúrában minden bizonnyal nehezebb elfogadtatni a teljesítményértékelés fontosságát és bevezetését, míg egy teljesítmény központú kultúrában az érdekegyeztetés rendszereinek kialakítása jelenthet problémát. Adott esetben tehát a szervezeti kultúraváltoztatás elkerülhetetlen velejárója bizonyos HR rendszerek bevezetésének, amit sem a HR-esek, sem a vezetők nem hagyhatnak figyelmen kívül.

Azokban az országokban, illetve ország-csoportokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt (Észak-Európa, USA), a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben, mint javadalmazás, képzés-fejlesztés, karrier-mozgások, létszámtervezés, csökkent, és fordítva, a szakszervezetek erejének csökkenése (Egyesült Királyság, Franciaország, Görögország, Germán csoport, KKE), a TÉR eredmények különböző döntésekben való felhasználásának fokozódásával járt együtt. Azaz a szakszervezetek erejének változása, és a teljesítményértékelés eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása között negatív irányú lineáris regressziós kapcsolat van. Ugyanakkor a szakszervezetek erejének változása sem a teljesítményhez kötött javadalmazási formák, sem a TÉR alkalmazására nincsen közvetlenül hatással. ***A 6/B hipotézis részben igazolódott.***

H7: A) A HR szervezeti pozíciója térségünkben tovább erősödik, a különböző ország-csoportok egy irányba mutató konvergenciájával.

B) Az olyan szervezeti tényezők, mint a méret, a szektor, a szakszervezetek befolyása, a HR részleg jelenléte a szervezetben meghatározzák a HR szervezeti pozícióját; az ország-csoportokhoz tartozás – a HR pozícióját érintő feltételezhetően konvergens folyamatoknak köszönhetően – kevésbé meghatározó.

A cégek 90%-nak van HR-részlege, a cégek közel felére az 1-5 fős HR a leginkább jellemző. A HR részleggel rendelkező cégek száma minden ország-csoportban – leszámítva Görögországot, ahol, ha nem is jelentősen, de valamelyest csökkent – növekedett a két felmérés között eltelt időben. Legnagyobb mértékben Közép-Kelet-Európában és Magyarországon, ugyanakkor a válság hatására itt volt tapasztalható korábban a legerőteljesebb visszaesés is (Kovács-Karoliny 2015; Poór et al. 2014b, 2017a). A legújabb eredmények legtöbb esetben megközelítik a válság előtti, 2004/05-ös felmérés értékeit, régióinkban azonban összességében még mindig nem érték el a korábbi szintet. A felmérésben résztvevő szervezetek kétharmadának van írásba foglalt HR stratégiája; ez az észak-európai országokban a legelterjedtebb, Közép-Kelet-Európa összességében megközelítette a teljes minta átlagát, Magyarország azonban a növekedés ellenére is, még mindig le van maradva a régiós átlagtól. Az eredmények mindkét változó esetében a vizsgált régiók irány-konvergenciájára utalnak. A HR bevonása a stratégia kialakításába a világ gazdaságilag fejlett országaiban sokkal inkább magától értetődő folyamat, míg régióinkban a korábbihoz képest visszaesés tapasztalható ezen a téren. Ellentétben a közép-kelet-európai országokkal, a HR-ért felelős személy részvétele a felső vezetésben szintén kisebb-nagyobb növekedést, vagy legrosszabb esetben is stagnálást (germán és latin csoport) mutat a többi ország-csoportban. Régiókra nézve tehát mindkét kérdésben divergens tendenciát tapasztalhatunk. A korábbi eredményekkel (Karoliny-Poór 2013; Poór 2013a; Svetlik et al. 2010) szemben a HR egyre erősödő szervezeti pozíciója nemcsak megtorpanni látszik térségünkben, hanem visszalépésnek lehetünk tanúi.

A HR szervezeti pozíciójára összességében leginkább a szervezeti méretnek van hatása: minél nagyobb a cég, annál inkább van HR részlege, a HR annál inkább részt vesz a felső vezetésben, van HR stratégiája, és alkalmazza a kezdettől való stratégiai konzultációt a HR-rel. A HR felső vezetésben való részvételének a privát szektorhoz tartozás is lényeges meghatározója, míg a többi szektorhoz tartozásból nagy valószínűséggel az következik, hogy nincs HR részleg és a HR nem vesz részt a felső vezetésben. A szakszervezetek befolyása még a szignifikáns esetben is elhanyagolható. Az ország-csoportokba tartozásnak különböző módon van előrejelző szerepe a négy vizsgált változóra. Az írott HR stratégia nem függ szignifikánsan az ország-csoportoktól; ez összhangban van azzal, amit már az előzőekben is láttunk: a különböző régiók egy irányba mutató konvergenciájával, az írott HR stratégiával rendelkező cégek arányának növekedésével minden ország-csoportban. A HR felső vezetésben való részvételének – szintén összhangban azzal, amit korábban megállapítottunk – negatív előrejelzője a germán országokhoz és Közép-Kelet-Európába tartozás, míg a kezdettől fogva megvalósuló stratégiai konzultációnak az összes nyugat- és észak-európai ország-csoportba tartozás szignifikáns, pozitív előrejelzője. A Közép-Kelet-Európa-hoz és Görögországhoz tartozás tehát a többi országtól eltérő módon gyakorol hatást a HR felső vezetésben való részvételére és az üzleti stratégiával kapcsolatos konzultációra, tehát nem hagyható figyelmen kívül. ***A hipotézis részben igazolódott.***

Korábbi tanulmányok a válsággal magyarázták a HR szervezeti pozíciójának erősödését Közép-Kelet-Európában, mert az ennek folytán megnövekedett és összetettebb, munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek felértékelik a HR vezető és apparátus fontosságát (Poór et al. 2011). Ez azonban nem ad magyarázatot a régiós értékek utolsó felmérésben tapasztalt visszaesésére, ez ugyanis a többi ország-csoportot nem érintette. Ugyanakkor, bár a HR szervezeti pozíciójára elsődlegesen a szervezeti méretnek van befolyásoló hatása, azt is láttuk, hogy a Közép-Kelet-Európa-hoz tartozás jelentősége sem elhanyagolható. Tehát van még bőven tennivalónk a HR szervezeti pozíciójának erősítésében régióinkban és hazánkban egyaránt, azaz Ulrich (1998) modelljéből kiindulva a HR stratégiai partner szerepét erősíteni kell úgy a régióban, mint hazánk szervezeteiben is. Ehhez elsősorban szemléletformálásra és a korszerű HRM ismeretek átadására van szükség, részben az egyetemi oktatáson keresztül, részben a vezetők és HR-esek továbbképzése útján.

5.2. Összegzés és javaslatok

A regionális és kulturális kontextusból eredő sajátosságok, az európai országok, illetve régiók HRM gyakorlatait jellemző divergens tendenciák a mai napig tetten érhetők. Ez egybecseng a HR gyakorlatok kontextus-függőségére vonatkozó megállapításokkal, és ismételt cáfolatát adja a „*best practice*”-ek univerzális elterjedésére és alkalmazhatóságára vonatkozó elképzeléseknek, továbbá megerősíti azokat az eredményeket is, melyek szerint a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok Európán belül egy elkülönülő régiót alkotnak (Karoliny-Poór 2013; Poór et al. 2011); és ez még a rendszerváltás után majd' három évtizeddel is fennáll. Ugyanakkor eredményeim alapján az is nyilvánvaló, hogy még a gazdaságilag fejlett észak- és nyugat-európai országokat sem szabad a HRM szempontjából egységes tömbként kezelni, mint ahogyan korábbi elemzések (Karoliny-Poór 2013) erre kísérletet tettek. Az Egyesült Királyság, Franciaország, a germán és skandináv klaszter számos tényezőt tekintve eltérő jellegzetességeket mutat, továbbá a HR jellemzők mentén is elég jól elkülöníthetők egymástól a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok (Hall-Soskice 2001). Figyelemre méltó tendencia az amerikai HR gyakorlatok közeledése a koordinált piacgazdaságokat alkotó európai országokéhoz, ami a szakszervezetek erősödésében, valamint a teljesítményarányos javadalmazás, és a TÉR eredmények felhasználásának csökkenésében mutatkozik meg. Általában is elmondható, hogy a szakszervezetek ereje és a teljesítményértékelés, valamint a teljesítményalapú javadalmazás között, ha nem is túl szoros, de érzékelhető, fordított irányú kapcsolatot lehetett kimutatni.

Érdekes képet mutatnak a Franciaországra és Görögországra vonatkozó eredmények. Annak ellenére, hogy mind a kettőt a mediterrán piacgazdaságok közé sorolják (Hall-Gingerich 2004; Psychogios-Wood 2010), Görögország számos jellemzőben inkább Közép-Kelet-Európa feltörekvő gazdaságaival (Amable 2003; Hancke et al. 2007) mutat hasonlóságot (szakszervezetek befolyása, szakszervezeti tagok száma, atipikus foglalkoztatási formák elterjedtsége, teljesítményarányos javadalmazási formák alkalmazása, képzési költségek, képzési napok, a HR bevonása az üzleti stratégia kialakításába), mintsem Franciaországgal vagy a többi gazdaságilag fejlett régióval. Ez voltaképpen nem is annyira meglepő, ha arra gondolunk, hogy a menedzsment értékeken alapuló GLOBE kutatás Görögországot nem a latin-európai, hanem a kelet-európai klaszterbe sorolta (Gupta et al. 2002); és megerősíti azt a feltételezést, hogy a HR gyakorlatokban megmutatkozó azonosságok és különbségek sokkal inkább kulturális gyökerekre

vezethetők vissza, mintsem egyéb tényezőkre. Franciaország viszont jól mutatja mediterrán piacgazdaságok jellegzetességét, a nagyobb liberalizáció és nagyobb koordináció irányába való egyidejű fejlődést (Psychogios-Wood 2010), ami a francia szervezetek HR gyakorlataiban is megjelenik. Ez elsősorban a szakszervezetek nagyobb erejében, illetve a teljesítmény arányos javadalmazás és a TÉR fokozott alkalmazásában – ahol az Egyesült Királysággal együtt vezető szerepe van – követhető nyomon. Franciaország, a HR stratégiai szerepét és az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását tekintve is a többi fejlett orszáéhoz hasonló, a görögöktől eltérő jellemzőkkel rendelkezik. Mindez egyúttal azt is jelenti, hogy a görög HR gyakorlatok nem vizsgálhatók a többi mediterrán piacgazdaságként számon tartott országgal összevontan.

A közép-kelet-európai régió és hazánk szervezeteinek HR gyakorlata több rész-terület esetében is konvergenciát mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a HRM sajátos megjelenési formái továbbra is jelen vannak. A gazdaságilag fejlett régiók többségében a szakszervezetek a mai napig erősebbek, mint térségünkben, ami alól csak a volt jugoszláv utódállamok képeznek kivételt. Különösen így van ez hazánkban, ahol az utolsó felmérés óta a szakszervezetek szerepe és befolyása jelentős mértékben tovább csökkent. A külső HR szolgáltatók alkalmazásában is tovább növekedett régióink lemaradása, Magyarország viszont még az előző felmérés óta elszenvedett visszaesés ellenére is, jóval a régiós átlag fölött áll, a germán tömb országaihoz hasonló értékekkel. Az eredmények továbbá arra engednek következtetni, hogy régióinkban és főleg hazánkban a HR-ért felelős személyek kiszorulóban vannak a felső vezetésből, és az üzleti stratégia kialakításából. Az elektronikus HR információs rendszerek használatában ugyanakkor úgy a régió, mint hazánk is egy szinten áll a gazdaságilag fejlett országokkal; ez azért is figyelemre méltó, mert a magyar és így a közép-kelet-európai mintában is jóval nagyobb arányt képviselnek a kis létszámú cégek. A térség országai, így Magyarország is, számos további HR területen, mint a HR részleggel és HR stratégiával rendelkezők aránya, az atipikus foglalkoztatás és a teljesítményértékelés terjedése, egyre inkább közelítenek az amerikai és a fejlettebb európai régiók HR gyakorlatához. Mivel a rendszerváltást megelőző időszakban a TÉR alkalmazása szinte teljesen hiányzott a közép-kelet-európai szervezetek gyakorlatából (Karoliny-Poór 2013), ebben a tekintetben a gazdaságilag fejlett országok gyakorlatához való konvergenciának vagyunk tanúi. Mindez felveti azt a kérdést is, hogy a közép-kelet-európai országok ilyen irányú fejlődése a skandináv-német, ún. *Rajnai modell*-hez (Albert 1991) való felzárkózást jelenti-e, vagy a tendencia folytatódni fog a liberális piacgazdaságok felé való közeledéssel.

A különböző régiók HR gyakorlatában megnyilvánuló divergens vonások mellett tehát több területen is irány-konvergencia volt kimutatható, a HR gyakorlatok végső konvergenciájáról (Mayrhofer et al. 2004) azonban továbbra sem beszélhetünk. A HR-részleg mérete és a rugalmas munkaszerződések használatában a korábbi kutatásokhoz (Brewster 2007b) hasonló eredmények adódtak, ugyanakkor a teljesítményalapú bérezés vonatkozásában ugyanez már nem mondható el. Beigazolódott továbbá, hogy a HR szervezeti pozíciójára, stratégiai szerepére vonatkozóan a szervezeti méretnek van a leginkább előrejelző hatása, erre nézve a különböző ország-csoportokba tartozás másodlagos – bár, különösen a közép-kelet-európai országok esetében nem elhanyagolható – jelentőséggel bír, míg a szakszervezetek befolyása jelentéktelen.

Noha a HR tevékenység nem csupán, és nem is elsősorban a HR-es szakalkalmazottak munkája, hanem jelentős részben menedzsment feladat is, az is kívánatos, hogy a HR-es szakmai tudásnak és szemléletnek helye és szerepe legyen egy cég felső vezetésében és stratégiájának alakításban,

egyszersmind a HR működésében is a felsővezetői nézőpont kerüljön előtérbe (Bakacsi et al. 2000). Ha Ulrich (1998) szerepmodelljéből indulunk ki, a HR stratégiai partner szerepét feltétlenül erősíteni kell a régió szervezeteiben és nem utolsó sorban Magyarországon is. Hasonló mondható el az érdekképviselő szerepről is, melynek erősítésére különösen azokban az országokban lehet égető szükség, ahol a szakszervezetek szerepe és ereje visszaszorulóban van, így hazánkban is. Ez nem kis kihívást jelent a régió szervezetei és HR-esei számára, hiszen e két szerep követelményei között nagy ellentmondás feszül (Caldwell 2003; Francis-Keegan 2006). Azt gondolom, hogy a HR szakemberek és a cégvezetők ezekre való megfelelő felkészítése és továbbképzése fontos tényező lehet abban, hogy a térség vállalatai fel tudjanak zárkózni az iparilag fejlett régiók gyakorlatához; ehhez elsősorban a kisebb és közepes cégek, azaz a KKV szektor gondolkodásmódjának, hozzáállásának változására lenne szükség. Ebben a szegmensben a legsürgetőbb a korszerű HR és menedzsment ismeretek és technikák elsajátítása, hiszen azt is láttuk, hogy minél nagyobb a cég, a HR pozíciója és stratégiai szerepe annál erősebb. Ebben pedig már a saját házunk táján is söprögetünk, hiszen úgy az Emberi Erőforrások BA-s, mint a Vezetés és Szervezés mesterszakos képzéseinkben HR-es szakembereket és tanácsadókat képezünk. Képzéseink folyamatos korszerűsítése, és a napra kész ismeretek átadása tehát kikerülhetetlen feladat. Természetesen ezeken túlmenően is, a HSZOSZ és egyéb szakmai szervezetek is szerephez juthatnak, konferenciák és továbbképzések szervezésével, amire eddig is volt már számtalan kezdeményezés. Ezekon kívül még a tanácsadói szakma szerepét emelném ki, hiszen a számukra, kilépve a multik és nagyvállalatok köréből, egyrészt hatalmas lehetőséget, ugyanakkor nagy kihívást is jelenthet a korszerű ismeretek szélesebb körben való elterjesztése. Mindezek eredményeképpen túllendülhetünk azon a helyzeten, amit a mostani eredmények sajnos inkább erősítenek, mintsem cáfolnak, miszerint a magyar vállalatoknál a HR-esek többsége csupán az adminisztrációval bíbelődik, és még mindig nem mondhatjuk el, hogy a HR funkció stratégiai szerepet töltene be a szervezetekben (Chikán 2008:297).

Bár az egymást követő CRANET felmérések következetesen bizonyították a HR gyakorlatok vizsgálatában és összehasonlításában való hasznosságukat, fontosnak tartom felhívni a figyelmet a kutatás korlátaira is. Először is, a kérdőívek zárt kérdéseket tartalmaznak, amelyek könnyen feldolgozhatóak, kizárva a kétértelmű és félreérthető válaszokat, ugyanakkor az egyes témák és összefüggések gazdagságának egy része így nem tud feltárulni. Másrészt nagyon valószínű, hogy azok fogják a kérdőívet inkább megválaszolni, akik komolyan veszik a saját HR-es szerepüket és hivatásukat. Ez feltételezhetően a HR funkció adott szervezetnél betöltött súlyával is összefüggésben van, így azok a cégek, ahol a HR funkciót kevésbé veszik komolyan, lehetséges, hogy a mintában alulreprezentáltak lesznek (Croucher et al. 2010). Harmadsorban a CRANET felmérések nem panel vizsgálatok, tehát az egyes ciklusokban a válaszadók nem ugyanazok. Így annak ellenére, hogy az elemzésbe kizárólag azokat az országokat vontam be, amelyek mind a két felmérésben részt vettek, a mintában szereplő szervezetek eltérő köre és ebből eredően eltérő jellemzői, az időbeli összehasonlítást valamelyest torzíthatják. Végül, de nem utolsó sorban szembe kell néznünk azzal is, amit Reeb és szerzőtársai (2012) is hangsúlyoznak, hogy a nemzetközi menedzsment területén nem könnyű feladat a kutatás, mert a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött módszerek nagyon ritkán biztosíthatók; és ennek a kívánatos és ideális állapotnak a CRANET felmérések sem tudnak teljes mértékben megfelelni.

A téma számtalan további kutatási lehetőséget rejt magában. Mivel vizsgálatomba a CRANET változóknak csak egy szűkebb – bár kétségtelenül jelentős – köre került bele, érdemes lenne a

vizsgálatot kiterjeszteni, egyrészt további változók bevonásával, másrészt újabb többváltozós statisztikai elemzésekkel, a változók közötti még ismeretlen kapcsolatok és kölcsönhatások feltárására. Harmadrészt vizsgálatom elsősorban Amerikára és Európára korlátozódott, de kiterjeszthető lenne a világ más régióira is. Negyedrész, ahogy azt a szakszervezetekre és a HR szervezeti pozíciójára vonatkozóan láttuk is, Közép-Kelet-Európa korántsem tekinthető HR szempontból homogén tömbnek, tehát érdemes lenne a régió belüli különbségek feltárására is további vizsgálatokat végezni.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomat Einstein szavaival indítottam: *a tudás egyetlen forrása a tapasztalat*, más szóval tudásunk bővítésének útja a jelen jelenségeinek vizsgálatán és megértésén keresztül vezet. Ebből kiindulva a nemzetközi HR-kutatásokra specializálódott globális CRANET kutatási hálózat alapítói nem kevesebbet, mint a HR gyakorlatok egész világra kiterjedő megismerését, tendenciáinak feltárását és összehasonlítását tűzték ki célul. Dr. Poór József vezetésével, a SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ évek óta részt vesz a hálózat munkájában, amit a kutató központ munkatársainak, köztük jómagamnak is, az elmúlt években közzétett számos publikációja fémjelez. Disszertációmban ezt a megkezdett munkát folytattam, kihasználva azt a nagyszerű lehetőséget, hogy már a közép-kelet-európai térségre vonatkozóan is elérhető három egymást követő felmérés empirikus adatai lehetővé teszik a jelenségek időbeli összehasonlítását is. Dolgozatomban tehát a hálózat által gyűjtött adatokra támaszkodva vizsgáltam a HRM gyakorlatok sajátosságait és azok változásait Európa hat régiójában, és a HRM „őshazájában”, az Amerikai Egyesült Államokban, közép-kelet-európai és hazai sajátosságokat keresve.

A kultúra és a gazdaság működése, működtetése, a köztük fennálló összefüggések tanulmányozása, a menedzsment megoldások és lehetőségek kultúrafüggősége, Hofstede korszakalkotó kutatásai óta egyik központi témája a menedzsment tudományoknak, és a mai napig kutatók hosszú sorát foglalkoztatja. Kiindulva Brewster (2004) állításából, miszerint a különböző nemzeti környezetben a menedzsment is kontextus függővé válik, és elfogadva azt a nézetet, hogy a HRM is mindig egy rá befolyást gyakorló, sajátos szervezeti és külső környezeti kontextusba van beágyazva (Boxall-Purcell 2003; Brewster 2007b; Martín-Alcázar et al. 2005; Poór 2013a), amellyel kölcsönhatásban van, a komparatív megközelítést választottam. Munkám fókuszában a különböző országokban, illetve ország-csoportokban megfigyelhető tendenciák, azonosságok és különbségek feltárására állt. Külön figyelmet szenteltem annak, hogy hogyan és milyen irányban változtak a közép-kelet-európai régióban és Magyarországon alkalmazott HR gyakorlatok, a közös szocialista múlt hatásai mennyiben meghatározóak még napjainkban is, és a gazdaságilag fejlett országokkal összehasonlítva milyen konvergens tendenciák azonosíthatók, illetve fellelhetőek-e közép-kelet-európai sajátosságok, divergens vonások.

A régió országaiban, a rendszerváltását követően, az emberi erőforrások menedzselése hatalmas átalakuláson ment át. Nem utolsó sorban a térségben megjelenő multinacionális vállalatok térhódítása folytán egyre inkább terjedni kezdett a gazdasági orientációt szem előtt tartó HRM (Poór 2013a). Kutatásomban több tényezőt vizsgálva rámutattam, hogy hol tart jelen pillanatban ez a folyamat, hová jutottak el a régió szervezetei az elmúlt egy emberöltőnyi, közel harminc év során. Az eredmények azt mutatják, hogy miközben a képzések és fejlesztések, valamint a teljesítményértékelés fontosságát vagy az atipikus foglalkoztatási formák szerepét egyértelműen felismerték, ugyanakkor a HR stratégiai szerepét tekintve már korántsem ilyen rózsás a helyzet, és éppen ebben történt visszalépés, regionálisan és hazánkban egyaránt. Közép-Kelet-Európa országai között, a közös szocialista múlt hatása ellenére is, mutatkoznak különbségek, és az együttmozgások mellett eltérések, divergens vonások is megfigyelhetők. A magyarországi HR gyakorlatok nagy hasonlóságot mutatnak a térség többi országával a legtöbb HR jellemző tekintetében. Magyarországon elsősorban a szakszervezetek kisebb súlyában és szerepében,

valamint a HR stratégiai szerepét tekintve tapasztalható jelentősebb negatív eltérés a régió többi országától, míg pozitív oldalon a külső szolgáltatók foglalkoztatása áll. A közép-kelet-európai régióra és hazánkra nézve egyaránt bizonyítást nyert, hogy a szervezetek HR gyakorlata több tényezőt tekintve is konvergenciát mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a közép-kelet-európai HRM sajátos megjelenési formái továbbra is jelen vannak. Arra számítottam, hogy a válság hatásának betudható, korábbi megingást követően a HR szervezeti pozíciója erősödést fog mutatni térségünkben, ez azonban csak egyes részterületeken volt kimutatható. Eredményeim alátámasztják azt, hogy a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok a mai napig „elkülönülő régiót alkotnak Európán belül, melynek sajátosságait a további kutatások során is érdemes nyomon követni” (Karoliny-Poór 2013).

Bár a vizsgálatomba bevont ország-csoportok emberi erőforrás menedzsment gyakorlataiban jól megragadható hasonlóságok és konvergens folyamatok azonosíthatók, ugyanakkor a mai napig egyértelműen kimutathatók kulturális és intézményi gyökerekre visszavezethető eltérések, divergens vonások is. Figyelemre méltó eredmény, hogy Amerikában a teljesítménytől függő javadalmazás, és a TÉR eredményeinek felhasználása csökkenést mutat, miközben a szakszervezetek erősödtek; ezeken a területeken az amerikai és európai HR gyakorlatok közeledésének lehetünk tanúi. További érdekes eredménynek tartom, hogy a mediterrán piacgazdaságok közé sorolt Görögország HR szempontból sokkal inkább mutat hasonlóságot Közép-Kelet-Európa feltörekvő gazdaságaival, mint a szintén mediterrán piacgazdaságnak tartott Franciaországgal vagy a többi gazdaságilag fejlett régióval. Ez megerősíti azt a feltételezést, hogy a különbségek és azonosságok sokkal inkább kulturális gyökerekre – a GLOBE kutatás kulturális klaszterekre vonatkozó eredményeivel összhangban – vezethetők vissza, mintsem egyéb tényezőkre. Vizsgálatom eredményei alátámasztják Karoliny és Poór (2013) megállapítását, hogy a HR gyakorlatok egységesedéséhez a korábbi feltételezésekkel szemben, a globalizációs hatások ellenére sem vezet egyenes út.

Kutatásommal, úgy vélem, magam is hozzá tudtam járulni ahhoz a folyamatosan bővülő ismerethalmazhoz, amely az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alakulásában jelentkező tendenciák feltárását és megismerését segíti elő.

7. SUMMARY

I started my paper with Einstein's words: '*The only source of knowledge is experience*' – or, in other words, the only way for us to expand knowledge is by examining and understanding current phenomena. Starting with this precept, the founders of the global CRANET research network, which specializes in international HR research, are aiming at nothing less than the world-wide understanding of HR practices, exploring and comparing their trends. Under the leadership of Dr. József Poór, the Management and HR Research Centre of Szent István University has now been involved in the network for some years. This is reflected in the publications of the Research Centre, including contributions from myself, which have appeared in recent years. In my dissertation, I have continued this work, taking advantage of the unique opportunity provided by empirical data from three consecutive surveys on the CEE region – data which can also be used to compare phenomena over a period of time. I have studied the specificities of HRM practices – and the changes which have emerged – in the six regions of Europe and in the birthplace of HRM, the USA, searching for the essential features of Central and Eastern Europe and of Hungary.

The functioning of the economy, the effects of culture, the study of the relationships between them and the culture dependence of management as they strive for solutions have all been central topics in the management sciences since Hofstede's epoch-making research, and to this day they occupy a long line of researchers. Starting with Brewster's (2004) assertion that divergent national background contextualizes management, and accepting the view that HRM is embedded in particular contexts (in the organizational and external environment) HRM is located in and influenced by its context (Boxall-Purcell 2003; Brewster 2007b; Martín-Alcázar et al. 2005; Poór 2013a). For the purpose of this dissertation I chose a comparative approach. The focus of my work was to reveal trends, identities and differences in various countries or groups of countries. Particular attention was paid to how – and in what direction – HR practices in Central and Eastern Europe and Hungary had changed, how important had been the effects of the common socialist past on today, what convergent tendencies could be identified in comparison to economically developed countries and whether there were any Central and East European specificities or divergent features.

In the countries of the region, following the political transition, Human Resources Management has undergone a total transformation. Finally, the expansion of multinational corporations in the region has led to a form of HRM with a clear economic orientation (Poór 2013a). In my research, I indicated where this process stood at the moment and how far the organizations of the region had advanced over the past – nearly thirty – years. The results showed that, whilst the importance of training and development, performance appraisal or the role of atypical forms of employment had been clearly recognized, nevertheless, in respect of the strategic role of HRM, the situation was not encouraging; there had, in fact, been a step back at both regional and national level. Despite the effects of the common socialist past, there are differences among the Central and East European countries, and there are also differences and divergent traits alongside co-movement. HR practices in Hungary are very similar to those in the rest of the region in respect of most HR features. However, in Hungary there is a significant negative difference from

the other countries in the region with the lesser weight and role of the trade unions, as well as the strategic role of HR. On the positive side, however, there is a notable use of external service providers. Hence it has been proved that in both the CEE region and in Hungary the HR practices of organizations show convergence with international tendencies in many respects, while the specific forms of Central and East European HRM are still visible. I expected that the weakening of the position of HR in organisations due to the financial crisis would have been followed by its strengthening in the region, but this could only be demonstrated in some sub-areas. The results confirm that HR practices in the former socialist countries have, to date, been "a distinct region within Europe, whose features are worthy of further research" (Karoliny-Poór 2013).

Although similarities and convergent processes can be identified in the HRM practices of the country groups involved in my study, the differences and divergent traits which can be attributed to cultural and institutional roots are clearly visible today. There is a notable result regarding HR practises in the USA, characterized by the decline in performance-based remuneration and the use of PAS results in different decisions, whilst the trade unions were strengthened. In these areas we can witness the convergence of American and European HR practices. I think it also interesting that Greece, which is regarded as a Mediterranean Market Economy, is much more similar to the emerging economies of Central and Eastern Europe than to France, which is also considered as an MME, or to other economically developed regions. This reinforces the assumption that differences and identities lie more in the cultural roots – in line with the cultural clusters of the GLOBE research – than elsewhere. The results of my study support the assertion of Karoliny and Poór (2013) that the alignment of HR practices does not follow a straight path – in contrast to previous assumptions and despite the effects of globalization.

With my research, I believe that I have been able to contribute to the ever-expanding knowledge set which promotes the exploration and familiarity of trends in HRM practices.

M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Albert, M. (1991): *Capitalisme contre Capitalisme*. Paris7 Seuil.
2. Amable, B. (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
3. Antalík, I. - Juhász, T. - Kovács, I.É. - Madarász, I. - Poór, J. - Szabó, I. (2013): Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében. Kutatási tanulmány a közösen a jövő munkahelyeiért alapítvány támogatásával, Selye János Egyetem, Komarno – Szent István Egyetem, Gödöllő.
4. Antalík, I. - Dús, M. - Gábrrielné Tőzsér, Gy. - Gösi, M. - Horbulák, Zs.- Juhász, T. - Kollár, Cs.- Kovács, I.É. - Madarász, I. - Mihály, N. - Poór, J. – Strázovská, H.- Strázovska, G. - Szabó, I. - Szabó, K. - Vinogradov, Sz. (Szerk: Poór József) (2014): Foglalkoztatás – atipikus foglalkoztatás a magyar-szlovák határmentén – Komárno - Komárom és Párkány - Esztergom térségekbén. Visegrad Fund. Kutatási zárójelentés.
5. Antalóczy K. - Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, LV.évf. 2011. szeptember-október. pp.22-33.
6. Armstrong, M. (2008): *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. 4th Edition. Kogan Page, London-Philadelphia
7. Armstrong, M. - Taylor, S. (2014): *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Kogan Page, London
8. Asongu, J. J. (2007): The history of corporate social responsibility. *Journal of Business and Public Policy*. Vol.1. Nr.2. pp.1-18.
9. Badawy, M. R. (1979): Managerial attitudes and need orientations of Mid-Eastern executives: An empirical cross-cultural analyses. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta
10. Bakacsi Gy. (2001): *Szervezeti Magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
11. Bakacsi Gy. (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T044689 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. Budapest.
12. Bakacsi, Gy. (2012): A Globe-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*. 43.évf.4.szám. pp.12-22
13. Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kovács K. - Takács S. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
14. Bakacsi Gy. - Sarkadi-Nagy A. (2003): *Latinos magyar leadership - vezetés-felfogásunk a Globe kutatás tükrében*. *Alkalmazott Pszichológia* 3-4. pp.7-26
15. Bakacsi Gy. - Takács S. - Karácsonyi A. - Imrek V. et. al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*. Vol.37. pp.69-80.
16. Bamber, G. J.- Lansbury, R. D (1993): *International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies*. New York, Routledge, pp.75-76.
17. Barbash, J. (1987): Like Nature, Industrial Relations Abhors a Vacuum: The Case of the Union-Free Strategy. *Relations Industrielles*, 42. pp.168-179.
18. Baron, R. - Kreps, D. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: Wiley.
19. Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press
20. Bayer J. (2001): A globalizáció, mint kihívás a politikai gondolkodás számára. *Politikatudományi Szemle*, 10.évf. 1-2.szám. pp.121-138.
21. Beardwell, I. - Holden, L. (1994): *An Introduction to Human Resource Management*. In: Beardwell, I. - Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Singapore, Pitman Publishing, pp.4-10.

22. Beck, U. (2005): Mi a globalizáció? A globalizmus tévedései - válaszok a globalizációra. Belvedere Meridionale, Szeged.
23. Becker, G. (1962): Investment in Human Capital. A Theoretical Analysis. The Journal of Political Economy (Supplement), 70. October
24. Becker, G. (1964): Human Capital. National Bureau of Economic Research, New York
25. Beer, M.-Spector, B.-Lawrence, P.-Mills, D. Q.-Walton, R. (1984): Human Resource Management. Free Press, New York.
26. Benke M. (2014): Az emberi tőke „készletezési” problémáinak változó jellege. TAYLOR- Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, VI. évf./1-2.szám, Szeged, pp.229-239. http://vikek.hu/wp-content/uploads/2015/04/VIKEK_No14_15_nyomdai.pdf (Letölve: 2017. május 18.)
27. Berend T. I. - Ránki Gy.(1976): Közép- és Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest
28. Bíró B. - Serfőző M. (2003): Szervezetek és kultúra. In: Hunyady Gy.- Székely M. (szerk.) Gazdaságpszichológia. Osiris kiadó, Budapest, pp.481-541.
29. Bokor A. (2007a): A HR tevékenységet befolyásoló környezeti trendek. In: Szászvári K. (szerk.) (2009): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. Szöveggyűjtemény. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. pp.5-27.
30. Bokor A. (2007b): HR szerepei, helyzete a szervezetben. In: Szászvári K. (szerk.) (2009): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. Szöveggyűjtemény. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. pp.28-53.
31. Bokor A. (2014): Evolúció vs. revolúció: eltérő megoldások a HR Business Partner működés megvalósítására. Munkaügyi Szemle.hu 2. Szám, pp.13–17.
32. Bokor A. - Bíró K. - Kováts G. - Takács S. - Toarniczky A. (2005a): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. Vezetéstudomány, 2005/1.szám. pp.33-47.
33. Bokor A. - Bíró K. - Kováts G. - Takács S. - Toarniczky A. (2005b): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. Vezetéstudomány, 2005/2.szám. pp.16-31.
34. Bokor A. – Szóts-Kováts K. - Csillag S. - Bécsi K. - Szilvás R. (2009): Emberi Erőforrás Menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
35. Bontis, N. - Dragonetti, N.C. - Jacobsen, K. - Roos, G (1999): The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal. Vol. 17.No.4. pp.391-402.
36. Boxall, P. (1992): Strategic Human Resource Management: Beginning of a New Theoretical Sophistication? Human Resource Management Journal, Vol.2. No.3. pp.60-78.
37. Boxall, P. (1996): The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. Human Resource Management Journal. Vol.6. No.3. pp.59-75.
38. Boxall, P. (2007): The Goals of HRM. In: Boxall, P.-Purcell, J.-Wright, P.(eds) The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. pp.48-67.
39. Boxall, P. - Purcell, J. (2000): Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going? International Journal of Management Reviews, Volume 2, Issue 2. pp.183–203
40. Boxall, P. - Purcell, J. (2003): Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan.
41. Boxall, P. - Purcell, J. - Wright, P. (2007): Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance. In: Boxall, P. - Purcell, J. - Wright, P.(eds) The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. pp.1-18.
42. Boxall, P. - Purcell, J. (2016): Strategy and Human Resource Management. 4th edition. Palgrave
43. Bratton, J. - Gold, J. (2007): Human Resource Management Theory and Practice, London: Macmillan
44. Brewster, C. (1995a): The Paradox of Expatriate Adjustment. In: Selmer, J.(eds): Expatriate Management - New Ideas for International Business. Westport, Connecticut - London. Quorum Books. pp.115-135.

45. Brewster, C. (1995b): Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1) pp.1-21.
46. Brewster, C. (1999): Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, Vol. 39, pp.45–64.
47. Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review* (14) pp.365–382.
48. Brewster, C. (2007a): Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. Vol.18. No.5. pp.769-787.
49. Brewster, C. (2007b): A European perspective on HRM. *European J. International Management*. Vol. 1, No. 3, pp.239–259.
50. Brewster, C. - Hegewisch, A. - Mayne, L. - Tregaskis, O. (1994): Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project. Appendix 1. In: Brewster, C. - Hegewisch, A. (Eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Routledge, London.
51. Brewster, C. - Mayrhofer, W. - Morley, M. (2004a): The concept of strategic European human resource management. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, London.
52. Brewster, C. - Wood., G. - Croucher, C. - Brookes, M. (2004b): Are works councils and joint consultative committees a threat to trade unions? A comparative analysis. *Henley Working Paper 09/04*. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK.
53. Brewster, C - Sparrow, P - Harris, H (2005): Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), pp.949 –970.
54. Brewster, C. - Sparrow, P. - Vernon, G. (2008): *International Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, London
55. Brewster, C. - Bennett, C. V. (2010): Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 14, November 2010, pp.2568–2588
56. Brewster, C. - Morley, M. - Buciumiene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5. pp. 145-155.
57. Briscoe, D. - Schuler, R. - Tarique, I. (2012): *The International Human Resource Management*, 4th edition, New York, Routledge
58. Brodbeck, F. - Frese, M. - Bakacsi Gy. et al. (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 73, pp.1–29.
59. Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4). pp.983–1004.
60. Caldwell, C. - Karri, R. J. (2005): Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1). pp.249–259.
61. Caldwell, C. - Hayes, L. - Bernal, P. - Karri, R. (2008): Ethical Stewardship: The Role of Leadership Behavior and Perceived Trustworthiness. *Journal of Business Ethics* 78(1/2), pp.153–164.
62. Caldwell, C. - Truong, D. X. - Linh, P. T. - Tuan. A. (2011): Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1). pp.171–182.
63. Caligiuri, P. M. (1999): The ranking of scholarly journals in international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 10:3 pp.515-519.
64. Carell, M. R. - Elbert, N. F. - Hatfield, R. D. (2000): *Human Resource Management*. The Dryden Press, Fort Worth Philadelphia.
65. Cascio, W. (1992): *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. Singapore: McGraw Hill.
66. Chakravarthy, B. S. - Perlmutter, H. V. (1985): Strategic planning for global business. *Columbia Journal of World Business*, Summer85, Vol.20 Issue 2, pp. 62-67.
67. Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
68. Christensen, C. M. - Wang, D. - van Bever, D. (2013): Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, October, pp.106-114.

69. Church, A. (2003): Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia 1994-1998. *International Journal of Manpower*, 24(1), pp.11-30.
70. Croucher, R.-Brookes, M.-Wood, G.-Brewster, C. (2010): Context, strategy and financial participation: A comparative analysis. *Human Relations*, 63(6). pp. 835-855.
71. Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In: Poór J. - Berde Cs. - Karoliny M-né. - Takács S.(eds.) (2012): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.
72. Csepeli Gy. (2002): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
73. Csillag S. (2014): Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő. *Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben*. BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma.
74. Csillag S. (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 1. szám. pp.20-32.
75. Daidj, N. (2014): *Developing Strategic Business Models and Competitive Advantage in the Digital Sector*. IGI Global, USA
76. Den Hartog, D. N. - Maczynski, J. - Motowidlo, S. J. - Jarmuz, S. - Koopman, P. L. - Thierry, H. - Wilderom, C. P. M. (1997): Cross-cultural perceptions of leadership: A comparison of leadership and societal and organizational culture in The Netherlands and Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 28, pp.255–267
77. Dicken, P. (1999): *Global Shift. Transforming the World Economy*. Paul Chapman Publishing, London.
78. DiMaggio, P. (1994) Culture and Economy. In: Smelser, N. J. - Swedberg, R. (eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press. pp. 27–57.
79. Dimitrova, D (2005): Looking Ahead: Trade Union Strategies for Decent Work. In: Dimitrova, D – Vilrocx, J (eds) *Trade Union Strategies in Central and Eastern Europe: Towards Decent Work*. Budapest: International Labour Office.
80. Dowling, P. J. - Welch, D. E. (2004): *International Human Resource Management*. Thomson, London.
81. Dowling, P.J.-Festing, M.- Engle, A.D. (2013): *International Human Resource Management*. South-Western CENGAGE Learning, London.
82. Dreher, G. F. - Dougherty, T. W. (2002): *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*. McGraw-Hill Irwin, New-York.
83. Drucker, F.P. (1973): *Management*. Harper & Row Publishers, New-York.
84. Drucker, F.P. (2003): Nem alkalmazottak, hanem emberek. *Harvard Business Manager*, 5.évf. 1.szám. pp.20-28.
85. Dudás E. (2003): Kultúraközi kutatások és nemzetközi menedzsment. In: Hunyady Gy.- Székely M.(szerk.) *Gazdaságpszichológia*. Osiris kiadó, Budapest, pp.565-580.
86. Due, J. - Madsen, J. S. - Jensen, C. S. (1991): The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relations Journal*, 22(2), pp.85–102.
87. Dülfer, E. - Jöstingmeier, B. (2008): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. Oldenbourg Verlag, München. 7.kiadás
88. Evans, P. - Pucik, V. - Barsoux, J. (2002): *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill/Irwin, Homewood.
89. Everett, J. (2003): Globalization and its New Spaces for (Alternative) Accounting Research. *Accounting Forum*. 27(4) pp.400-424.
90. Farkas, F. – Karoliny, Zs. – Poór, J. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. *EBS Journal*, No. 2. pp.19-36.
91. Farkas F. - Karoliny M-né - Poór J. (2008): *Vállalatok human erőforrás (HR) gyakorlata, a fenntartható fejlődést szolgáló hatékony foglalkoztatás érdekében – az életciklus modell alapján*. Kutatási jelentés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs
92. Farmer, R. N. - Richman, B. N. (1997): *Comparative Management and Economic Progress*. In: Sackmann, S. A. (Ed), *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. London: SAGE Publications. (Első kiadás: 1965)
93. Featherstone, M. (1995): *Undoing Culture. Globalization, Postmodernism and Identity*. London: SAGE.

94. Filella, J. (1991): Is there a Latin model in the management of human resources. *Personnel Review*, 20(6), pp.15–24.
95. Fombrun, C. J. - Tichy, N. M. - Devanna, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
96. Francis, H. - Keegan, A. (2006): The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3). pp.231-249.
97. Freeman, E. (1984): *Strategic management, stakeholder approach*. Oxford, Pitman Publishing
98. Frey M. (2000): A munkaidőrendszerek rugalmassá válása. *Közgazdasági Szemle*. 48. évf. 12. sz. (december) pp. 1008-1026.
99. Friedman, M. (1996): *Kapitalizmus és szabadság*. Akadémia Kiadó, Budapest
100. Fukuyama, F. (1992): *The End of History and the Last Man*, Penguin, London
101. Fukuyama, F. (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York. Magyarul: (1997) *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Európa Kiadó, Budapest
102. Gaál, Z. - Pfohl, H. Ch. - Szabó, L. - Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. *Vezetéstudomány*, 2004/11. pp.18-35.
103. Geppert, M. - Matten, J., -Williams, K. (2003): “Global, national and local practices in multinational corporations-towards a socio-political framework” paper for seminar on the diffusion of HRM to Europe and the role of US multinationals, Dec 5 2003, Cranfield School of Management.
104. Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices *Management Theories*. *Academy of Management Learning and Education*, 4. pp.75-91.
105. Giddens, A. (1999): *Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives*. London: Profile Books. Magyarul: *Elszabadult világ. Hogyan alakítja át életünket a globalizáció?* Perfekt Kiadó, Budapest, 2000
106. Granell, E. (2000): Culture and globalization: a Latin American Challenge. *Industrial and Commercial Training*. Vol.32. No.3. pp.89-94.
107. Gratton, L. - Hailey, V. - Stiles, P - Truss, C (1999): *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford
108. Griffeth, R.W. - Hom, P.W. - Denisi, A. - Kirchner, W. (1980): A multivariate multinational comparison of managerial attitudes. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Detroit
109. Guest, D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5). pp.503-521.
110. Guest, D. E. (1990): Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, pp.377–397.
111. Guest, D. E. (1997): Human resource management and performance: a review of the research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263–276.
112. Guest, D. E. (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? In: Pinnington, A. - Macklin, R. - Cambell, T. (eds.): *Human Resource management. Ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press. pp. 52–65.
113. Guest, D. E. (2011): Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), pp.3-13.
114. Guest, D. E. - King, Z. (2004): Power, innovation and problem-solving: the personnel managers’ three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41 (3), pp.401-423.
115. Guest, D. E. - Conway, N. (2011): The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), pp.1686-1702.
116. Gupta, V. - Hanges, P.J. - Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*. Vol.37, No.1. pp.11-15
117. Gyökér I. (2005): *Emberi erőforrás menedzsment*. BMGE, Budapest
118. Gyökér I. - Finna H. - Daruka E.(2015): *Emberi erőforrás menedzsment*. BMGE, Budapest

119. Haire, M. - Ghiselli, E. E. - Porter, L.W. (1966): *Managerial thinking: An international study*. New York, Wiley.
120. Hall, P.A. - Gingerich, D.W. (2004): *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper 04/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
121. Hall, P.A. - Soskice, D. (2001): *An Introduction to the Varieties of Capitalism*. In P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
122. Hancke, B. - Rhodes, M. - Thatcher, M. (2007): *Introduction*. In: Hancke, B. – Rhodes, M. – Thatcher, M. (eds.): *Beyond varieties of capitalism: conflict, contradiction, and complementarities in the European economy*. Oxford: Oxford University Press.
123. Hamilton, G. G. (1994): *Civilizations and Organization of Economies*. In: Smelser, N.J. - Swedberg, R. (eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press. pp.183–205.
124. Harbison, F.-Myers, C. A. (1997): *Management in the industrial world: An international analysis*. In: Sackmann, S. A. (Ed.), *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. London: Sage Publications. (Első kiadás: 1959)
125. Harris, H. - Brewster, C. (1999): *International human resource management: the European contribution*. In: Brewster, C. – Harris, H. (ed) *International HRM: Contemporary issues in Europe*, Routledge, London
126. Harrison, L. E. (1985): *Underdevelopment is a State of Mind: The Latin American Case*. University Press of America.
127. Harrison, L. E. - Huntington, S. P. (2000): *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. Basic Books, New York
128. Hendry, C. - Pettigrew, A. (1990): *Human resource management: An agenda for the 1990s*. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.17–25.
129. Hill, C. W. L. (2002): *Global Business*. McGraw-Hill, Boston.
130. Hill, C (2015): *International Business (10th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
131. Hodgetts, R.M. - Luthans, F. (1991): *International Management*. McGraw-Hill, New York
132. Hodgetts, R. M. - Luthans, F. - Doh, J. P. (2005): *International Management*. The McGraw-Hill Companies, New York. Sixth Edition
133. Hofstede, G. (1976): *Nationality and espoused values of managers*. *Journal of Applied Psychology*. 61. pp.148-155.
134. Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills
135. Hofstede, G. (1993): *Cultural constraints in management theories. The Executive*. Vol.7, No.1. Published by Academy of Management
136. Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. HarperCollins Publishers, London
137. Hofstede, G. (1996): *Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars „Model” of National Culture Difference*. *International Journal of Intercultural Relations*. 20, 2, pp.189-198.
138. Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* Thousand Oaks CA: Sage Publications.
139. Hope-Hailey, V. - Farndale, E. - Truss, C. (2005): *The HR department's role in organizational performance*. *Human Resource Management Journal*, 15 (3). pp.49-66.
140. Hosmer, L. T. (2007): *The Ethics of Management*. 6th Edition, McGraw-Hill, New York
141. House, R.J. - Hanges, P.J. - Javidan, M. - Dorfman, P.W. - Gupta, V. (eds.) (2004.): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. (Vol.1)*. Sage, Thousand Oaks, CA
142. Huntington, S.P. (1996a): *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. Simon & Schuster, New York. Magyarul: *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1998
143. Huntington, S. P. (1996b): *The West Unique, Not Universal*. *Foreign Affairs* Vol.75. No.6. pp.28-46.
144. Hunyady Gy. - Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest

145. Ignjatovic, M. - Sveltic, I. (2003): European HRM clusters. *ESB Review*, 17, pp.25–39.
146. Incze E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája - egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, (7-8). pp.32-40.
147. Inglehart, R. - Baker, W.E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*. Vol.65. pp.19–51.
148. Inglehart, R. - Welzel, Ch.(2005): *Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence*, New York: Cambridge University Press
149. International Monetary Fund (1997): *World Economic Outlook, May 1997: Globalization-Opportunities and Challenges*, Washington IMF
150. Jarjabka, A. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európai vállalati kultúrájában. in: Poór J.- Bóday P. - Kispálné V.Zs.: *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben* Gondolat Kiadó, Budapest.
151. Johanson, J. - Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol.8. No.1. pp.23-32.
152. Johanson, J. - Vahlne, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Vol.7. No.4. pp.11-24.
153. Johanson, J. - Vahlne, J.E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited - From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40. pp.1411-1431.
154. Kaplan, F. R. - Norton, D. P. (2002): *A stratégiai központú szervezet*. Panem-IFUA Horvath&Partners, Budapest.
155. Kapur, G. (1997): *Globalisation and Culture. Third Text*. 11(39) pp.21-38.
156. Karácsonyi A. (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. PhD értekezés, Corvinus Egyetem
157. Karoliny M.né (2003): Az emberi erőforrás menedzsment története (2.fejezet). In: Karoliny M.né - Farkas F.- Poór J. - László Gy. (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest. pp.51-83.
158. Karoliny, Zs. (2008): Reframing the contextual approach based on the experiences gained on analyzing empirical findings of HR practices of the new capitalism in Central Eastern Europe. *International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West'* Pécs, Hungary, 13–14 June.
159. Karoliny M.né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M.né-Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment*. (6. Átdolgozott kiadás) Wolters Kluwer, Budapest. pp.23-59.
160. Karoliny M. - Poór J. - Spisák G. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. *Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál*. *Vezetéstudomány*, 31(5), pp.13–22.
161. Karoliny M.né - Poór J. (2003): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről (1.fejezet). In: Karoliny M.né-Farkas F.-Poór J.-László Gy. (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest. pp.21-50.
162. Karoliny M.né - Farkas F. - Poór J. - László Gy. (szerk) (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest
163. Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2009): In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*. Vol.14, No.1. pp.9–47.
164. Karoliny M.né - Farkas F. - Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio* 9(2) pp. 92-110.
165. Karoliny M.né - Poór J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio* 12(2) pp.20-38.
166. Karoliny M.né. - Balogh G. (2017a): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny M.né-Poór J.: *Emberi erőforrás menedzsment*. (6. Kiadás), Complex-Walters-Kluweer, Budapest, pp.203-241.

167. Karoliny M-né. - Balogh G. (2017b): A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM stratégia, tervrendszer, értékelés és kontrollig. In: Karoliny M-né-Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. (6. Kiadás), Complex-Walters-Kluwer, Budapest, pp.397-431.
168. Karoliny M-né - Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment. (6. Átdolgozott kiadás) Wolters Kluwer, Budapest.
169. Kaufman, B. (2007): The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: Boxall, P.-Purcell, J.-Wright, P.(eds) The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. pp.19-47.
170. Kaufman, B. (2014): The historical development of American HRM broadly viewed. Human Resource Management Review 24, pp.196–218.
171. Kazlakauiste,R. - Buciuine,I. - Poór,J. - Karoliny,Zs. - Alas,R. - Kohont,A. - Szlávicz,Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry,E.-Stavrou,E.-Lazarova,M.(Eds.): Global Trends in Human Resource Management. London: Palgrave-Macmillan. pp.103-121.
172. Keegan, A - Francis, H (2010): Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. The International Journal of Human Resource Management, 21 (6). pp.873-898.
173. Keenoy, T (1997): HRMism and the images of re-presentation. Journal of Management Studies, 34 (5), pp. 825-841.
174. Khilji, S.E. - Wang, X. (2006): "Intended" and "Implemented" HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. International Journal of Human Resource Management, 17 (7), pp.1171–1189.
175. Kirkman, B.L.-Gibson, C.B. (2001): Twenty Years of " Culture's Consequences": A Review of the Empirical Research on Hofstede's Cultural Value Dimensions. CEO PUBLICATION. T 01-12 (402). Center for Effective Organizations - Marshall School of Business University of Southern California – Los Angeles.
176. Kochan, T. (2007): Social Legitimacy of the Human Resource Management Profession: a US Perspective. In: Boxall, P. - Purcell, J. - Wright, P. (eds): Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press. pp.599-620.
177. Kono, T. (1990): Corporate culture and long range planning. Long Range Planning, 23(4) pp.9-19.
178. Koopman, P. L. - Den Hartog, D. N. - Konrad, E. - Bakacsi, Gy. et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. European Journal of Work and Organizational Psychology, Special Issue on Organizational Culture, Vol 8, Number 4, pp.503–520.
179. Koopman, P. L. - Heller, F. A. (1999): Privatization and transformation in Central Europe: Lessons from six cases in Hungary. In: Horn, L. A. - Sverko, B. - Zinovieva, I. L. (Eds), Organizational psychology and transition processes in Central and Eastern Europe. Rijeka, Croatia: Express Digitalni Tisak. pp.13-38.
180. Kornai J. (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. Közgazdasági Szemle. LII.évf. 2005.december. pp.907-936
181. Kotler, P.-Caslione, J.A. (2011): Kaotika. Manager Kiadó, Budapest.
182. Kovács I. É. (2017): A HR gyakorlatok alakulása - nemzetközi összehasonlítás fókuszban a közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal. Megújulás és fenntarthatóság - versenyképes és a tudásalapú Magyarországért. VIII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete (megjelenés alatt)
183. Kovács I. É. - Karoliny M-né (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében. In: Innováció – Növekedés - Fenntarthatóság. A VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály. 2014. október 30. pp.118-123.
184. Kovács I. É. - Poór J. (2017): Quo vadis HRM? HR gyakorlatok alakulása - Közép-Kelet-Európa nemzetközi összehasonlításban. In Farkas A.- F.Orosz S.- Rudnák I. (szerk.) In: Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában (Branches of Sciences in Multicultural Context). Szent István egyetem Kiadó, Gödöllő, pp.172-189.
185. Kővári Gy. (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Országos Munkaügyi Központ. Budapest
186. Kővári Gy. (2003): Stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi jegyzet, Budapest
187. Landes, D. S. (1998): The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor. London, W.W. Norton & Company, New York

188. Lane, D. (2007): Post-State Socialism: A Diversity of Capitalisms? In: Lane, D.- Myant. M. (eds): Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries, pp.13-39. London: Palgrave
189. Laue, Th. H. von (1987): The World Revolution of Westernization: The Twentieth Century in Global Perspective. Oxford University Press.
190. Laurent, A. (1983): The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, Nos. 1–2, pp.75–96.
191. Laurent, A. (1986): The Cross-National Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25 (1) pp.91-102.
192. Lazarova, M. - Morley, M. - Tyson, S. (2008): Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, (11). pp.1995–2003.
193. Lazarova, M. - Mayrhofer, W. - Brewster, C. (2013): 'Plus ça change, plus c'est la même chose': A longitudinal Analysis of HRM work and the Profile of Senior HR Managers. In: Parry, E.-Stavrou, E.-Lazarova, M. (Eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan. London. pp. 11–34.
194. Legge, K. (2005a): *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, Macmillan, UK
195. Legge, K. (2005b): *Human Resource Management*. In: Ackroyd, S-Batt,R.-Thompson, P.-Tolbert, P.S. (Eds.): *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. pp. 220-241.
196. Levie, J. (1993): Paradigmák a vezetéstudományban. *Vezetéstudomány*, 1993.1-2. pp. 92-98.
197. Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, (3): pp.92-102.
198. Lévai I. (2005): Globalitás-regionális, modernitás-komplexitás: a globális és regionális politikai gazdaságtan alapvonalai. In: Szögyi Lenke (eds.) *Két tanulmány a globalizációról és az integrációról. Műhelytanulmányok 2005/6.* MTA Politikai Tudományok Intézete, Digitális archívum <http://mek.oszk.hu/03400/03401/03401.htm>
199. Lewis, C. P. (2005): *How the East was Won*. New York: Palgrave
200. Luthans, F. - Doh, J. P. (2012): *International Management. Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill, New York. Eighth edition. (Első kiadás: 2003)
201. MacDuffie, J. P. (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp.197-221.
202. Makó Cs. - Warhurst, Ch. - Gennard, J. (eds.) (2003): *Emerging Human Resources Practices. Development and Debates in the New Europe*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
203. Marján A. (ed.) (2005): *Az Európai Unió gazdasága*. HVG Kiadó, Budapest
204. Martin, G. (2007): *Globalization and International Terrorism*. In: Ritzer, G. (ed.) *The Blackwell Companion to Globalization*. Malden: Blackwell Publishing.
205. Martín-Alcázar, F. - Romero-Fernandez, P. - Sánchez-Gardey, G. (2005): Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp.633–659.
206. Martinaityte, E. (2013): Proposal - The Economic Convergence vs. Cultural Convergence. *Global Economic Symposium 2013*. <http://www.global-economic-symposium.org/knowledgebase/the-crisis-of-the-future/proposals/the-economic-convergence-vs.-cultural-convergence>
207. Mayrhofer, W. (1998): Between market, bureaucracy and clan: Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). *Journal of Managerial Psychology*, (3): pp. 241- 258.
208. Mayrhofer, W. - Morley, M. - Brewster, C. (2004): Convergence, Stasis, or Divergence? In: Brewster, C. - Mayrhofer, W. - Morley, M. (Eds.): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
209. Mártonffy Zs. (2007): Kettészakadt a mezőny? *FigyelőNet*, 2007/23 (június 8.) http://www.fn.hu/trend/20070608/ketteszakadt_mezony
210. McGuigan, J. (2005): Neo-Liberalism, Culture and Policy. *International Journal of Cultural Policy*. Vol.11. No.3. pp.229-241.

211. McKenna, E. – Beech, N.(1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest.
212. Michailova, S. - Heraty N. - Morley M. (2009): Studying Human Resource Management in the International Context: The Case of Central And Eastern Europe. In Morley, M. - Heraty, N. - Michailova, S. (Eds.): Managing Human Resources in Central and Eastern Europe, London: Routledge, pp.1-24.
213. Milgrom, P. - Roberts, J. (2005): Közgazdaságtan, szervezelmélet és vállalatirányítás. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest.
214. Morley, M. - Heray, N. - Michailova, S (Eds.) (2009): Managing Human Resources in Central and Eastern Europe, London: Routledge.
215. Morley, M. J. – Poór, J. – Slavic, A – Berber, N. (2017): The Features of Industrial Relations in Central and Eastern Europe: Evidences based on Cranet research. Kézirat (Megjelenés alatt)
216. Monks, K. (1992): Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices? Human Resource Management Journal, Vol.3. No. 2. pp.29-41.
217. North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press. Magyarul: Intézmények, intézményi változás és gazdasági teljesítmény. Helikon, 2010
218. North, D. C. (2005): Understanding the Process of Economic Change, Princeton University Press
219. Owan, H. (2011): Introduction. Japan Labor Review (3). pp.1-5.
220. Parkes, C - Davis, A. J. (2013): Ethics and social responsibility - do HR professionals have 'the courage to challenge' or are they set to be permanent 'bystanders'? International Journal of Human Resource Management, 24(12). pp.2411-2434.
221. Paauwe, J (2004): HRM and Performance: Achieving long term viability, Oxford, Oxford University Press
222. Payne, S. L. - Wayland, R. F. (1999): Ethical Obligation and Diverse Value Assumptions in HRM. International Journal of Manpower. 20(5/6) pp.297–308.
223. Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism; the effects of Hungarian human resources practices. Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 4. pp.75–88.
224. Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris.
225. Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February. pp.9-18.
226. Pfeffer, J. (1994): Competitive Advantage Through People. Harvard Business School Press, Boston.
227. Pinnington, A. - Macklin, R. - Campbell, T. (2007): Human Resource Management Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press
228. Poczowski, A. (2011): Human Resource Management in Transition - The Polish Case. Warszawa: Oficyna-Wolters Kluwer Business Publishing House
229. Polónyi I. (2002): Az oktatás gazdaságtana. Osiris kiadó. <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/oktatas-gazdasagтана/index.html>
230. Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány,1995/9. pp.5-14.
231. Poór J. (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC Bt. Budapest
232. Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Kft, Budapest
233. Poór, J. (Szerk.) (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Complex Kiadó, Budapest.
234. Poór, J. (2012): Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. (Keynote speech) In: International Conference on Management of Human Resources. Szent István University, 14-15 June 2012, Gödöllő (Hungary). I. kötet: pp.19-27.
235. Poór J. (2013a): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
236. Poór J. (2013b): Az emberi erőforrás gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle. LX.évf. január. pp.64-89.

237. Poór, J - Karoliny, Zs. - Alas, R. – Vatchkova, E.K. (2011): Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations* 33(4) pp.428-443.
238. Poór J. - Farkas F. - Szlávicz Á. - Kerekes K. - Szabó K.(eds) (2014a): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013. Gödöllő-Pécs-Révkomárom
239. Poór J. - Kovács I. É. - Karoliny M.né - Milovecz Á. (2014b): Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ hat régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet-felmérés alapján. *Vezetéstudomány* 2014/10.szám. pp. 17-29.
240. Poór, J. - Engle, A. D. – Kovács, I. É. -Slavic, A. - Wood, G. – Szabó, K. - Stor, M. – Kerekes, K. – Karoliny, Zs. - Alas, R. – Némethy, K. (2015a): HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. *Acta Polytechnica Hungarica - Journal of Applied Sciences*. Vol.12. (No.3.) pp.229-249.
241. Poór, J.-Kovács, I.-Antalik, I.-Szabó, I.-Juhász, T.-Horbulák, Zs.-Gábríelné Tózsér, Gy.-Vinogradov, Sz.-Strážovská, H.-Dús, M.-Kollár, Cs.(2015b): Employment and Atypical Employment in Slovakia and Hungary in 2013 and 2014 – Empirical Research. In: Daniel Krajcik (ed.): Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment 15th International Scientific Conference, (Proceedings), University of Economics in Prague-University of Economics in Bratislava, 29th May, 2015, Prague (CZ)-Bratislava (SK), Vydavateľstvo EKONÓM, pp. 218-236.
242. Poór J. - Karoliny M.né (szerk.) (2016): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország – Szlovákia 2015-2016. Kutatási monográfia. SZIE GTK Menedzsment és HR Kutató Központ: Gödöllő.
243. Poór, J. - Timea, J. - Madarász, I. - Horbulák, Z. - Szabó, I. - Antalík, I. - Kovács, I. É. - Dús, M. - Gábríelné G. – Vinogradov, S. – Kollár, Cs (2016): Trends and tendencies of atypical employment among hungarian and slovak unemployed people in light of empirical researches. In: Berezin, A. - Bezpartochnyi, M. (eds.) Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses. ISMA University Riga (Latvia)
244. Poór, J. - Wood, G - Karoliny, Zs. - Kovács, I. É. - Gross, A - Szlávicz, Á. - Nemanja, B. - Szabó K. (2017a): The changing role of external providers of HRM: empirical evidence from consecutive Cranet surveys. In: Barbara Covarrubias Venegas (ed.) Publikation zum Internationalen Personalmanagement. Springer Verlag (megjelenés alatt)
245. Poór J. - Szabó K. - Juhász T. - Kovács I. É. - Karoliny M.né (2017b): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Közép-Kelet-Európában. Kézirat (megjelenés alatt)
246. Poór J. - Balogh G. - Bálint B. – Dobay P. - Kollár Cs. (2017c): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök. In: Karoliny M-né-Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. (6. Kiadás), Complex-Walters-Kluweer, Budapest, pp.359-395.
247. Poutsma, E. - Ligthart, P. E. M. - Veersma, U. (2006): The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), pp.513–546.
248. Psychogios, A. - Wood, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), pp.2614-2630.
249. Purcell, J. (1999): Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), pp.26-41.
250. Purcell, J. - Kinnie, K. - Hutchinson, R. - Rayton, B. - Swart, J. (2003): *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, London, CIPD
251. Quintanilla, J. - Ferner, A. (2003): Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, (3): pp.363-369.
252. Reeb, D. - Sakakibara, M. - Mahmood, I. P. (2012): From the Editors: Endogenety in international business research. *Journal of International Business Research*, 43. pp.211-218.
253. Redding, G. (1976): Some perceptions of psychological needs among managers in South-East Asia. In: Poortinga, Y.H (Ed.) *Basic problems in cross-cultural psychology*. Amsterdam, Netherlands. Swets & Zeitlinger B.V. pp.338-343.

254. Richardson, R. - Thompson, M. (1999): *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, London, IPD
255. Ritzer, G. (1998): *The McDonaldisation Thesis – Explorations and Extensions*. London: SAGE Publications Ltd
256. Ritzer, G. (2011): *Globalization – The Essentials*. London: Wiley-Blackwell
257. Robertson, R. (1992): *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Newbury Park, Cal., SAGE Publ.,
258. Robertson, R. (1995): *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*. In: Featherstone, M. - Lash, S. - Robertson, R. (eds.) *Global Modernities*. SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi. pp.25-44.
259. Ronen, S - Kraut, A. I. (1977): *Similarities among countries based on employee work values and attitudes*. *Columbia Journal of World Business*, 12(2), pp.89-96.
260. Ronen, S. - Shenkar, O. (1985): *Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis*. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3. pp.435-454.
261. Sackmann, S. A. (1991): *Cultural Knowledge in Organizations*. Sage. Newbury Park.
262. Ságvári B. (2009): *Kultúra és gazdaság. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben. Elmélet és empiria*. PhD értekezés, ELTE Társadalomtudományi Kar, Budapest
263. Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco
264. Scheuer, S. (2011): *Union membership variation in Europe: A ten-country comparative analysis*. *European Journal of Industrial Relations*, Vol.17, No.1. pp.57–72.
265. Schuler, R.S. (2000): *The internationalization of human resource management*. *Journal of International Management*, (6). pp.239-260.
266. Schuler, R. S. - Jackson, S. E. (2000): *Strategic Human Resource Management*. Oxford, Blackwell
267. Schuler, R. S. - Budhwar, P.S. - Florkowski, G. W. (2002): *International human resource management: review and critique*. *International Journal of Management Reviews* Volume 4, Issue 1, pp.41–70.
268. Schultz, T.W. (1961): *Investment in Human Capital*. *The American Economical Review*, 51(1) pp.1-17.
269. Schultz, T. W. (1971): *Investment in Human Capital*. New York. The Free Press. Magyarul: *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.
270. Schultz, T. W. (1993): *The Economic Importance of Human Capital in Modernization*. *Education Economics*, Vol.1, No.1.
271. Scullion, H. (1995): *International Human Resource Management*. In: Storey, J. (ed.): *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
272. Scullion, H. - Brewster, C. (2001): *The Management of Expatriates Messages from Europe*. *Journal of World Business*, (4) pp.346-366.
273. Segesváry V. (2006): *Globalizáció. Ideológia vagy empirikus valóság a 'késői' modernitás korában?* In: Segesváry V. (2006) *A globalizációs álmok után egy széttöredezett világ felé*. Mikes International Hága, Hollandia. pp.1-61.
274. Simai M. (2008): *A világgazdaság a XXI. század forgatagában*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
275. Sirota, D. - Greenwood, J. M.(1971): *Understand your overseas work force*. *Harvard Business Review*, 49(1). pp.53-60.
276. Smith, A (1992): *A nemzetek gazdagsága*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
277. Smith, P.B. - Dugan, S. - Trompenaars, F. (1996): *National culture and the values of organizational employees*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27. pp.231-264.
278. Smotherman, R. - Kooros, S. (2001): *Assessing Cultural Differences: Comparing Hofstede's and Trompenaars' Dimensions*. Written for and published by the Academy of Business Disciplines at their 2001 annual conference in Ft. Myers, Florida
279. Stark, D. - Bruszt, L. (1998), *Postsocialist Pathways*, Cambridge: Cambridge University Press.
280. Stavrou, E. - Brewster, C. (2004): *Human Resource Management and Economic Success: A European perspective*. Henley Working Paper 14/4. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK.

281. Stavrou, E. T. - Brewster, C. - Charalambousa, C. (2010): Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7) pp. 933-962.
282. Storey, J. (1989): From personnel management to human resource management. In Storey, J. (ed) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London
283. Storey, J. (1995): Human resource management: still marching on or marching out? In: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A critical text*, 1st edn, London, Routledge
284. Storey, J. (2007): Human resource management today: an assessment. In: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A critical text*. 3rd Edition. Thomson Learning, London. pp.3-19.
285. Sturdy, A. (2011): Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British Journal of Management*, Vol. 22, pp.517-530
286. Svetlik, I. - Barisic, A. F. - Kohont, A. - Petkovic, M. - Aleksic Miric, A. - Slavic, A. - Poor, J. (2010): Human Resource Management in the Countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management* 11. pp.807-833.
287. Szamosi, L.T. - Wilkinson, A. - Woos, G. - Psychogios, A.G. (2010): Developments in HRM in south-eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, (14): pp. 2521-2528.
288. Szende Cs. (2015): Szende Csaba, az Eaton EMEA Üzleti Szolgáltató Központ HR igazgatója. HR Portál, <http://www.hrportal.hu/c/szende-csaba-az-eaton-emea-uzleti-szolgaltatokozpont-hr-igazgatoja-20151103.html> (Letöltve: 2017.05.18)
289. Szentes T. (2002): A globalizációs folyamat kedvező és kedvezőtlen hatásai. *Magyar Tudomány* 2002/6. pp.708-719.
290. Takács S. (2012): Hogyan befolyásolja a szervezetek rejtett dinamikája a HR szervezeti szerepvállalását? In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny M-ne.-Takacs S. (eds.) (2012): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.
291. Tarique, I. - Briscoe, R.D. - Schuler, S.R. (2016): *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises [Global HRM]*. Routledge, New York.
292. Tenbruck, F.H. (1990): *Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft. Der Fall der Moderne*. Westdeutscher, Opladen
293. Ternovszky F. (2003): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Szókratész Kiadó, Budapest
294. Tomlinson, J. (2007): Cultural Globalization. In: Ritzer, G. (ed.) *The Blackwell Companion to Globalization*. MA:Blackwell. pp.:352-367.
295. Torrington, D - Hall, L. (1991): *Personnel Management: A New Approach (2nd Ed)* London: Prentice Hall
296. Tóth L. (2011): Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. *Periodica Oeconomica*, IV.évf. 2011. Szeptember, pp.158-174.
297. Tóthné Sikora G. (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc
298. Tóthné Sikora G. (2012): Az emberi erőforrás elméleti alapjai és fejlődése. In: Matiscsákné Lizák M. (szerk.) *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó, Budapest. pp.18-109.
299. Toynbee, A. (1947): *A study of history*. New York, Oxford University Press.
300. Trompenaars, F. (1994): *Riding the Waves of Culture*. Irwin Publishing, New York
301. Trompenaars, F. - Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London
302. Truss, C. - Gratton, L. - Hope-Hailey, V. - McGovern, P. - Stiles, P. (1997): Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal, *Journal of Management Studies*, 34 (1), pp.53-73.
303. Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston.
304. Ulrich, D. (1998): A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76(1), January. pp:124-134.
305. Ulrich, D. - Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4). pp.293-307.

306. Ulrich, D - Brockbank, W (2005): *The HR Value Proposition*, Cambridge, MA, Harvard Press
307. Ulrich, D. - Lake, D. (1991): *Organizational capability: Creating competitive advantage*. *Academy of Management Executive*, 5. pp.77-92.
308. Ulrich, D. - Allen, J. - Brockbank, W. - Younger, J. - Nyman, M. (2009): *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside*. McGraw Hill, New York.
309. Vatchkova, E. (2008): *Comparative analysis of HRM practices in former communist countries*. (Key-note speech) *New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West Cranet Network*, 13-14, June, Pécs.
310. Walker, J. W. (1992): *Human resource strategy* New York: McGraw Hill
311. Waterhouse, J. - Keast, R. (2012): *Strategizing Public Sector Human Resource Management: The Implications of Working in Networks*. *International Journal of Public Administration*, 35. pp.562–576.
312. Watson, T. J. (2010): *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp.915-931.
313. Welch, L.-Luostarinen, R (1988): *Internationalization: evolution of a concept*. *Journal of General Management*, 14(2) pp.34-55.
314. Welfare, S. (2006): *A whole world out there: managing global HR*, *IRS Employment Review* 862 (29 December), pp.8 –12.
315. Wells, (1993): *Are strong unions compatible with the model of human resource management?* *Relations Industrielles* 48 (1) pp.56-85.
316. Whitley, R. (1999): *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
317. Wiley, C. (1998): *Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers*. *Journal of Business Ethics*, 17(2). pp.147–161.
318. Wood, G.T. - Croucher, C. - Brewster, C. - Collings, G.C. - Brooks, M. (2009): *Varieties of Firm: complementarity and bounded diversity*. *Journal of Economic Issues* Vol.43 No. 1, pp. 241-260.
319. www.worldvaluessurvey.org – A World Values Survey hivatalos web oldala
320. Youndt, M. A. - Snell, S. A. - Dean, J. J. - Lepak, D. (1996): *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.836-866.

M2. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra. Ronen és Shenkar ország klaszter szintézise.....	18
2. ábra. A GLOBE kutatás leadership változókon alapuló klaszterei	20
3. ábra. A WVS kultúra térképe, 6. hullám (2010-2014)	23
4. ábra. Az Ulrich modell.	38
5. ábra. Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései.....	42
6. ábra. A személyzeti menedzsment fejlődésének fázisai	46
7. ábra. Az emberi erőforrás gazdálkodás tartalma.....	48
8. ábra. A HRM stratégiai céljai.	53
9. ábra. A kontextuális paradigma összefüggései.	69
10. ábra. A kutatási modell	72
11. ábra. Rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása a 2015/16-os felmérés alapján (%).....	88
12. ábra. Formális teljesítményértékelést alkalmazó szervezetek aránya (%).....	93
13. ábra. Képzési költségkerettel nem rendelkező szervezetek aránya (%)	95
14. ábra. HR információs rendszerek alkalmazásának alakulása (%)	98
15. ábra. Külső HR szolgáltatókat alkalmazó szervezetek aránya (%).....	100
16. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR felhasználása javadalmazási döntésekben	107
17. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR felhasználása képzési-fejlesztési döntésekben.....	108
18. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga	109
19. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga - országokénti bontásban I.	109
20. ábra. Szakszervezetek ereje és a TÉR eredményein alapuló döntések átlaga - országokénti bontásban II.	110
21. ábra. A HR részleggel rendelkező szervezetek aránya ország-csoportonként (%).....	112
22. ábra. A HR részleg méretének alakulása (%)	112
23. ábra. Írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya ország-csoportonként (%)	113

M3. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat. A kultúra klaszterek összehasonlítása	21
2. táblázat. Ulrich (1997) és Ulrich-Brockbank (2005) modelljeinek összehasonlítása	39
3. táblázat. A személyzeti menedzsment komplexitásának fejlődése	45
4. táblázat. Nemzetközi vállalatok típusai	58
5. táblázat. A HR szervezeti pozíciója a 2004/2005 és 2008/2009-es CRANET minták alapján (%)	65
6. táblázat. A HRM kutatás paradigmái és irányzatai	68
8. táblázat. A CRANET kutatások minta nagysága	78
9. táblázat. A vizsgált ország-csoportok szervezeteinek száma a CRANET 2008/9 és 2015/16 felméréseiben	80
10. táblázat. A vizsgált szervezetek létszám szerinti megoszlása az egyes ország-csoportokban (%)	81
11. táblázat. A vizsgált szervezetek szektor szerinti megoszlása az egyes ország-csoportokban (%)	82
12. táblázat. A szakszervezetek szerepe a különböző ország-csoportokban	83
13. táblázat. A szakszervezetek ereje a szervezetekben: ország-csoportonkénti index átlagok	84
14. táblázat. A szakszervezetek szerepe a KKE országokban	86
15. táblázat. Rugalmas foglalkoztatási formák – statisztikai vizsgálatok eredménye	89
16. táblázat. Ösztönzés és juttatások - menedzserek (%)	91
17. táblázat. Ösztönzés és juttatások – szakalkalmazottak (%)	91
18. táblázat. A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása (%)	94
19. táblázat. Képzési költségkeret ország-csoportonként (%)	96
20. táblázat. Képzési napok száma - ország-csoportonkénti átlagok	97
21. táblázat. HR szolgáltatók alkalmazása – statisztikai vizsgálatok eredménye	101
22. táblázat. HR szolgáltatók alkalmazása – ország-csoportonkénti összesített index-átlagok	102
23. táblázat. Szakszervezetek ereje (index átlagok) és a TÉR kapcsolata	104
24. táblázat. Szakszervezetek ereje (index átlagok) és a teljesítményarányos javadalmazás kapcsolata	105
25. táblázat. A szakszervezetek ereje és a teljesítményértékelés felhasználása - ország-csoportonkénti változások	107
26. táblázat. A HR-ért felelős személy részvétele a felső vezetésben ország-csoportonként (%)	113
27. táblázat. A HR bevonása az üzleti stratégia kifejlesztésébe ország-csoportonként (%)	114
28. táblázat. A HR súlya a 2004/2005, 2008/2009 és 2015/2016-os CRANET minták alapján (%)	115
29. táblázat. A HR pozíciója a KKE országokban – 2015/16 (%)	116
30. táblázat. A HR szervezeti pozíciója - bináris logisztikus regressziós modellek	119

M4. SPSS MELLÉKLETEK

1. sz. SPSS melléklet

Correlations													
		Szakszidx	TER_men	TER_prof	TER_javad	TER_kepzes	TER_karrier	TER_mterv	atlag4	Teljber_men	Bonusz_men	Teljber_prof	Bonusz_prof
Szakszidx	Pearson Correlation	1	-.519	-.502	-.783*	-.815*	-.686	-.393	-.780*	-.424	-.619	-.448	-.594
	Sig. (2-tailed)		,232	,250	,038	,025	,089	,383	,039	,343	,138	,313	,160
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_men	Pearson Correlation	-.519	1	,946**	,850*	,585	,414	-.209	,516	,747	,797*	,706	,861*
	Sig. (2-tailed)	,232		,001	,015	,167	,356	,652	,236	,054	,032	,076	,013
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_prof	Pearson Correlation	-.502	,946**	1	,760*	,489	,311	-.401	,381	,859*	,838*	,832*	,892**
	Sig. (2-tailed)	,250	,001		,048	,266	,497	,373	,399	,013	,019	,020	,007
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_javad	Pearson Correlation	-.783*	,850*	,760*	1	,881**	,797*	,258	,868*	,562	,856*	,568	,863*
	Sig. (2-tailed)	,038	,015	,048		,009	,032	,576	,011	,189	,014	,184	,012
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_kepzes	Pearson Correlation	-.815*	,585	,489	,881**	1	,953**	,561	,976**	,205	,598	,220	,599
	Sig. (2-tailed)	,025	,167	,266	,009		,001	,190	,000	,660	,156	,636	,156
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_karrier	Pearson Correlation	-.686	,414	,311	,797*	,953**	1	,678	,975**	,046	,541	,085	,511
	Sig. (2-tailed)	,089	,356	,497	,032	,001		,094	,000	,922	,210	,857	,241
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
TER_mterv	Pearson Correlation	-.393	-.209	-.401	,258	,561	,678	1	,676	-.584	-.135	-.544	-.200
	Sig. (2-tailed)	,383	,652	,373	,576	,190	,094		,095	,168	,773	,207	,667
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
atlag4	Pearson Correlation	-.780*	,516	,381	,868*	,976**	,975**	,676	1	,118	,572	,144	,550
	Sig. (2-tailed)	,039	,236	,399	,011	,000	,000	,095		,801	,180	,758	,201
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Teljber_men	Pearson Correlation	-.424	,747	,859*	,562	,205	,046	-.584	,118	1	,836*	,993**	,866*
	Sig. (2-tailed)	,343	,054	,013	,189	,660	,922	,168	,801		,019	,000	,012
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Bonusz_men	Pearson Correlation	-.619	,797*	,838*	,856*	,598	,541	-.135	,572	,836*	1	,864*	,988**
	Sig. (2-tailed)	,138	,032	,019	,014	,156	,210	,773	,180	,019		,012	,000
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Teljber_prof	Pearson Correlation	-.448	,706	,832*	,568	,220	,085	-.544	,144	,993**	,864*	1	,878**
	Sig. (2-tailed)	,313	,076	,020	,184	,636	,857	,207	,758	,000	,012		,009
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Bonusz_prof	Pearson Correlation	-.594	,861*	,892**	,863*	,599	,511	-.200	,550	,866*	,988**	,878**	1
	Sig. (2-tailed)	,160	,013	,007	,012	,156	,241	,667	,201	,012	,000	,009	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. sz. SPSS melléklet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,783 ^a	,612	,535	9,37154

a. Predictors: (Constant), Szakszidx

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	693,888	1	693,888	7,901	,038 ^b
	Residual	439,129	5	87,826		
	Total	1133,017	6			

a. Dependent Variable: TER_javad

b. Predictors: (Constant), Szakszidx

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,035	3,634		-1,110	,317
	Szakszidx	-7,150	2,544	-,783	-2,811	,038

a. Dependent Variable: TER_javad

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 ^a	,665	,597	7,06484

a. Predictors: (Constant), Szakszidx

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	494,320	1	494,320	9,904	,025 ^b
	Residual	249,560	5	49,912		
	Total	743,880	6			

a. Dependent Variable: TER_kezpes

b. Predictors: (Constant), Szakszidx

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,423	2,739		-1,980	,105
	Szakszidx	-6,035	1,918	-,815	-3,147	,025

a. Dependent Variable: TER_kezpes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 ^a	,609	,530	6,63090

a. Predictors: (Constant), Szakszidx

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	341,733	1	341,733	7,772	,039 ^b
	Residual	219,844	5	43,969		
	Total	561,577	6			

a. Dependent Variable: atlag4

b. Predictors: (Constant), Szakszidx

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,538	2,571		-1,376	,227
	Szakszidx	-5,018	1,800	-,780	-2,788	,039

a. Dependent Variable: atlag4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,442 ^a	,195	,157	9,06686

a. Predictors: (Constant), szakszidx

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	418,995	1	418,995	5,097	,035 ^b
1 Residual	1726,366	21	82,208		
Total	2145,361	22			

a. Dependent Variable: atlag4

b. Predictors: (Constant), szakszidx

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,750	1,945		-3,471	,002
	szakszidx	-3,996	1,770	-,442	-2,258	,035

a. Dependent Variable: atlag4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,566	,543	5,67244

a. Predictors: (Constant), szakszidx

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	795,827	1	795,827	24,733	,000 ^b
1 Residual	611,355	19	32,177		
Total	1407,181	20			

a. Dependent Variable: atlag4

b. Predictors: (Constant), szakszidx

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,978	1,274		-5,476	,000
	szakszidx	-5,697	1,146	-,752	-4,973	,000

a. Dependent Variable: atlag4

Block 1: Method = Enter**Omnibus Tests of Model Coefficients**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	494,094	18	,000
	Block	494,094	18	,000
	Model	494,094	18	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	2824,430 ^a	,169	,238

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	12,979	8	,113

Classification Table^a

	Observed	Predicted		
		Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team?		Percentage Correct
		No	Yes	
Step 1	Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team? No	329	509	39,3
	Does the person responsible for HR have a place on the board or equivalent top executive team? Yes	212	1615	88,4
	Overall Percentage			72,9

a. The cut value is ,500

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	CLUS_11			86,408	6	,000	
	CLUS_11(1)	-,225	,294	,585	1	,444	,799
	CLUS_11(2)	-1,257	,238	27,830	1	,000	,285
	CLUS_11(3)	-,106	,240	,194	1	,659	,900
	CLUS_11(4)	,324	,373	,754	1	,385	1,383
	CLUS_11(5)	-,523	,234	5,003	1	,025	,593
	CLUS_11(6)	-,525	,293	3,215	1	,073	,591
	s1v6c(1)	,239	,106	5,094	1	,024	1,270
	s1v7			249,151	3	,000	
	s1v7(1)	,404	,168	5,779	1	,016	1,498
	s1v7(2)	1,110	,159	48,521	1	,000	3,033
	s1v7(3)	2,016	,153	174,155	1	,000	7,506
	s6v2a			42,290	3	,000	
	s6v2a(1)	-,691	,122	31,874	1	,000	,501
	s6v2a(2)	-,853	,215	15,797	1	,000	,426
	s6v2a(3)	-,536	,252	4,534	1	,033	,585
	LETSZAM			16,316	3	,001	
	LETSZAM(1)	,245	,113	4,712	1	,030	1,277
	LETSZAM(2)	,315	,143	4,859	1	,027	1,370
	LETSZAM(3)	,839	,219	14,725	1	,000	2,313
	s1v3a(1)	-,024	,174	,020	1	,888	,976
	s5v2	,026	,041	,412	1	,521	1,027
	Constant	-,129	,303	,181	1	,671	,879

a. Variable(s) entered on step 1: CLUS_11, s1v6c, s1v7, s6v2a, LETSZAM, s1v3a, s5v2.

Block 1: Method = Enter**Omnibus Tests of Model Coefficients**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	439,623	16	,000
	Block	439,623	16	,000
	Model	439,623	16	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	3253,065 ^a	,152	,203

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	9,929	8	,270

Classification Table^a

	Observed	Predicted		
		Stratégia - HR konzultációja (kezdetől fogva)		Percentage Correct
		nincs vagy csak részleges konzultáció van	kezdetől fogva van konzultáció	
Step 1	nincs vagy csak részleges konzultáció van	819	479	63,1
	Stratégia - HR konzultációja (kezdetől fogva)	379	988	72,3
	Overall Percentage			67,8

a. The cut value is ,500

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	CLUS_11			73,200	6	,000	
	CLUS_11(1)	,414	,250	2,743	1	,098	1,513
	CLUS_11(2)	,639	,210	9,296	1	,002	1,895
	CLUS_11(3)	,579	,206	7,930	1	,005	1,784
	CLUS_11(4)	,908	,284	10,230	1	,001	2,480
	CLUS_11(5)	-,191	,204	,875	1	,350	,826
	CLUS_11(6)	-,086	,261	,107	1	,743	,918
	s1v6c(1)	,605	,100	36,404	1	,000	1,831
	s6v2a			1,167	3	,761	
	s6v2a(1)	,061	,114	,293	1	,589	1,063
	s6v2a(2)	,185	,206	,805	1	,370	1,203
	s6v2a(3)	-,075	,239	,099	1	,753	,928
	LETSZAM			6,335	3	,096	
	LETSZAM(1)	,203	,105	3,745	1	,053	1,225
	LETSZAM(2)	,273	,129	4,482	1	,034	1,314
	LETSZAM(3)	,324	,182	3,181	1	,075	1,382
	s1v3a(1)	-,747	,169	19,590	1	,000	,474
	s5v2	,098	,037	7,024	1	,008	1,103
	s1v4(1)	1,354	,097	195,196	1	,000	3,872
	Constant	-1,251	,269	21,647	1	,000	,286

a. Variable(s) entered on step 1: CLUS_11, s1v6c, s6v2a, LETSZAM, s1v3a, s5v2, s1v4.

Block 1: Method = Enter**Omnibus Tests of Model Coefficients**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	322,921	18	,000
	Block	322,921	18	,000
	Model	322,921	18	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	2790,711 ^a	,114	,166

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	8,038	8	,430

Classification Table^a

	Observed	Predicted			
		Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?		Percentage Correct	
		No	Yes		
Step 1	Does your organisation have a written Personnel/HRM Strategy?	No	183	539	25,3
		Yes	122	1821	93,7
	Overall Percentage				75,2

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
CLUS_11			23,619	6	,001	
CLUS_11(1)	-,426	,289	2,174	1	,140	,653
CLUS_11(2)	-,471	,247	3,615	1	,057	,625
CLUS_11(3)	,120	,249	,232	1	,630	1,128
CLUS_11(4)	-,460	,320	2,067	1	,151	,631
CLUS_11(5)	,041	,244	,029	1	,865	1,042
CLUS_11(6)	-,049	,303	,026	1	,872	,952
s1v7			84,053	3	,000	
s1v7(1)	,900	,170	27,944	1	,000	2,460
s1v7(2)	1,079	,161	45,114	1	,000	2,942
s1v7(3)	1,393	,153	83,343	1	,000	4,026
Step 1 ^a s6v2a			,973	3	,808	
s6v2a(1)	,034	,128	,069	1	,793	1,034
s6v2a(2)	-,195	,218	,800	1	,371	,823
s6v2a(3)	,002	,263	,000	1	,993	1,002
LETSZAM			27,187	3	,000	
LETSZAM(1)	,225	,112	4,041	1	,044	1,252
LETSZAM(2)	,632	,150	17,726	1	,000	1,882
LETSZAM(3)	,922	,229	16,187	1	,000	2,513
s1v3a(1)	1,500	,162	85,703	1	,000	4,481
s5v2	,053	,042	1,646	1	,200	1,055
s1v4(1)	,235	,106	4,890	1	,027	1,264
Constant	-1,789	,316	32,141	1	,000	,167

a. Variable(s) entered on step 1: CLUS_11, s1v7, s6v2a, LETSZAM, s1v3a, s5v2, s1v4.

Block 1: Method = Enter**Omnibus Tests of Model Coefficients**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	460,782	18	,000
	Block	460,782	18	,000
	Model	460,782	18	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	1086,763 ^a	,159	,360

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	7,465	8	,487

Classification Table^a

Observed		Predicted			
		Do you have HR department?		Percentage Correct	
		No	Yes		
Step 1	Do you have HR department?	No	33	193	14,6
		Yes	22	2417	99,1
Overall Percentage					91,9

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
CLUS_11			42,003	6	,000	
CLUS_11(1)	16,805	2975,840	,000	1	,995	19870605,027
CLUS_11(2)	-,266	,703	,144	1	,705	,766
CLUS_11(3)	-2,056	,645	10,157	1	,001	,128
CLUS_11(4)	-,737	,971	,576	1	,448	,478
CLUS_11(5)	-2,255	,635	12,599	1	,000	,105
CLUS_11(6)	-2,062	,712	8,396	1	,004	,127
s1v7			28,856	3	,000	
s1v7(1)	,365	,273	1,794	1	,180	1,441
s1v7(2)	1,256	,303	17,200	1	,000	3,513
s1v7(3)	-,091	,241	,142	1	,706	,913
Step 1 ^a s6v2a			67,185	3	,000	
s6v2a(1)	-1,517	,194	61,039	1	,000	,219
s6v2a(2)	-1,524	,362	17,746	1	,000	,218
s6v2a(3)	-1,080	,465	5,407	1	,020	,340
LETSZAM			69,511	3	,000	
LETSZAM(1)	1,103	,184	35,750	1	,000	3,012
LETSZAM(2)	2,836	,475	35,574	1	,000	17,045
LETSZAM(3)	3,492	1,026	11,584	1	,001	32,842
s5v2	,156	,071	4,896	1	,027	1,169
s1v4(1)	-,129	,180	,519	1	,471	,879
s1v6c(1)	1,507	,166	82,049	1	,000	4,512
Constant	2,779	,669	17,275	1	,000	16,102

a. Variable(s) entered on step 1: CLUS_11, s1v7, s6v2a, LETSZAM, s5v2, s1v4, s1v6c.

M5. A CRANET KUTATÁS KÉRDŐÍVE (2014)



PTE

CRANET



Tisztelt Hölygem, Uram!

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaiként és immáron a magyar szakmai szervezetek, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) közreműködésével, valamint az Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ támogatásával harmadszor végez olyan felmérést **az emberi erőforrás menedzsment magyarországi helyzetéről**, ami nemzetközi összehasonlító vizsgálatok alapját képezi.

Kérjük, hogy Ön, mint cégének/szervezetének e témakörrel kapcsolatos felelőse, ossza meg velünk szakmai tapasztalatait a következő kérdőív kitöltésével! A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. Kérjük, szakítson időt a kérdések végigolvasására és megválaszolására és a kitöltött kérdőívet **mihamarabb** juttassa vissza hozzánk!

A kutatás lezárása után a felmérés eredményéről készített jelentésünket a résztvevők e-mailben megkaphatják, ehhez kérjük, töltsse ki az alábbi táblázatot!

A kérdőívet kitöltő és az őt foglalkoztató vállalat/szervezet adatai	
A kitöltő neve:	
Beosztása:	
A szervezet neve:	
Címe:	
Telefonszáma:	
E-mail címe:	

KÉRDŐÍV KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

Ezt a kérdőívet úgy készítettük, hogy az a lehető legkönnyebben és leggyorsabban kitölthető legyen. A kérdések többsége egy-egy négyzet megjelölésével egyszerűen megválaszolható, csak kevés információnak kell utánanézni.

E kérdőívben annak a szervezetnek, vagy szervezeti egységnek (divízió, üzleti egység) a személyzeti/emberi erőforrás (HR) politikájáról és gyakorlatáról kérdezzük, amelynek Ön emberierőforrás-menedzselési felelőse.

Kérjük, jelölje azt a szervezeti szintet, amelyre a kérdőívünkre adott válaszai vonatkoznak:

- a. **Az Ön szervezete egy nagyobb vállalat/intézmény(csoport) része?** Igen ₁ Nem ₀
- b. **Ha igen, az Ön válaszai a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak?** Igen ₁ Nem ₀

E kérdőív több mint 40 ország magán-, köz- és nonprofit szektorbeli munkáltatójának egyidejű vizsgálatára (www.cranet.org) készült, emiatt néhány kérdés szóhasználatát szokatlannak találhatja.

EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT ELŐRE IS KÖSZÖNJÜK!

Karoliny Mártonné dr.

habil. egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar

H-7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

e-mail: karoliny@ktk.pte.hu

telefon:+36-20-4035066

Dr. Poór József

egyetemi tanár

Szent István Egyetem

Menedzsment és HR Kutató Központ

H-2100 Gödöllő, Páter Károly u.1.

e-mail: poor.jozsef@gtk.szie.hu

telefon: +36-20-464-9168

A kutatás támogatója:



© CRANET, 2014 PÉCS-GÖDÖLLŐ

1. RÉSZ: HRM TEVÉKENYSÉG A SZERVEZETBEN

1.	Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete?		
	Összesen: _____ fő	Férfi: _____ fő	Nő: _____ fő
2.	Kérjük, adja meg a foglalkoztatottak alkalmazotti kategóriánkénti arányait!		
	A. Vezetők/Menedzserek	a foglalkoztatottak _____ %-a	
	B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	a foglalkoztatottak _____ %-a	
	C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	a foglalkoztatottak _____ %-a	
	TELJES LÉTSZÁM	100 %	
3a.	Van az Ön szervezeténél Személyzeti/Emberi erőforrás részleg?		
	Igen <input type="checkbox"/> ₁	Nem <input type="checkbox"/> ₀	
3b.	Ha igen, akkor megközelítőleg hány embert alkalmaz az Ön szervezete a Személyzeti / Emberi erőforrás (HR) részlegen?		
	Összesen _____ fő	Férfi _____ fő	Nő _____ fő
4.	Az Ön szervezetében tagja-e a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?		
	Igen <input type="checkbox"/> ₁	Nem <input type="checkbox"/> ₀	
5.	Honnan toborozzák, választják ki szervezetük HR-felelősét/vezetőjét? (Csak egyet jelöljön be!)		
	A. Szervezetük személyzeti/HR részlegének szakemberei közül	<input type="checkbox"/> ₁	
	B. Szervezetük nem személyzeti/HR szakemberei köréből	<input type="checkbox"/> ₂	
	C. A személyzeti/HR szakemberek köréből, szervezeten kívülről	<input type="checkbox"/> ₃	
	D. Nem személyzeti/HR szakemberek közül, a szervezeten kívülről	<input type="checkbox"/> ₄	
6.	Van az Ön szervezeténél írott:		
		Igen	Nem
	A. Küldetés/hitvallás nyilatkozat	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	B. Üzleti/szolgáltatási stratégia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	C. Személyzeti/HR stratégia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	D. HR toborzási stratégia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	E. HR képzés-fejlesztési stratégia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	F. Társadalmi felelősségvállalási (CSR)* nyilatkozat	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	G. Sokszínűségi nyilatkozat	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	CSR * a szokásos és a törvény által elvárt mértéken túlmenő, szélesebb erkölcsi és közösségi elvárásoknak eleget tevő vállalatirányítási-üzletviteli gyakorlat.		

7. Ha szervezetének van üzleti/szolgáltatási stratégiája, annak kidolgozásába mikor vonják be a személyzeti/HR tevékenységért felelős személyt? (Csak egyet jelöljön be!)

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| A. Kezdettől fogva | <input type="checkbox"/> | 3 |
| B. Későbbi fázisoktól | <input type="checkbox"/> | 2 |
| C. A megvalósításkor | <input type="checkbox"/> | 1 |
| D. Nem vonják be | <input type="checkbox"/> | 0 |
| E. Nem értelmezhető (nincs üzleti stratégia) | <input type="checkbox"/> | 9 |

8. Az Önök szervezetében kik a következő HR területek főbb elvi kérdéseinek döntéshozói? (Soranként egyet jelöljön!)

- | | A vezetők | A vezetők a HR részleggel konzultálva | A HR részleg a vezetőkkel konzultálva | A HR részleg szakemberei |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| A. Bérek és juttatások | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Toborzás és kiválasztás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Képzés és fejlesztés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Munkaügyi kapcsolatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. Létszám bővítés/csökkentés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Milyen mértékben szervezik külső szolgáltatóknak az alábbi területeket?

- | | Nincs kiszervezés | | | Teljesen kiszervezett | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A. Bérszámfejtés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Nyugdíjak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Juttatások | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Képzés és fejlesztés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. Létszámcsökkentés/leépítés/outplacement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F. HR Információs rendszer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G. Toborzás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H. Kiválasztás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I. Vezetői/alkalmazotti rendszeres kérések kezelése (HR call-center) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Használják-e a HR-munkában a következőket?

- | | Igen, | Nem |
|---|--------------------------|--------------------------|
| A. Számítógép-alapú/elektronikus HR információs rendszer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Vezetői önkiszolgáló (self-service*) rendszer
*Az elektronikus HR rendszer olyan funkciója, amely a vezetők számára közvetlenül, a HR részleg igénybevétele nélkül teszi lehetővé a beosztottak bizonyos HR-ügyeinek intézését. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Dolgozói önkiszolgáló (self-service*) rendszer
*Az elektronikus HR rendszer olyan funkciója, amely lehetővé teszi, hogy a munkatársak bizonyos HR-ügyeiket maguk intézzék (pl. személyes adatok megváltoztatása, szabadság előjegyzés). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Mennyire jellemző az Ön szervezeténél a személyzeti/HR funkció/részleg teljesítményének értékelése? (Kérjük, jelölje az alábbi skála egy fokozatával!)

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Egyáltalán nem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Teljes mértékben |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

II. RÉSZ: SZEMÉLYZET-BIZTOSÍTÁSI GYAKORLAT

1.	Hogyan alakult az Ön szervezeténél az alkalmazottak (teljes munkaidős egyenértékesben kifejezett) összlétszáma az elmúlt három évben? (Kérjük, egyet jelöljön meg!)				
	Jelentősen csökkent	Nem változott			Jelentősen növekedett
	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2.	Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi szervezetkarcsúsító létszám- és költségcsökkentő eszközöket! (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)				
		Vezetők	Szellemi (szak) alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
	A. Létszámstop	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	B. Korai/idő előtti nyugdíjazás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	C. Belső átcsoportosítás, áthelyezés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	D. Természetes fogyás/ lemorzsolódás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	E. A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	F. Fizetés nélküli (tanulmányi) szabadság	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	G. Kiszervezés/Outsourcing	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	H. Vezetői fizetés-csökkentés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	I. Túlóra-korlátozás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	J. Bér-befagyasztás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	K. Részleges munkakör-vesztés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	L. Munkakör-megosztás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	M. Juttatás-csökkentés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	N. Dolgozói fizetés-csökkentés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	O. Egyedi elbocsátások (egy év alatt az alkalmazottak 1-4%-a)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	P. Koncentrált elbocsátás (egy év alatt az alkalmazottak 5-9%-a)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	Q. Tömeges elbocsátás/csoportos létszámleépítés (1-3 hónap alatt az állomány 10 vagy több %-a)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

3. Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi toborzási forrásokat és technikákat! (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)

	Vezetők	Szellemi (szak) alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. Belülről	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Élőszó/alkalmazotti közvetítés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Újsághirdetés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Álláshirdetés oldal a vállalati/intézményi honlapon	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Álláshirdetés oldalak a munkaerő-közvetítő cégek honlapjain	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Közösségi Média (pl. Facebook)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Spontán megkeresések/ személyes jelentkezések	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Állásbörze	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
I. Toborzó ügynökségek/HR tanácsadók/fejvadászok	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
J. Munkaügyi Központ	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
K. Gyakornoki program	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

4. Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi kiválasztási módszereket! (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)

	Vezetők	Szellemi (szak) alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. Bizottság előtti (panel) interjú	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Páros (négy szemközti) interjú	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Jelentkezési lap	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Pszichometria teszt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Értékelő központ (AC)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Közösségi média profilok	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Referenciák	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Képességteszt/ Munkapróba	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
I. Szakmai teszt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
J. Matematikai készség teszt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
K. Online kiválasztási tesztek	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁

5. Kérjük, jelölje, hogy rendelkezik-e szervezete az alábbi csoportok bármelyikének kiemelt kezelését, megerősítését célzó (toborzási, képzési, karrierfejlesztési) akcióprogramokkal?

	Toborzás	Képzés	Karrier- fejlesztés	E csoportot külön akciók nem érintik
A. Etnikai kisebbségek	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Idősebb dolgozók (50+)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Fogyatékossgal élők	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Nők	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Munkába visszatérő nők	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Alacsonyan képzett dolgozók	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Fiatalabb dolgozók (25 év alatt)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

6. Kérjük, jelölje, hogy az Önök alkalmazottainak megközelítően hány százalékát érintik az alábbi foglalkoztatási- és munkarend-kategóriák!

	Nincs	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	>50%
A. Hétvégi munka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
B. Műszakos munka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
C. Túlóra	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
D. Éves munkaóra szerződés	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
E. Rész munkaidő	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
F. Munkakör-megosztás	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
G. Rugalmas munkaidő	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
H. Ideiglenes/alkalmi munka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
I. Határozott idejű munkaviszony	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
J. Bedolgozói munka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
K. Távmunka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
L. Sűrített munkahét (a heti kötelező munkaóra csökkentett számú műszakba sűrített ledolgozása)	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
M. Kölcsönzött munkaerő	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

III. RÉSZ: SZEMÉLYZET-FEJLESZTÉS

1. Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő rendszert a foglalkoztatottak alábbi kategóriáiban?

	Igen	Nem
A. Vezetők	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

2. Ha van teljesítményértékelő rendszerük, kérjük, jelölje, hogy értékelőként kik vesznek részt abban! (Foglalkozási kategóriánként minden tényleges értékelőt jelöljön!)

	Vezetők	Szellemi (szak)- alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. A közvetlen felettes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. A felettes felettese	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Az értékelt maga	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. A beosztottak	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. A munkatársak	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

3. Figyelembe veszik-e az értékelési eredményeket az alábbi területeken hozott döntésekben?

	Igen	Nem
A. Fizetés, jutalom	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Képzés-fejlesztés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Karrier-mozgások	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Létszámtervezés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

4. Készül-e szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez, fejlesztéséhez az Ön szervezetében?

Igen ₁ Nem ₀

5. Becsülje meg, hogy jelenleg az éves bérköltség hány százalékát fordítják képzésre!

0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	>10%	Nem tudom
<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀	<input type="checkbox"/> ₁₁	<input type="checkbox"/> ₉

6. Hozzávetőleg hány képzési napon vesznek részt évente az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?

A. Vezetők	átlagosan _____ nap/fő/év
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	átlagosan _____ nap/fő/év
C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	átlagosan _____ nap/fő/év

7a. Készül-e szisztematikus értékelés a képzési programjaik *hatékonyságáról* az Ön szervezetében?

Igen ₁ Nem ₀

7b. Ha igen, akkor kérjük, jelölje, hogy használja-e az Ön szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére az alábbi megoldásokat!

	Igen	Nem
A. Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok száma	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Befektetés-megtérülés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

8. Milyen mértékben használják karrier-menedzselésre a következő módszereket?

	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben	
A. Speciális munkafeladatok	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
B. Tudásbővítő projektmunkák	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
C. On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
D. Projekt team-munkában való részvétel	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
F. Formális karriertervek	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
G. Fejlesztő központ (DC)	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
H. Utódlási tervek	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
I. Tervezett munkaköri rotáció	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
J. „Tálatum” programok	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
K. Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
L. Coaching	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
M. Mentorálás	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
N. Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

IV. RÉSZ: ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK

1. Kérjük, jelölje, hogy az alábbi közül mely szinte(ke)n meghozott döntések alakítják az egyes alkalmazotti kategóriákban dolgozók alapfizetéseit! (Kategóriánként több szintet is jelölhet!)

	Vezetők	Szellemi (szak)- alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. Országos/iparági kollektív alku	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Regionális kollektív alku	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Vállalat/divízió	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Létesítmény/intézmény/telephely	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Egyéni	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

2. Kérjük, jelölje be, hogy munkatársaik körében alkalmazzák-e az alábbi megoldások bármelyikét!

	Vezetők	Szellemi (szak)- alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. Dolgozói részvényprogram	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Nyereségrészesedés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Részvényopció	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Rugalmas juttatások	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Egyéni teljesítményarányos bérezés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Szervezeti-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
I. Nem pénzbeli jutalom	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

3. Alkalmaznak-e valamit a jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően az alábbi juttatási programok közül?

	Igen	Nem
A. Munkahelyi gyermekintézmény	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Karrier-megszakítási programok	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Gyermekgondozási segély az anya számára	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Gyermekszületési pótszabadság az apának	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Szülői gyermekápolási szabadság*	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Vállalati nyugdíjprogram	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Tanulmányi szabadság	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
I. Egészség-megőrzési programok	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
J. Rugalmas/caféteria juttatások	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

* A szülői gyermekápolási szabadság az, amit a szülő a szokásos szabadságon túl igénybe vehet, például beteg gyermeke gondozására.

V. RÉSZ: ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

1.	Kérjük, jelölje, hogy a szakszervezeti tagok %-os aránya alapján az Ön szervezete hova tartozik!						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₉
2.	Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését a szakszervezetek?						
	Egyáltalán nem				Nagyon nagymértékben		
	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄		
3.	Elismerik-e Önöknél a szakszervezeteket a kollektív alku céljára?						
	Igen <input type="checkbox"/> ₁	Nem <input type="checkbox"/> ₀					
4.	Működik Önöknél üzemi/közalkalmazotti tanács?						
	Igen <input type="checkbox"/> ₁	Nem <input type="checkbox"/> ₀					
5.	Milyen mértékben használják az alábbi kommunikációs módokat/csatornákat a cég jelentősebb ügyeiről az alkalmazottaknak szóló beszámolók terjesztésére?						
		Egyáltalán nem			Nagyon nagymértékben		
	A. Közvetlenül a felső vezetőktől	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	B. A közvetlen felettesek révén	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	C. A szakszervezeti megbízottak útján	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	D. Az üzemi tanácson keresztül	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	E. Rendszeres munkásgyűléseken	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	F. Team tájékoztatókon	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
	G. Elektronikus kommunikációval	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
6.	Kérjük, jelölje, ha az alábbi témákról kapnak hivatalos tájékoztatást az egyes alkalmazotti kategóriába tartozó munkatársaik!						
		Vezetők	Szellemi (szak)-alkalmazottak	Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk		
	A. Üzleti stratégia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀		
	B. Pénzügyi eredmények	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀		
	C. Munkaszervezés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀		

7. Milyen mértékben használják az alábbi kommunikációs módokat/csatornákat a dolgozói vélemények felső vezetéshez történő eljuttatására?

	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben	
A. Egyenesen a felső vezetőknek	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
B. A közvetlen feletteseken keresztül	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
C. A szakszervezeti képviselőkön át	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
D. Az üzemi tanácson keresztül	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
E. Rendszeres munkásgyűlések	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
F. Team tájékoztatók	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
G. Dolgozói javaslatgyűjtő rendszer	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
H. Elégedettség/attitűd-vizsgálatok	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
I. Elektronikus kommunikáció	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

VI. RÉSZ: SZERVEZETI ADATOK

1. Kérjük, jelölje be szervezete működési területének fő ipari vagy szolgáltatási ágazatát (A szervezete tevékenységére legjellemzőbbet jelölje!)

- | | | |
|--|--------------------------|----|
| A. Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés | <input type="checkbox"/> | 1 |
| B. Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása | <input type="checkbox"/> | 2 |
| C. Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása | <input type="checkbox"/> | 3 |
| D. Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása | <input type="checkbox"/> | 4 |
| E. Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása | <input type="checkbox"/> | 5 |
| F. Gépek és berendezések gyártása | <input type="checkbox"/> | 6 |
| G. Járműgyártás | <input type="checkbox"/> | 7 |
| H. Egyéb feldolgozóipar | <input type="checkbox"/> | 8 |
| I. Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás | <input type="checkbox"/> | 9 |
| J. Építőipar | <input type="checkbox"/> | 10 |
| K. Nagy- és kiskereskedelem | <input type="checkbox"/> | 11 |
| L. Szállítás és raktározás | <input type="checkbox"/> | 12 |
| M. Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás | <input type="checkbox"/> | 13 |
| N. Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások | <input type="checkbox"/> | 14 |
| O. Pénzügyi, biztosítási tevékenység | <input type="checkbox"/> | 15 |
| P. Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek | <input type="checkbox"/> | 16 |
| Q. Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás | <input type="checkbox"/> | 17 |
| R. Oktatás | <input type="checkbox"/> | 18 |
| S. Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás | <input type="checkbox"/> | 19 |
| T. Egyéb iparág és szolgáltatás | <input type="checkbox"/> | 20 |

2a. Kérjük jelezze, hogy az Ön szervezete mely szektorba tartozik!

Magánszektor

Ha a magánszektorba tartozik, nyilvános (tőzsdén jegyzett) részvénytársaság-e az Ön szervezete?

Igen Nem

Közszféra

Ha a közszférába tartozik a szervezete, akkor Országos Regionális Helyi

Nonprofit

Vegyes
(Köz- és magán szektor)

2b. A vállalat alapvetően egy család tulajdonában és/vagy irányítása alatt van?

Igen Nem Nem jellemző

Ha igen, akkor a család aktívan részt vesz az irányításban? Igen Nem

3. Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?

A működési költségek ----- %-a Nem tudom ₉

4. Ha az Ön szervezete a magánszektorban működik, Ön szerint a cég bruttó árbevétele az utóbbi három évben:

A. Jóval meghaladta a költségeket ₅
 B. Elegendő volt egy szolid profit képzésére ₄
 C. Elég volt a költségek a fedezésére ₃
 D. Nem volt elég a költségek fedezésére ₂
 E. Olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteség keletkezett ₁

5. Az Ön szektorában működő többi szervezettel összehasonlítva, hogyan értékelné szervezetének teljesítményét az alábbiak tekintetében? (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)

	Gyenge, iparági sereghajtó	Átlag alatti	Átlagos/a verseny- társakkal azonos	Jobb, mint az átlag	Kiváló	Nem jellemző
A. Szolgáltatásminőség	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉
B. Termelékenységi szint	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉
C. Nyereségesség	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉
D. Innovációs ráta	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉
E. Részvénytőrségi teljesítmény	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉
F. Környezetvédelmi ügyek	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₉

6. Hogy jellemezhető szervezete termékeinek, szolgáltatásainak fő felvevő-piaca? (Kérjük, csak egyet jelöljön meg!)

A. Helyi ₁
 B. Régiós ₂
 C. Országos ₃
 D. Kontinensnyi (Európa) ₄
 E. Világméretű ₅

7. Az Ön szervezete által kiszolgált piac jelenleg:

Nagymértékben visszaesik	Nem változik			Nagymértékben bővül
<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

8. Részese volt-e szervezete az alábbi változások bármelyikének az utóbbi három évben? (Jelölje mindet, ami bekövetkezett!)

	Igen	Nem
A. Egy másik szervezet felvásárlása	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Egy másik szervezet általi felvásárlás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Összevonás/Egyesülés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Áttelepülés	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Szétválás	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

9. Ha a 8. kérdésben felsorolt események bármelyikére igennel felelt, annak folyamatába mikor vonták be a személyzeti/HR osztályt? (Csak egyet jelöljön be!)

- A. Kezdetől fogva ₃
 B. Későbbi fázisoktól ₂
 C. A végrehajtáskor ₁
 D. Nem vonták be ₀

10. Kérjük, adja meg az alkalmazottaikhoz kapcsolódó alábbi információk hozzávetőleges értékeit!

- A. Éves fluktuációs ráta _____% Nem tudom ₉
 (Fluktuációs ráta= a kilépettek átlagos állományi létszámhoz viszonyított aránya)
- B. Hiányzás/ betegség szabadság átlagos napok száma/fő/év: _____ Nem tudom ₉

11. Kérjük, jelölje a 25 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!

- 0% ₁ 1%- 10% ₂ 11%-25% ₃ 26%-50% ₄ 51-75% ₅ 76-100% ₆ Nem tudom ₉

12. Kérjük, jelölje az 50 éves vagy annál idősebb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!

- 0% ₁ 1%- 10% ₂ 11%-25% ₃ 26%-50% ₄ 51-75% ₅ 76-100% ₆ Nem tudom ₉

13. Kérjük, jelölje a felsőfokú végzettségűek alkalmazottaikon belüli arányát!

- 0% ₁ 1%- 10% ₂ 11%-25% ₃ 26%-50% ₄ 51-75% ₅ 76-100% ₆ Nem tudom ₉

14. Melyik országban van az Ön szervezetének vállalati központja? (Amennyiben az Ön szervezete egy nagyobb cégcsoport része, az anyavállalati központ helyét nevezze meg!)

15. Melyik évben alapították az Ön magyarországi szervezetét (ÉÉÉÉ)?

_____ Nem tudom ₉

16. Az Ön szervezete, illetve az a részegység, amelyre vonatkozóan a kérdőívet kitöltötte
(Kérjük, csak egy választ jelöljön be!)

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| A. Egy nemzetközi szervezet központja | <input type="checkbox"/> | 1 |
| B. Egy magyar tulajdonú szervezet központja | <input type="checkbox"/> | 2 |
| C. Egy külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata | <input type="checkbox"/> | 3 |
| D. Egy magyar tulajdonú szervezet leányvállalata | <input type="checkbox"/> | 4 |
| E. Egy önálló szervezet egynél több telephellyel | <input type="checkbox"/> | 5 |
| F. Egy önálló szervezet egy telephellyel | <input type="checkbox"/> | 6 |

17. Ha az Ön szervezete nagyobb intézmény/vállalat/divíziócsoporthoz tartozik, kérjük, jelölje meg, hogy döntően hol határozzák meg a következő HR témakörök politikáját!

- | | A nemzetközi központban | Az országos központban | A leányvállalatnál/Divízióban | A telephelyen/intézményben/helyi irodában |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|---|
| A. Ösztönzés és juttatások | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Toborzás és kiválasztás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Képzés és fejlesztés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Munkaügyi kapcsolatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. Létszámbővítés/
csökkentés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F. Vezetésfejlesztés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A VÁLASZADÓ ADATAI

1.	Ön szervezetének személyzeti/HR részlegében dolgozik?		
	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>	
2.	Ha Ön személyzeti/HR részlegben dolgozik, mennyi ideje végez HR szakmai munkát?		
	_____	éve	Nem jellemző <input type="checkbox"/>
3.	Ön szervezetének legmagasabb rangú HR-vezetője?		
	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>	
4.	Az Ön neme:		
	Férfi <input type="checkbox"/>	Nő <input type="checkbox"/>	
5.	Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?		
	_____	éve	Nem jellemző <input type="checkbox"/>
6a.	Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel?		
	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>	
6b.	Ha igen, milyen szakmai területen szerezte a legmagasabb fokozatot?		
	A. Üzleti tudományok	<input type="checkbox"/>	E. Jogtudomány
	B. Közgazdaságtudomány	<input type="checkbox"/>	F. Műszaki tudományok
	C. Társadalom- vagy magatartástudományok	<input type="checkbox"/>	G. Természettudományok
	D. Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek	<input type="checkbox"/>	H. Egyéb
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KÖSZÖNJÜK, HOGY IDŐT SZENTELT KÉRDŐÍVÜNK KITÖLTÉSÉRE!

Postai úton vagy e-mailben az alábbi címre juttassa vissza a kérdőívet!

Dr. Poór József
 egyetemi tanár
 Szent István Egyetem
 Menedzsment és HR Kutató Központ
 H-2100 Gödöllő, Páter Károly u.1.
 e-mail: poor.jozsef@gtk.szie.hu
 telefon: +36-20-464-9168

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik közvetve vagy közvetlenül hozzájárultak doktori értekezésem elkészüléséhez. Elsősorban témavezetőmnek Dr. Poór József professzornak, aki bevezetett a HR kutatások rejtelseibe, szakmai támogatásával és biztatásával jelentős szerepet játszott abban, hogy végül belevágtam ebbe a munkába. Továbbá Dr. Komor Leventének, akinek hasznos tanácsai és észrevételei úgy az elindulásnál, mint a dolgozat befejezésénél egyaránt nagy segítséget jelentettek. Továbbá mindazon kollégáimnak, akik az elmúlt évek során számos közös publikáción keresztül járultak hozzá munkám sikerességéhez.

Köszönetemet fejezem ki a szigorlati bizottság tagjainak, valamint a munkahelyi vita elnökének, Dr. Nemes Ferenc professzornak és opponenseimnek, Dr. Lajos Attilának, Dr. Fehér Jánosnak és minden további résztvevőnek, akik építő javaslataikkal hozzájárultak az értekezés végső formájának elnyeréséhez.

Köszönöm Törökné Hajdú Mónikának, a Doktori, Habilitációs és Tudományszervezési Hivatal hivatalvezetőjének, valamint Naárné Dr. Tóth Zsuzsannának, a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola titkárnak, az adminisztrációs és eljárási ügyekben nyújtott segítő közreműködésüket.

Köszönettel tartozom egykori tanáraimnak, kiemelve most azokat, akik valamilyen módon meghatározó szerepet játszottak szakmai életem formálódásában. Elsők között Kónya Istvánnak, Rácz tanár úr díjas gimnáziumi matematika tanáromnak és osztályfőnökömnek, akitől stabil matematika alapokat kaptam a további tanulmányaimhoz. Dr. Szabó Józsefnek a debreceni egyetem (akkoriban KLTE) egykori tanárának, akitől lehetőséget kaptam, hogy már hallgatóként gyakorlatokat vezessek, és aki ötleteket és támogatást adott pályám további alakulásához. Továbbá a Corvinus Egyetem Budapesti Vezetőképző Központ Humánmenedzsment Programjában oktató tanáraimnak, a teljesség igénye nélkül: Dr. Barlai Róbert, Dr. Bokor Attila, Dr. Buzády Zoltán; Dr. Gászó Ferenc, Patty Donát, Dr. Rudas János, Dr. Takács Sándor. Az általuk átadott tudás és tapasztalat, a mai napig szilárd bázisát képezi oktatói és kutatói munkámnak.

Végül, de nem utolsó sorban köszönettel tartozom családomnak. Elsőként néhai szüleimnek, akik már nem élhették meg ezt az eseményt. Számukra mindig érték volt a tanulás és a szellemi teljesítmény, és ez irányú törekvéseimet egész életükben támogatták. Továbbá volt férjemnek, Dr. Ketskemény Lászlónak, akitől az SPSS rejtelseit tanulhattam meg, Kristóf fiannak, aki gyerekként túlélte, hogy édesanyját sokszor jobban érdekelte a tanulás és önképzés, mint a fakanál, és jelenlegi páromnak, Csizsér Györgynek, aki e munkás időszak alatt mindvégig támogatott és mellettem állt. Végül külön köszönet jár unokaöcsémnek, Paulovits Györgynek, aki a dolgozat szövegét nyelvi és stilisztikai szempontból aprólékosan átnézve, hasznos tanácsokkal látott el.