



SZENT ISTVÁN EGYETEM

Quo vadis HRM?

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

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

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

| | |
|--|-----------|
| 1. ELŐZMÉNYEK ÉS CÉLOK | 2 |
| 2. ANYAG ÉS MÓDSZER | 4 |
| 2.1. A HRM kutatási paradigmái | 4 |
| 2.2. Kutatási modell és hipotézisek | 5 |
| 2.3. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana | 9 |
| 2.4. Ország klaszterek | 11 |
| 3. EREDMÉNYEK | 12 |
| 3.1. A hipotézisek igazolása | 12 |
| 3.2. Új és újszerű tudományos eredmények..... | 16 |
| 4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK..... | 20 |
| 5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK..... | 23 |
| M1. IRODALOMJEGYZÉK..... | 28 |

1. ELŐZMÉNYEK ÉS CÉLOK

A kultúra és a gazdaság működése között 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. Ezek közé tartoznak a különböző nemzeti környezetek, intézményi berendezkedés és a HRM gyakorlatok közötti összefüggésekkel foglalkozó, *komparatív HR-kutatások* is. Az ezekre specializálódott globális CRANET kutatási hálózat alapítói nem kevesebbet tűztek ki célul, mint a különböző országok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatainak megismerését és nemzetközi összehasonlítását. A hálózat felmérései egyrészt módot adnak a humán erőforrás menedzsmentben tapasztalható trendek azonosítására (Brewster et al. 2010), másrészt a hálózat világméretűvé válásával lehetővé vált a különböző jellegzetes menedzsment kultúrákat képviselő régiók összehasonlítása és annak vizsgálata, hogy azonosíthatók-e olyan ország-csoportok, illetve régiók, amelyek sajátos, őket a többiektől megkülönböztető HRM jellemzőkkel rendelkeznek (Karoliny-Poór 2013). A CRANET survey-k nagytömegű reprezentatív adatai alátámasztják a HRM működésének nemzeti beágyazottságát és a nemzeti üzleti rendszerek alakulásának dinamikus természetét (Brewster 2007). A közép-kelet-európai régió számos országának, köztük hazánknak rendszerváltást követő bekapcsolódása a CRANET kutatási hálózatba lehetővé tette a régió HRM gyakorlatainak azonos módszertanon alapuló vizsgálatát és összehasonlítását, egymással és más régiókkal is. A Dr. Poór József vezetésével működő, SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ tagjaként évek óta magam is részt veszek a kutatási hálózat munkájában, amelynek részeként az elmúlt években számos publikációm született. Disszertációmmal, a *kontextuális kutatási paradigmát* (Brewster 1999, 2007) követve, ennek a munkának a folytatására és elmélyítésére vállalkoztam. A tavalyi év végén fejeződött be az adatgyűjtés legújabb hulláma, így a közép-kelet-európai térségre vonatkozóan már három egymást követő survey empirikus adatai állnak rendelkezésre, egyedülálló lehetőséget kínálva a jelenségek időbeli összehasonlítására is.

Az összehasonlító menedzsment elméletét és gyakorlatát egyaránt átszövő vita, reflektálva a globalizáció hatásaira, hosszú időn keresztül a konvergencia és divergencia dilemmája körül bontakozott ki, és számtalan magyarázat született, amely a régiók és országok közötti különbségek megértését volt hivatott elősegíteni. 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 országok helyzete, ahol a rendszerváltást követően az emberi erőforrások menedzselése hatalmas átalakuláson ment át, és – elsősorban a térségben megjelenő multinacionális vállalatok térhódítása folytán – egyre inkább terjedni kezdett a gazdasági orientációt szem előtt tartó HRM, felváltva a politikai jellegű személyzeti munkát. A működő tőkével együtt beáramló menedzsmenttudás és gyakorlat jelentős hatást gyakorolt a térség szervezeteinek működés módjára, és a 90-es évektől kezdve térségünkben is a vállalati vezetés fontos kérdésévé vált a HRM (Poór 2013). Ugyanakkor 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 (Morley et al. 2009). Az teljesen világos, hogy a régió országai honnan alakultak

át, azt azonban 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), ezért a szerzők amellet foglalnak állást, hogy az emberi erőforrás gyakorlatok vizsgálata Közép-Kelet-Európában aktuális és releváns téma.

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 a HRM-nek milyen jellemzői vannak. Dolgozatomban a globalizáció problémakörének és a nemzetközi kultúrakutatások eredményeinek szakirodalmi áttekintéséből kiindulva közelítek az emberi erőforrás menedzsment tudományos megközelítései felé, kiemelve a HR-modellek regionális különbözőségeit. A HRM-re 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.

Kutatásom a CRANET kérdőíves felmérésein alapuló szekunder kutatás. Célja a HRM sajátosságainak és azok változásainak vizsgálata, a különböző országok, illetve az általuk alkotott kulturális klaszterek összehasonlításával megfigyelhető tendenciák, azonosságok és különbségek feltárása Európa hat régiójában és a HRM „öshazájában”, az Amerikai Egyesült Államokban, választ keresve arra, hogy az egyre erőteljesebb globalizációs folyamatok hatására hol tart, milyen jellegzetességeket mutat napjainkban térségünk szervezeteinek HR gyakorlata. A gazdaságilag fejlett országokkal összehasonlítva milyen konvergens tendenciák azonosíthatók, illetve fellelhetők-e közép-kelet-európai és speciálisan magyarországi sajátosságok, divergens vonások.

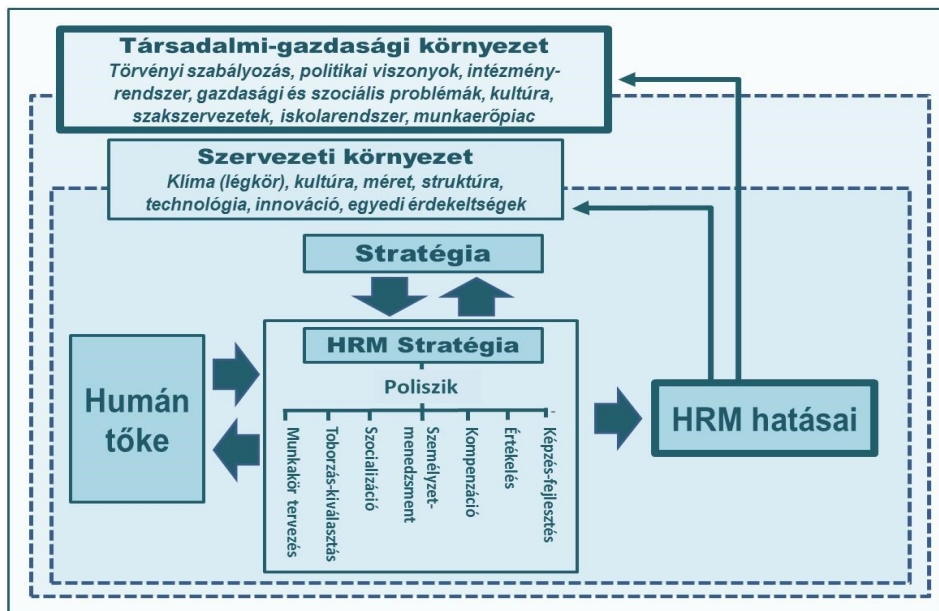
A kutatástól azt vártam, hogy a szervezetekben folyó emberi erőforrás menedzselési gyakorlatok a közép-kelet-európai régióra és hazánkra nézve egyaránt alapvetően konvergenciát mutatnak a nemzetközi tendenciákkal, miközben a közép-kelet-európai HRM sajátos megjelenési formái is feltűnhetnek. Arra számítottam, 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.

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 HRM gyakorlatok globális kontextusban való értelmezése, tendenciáinak feltárása alapul szolgálhat tehát a hatékonyan működő HR tevékenységek kialakítására, és elősegítheti a térségbeli vállalatok versenyképességének erősödését. Kutatásommal reményeim szerint 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.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. A HRM kutatási paradigmái

Brewster (1999, 2007; 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. 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 társadalom-tudományi megközelítés, ami hipotéziseket állít föl és deduktív magyarázatokkal operálva általánosítható törvényszerűségeket azonosítására törekszik. Elsősorban a menedzsment eredményességére fókuszál, figyelmen kívül hagyva más célokat és tényezőket, ezért számos előnye ellenére az európai kutatók kritikával illetik. A *kontextuális paradigma* (1. ábra) ezzel szemben a környezeti tényezők fontosságát hangsúlyozza, abban gyökerezik, hogy a HRM mindig egy rá befolyást gyakorló, sajátos szervezeti és külső környezeti kontextusba van beágyazva, beleértve a társadalmi, intézményi és politikai kényszerek hatását. 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).



1. ábra. A kontextuális paradigma összefüggései.

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

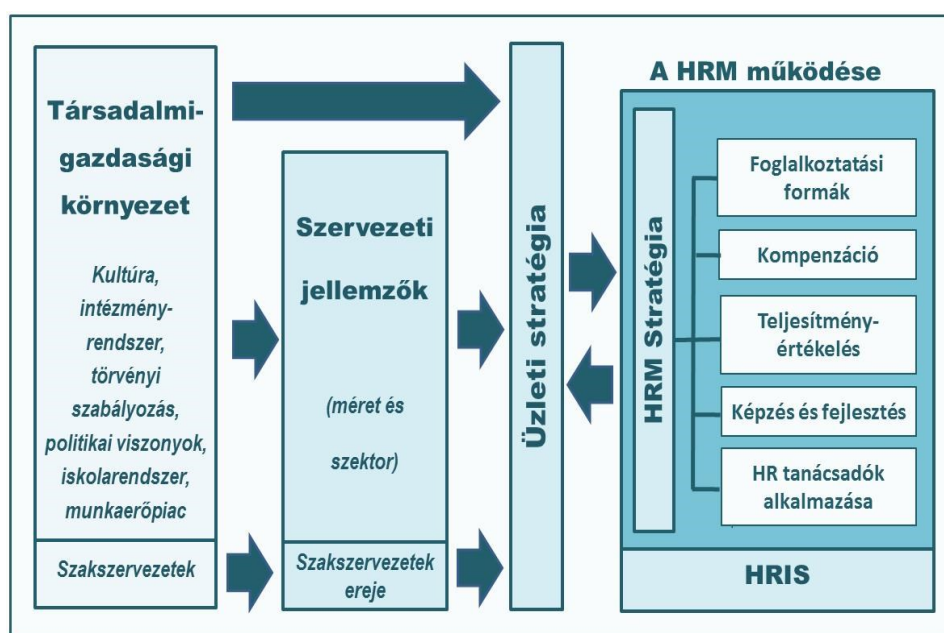
A kontextuális paradigma elméleti alapjai lényegében különböznek a többi három nézőponttól és főleg a brit munkaügyi kapcsolatok megközelítésén alapulnak, ahol a szervezeti teljesítménnyel való kapcsolat kevésbé fontos, mint az, hogy mi okozza a HRM különböző környezeti feltételek esetében megmutatkozó különbözőségeit (Brewster 2007). Képviselői az idiografikus, és induktív logikára épülő kutatási modellt követve, 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. Elsősorban egyszerű, leíró statisztika módszereket (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, 2007; 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. Kezdetben az összehasonlító HRM vizsgálatok fő iránya az volt, hogy az amerikai HRM modellek 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).

2.2. Kutatási modell és hipotézisek

A komparatív HR kutatások szemléletéből kiindulva, a kontextuális kutatási paradigmának megfelelően a HRM-et a rá befolyást gyakorló sajátos környezeti és szervezeti kontextusba beágyazottan tanulmányozom. Kutatásomban számos releváns HR változót vizsgállok, ami kiterjed az időbeli változások követésére is két egymást követő CRANET kutatás adataira támaszkodva. Munkámban az 1. ábrán bemutatott kontextuális modellből kiindulva az alábbi kutatási modellt követem (2. ábra):



2. ábra. Kutatási modell
(saját szerkesztés)

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 1995, 2007; Poór 2006, 2013), ugyanakkor az európai nemzetek intézményi, üzleti struktúráiban, valamint a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában jelentős különbségek vannak (Brewster 2004, 2007; Brewster et al. 2004b; Poór 2013). 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 konvergencia folyamat is megfigyelhető (Brewster 2004, 2007), amit a szakszervezetek csökkenő befolyása is elősegít (Poór 2013).

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 2007). 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 2007). Közép-Kelet-Európa országait tekintve, a rendszerváltás előtt az államilag vezérelt, egalitáriánus fizetési rendszerek voltak meghatározóak, teljesítmény alapú bérezés alig fordult elő (Poór 2013), 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 2007) kiindulva, azzal szoros összefüggést feltételezve, a teljesítményértékelés terjedésére, és a különböző régiók gyakorlatainak közeledésére következtetnek.

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, 2017) 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 1995, 2004; Brewster et al. 2004a; Poór 1995, 2006, 2013), a koordinált piacgazdaságokhoz 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 2013; Scheuer 2011). A teljesítmény alapú javadalmazás alkalmazásában ugyanakkor konvergens folyamatok azonosíthatók (Brewster 2007), 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-csoportokhoz 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, 2017) követően a HR részleggel, illetve HR stratégiával rendelkező cégek aránya a kilábalásnak köszönhetően ismét emelkedik, a korábban tapasztalt irány-konvergenciát mutatva (Brewster 2007). 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 2013). Lazarova és szerzőtársai (2013) két tényező esetében azonosítottak 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 et al. 2014a és 2015); számos kutatás támasztja alá azt, hogy a HR rendszerekben mutatkozó különbségek jelentős mértékben a szervezeti mérettől függenek (Poór 2013). Vannak azonban, akik a mellett foglalnak állást, hogy a HR funkcióra a legnagyobb befolyást az gyakorolja, hogy a cég mely országban fejti 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.

2.3. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana

Kutatásom a CRANET kutatóhálózat által kérdőíves felmérésekkel gyűjtött adatokon alapuló *szekunder kutatás*. A CRANET az angliai Cranfield Business School által koordinált, legnagyobb nemzetközi, non-profit HRM kutatási hálózat a világon, 1989-ben jött létre az ILO kezdeményezésére. 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, napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja össze, és a HRM gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be (Kovács-Karoliny 2015). 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).

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. 2017). 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 Közgazdaságtudományi Karának kutatócsoportját 2004-ben fogadta be a hálózat, és először a 2005-ös (negyedik) fordulóban vettek részt a felmérésben. A Szent István Egyetem kutatócsoportja 2011-ben kapcsolódott be ebbe a munkába. Az utolsó három felmérés teljes minta nagyságát mutatja az 1. táblázat.

1. 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 2013) és a 2015/16-os felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A CRANET kutatás módszertana (Brewster et al. 1994) a kezdetekben kialakított sztenderdekot követi, nem változott jelentősen az évek során. 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 kérdőívek közel négyszáz, a HR működést leíró változót tartalmaznak, ezeknek teljes körű feldolgozása túlmutatna a dolgozat keretein. Ezért kiválasztottam néhány, a HR működés nemzetek közötti különbözőségét jól leíró változót (pl. HR részleg mérete, HR stratégiai szerepe, szakszervezetek szerepe, teljesítményértékelés, teljesítményalapú bérezés, rugalmas munkaszerződések alkalmazása, atipikus foglalkoztatás), és ezek mentén vizsgálom az emberi erőforrás gazdálkodást, illetve annak változását az alább ismertetett kulturális régiókban. A változók kiválasztásának további szempontja volt az, hogy a közép-kelet-európai specifikumok megragadására alkalmas HR területekhez legyenek köthetőek, és alkalmasak legyenek a HRM nemzetek, régiók közötti összehasonlítására és időbeli változásainak követésére.

Munkámban, a kontextuális kutatási paradigma követőihez hasonlóan, én is nagymértékben támaszkodom a leíró statisztikai eszközökre (Martín-Alcázar et al. 2005), amit kiegészítek erősebb statisztikai módszerek alkalmazásával is. A szükséges statisztikai 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.: khi-négyzet próba, Welch-próba, ANOVA), lineáris regressziós és többváltozós elemzésekkel (logisztikus regresszió) vizsgálom. Ez utóbbi lehetővé teszi, hogy a regressziós modellbe magyarázó változóként a kérdőíves felmérésekben jellemzően előforduló, nominális, kategóriaváltozókat is bevonjunk.

2.4. Ország klaszterek

Dolgozatomban a jelentősebb menedzsment kultúra-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 és az összehasonlító közgazdaságtan 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 2. táblázat szerint alakult.

2. 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

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 is.

3. EREDMÉNYEK

3.1. A hipotézisek igazolása

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 (2013) 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.***

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 igazolódott.***

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.***

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) összehangban, 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.***

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 ismételen 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.***

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.**

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, 2017). 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 régiókban 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 2013; 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-Európához 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.***

3.2. 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 vetettem 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: Khi-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

érhetők 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 karrierdöntésekben, régióinkban 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 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: Khi-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 kezdettől 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, kezdettől fogva való konzultációnak az USA-hoz, valamint a nyugat- és észak európai ország-csoportokhoz tartozás szignifikáns, pozitív előrejelzője.

4. 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, 2007; Mayrhofer et al. 2004; Poór 2013) továbbra is fennáll. 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). Ugyanakkor eredményeim alapján az is nyilvánvaló, hogy még a gazdaságilag fejlett észak- és nyugat-európai országokat sem szabad a HRM szempontjából egységes tömbként kezelni. 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 piacgazdaságokhoz tartozó 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, és nem 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 a 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 követhető nyomon. Franciaország, a HR stratégiai szerepét és az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását tekintve is a többi fejlett országhoz 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 összevetve.

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 térség országai, így Magyarország is számos HR jellemző tekintetében, mint a HR részleggel és HR stratégiával rendelkezők aránya, a teljesítményértékelés és atipikus foglalkoztatás alkalmazása, egyre inkább közelít a világ gazdaságilag fejlett régióinak gyakorlatához, az elektronikus HR információs rendszerek használatában pedig úgy a régió, mint hazánk is egy szinten áll velük. Ez utóbbi azért is figyelemre méltó, mert a magyar és így a közép-kelet-európai mintában is jóval nagyobb arányt képviselnek a kis létszámú cégek. Ugyanakkor a külső HR szolgáltatók alkalmazásában tovább növekedett régióink lemaradása, Magyarország viszont még az előző felmérés óta elszenvedett visszaesés ellenére is, jóval a régiós átlag fölött áll. Közép-Kelet-Európa szervezetei, miközben a képzések és fejlesztések, valamint a teljesítményértékelés fontosságát vagy az atipikus foglalkoztatási formák szerepét egyértelműen felismerték, a HR stratégiai szerepét tekintve korántsem mutatnak ilyen rózsás képet: az eredmények arra engednek következtetni, hogy a HR-ért felelős személyek kiszorulóban vannak a felső vezetésből, és az üzleti stratégia kialakításából régiókban és hazánkban egyaránt. 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. Eközben viszont a TÉR-t alkalmazó szervezetek aránya számottevően növekedett, és mivel a rendszerváltást megelőző időszakban ez szinte teljesen hiányzott a régió szervezeteinek gyakorlatából (Karoliny-Poór 2013), 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 térség országai között, a közös szocialista múlt hatása ellenére is, mutatkoznak azonban különbségek, és az együttmozgások mellett eltérések, divergens vonások is megfigyelhetők. A magyarországi HR gyakorlatok nagy hasonlóságot mutatnak a régió többi országával a legtöbb HR jellemző tekintetében. Hazánkban 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 HR szolgáltatók foglalkoztatása áll. Arra számítottam, hogy a válságból való kilábalást követően a HRM pozíciója erősödést fog mutatni térségünkben, ez azonban csak egyes részterületeken volt kimutatható, ugyanakkor továbbra is fennáll, hogy a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok „elkülönülő régiót alkotnak Európán belül, melynek sajátosságait a további kutatások során is érdemes nyomon követni” (Karoliny-Poór 2013).

A regionális és kulturális kontextusból eredő sajátosságok, az európai országok, illetve régiók HRM gyakorlatait jellemző divergens tendenciák tehát a mai napig tetten érhetőek, miközben jól megragadható hasonlóságok és konvergens folyamatok is azonosíthatóak. A HR-részleg méretére és a rugalmas munkaszerződések használatára vonatkozóan a korábbi kutatásokhoz (Brewster 2007) hasonló eredmények adódtak, és több további területen is irány-konvergencia volt kimutatható (HR stratégia és TÉR terjedése, a teljesítménytől függő javadalmazás és a szakszervezetek visszaszorulása Európában). A HR gyakorlatok végső konvergenciájáról azonban továbbra sem beszélhetünk, azaz a HR gyakorlatok egységesedéséhez, a korábbi

feltételezésekkel szemben, a globalizációs hatások ellenére sem vezet egyenes út (Karoliny-Poór 2013). 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) szerepmódeljéből indulunk ki, a HR stratégiai partner szerepét feltétlenül erősíteni kell a régió szervezeteiben és nem utolsó sorban Magyarországon is. Hasonló mondható el az érdekképvisező 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). 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. Ezeken 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).

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. A téma számtalan további kutatási lehetőséget rejt magában. Mivel vizsgálatomba a CRANET változóknak csak egy szűkebb – bár kétségkívül 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. Negyedrészt, ahogy azt a szakszervezetekre és a HR szervezeti pozíciója vonatkozóan láttuk is, Közép-Kelet-Európa korántsem tekinthető HR szempontból homogén tömbnek, tehát érdemes lenne a régión belüli különbségek feltárására is további vizsgálatokat végezni.

5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratok

1. Poór J, **Kovács I. É.**, Antalik I., Juhász Tímea, Szabo Ingrid, Madarász I., Tózsér Gy., Vingoradov Sz., Horbulák Zs., Dús M., Kollár Cs., Strazovska H. (2016) **Foglalkoztatás - Atipikus foglalkoztatás magyar és szlovák vállalatoknál longitudinális vizsgálatok tükrében** SELYE E-STUDIES 7/2016:(1) pp. 37-53. (ISSN: 1338-1598)
2. József Poór, Zsolt Horbulák, **Ildikó Kovács**, Imrich Antalík, Ingrid Szabó, Tímea Juhász, Gáabrielné Tózsér Györgyi, Szergej Vinogradov, Helena Strážovská, Miklós Dús, Csaba Kollár (2015) **Atypical Forms of Employment in The Light Empirical Researches in Hungarian and Slovakian Cross-Border Area (2013-2014)** EKONOMIKA CESTOVHEHO RUCHU A PODNIKANIE 7:(3) pp. 60-82. (ISSN: 1337-9313)
3. József Poór - Allen D. Engle-Sr - **Ildikó Éva Kovács** - Agnes Slavic - Geoffrey Wood - Katalin Szabó - Marzena Stor - Kinga Kerekes - Zsuzsa Karoliny - Ruth Alas - Krisztina Némethy (2015) **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.), 2015. pp.229-249. (ISSN: 1785-8860)
4. József Poór - Zsolt Horbulák - Helena Strážovská - Imrich Antalik - Miklós Dús - Györgyi Gáabrielné Tózsér - Tímea Juhász - **Ildikó Éva Kovács** - Imre Madarász - Lubomira Strážovská - Szabó Katalin - Sergej Vinogradov (2015) **Atypické zamestnávanie na maďarsko-slovenskom pohraničí.** PERSPEKTÍVY: CASOPIS O EKONOMICNOM DIANI. 1:(1) pp.22-38. (ISSN 1339-8245)
5. Poór József - **Kovács Ildikó Éva** - Karoliny Mártonné - Milovecz Ágnes (2014) **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. (ISSN 0133-0179)
6. Poór József - Szabó Katalin - **Kovács Ildikó Éva** (2014) **A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. Öt kelet-európai országban végzett empirikus kutatás tükrében.** Munkaügyi Szemle 2014/6. szám. pp:38-47. (ISSN: 0541-3559)

Tudományos konferencia előadások és kiadványok

Angol nyelven

7. Jozsef Poor, László Pitlik, Katalin Dobrai, Zsuzsa Karoliny, Ferenc Farkas, **Ildikó Éva Kovács**, Zuzana Dvorakova (2016) **Knowledge Management in Human Resource Management in local, foreign-owned subsidiaries, focusing on Central and Eastern Europe.** 3rd AIB-CEE Chapter Conference Boosting Competitiveness of Central Europe Through Digital Economy. Prága, 2016. 09.29.-2016. 10.01. Book of Abstracts: p.24.
8. Poór József, Zsolt Horbulák, Szergej Vinogradov, Madarász Imre, Juhász Tímea, Szabó Ingrid, Imrich Antalik, Helena Strážovská, **Ildikó Éva Kovács**, Dús Miklós, Györgyi Gáabrielné Tózsér (2015) **Atypical Employment in Light of Hungarian and Slovak Research Comparison.** In: Mona Trinks, Irma Rybnikova, Rainhart Lang (szerk.) XII. Chemnitz East Forum: Leadership and governance OF and IN public and private

organizations in CEE countries. Technische Universität Chemnitz, Németország, 2015.09.09-2015.09.11. p.77.

9. József Poór, **Ildikó Kovács**, Imrich Antalík, Ingrid Szabó, Tímea Juhász, Zsolt Horbulák, Gáabrielné Tózsér Györgyi, Szergej Vinogradov, Helena Strážovská, Miklós Dús, Csaba Kollár (2015) **Employment and Atypical Employment in Slovakia and Hungary in 2013 and 2014 – Empirical Research**. In: Daniel Krajčík (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. (ISBN: 978-80-225-4085-8)
10. POÓR, József - JUHÁSZ, Tímea - MADARÁSZ, Imre - HORBULÁK, Zsolt - SZABÓ, Ingrid - ANTALIK, Imrich - **KOVÁCS, Ildikó Éva** - DÚS, Miklós - GÁBRIELNÉ TÓZSÉR, Györgyi - VINOGRADOV, Szergej - MUATAZ, Fawzi Mohamed - KOLLÁR, Csaba (2015) **Examination of the attitudes towards atypical employment from the perspective of Slovak and Hungarian unemployed**. In: Dunay, A. (Ed.) Proceedings of the 5th International Conference on Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness. 578p. Gödöllő, 2015.06.18-19. Szent István Egyetemi Kiadó., pp. 214-219 (ISBN: 978-963-269-492-4)
11. Jozsef Poor - Allen Engle - **Ildiko Eva Kovacs** - Katalin Szabo - Agnes Slavic - Marzena Stor - Kinga Kerekes - Geoffrey Wood - Zsuzsa Karoliny - Ruth Alas (2014) **HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe in Light of Empirical Researches between 2008-2013**. In: Erzsebet Czako (ed.): Competitiveness of the CEE Region in the Global Economy (book of abstract) 1st AIB-CEE Chapter Conference Budapest, 9-11 October, 2014, p.41. (ISBN 978-615-5270-12-3.)
12. József Poór - Zsuzsa Karoliny - **Ildikó Éva Kovács** - Ágnes - Milovecz Birkás (2013) **The changing role of HR-related Management Consultancy in Light of Two Consecutive Cranet Surveys**. In: Sustainability Employability: Challenges for HRM Innovation. 12 November 2013, Radboud University and Cranet, Nijmegen (Netherlands) Conference-Abstract-booklet pp.37-38
13. Fehér, J. - Kollár, P. - **Kovács, I. É.** - Szabó, I. - Szabó, K. - Poór, J. (2012) **Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary**. In: Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources. Szent István University, 14-15. June 2012, Gödöllő. Contributed papers, Vol.II. pp. 291-299.(ISBN 978-963-269-294-4)

Magyar nyelven

14. **Kovács Ildikó Éva** – Poór József (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 (ISBN: 978-963-269-634-8)
15. **Kovács Ildikó Éva** (2016) **A HR gyakorlatok alakulása - nemzetközi összehasonlítás fókuszban a közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal**. Konferencia előadás, Megújulás és fenntarthatóság - versenyképes és a tudáslapú Magyarorszáért. VIII. Országos Tanácsadói Konferencia, 2016.október 26. Budapest, Dia:1-20. (A tanulmánykötet megjelenés alatt)

16. **Kovács Ildikó Éva** - Karoliny Mártonné (2015) **A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében.** In: Badics Bernadett - Drimál István- Poór József (szerk.) 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. (ISBN: 978-963-89734-1-2)
17. Poór József - **Kovács Ildikó Éva** - Gábríelné Tózsér Györgyi (2015) **Atipikus foglalkoztatási formák a magyar-szlovák határ mentén.** Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory-Brassai Konferencia, Budapest 2015. május 27-28. Óbudai Egyetem. Konferencia előadás. 1-28. dia
18. Poór József - Antalik Imre - Juhász Tímea - **Kovács Ildikó Éva** (2014) **Atipikus foglalkoztatás trendjei és tendenciái hazánkban és Szlovákiában empirikus vizsgálatok tükrében.** "Életutak-generációk-ünnepek" tudományos Konferencia ICF Magyar Tagozata, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége és a Zsigmond Király Főiskola, 2014. május 22. slide prezentáció, pp.1-13

Könyv, könyvrészlet

19. Poór, J. - Wood, G - Karoliny, Zs. - **Kovács, I. É.** - Gross, A - Szlávicz, Á. - Nemanja, B. - Szabó K. (2017) **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)
20. József Poór, **Éva Ildikó Kovács**, Zoltán Seben (2016) **HRM a nemzetközi cégeknél. HR-funkció átalakulása nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban 2011-2013.** Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Komárno, 89. p. (ISBN: 978-80-8122-180-4)
21. Poór J, Tímea J, Madarász I, Horbulák Z, Szabó I, Antalik 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: A. Berezin, M. Bezpartochnyi (szerk.) Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses. 196 p. Riga: ISMA University. pp. 174-187.
22. Poór József, **Kovács Ildikó Éva** (2016) **Esettanulmányok - 11. eset: Benchmarking eset.** In: Poór József (szerk.) **Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság.** 4. bővített, átdolgozott kiadás 863 p. Budapest, Akadémiai Kiadó. pp. 838-839. (Menedzsment szakkönyvtár) (ISBN:978 963 05 9812 5)
23. József Poór, Allen D Engle, Ágnes Szlávicz, Kinga Kerekes, Katalin Szabó, **Ildikó Éva Kovács**, Imola Józsa (ed.) (2015) **Human resource management issues and challenges in foreign owned companies: Central and Eastern Europe (2011-2013).** Komárno. Janos Selye University. 164p.(ISBN:978-80-8122-151-4) Szerzőként: 5-7.fejezetek, pp.34-103.
24. Poór József, Szlávicz Ágnes, **Kovács Ildikó Éva**, Kerekes Kinga, Szabó Katalin, Szabó Katalin (2014) **Összefoglaló következtetések.** In: Poór József, Farkas Ferenc (szerk.) **Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet Európában 2011-2013.** 175p. Gödöllő-Pécs-Révkomárom. Pécsi

Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) pp.160-166. (ISBN:978-963-642-866-2)

25. Szabó Katalin, Mazena Stor, Adam Suchodolski, **Kovács Ildikó Éva**, Poór József (2014) **Lengyelország** In: Poór József, Farkas Ferenc (szerk.) **Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet Európában 2011-2013**. 175p. Gödöllő-Pécs-Révkomárom. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) pp.34-60. (ISBN:978-963-642-866-2)
26. Szabó Katalin, **Kovács Ildikó Éva**, Karoliny Mártonné, Poór József (2014) **Magyarország** In: Poór József, Farkas Ferenc (szerk.) **Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet Európában 2011-2013**. 175 p. Gödöllő; Pécs; Révkomárom: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) pp.61-88. (ISBN:978-963-642-866-2)
27. Antalík Imrich-Poór József-Juhász Tímea-Szabó Ingrid-Madarász Imre-**Kovács Ildikó Éva** (2013) **Foglalkoztatás és atipikus foglalkoztatás Komárom–Komárno térségében**. Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Komárno (ISBN 978-80-8122-079-1) 256 p.
28. Fehér, J. - Kollár, P. - **Kovács, I. É.** - Szabó, I. - Szabó, K. - Poór, J (2012) **Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary**. In: Illés, B. Cs.-Bylok, F.-Dunay, A. (ed.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. Monograph. (Chapter 5.4). Szent István University Publishing, Gödöllő, Hungary. pp. 341-353. (ISBN 978-963-269-327-9)
29. Kollár Péter - **Kovács Ildikó Éva** - Szabó Katalin - Szabó Ingrid - Poór József (2012) **Üzleti etika kutatás – a magyarországi és szlovákiai magyar hallgatók körében**. In: Szabó Ingrid – Antalík Imrich (szerk.) Társadalmi-gazdasági kihívások a határ menti térségekben – Szakmai nap és üzletember találkozó (Révkomárom 2012.03.22.). Tanulmánykötet. Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Révkomárom. pp.162-170. (ISBN 978-808-122-027-2)
30. **Kovács Ildikó Éva** (2012) **Tudományos írásművek készítése - minden, amit tudnunk kell a szakdolgozatíráshoz**. Egyetemi jegyzet. Gödöllő.106.p.
31. **Kovács Ildikó Éva** (2007) **Az egy- és kétirányú kommunikáció**. In: Mészáros Aranka (szerk.): Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. ELTE Eötvös Kiadó. pp. 71-82. (ISBN 978-963-463-947-3)

Kutatási jelentés

32. Poór József, Suhajda Csilla Judit, Szabó Katalin, **Kovács Ildikó Éva**, Kollár Péter, Lestyán Katalin, Gósi Mariann, Tóth Katalin, Farkas Péter, Visztenvelt Andrea (2016) **TRÉNINGEK ÉS KÉPZÉSEK HATÉKONYSÁGA – MAGYARORSZÁG 2016**.
33. Antalík Imrich - Dús Miklós - Gáabrielné Tözsér Györgyi - Gósi Marianna - Horbulák Zsolt - Juhász Tímea - Kollár Csaba - **Kovács Ildikó Éva** - Madarász Imre - Mihály Nikolett - Poór József - Strázovská Helena - Strázovska Gabriella - Szabó Ingrid - Szabó Katalin - Vinogradov Szergej (2014) (Szerk: Poór József) **Foglalkoztatás – atipikus foglalkoztatás a magyar-szlovák határmentén – Komárno-Komárom és Párkány-Esztergom térségekben**. Selye János Egyetem Gazdasági Kar - Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Visegrad Fund, Kutatási zárójelentés. 225 p.

34. Poór József - Szabó Katalin - **Kovács Ildikó Éva** - Dobrai Katalain - Karoliny Mártonné (2014) **Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013.** Kutatási jelentés. (ISBN 978-963-269-429-0)
35. Poór József - **Kovács Ildikó Éva** (2013) **Mediáció felmérés, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.** Kutatási zárójelentés. BKIK Mediációs- és Jogi Koordinációs Osztálya - Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ közös kutatása
36. Antalík Imrich-Juhász Tímea-**Kovács Ildikó Éva**-Madarász Imre-Poór József-Szabó Ingrid (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. 264 p.
37. Poór József - **Kovács Ildikó Éva** – Pótó Zsuzsanna (2012) **HRM a nemzetközi cégeknél. HR-funkció átalakulása nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál Magyarországon és a Kelet-európai régióban.** Kutatási jelentés. (TÁMOP 4.2.2/B-10/1-2010-011: „A tehetség gondozás és kutatóképzés komplex rendszerének fejlesztése a Szent István Egyetemen” pályázat támogatásával). SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ.
38. Poór József - Kolbe Tamás - **Kovács Ildikó Éva** (2012): **Megtartás - Fluktuáció. Magyarországi vállalatok és intézmények megtartási és fluktuáció kezelési gyakorlata.** Kutatási zárójelentés. SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ–HSZOSZ–BKIK, Budapest

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. Antalik, I. - Dús, M. - Gábríelné Tözsér, 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 térségeiben*. Visegrad Fund. Kutatási zárójelentés.
4. 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
5. Bamber, G. J.- Lansbury, R. D (1993): *International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies*. New York, Routledge, pp.75-76.
6. Brewster, C. (1995): *Towards a European model of human resource management*. *Journal of International Business Studies*, 26(1) pp.1-21.
7. Brewster, C. (1999): *Strategic human resource management: the value of different paradigms*. *Management International Review*, Vol. 39, pp.45–64.
8. Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. *Human Resource Management Review* (14) pp.365–382.
9. Brewster, C. (2007): *A European perspective on HRM*. *European J. International Management*. Vol. 1, No. 3, pp.239–259.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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
14. Brewster, C. - Morley, M. - Buciniene, I. (2010): *The reality of human resource management in Central and Eastern Europe*. *Baltic Journal of Management*, 5. pp. 145-155.
15. Caldwell, R. (2003): *The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties*. *Journal of Management Studies*, 40(4). pp.983–1004.
16. Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
17. Csillag S. (2014): *Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben*. BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma.
18. Dimitrova, D (2005): *Looking Ahead: Trade Union Strategies for Decent Work*. In: Dimitrova, D – Vilroks, J (eds) *Trade Union Strategies in Central and Eastern Europe: Towards Decent Work*. Budapest: International Labour Office.
19. Dowling, P.J.-Festing, M.- Engle, A.D. (2013): *International Human Resource Management*. South-Western CENGAGE Learning, London.
20. Gupta, V. - Hanges, P.J. - Dorfman, P. (2002): *Cultural clusters: methodology and findings*. *Journal of World Business*. Vol.37, No.1. pp.11-15
21. 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.

22. 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
23. 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.
24. Hill, C (2015): International Business (10th Edition). New York: McGraw-Hill.
25. Karoliny M-né - Farkas F. - Poór, J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. Journal for East European Management Studies, (1): pp.9-47.
26. 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.
27. 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.
28. Kovács I. É.- Karoliny M.né (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt 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.
29. 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.
30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. Morley, M. - Heray, N. - Michailova, S (Eds.) (2009): Managing Human Resources in Central and Eastern Europe, London: Routledge.
34. 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. (Megjelenés alatt).
35. Paauwe, J (2004): HRM and Performance: Achieving long term viability, Oxford, Oxford University Press
36. 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.
37. Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány,1995/9. pp.5-14.
38. Poór J. (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC Bt. Budapest
39. 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.
40. Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
41. 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.

42. 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
43. 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.
44. 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.
45. 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.
46. 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.
47. Poór, J. - Wood, G - Karoliny, Zs. - Kovács, I. É. - Gross, A - Szlávicz, Á. - Nemanja, B. - Szabó K. (2017): 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)
48. 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.
49. 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.
50. 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.
51. 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.
52. Ulrich, D (1998): A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 76(1), January. pp:124-134.
53. 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.