

Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben

Global, regional and local similarities and differences in Human Resource Management

KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA, POÓR JÓZSEF, KAROLINY MÁRTONNÉ

KOVÁCS Ildikó Éva: tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.; kovacs.ildiko.eva@gtk.szie.hu; <https://orcid.org/0000-0003-0790-5817>

POÓR József: egyetemi tanár, Selye János Egyetem; Ul. Hradna 21, 94501 Komárno, Szlovákia; poorj@ujvs.sk; <https://orcid.org/0000-0002-6873-0646>

KAROLINY Mártonné: egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; 7622 Pécs, Rákóczi u. 80.; karoliny@tkk.pte.hu; <https://orcid.org/0000-0002-4235-7169>

KULCSSZAVAK: emberierőforrás-menedzsment; kulturális klaszter; globalizáció; regionalizáció; Magyarország

ABSZTRAKT: A menedzsmenttudományok megközelítése a jelenségek és tények empirikus vizsgálatán alapul. E tudományterület kutatóiban, így az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területén is, régóta megfogalmazódott az igény a különböző országok gyakorlatában meglévő hasonlóságok és különbségek feltárására és magyarázatára. Ezek közé tartoznak a nemzeti környezeti jellemzők, az intézményi berendezkedés és a HRM-gyakorlatok közötti összefüggésekkel foglalkozó komparatív HR-kutatások. Ezek célja annak vizsgálata is, hogy azonosíthatók-e olyan országcsoportok, illetve régiók, amelyek sajátos HRM-jellemzőkkel rendelkeznek. Empirikus kutatásunkkal ehhez a vonulathoz csatlakozunk és a kontextuális kutatási paradigmát követve választ keresünk arra, hogy a globális tendenciákkal összevetve jelen pillanatban hol tart és milyen sajátosságokat mutat Kelet-Közép-Európa és hazánk szervezeteinek gyakorlata az emberierőforrás-menedzsmentben. Az emberierőforrás-menedzsment elméleti megközelítésein túl felhasználjuk a kulturális klaszterek és az összehasonlító közgazdaságtan által nyújtott gondolati keretet, ezek egymásra hatását és összefüggéseit vizsgáljuk a jelenségek magyarázatában.

Ildikó Éva KOVÁCS: department engineer, Szent István University; Páter Károly u. 1., H-2100 Gödöllő, Hungary; kovacs.ildiko.eva@gtk.szie.hu; <https://orcid.org/0000-0003-0790-5817>

József POÓR: professor, János Selye University; Ul. Hradna 21, SK-94501 Komárno, Slovakia; poorj@ujvs.sk; <https://orcid.org/0000-0002-6873-0646>

Zsuzsa KAROLINY: associate professor, University of Pécs; Rákóczi u. 80., H-7622 Pécs, Hungary; karoliny@tkk.pte.hu; <https://orcid.org/0000-0002-4235-7169>

KEYWORDS: Human Resource Management; culture clusters; globalisation; regionalisation; Hungary



ABSTRACT: This study follows a contextual research paradigm of investigating similarities and differences in human resource management (HRM) practices in various countries with a special view to global trends in comparison with practices in Central and Eastern Europe (CEE) in general and Hungary, in particular.

Within the conceptual framework of cultural clusters and comparative economics, their interaction and correlations in explaining phenomena are examined. Since the last economic crisis, important changes in HRM areas have been observed. These changes and their converging or diverging nature, as well as some features particular to Hungary, are reflected in the last two Cranet surveys which encompass six European regions (including Central and Eastern European countries) and the United States.

As the earth is not monocentric there is not only a single method to address human resources management issues across the globe. In our article we follow the comparative HR paradigm, aware of the effect of the cultural and institutional differences which inform HR solutions of a single country or a cluster of them. Our comparative analyses are primarily aimed at identifying the presumed particularities of HR practice in the CEE region. The HR practices in Central and Eastern Europe and in our country's organisations follow international trends in several areas, while country-specific variations are still present. Countries in our region, including Hungary, have a number of HR particularities, especially regarding HR departments and HR strategies, performance appraisal and atypical employment. But they are catching up with the world's most economically developed regions, and in the use of electronic HR information systems, our country is on par. This is noteworthy because, in both the Hungarian and the Central and Eastern European sample, small companies represent a relatively larger proportion.

Although the importance of performance appraisal or the role of atypical forms of employment is clearly recognised within the organisations in Central Eastern Europe, they do not show a rosy picture when it comes to the strategic role of HR: the results suggest that individuals responsible for human resource management are not part of senior management and thus do not participate in the formulation of business strategy in our region or in our country.

Bevezetés

Brewster (1999) szerint az emberierőforrás-menedzsment (HRM) konvergens, univerzális alkalmazhatóságát feltételező – az USA-ban uralkodó – megközelítést az amerikai eredetű nemzetközi cégeknek nehézségekbe ütközhet elfogadtatni és adaptálni Európában, ahol a kulturális különbségeket respektáló, divergens megoldásoknak helyet adó módszerek sokkal elfogadottabbak. Az európai HR elismert kutatói (Mayrhofer et al. 2011) szerint a HR jövője szempontjából Európában két meghatározó és egy kiegészítő trendre kell különös figyelmet fordítani. A nagymérvű globalizáció a HR egységesülését segíti. A HR-megoldások divergenciáit segítik viszont a különböző mértékben beágyazott nemzeti intézményi rendszerek. Brewster (2004, 2007) rámutat arra is, hogy a globális konvergenciának, azaz az amerikai modell világméretű elterjedésének szószólói mellett mások a HRM regionális modelljeit fogadják el, és vannak olyan nézetek is, amelyek szerint az Európai Unió országainak növekvő politikai és gazdasági integrációja folytán Európában egyértelműen az európai gyakorlatok konvergenciája van kialakulóban. Különösen izgalmas ilyen szem-

pontból a felzárkózó kelet-közép-európai térség helyzete, ahol az elmúlt bő 25 év egyik legfontosabb változása volt, hogy a politikai jellegű személyzeti munkát felváltotta a gazdasági orientációt szem előtt tartó HR-tevékenység. A beáramló külföldi működő tőke, valamint a hozzá kapcsolódó menedzsmenttudás és -gyakorlat jelentős hatást gyakorolt a térség szervezeteinek működésmódjára, és az 1990-es évektől kezdve a vállalati vezetés fontos eszközévé vált térségünkben is a HRM (Poór 2013). Kérdés tehát – Ulrich és Dulebohn (2015) nyomán –, hogy hol tartanak most Kelet-Közép-Európa szervezetei az iparilag fejlett országok gyakorlatával összehasonlítva, napjainkban a HR-munka milyen jellegzetességeket mutat ezekben az országokban, és hogyan hatott a közelmúltban lecsengett gazdasági válság erre a folyamatra.

A rendszerváltást követően Kelet-Közép-Európa számos országa kapcsolódott be a Cranet kutatási hálózat munkájába, köztük hazánk is. Ez lehetővé tette a térség országaira jellemző, az emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozó gyakorlatoknak, valamint a regionális különbségeknek a feltárását és megismerését. Morley, Heray és Michailova (2009) rámutattak arra, hogy a kelet-közép-európai régió más régiókkal összehasonlítva jelentős strukturális, intézményi és konfigurációs különbségekkel jellemezhető, egyúttal jelentős különbséget mutat a HRM-gyakorlatokban is. Míg az világos, hogy a régió országai honnan indultak a politikai-gazdasági átalakuláskor, azt kevésbé tudjuk, hogy merre haladnak, és hogy valóban a tőkés gazdaság egy új formáját képviselik-e (Brewster, Morley, Buciuניה 2010). A szerzőkkel egyetértve, amellet foglalnunk állást, hogy az emberierőforrás-gyakorlatok vizsgálata ennek folytán Kelet-Közép-Európában időszerű és releváns téma.

A legújabb Cranet kérdőíves adatgyűjtéssel immár három, egymást követő survey eredményei állnak rendelkezésre. Kutatásunkban¹ e forrásokra támaszkodva vizsgáljuk az emberierőforrás-menedzsment működését és a bekövetkezett változásokat térségünkben, összevetve más országok és régiók gyakorlatával, külön figyelmet fordítva a magyarországi sajátosságokra. Munkánkban tehát a komparatív megközelítést választjuk, és a Brewster (1999, 2007; Brewster, Morley, Buciuניה 2010) által javasolt kontextuális kutatási paradigmából indulunk ki, felhasználjuk a kulturális klaszterek és az összehasonlító közgazdaságtan által nyújtott gondolati keretet, vizsgálva mindezek egymásra hatását és összefüggéseit a jelenségek magyarázatában.

Módszertan

A Cranet (Cranfield Network) az angliai Cranfield Business School által koordinált, legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM kutatási hálózat a világon, 1989-ben jött létre az ILO kezdeményezésére (Lazarova et al. 2008; Cranet 2006, 2011, 2017). Az alapítók figyelmének középpontjában a komparatív HRM-re vonatko-

zó elképzelések és az országok közötti különbözőségek álltak, valamint elköteleződtek az európai HRM-trendek azonosítása mellett (Brewster, Morley, Buciuiniene 2010). Az eredetileg öt nyugat-európai ország egyetemeit, illetve kutatóit tömörítő hálózat tevékenysége az ezredfordulóra globálissá vált (Mayrhofer 1998), napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja össze, és a HRM-gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be (Kovács, Karoliny 2015).

A komparatív HRM-kutatások elméleti alapját képező kontextuális kutatási paradigma – amely alapvetően különbözik a HRM-kutatásban korábban elterjedt, univerzalista irányzatoktól – a brit munkaügyi kapcsolatok megközelítésén alapul, amelyben a szervezeti teljesítménnyel való kapcsolat kevésbé fontos, mint az, hogy mi okozza a HRM különböző környezeti feltételek esetében mutatkozó különbözőségeit (Brewster 1999, 2007). Képviselői az idiografikus (egyedi) és induktív logikára épülő kutatási modellt követik. 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. Ehhez elsősorban egyszerű, leíró statisztikai módszereket használnak (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez, Sánchez-Gardey 2005). Így jelen kutatásunkban sem a HRM gazdasági teljesítménnyel való kapcsolatára fókuszálunk, hanem a kulturális, intézményi háttérből eredeztethető regionális sajátosságok és e háttérben megfigyelhető változások feltárása a célunk. A HRM gazdasági növekedéshez való hozzájárulásáról (Abdelgalil, Cohen 2007; Krypa 2017) vagy nem megfelelőségének negatív hatásairól (Davis 2012; Kumar 2011) máshol számos forrás áll a szakemberek számára.

A vizsgált országklaszterek

A kultúrakutatások (Brodbeck et al. 2000; Gupta, Hanges, Dorfman 2002; Hofstede 1980; Inglehart, Baker 2000; Koopman et al. 1999; Ronen, Shenkar 1985; Smith, Dugan, Trompenaars 1996) és az összehasonlító közgazdaságtan (Amable 2003; Hall, Gingerich 2004; Hall, Soskice 2001; Psychogios, Wood 2010) eredményeire támaszkodva, az intézményi és kulturális sajátosságok alapján, a Cranet-adatbázisokban szereplő országokat a következő országcsoportokba, klaszterekbe rendeztük:

- USA (Amerikai Egyesült Államok),
- UK (Egyesült Királyság),
- Germán (Ausztria, Németország, Svájc),
- Északi (Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország),
- Latin (Franciaország),
- KKE, azaz Kelet-Közép-Európa (Észtország, Magyarország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia, Szerbia),
- Keleti periféria (Görögország).

A vizsgálatba csak azon országokat vontuk be, amelyek a 2008–2009-es és a 2015–2016-os felmérésben egyaránt részt vettek, és csak azon szervezeteket vizsgáltuk, amelyek megadták a létszámra és a HR-részlegre vonatkozó adatokat (1. táblázat).

1. táblázat: A vizsgált országcsoportok szervezeteinek száma a Cranet 2008–2009 és 2015–2016 felméréseiben
The number of organizations in the country groups surveyed in Cranet 2008/9 and 2015/16 surveys

Év	USA	UK	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti periféria	Összesen	Magyar- ország
2008–2009	448	202	704	856	145	805	214	3374	130
2015–2016	465	296	717	926	157	1132	186	3879	268

Eredmények

A vizsgált régiók válaszadó szervezeteinek kontextuális jellemzői

A regionális eltérések vagy egyezőségek fakadhatnak a felmérésben részt vevő szervezetek kontextuális sajátosságaiból is (Karoliny, Poór 2013; Poór et al. 2014). Előbbi cikkek megállapítják, hogy az általuk vizsgált régiók (Kelet-Közép-Európa, Európa Kelet-Közép-Európa nélküli része és az Európán kívüli angolszász országok) kontextuális jellemzői között nem elsősorban ágazati szinten tapasztalhatók markáns különbségek, hanem inkább a szervezeti méret, és még inkább a szakszervezetek szerepe mentén. Ebből kiindulva e jellemzőket kezeljük kiemelten, továbbá azt, hogy a szervezet a profitorientált, köz- vagy nonprofit szférában tevékenykedik-e.

Az alkalmazotti létszámmal jellemzett szervezeti méretet tekintve a teljes minta megoszlása mindkét vizsgált időszakban hasonló, a megkérdezett szervezetek döntő többsége (74%, illetve 73%) 1000 fő alatti. A kifejezetten nagy méretű, azaz az 1000 fős létszám fölötti cégek és intézmények aránya a kelet-közép-európai csoportban a mintabeli átlagnál alacsonyabb (13% és 14%), míg a magyar mintában 16%-os, illetve 19%-os a részarányuk.

Tulajdonforma szerint a válaszadók valamivel több, mint kétharmada (70%, illetve 67%) mindkét időszakban a magánszektorhoz tartozott. Az országcsoportok között azonban jelentősebb különbségek mutatkoznak. Az USA-ban a magánszektor válaszadóinak aránya alig haladja meg a közszférában működőket, és jelentős arányt képviselnek a nonprofit szervezetek is. Franciaországban (98%, illetve 93%) és Görögországban (92%, illetve 86%) viszont a magáncégek adják a megkérdezettek döntő többségét, de a többi országcsoportban és Magyarországon is jóval meghaladja arányuk a közszférához tartozókat.

A szakszervezetek szerepe

A volt szocialista országokban a 2008–2009-es Cranet-felmérés a megelőző, 2004–2005-öshöz képest drámai csökkenést mutatott a szervezett dolgozók vonatkozásában. A 2004–2005-ös felmérés szerint egyáltalán nem volt szakszervezeti tag a magyarországi válaszadó cégek 35%-ában, a kelet-közép-európai cégek 33%-ában, a teljes minta 20%-ában, míg 2008–2009-ben ezek az értékek jóval magasabbak voltak, rendre 53%, 50% és 32% (Poór 2013). A jelen vizsgálatba bevont kelet-közép-európai országokban és Görögországban az utolsó felmérés hasonló helyzetet mutatott: a szakszervezeti taggal nem rendelkező cégek aránya 37% volt. Magyarországon ennél magasabb az arány, mivel a cégek körülbelül felében nincsenek szervezett dolgozók, és ezzel hazánk megközelíti az USA-ra jellemző értéket. A 2015–2016-os felmérés a szervezett dolgozók arányában régiós szinten és Magyarországon egyaránt némi emelkedést mutatott az előző felméréshez képest, Görögországról azonban ugyanez nem mondható el (2. táblázat). A szakszervezeti tagsággal rendelkező dolgozók aránya és az országcsoport-változók között szignifikáns (khi-négyzet próba: $p=0,000$), gyenge (a Cramer-féle V^2 értéke 0,337, illetve 0,309) kapcsolat volt.

Több korábbi kutatás is alátámasztja, hogy a kelet-közép-európai országokban a szocialista idők gyakorlatilag teljes körű szervezethez képest a kapitalista átmenet új kihívásainak (mint például a privatizáció és a közvetlen tőkebefektetések hatása) tulajdoníthatóan a szakszervezetek korábbi szerepe

2. táblázat: A szakszervezetek szerepe az országcsoportokban
The role of trade unions in country groups

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

* A 2015–2016-os felmérés csak az osztrák és svájci cégek válaszait tartalmazza, a német cégek válaszai hiányoznak (feltehetőleg adathiba miatt).

erodálódott és taglétszámuk is radikálisan csökkent (Dimitrova 2005; Karoliny, Poór 2013; Scheuer 2011). Jelen vizsgálat megerősíti, hogy ez a folyamat bizonyos mértékig napjainkban is tart, és annak ellenére, hogy a szervezettség a régióban valamelyest nőtt az előző felmérés óta, a szakszervezetek befolyása és kollektív alkuban betöltött szerepe több országban, így Magyarországon is tovább csökkent (2. táblázat). Régióink és Magyarország helyzete nagyon hasonló képet mutat Görögországgal: egyre inkább gyengülnek a szakszervezetek. Az Egyesült Királyságot leszámítva Európa többi részén, és egyre inkább az USA-ban is, a szakszervezetek befolyása és kollektív alkuban betöltött szerepe lényegesen erősebb.

A kelet-közép-európai régió országai a szakszervezeti tradíciókat és a munkaerőpiaci szabályozást tekintve korántsem alkotnak homogén tömböt (Hill 2015; Svetlik et al. 2010); máig magán viselik a szocialista időkből hozott megosztottságot, azaz a délszláv államokban a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős, a régió többi országához, köztük Magyarországhoz képest is. A volt jugoszláv tagállamokban és a koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban, ahol a munkavállalók hangja és a szakszervezetek hagyományosan erősebbek (Hall, Soskice 2001), a két felmérés eredményei inkább a változatlanságot tükrözik. Eközben Európa több – kelet-közép-európai (Magyarország, Szlovákia) és déli (Franciaország, Görögország) – országában, valamint az Egyesült Királyságban az utóbbi időszakban a szakszervezetek szerepe, ereje jelentősen csökkent. Ilyen értelemben iránykonvergencia figyelhető meg, egyúttal az eredmények az USA (ahol a szakszervezetek viszont erősödtek) közeledését is mutatják a kontinentális Európához.

Összességében tehát elmondható, hogy a liberális és koordinált piacgazdaságok különböző intézményi berendezkedéséből adódó különbségek a szakszervezetek szerepében és súlyában, regionális szinten is markánsan megmutatkoznak (Brewster et al. 2004). Ugyanakkor régióinkban az országok között a mai napig jelentős különbségek tapasztalhatók.

Kompenzáció, ösztönzés, javadalmazás

A HR-funkció számos kritikus területe közül a Cranet-felmérés kettőre összpontosít, amelyről három alkalmazotti csoportban (menedzserek, szakalkalmazottak, adminisztratív és fizikai dolgozók) gyűjt adatokat. Az alapbér-megállapítás szintjein kívül a pénzügyi participáció módjaira és érintettjeire, valamint a teljesítményfüggő javadalmazás alkalmazására kérdez rá (Karoliny, Poór 2013).

A pénzügyi participáció formái közül a dolgozói részvénytőke és a részvényopció a legkevésbé használatos ösztönző, ebben nincs számottevő különbség a régiók között. Ennél valamivel szélesebb körben alkalmazott a nyereségrészesedés, elsősorban Franciaországban és a germán országokban. Magyarországon is igen alacsony arányban alkalmazzák a cégek, hasonlóan Görög-

országához és Észak-Európához. A nyereségrészesedésnél mutatható ki a változók között a legszorosabb kapcsolat mindkét felmérésben (2008–2009: Cramer-féle $V=0,369-0,421$, illetve 2015–2016: Cramer-féle $V=0,435-0,446$). A rugalmas juttatások a legtöbb vizsgált országcsoportban csökkenést mutatnak. Jelenleg leginkább az angolszász országokban (USA, Egyesült Királyság) élnek ezekkel a szervezetek, legkevésbé pedig Franciaországban, az északi országokban és Görögországban. Régióink és hazánk is az összes ország átlagához közeli értékeket mutat. A változók közötti kapcsolat erőssége: Cramer-féle $V=0,263-0,302$, illetve $0,162-0,214$.

A vizsgált formák között minden régióban és mindkét időszakban, a menedzserek és a szakalkalmazottak körében egyaránt a teljesítményfüggő bér és az egyéni teljesítményhez kötött jutalom/bónusz a leginkább jellemző javadalmazási forma. Ezek az egyéni teljesítményhez kötött formák sokkal kedveltebbek minden régióban, mint a csoportteljesítményen alapulóak. Az utolsó felmérés szerint a teljesítményfüggő bérezés használatában Franciaország és az Egyesült Királyság járt az élen, míg az USA-ban, a germán tömb országában, Görögországban és a kelet-közép-európai országokban ezek a formák többé-kevésbé visszaszorulóban voltak a két felmérés között eltelt időszakban. A legkevésbé ezeket az ösztönzőket az észak-európai országokban és a görögöknél alkalmazzák, de hazánkban is jóval a régiós átlag alatt. Ugyanakkor az északi országokban az egyéni teljesítményarányos bérezés alkalmazásában jelentős növekedésnek is tanú lehetünk, mind a menedzserek (22% és 52%), mind a szakalkalmazottak (17% és 48%) és az adminisztratív dolgozók (16% és 40%) körében. A változók közötti kapcsolat erőssége az egyéni teljesítményen alapuló bónusz (Cramer-féle $V=0,222-0,305$, illetve $0,255-0,282$) és a teljesítményen alapuló bér (Cramer-féle $V=0,348-0,411$, illetve $0,176-0,236$) esetében említésre méltó.

A teljesítményarányos javadalmazási formák alkalmazásában különböző irányú mozgások figyelhetők meg az egyes országcsoportokban. Használatuk a várakozásokkal ellentétben az USA-ban és a legtöbb európai országban – beleértve Kelet-Közép-Európát és Görögországot – csökkent, az eredmények e csökkenő tendencia mellett az amerikai, germán, észak-európai, kelet-közép-európai és görög értékek közeledését mutatják. Ugyanakkor az Egyesült Királyságban és Franciaországban növekvő tendenciát láthatunk. Tehát – ellentétben korábbi kutatások megállapításaival (Brewster 2007; Karoliny, Poór 2013) – sem univerzális érvényű végkonvergenciáról, sem iránykonvergenciáról nem beszélhetünk.

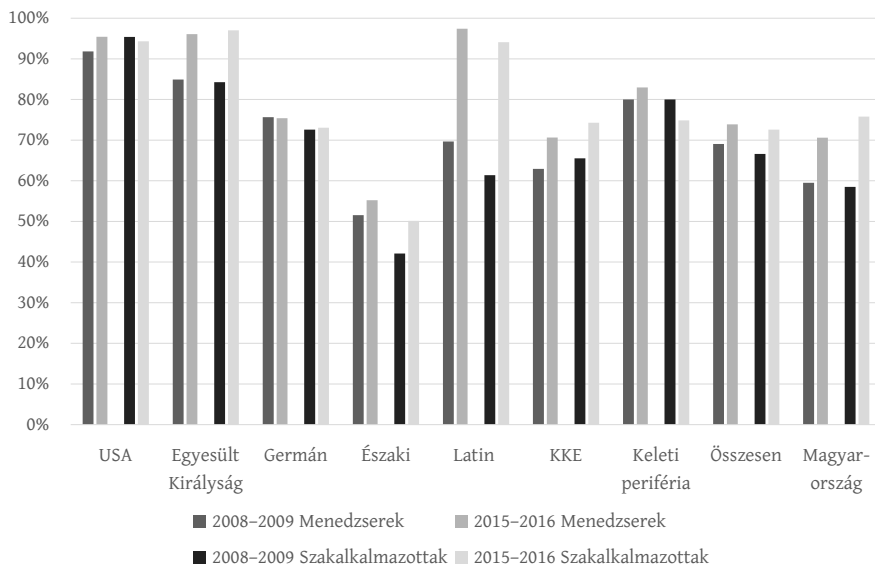
Teljesítményértékelés

A vezetők és a szakalkalmazottak közel azonos arányban érintettjei a formális teljesítményértékelésnek, míg a fizikai, illetve adminisztratív dolgozók körében valamivel kisebb mértékben alkalmazzák azt a cégek. A menedzserek és szakal-

kalmazottak esetében a cégek valamivel több, mint kétharmada (69%, illetve 67%) használt ilyen megoldást a 2008–2009-es felmérés idején, arányuk valamelyes növekedést mutatott (74%, illetve 73%) 2015–2016-ban. Nem meglepő, hogy élen járnak ezen a területen a liberális piacgazdaságokhoz (Hall, Soskice 2001) tartozó angolszász országok (USA és UK), valamint a mediterrán (vagy vegyes) piacgazdaság közé sorolt Franciaország (Hall, Gingerich 2004; Psychogios, Wood 2010) szervezetei. Ezekben az országokban 2015–2016-ban a megkérdezett szervezetek 94–97%-a nyilatkozott úgy, hogy a menedzserek és szakalkalmazottak esetében alkalmaz teljesítményértékelést, de még az adminisztratív és fizikai állományban is a cégek 91–94%-a él ezzel a lehetőséggel. Legkevésbé jellemző ez a koordinált piacgazdaságok (Hall, Soskice 2001) közé tartozó észak-európai országokban, ahol értelemszerűen a szakszervezetek befolyása is a legerősebb. Itt 2015–2016-ban a cégek nagyjából fele (49%) élt ezzel a lehetőséggel, a korábbi 42%-hoz képest viszont az arányuk növekedést mutat (1. ábra).

A teljesítményértékelés alkalmazásában Kelet-Közép-Európa (71%, illetve 73%) és Magyarország (71, illetve 76%) szervezetei a germán országokéhoz (75%, illetve 73%) hasonló arányt mutattak 2015–2016-ban. Míg a germán országokban a teljesítményértékelést alkalmazó cégek aránya nem változott érdemben a két felmérés között, addig Kelet-Közép-Európában (a korábbi 63%-ról, illetve 66%-ról) és Magyarországon (a korábbi 60%-ról, illetve 59%-ról) jelentős emelkedés mutatkozott. A szocializmus időszakában a modern teljesítményértékelés nem volt része a régióbeli szervezetek HRM-gyakorlatának, az

1. ábra: Formális teljesítményértékelést alkalmazó szervezetek aránya (%)
Ratio of organizations using formal benchmarking (%)



1990-es évek elején készült kutatások (Pearce 1991) ennek szinte teljes hiányát mutatták, tehát régióink figyelemreméltó fejlődést mutat. A változók között szignifikáns ($p=0,000$), gyenge-közepes kapcsolat van (a Cramer-féle V értéke mednzserek esetében 0,292, illetve 0,364; szakalkalmazottaknál 0,315, illetve 0,335).

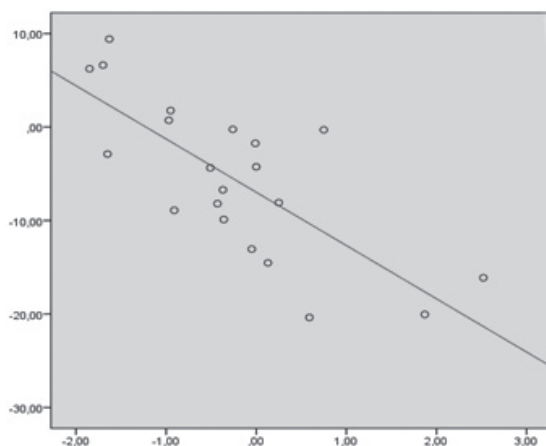
A teljesítményértékelés alkalmazási folyamatának egyik fontos indikátora az, hogy milyen további HR-munka támogatására használják az értékelés eredményeit (Karoliny, Poór 2013). A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása összességében némi csökkenést mutat, ez főleg az USA-ban és az észak-európai országokban szembeötlő, míg az Egyesült Királyságban és Franciaországban ezzel szemben a növekedés jelentős. A 2015–2016-os adatok szerint a teljesítményértékelést a cégek 74%-a használta fel képzési-fejlesztési, 73%-a karrierrel, 70%-a javadalmazással kapcsolatos döntésekhez, 52%-a pedig létszámtervezéshez. Az első három területen az északi országokban és az USA-ban közel hasonló arányban alkalmazzák, a nyugat-európai országokban és Görögországban elsősorban képzési-fejlesztési és karrierdöntésekhez, míg Kelet-Közép-Európában és Magyarországon inkább a javadalmazásban hasznosítják a teljesítményértékelés eredményeit. A khí-négyzet próba mindkét időszakban szignifikáns ($p=0,000$), gyenge összefüggéseket mutat (a Cramer-féle V értéke rendre 0,177, 0,221, 0,173, 0,15, illetve 0,126, 0,281, 0,259, 0,186).

A teljesítményértékelés alkalmazása tehát egyre inkább terjed mindegyik vizsgált régióban, és napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében a HR-gyakorlat részét képezi, a regionális különbségek ugyanakkor továbbra is kimutathatók. A teljesítményértékelés használatában a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké (USA, UK), valamint Franciaországé a vezető szerep, miközben a regionális eredmények a liberális piacgazdaságok amerikai és brit gyakorlata felé közelítenek. Az időről időre megjelenő híresztelések (Karoliny, Balogh 2017) ellenére nincs tehát arról szó, hogy ez az eszköz végnapjait élne. A kelet-közép-európai országokban, így Magyarországon is jelentősen növekedett a teljesítményértékelést alkalmazó szervezetek aránya, mindez régióink felzárkózását mutatja. Kérdés, hogy ez a skandináv-német modellhez való közeledést jelenti-e, avagy a liberális piacgazdaságokhoz való felzárkózást. Ha abból indulunk ki, hogy a teljesítményértékelés használata kapcsolatba hozható a szakszervezetek befolyásával, az utóbbi valószínűsíthető. Olyan vélemények is vannak, hogy a régió átalakuló gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek, és a gazdagabb országok (Magyarország és Szlovákia) intézményi berendezkedése koordinált piacgazdaság modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek (Bulgária és Románia) inkább a neoliberais modellt követik (Lane 2007). A teljesítményértékelés alkalmazásának terjedése régióinkban és hazánkban is a korszerű stratégiai HRM-szemlélet és -gyakorlat térhódításának bizonyítékaként szolgál. Ugyanakkor a teljesítményértékelés alkalmazásának – kevés kivételtől eltekintve – általános terjedése a vizsgált országcsoportokban sajnos nem minden esetben jelenti szükségképpen azt, hogy annak különböző HR-döntésekben való felhasználása is növekszik.

Az nem meglepő, hogy erős pozitív kapcsolat van a teljesítményértékelés eredményeinek javadalmazási és képzési-fejlesztési döntésekben való felhasználásának változása ($R=0,881$), valamint a karrierdöntésekben való felhasználásának változása ($R=0,797$) között, illetve a karrier- és képzési döntésekben való felhasználás változása között is ($R=0,953$). Akik tehát javadalmazási döntésekben használják a teljesítményértékelési eredményeket, azok nagy valószínűséggel képzési és karrierdöntésekben is használják, ugyanakkor a létszámtervezésben való felhasználásra ez már nem vonatkozik. A szakszervezetek erejének változása mind a hét országcsoportban erős, fordított irányú kapcsolatot mutat a teljesítményértékelési eredmények javadalmazási ($R=-0,783$) és képzés-fejlesztési döntésekben való felhasználásának változásával ($R=-0,815$), és valamivel gyengébb a kapcsolatot a karrier- és létszámdöntésekben való felhasználás változásával ($R=-0,686$; 0,1 szinten szignifikáns). A többi vizsgált változóval nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat, azonban a teljesítményértékelési eredmények felhasználására vonatkozó négy változó átlagával szintén erős negatív kapcsolat mutatható ki ($R=-0,780$). Utóbbi összefüggést országonkénti bontásban is megvizsgálva 0,000 szignifikanciaszinten illeszkedő, erős regressziós modellt kapunk, melynek együtthatója $-5,697$ és $R=0,752$ (2. ábra).

Tehát azokban az országokban, illetve országcsoportokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt, a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben – mint a javadalmazás, képzés-fejlesztés, karriermozgások, létszámtervezés – csökkent, és fordítva, a szakszervezetek befolyásának csökkenése a teljesítményértékelések eredményeinek különböző döntésekben való felhasználását „segítette elő”.

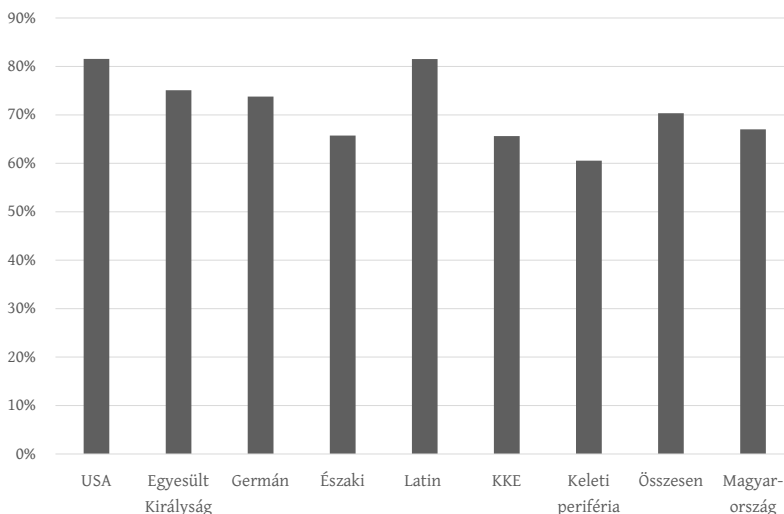
2. ábra: A szakszervezetek erejének változása (független változó) és a teljesítményértékelés eredményein alapuló döntések átlaga (függő változó) országonkénti bontásban
The changing power of trade unions (independent variable) and the average of decisions based on the results of the performance evaluation (dependent variable), by country



HR információs rendszerek

Közhelyszerű, hogy felgyorsult világunkban az információ birtoklása vált a szervezetek egyik legfőbb versenyelőnyévé. A modern infokommunikációs eszközökkel a hagyományos HRM-funkciók hatékonysága növelhető: egyes tevékenységek teljes egészében kiválthatók (pl. önkiszolgáló HR-megoldások), míg mások jelentős mértékben támogathatók. Mikroszinten a HRM informatikai támogatása számtalan módon segíti a szervezetek vezetését. Ilyen lehet a megfelelő képzettségű munkaerő megtalálása, a munkaerő-összetétel elemzése, a képzettségek és a különböző projektek nyilvántartása és követése, az emberi erőforrással kapcsolatos elszámolási feladatok áttekinthető, megbízható elvégzése, de segítheti a továbbképzések és karriertervek értékelését és akár az elvándorlás előrejelzését is (Poór et al. 2017). Számítógép-alapú, elektronikus HR információs rendszert a megkérdezett szervezetek 70%-ában használnak a HR-munka támogatására, a legmagasabb arányban az USA-ban és Franciaországban (82-82%), a sereghajtó Görögország, némileg lemaradva a kelet-közép-európai országoktól (61%). Magyarországon ez az arány 67%, alig marad el a teljes minta átlagától, és kicsivel meghaladja a régiós átlagot (66%) is (3. ábra). Ha figyelembe vesszük azt is, hogy a magyar, és így a kelet-közép-európai mintában is jóval magasabb arányt képviselnek a kis létszámú cégek, ezt az eredményt jónak könyvelhetjük el. A HR informatikai rendszerek használata és az országcsoportba tartozás változói közötti kapcsolat igen gyenge (Cramer-féle $V=0,14$).

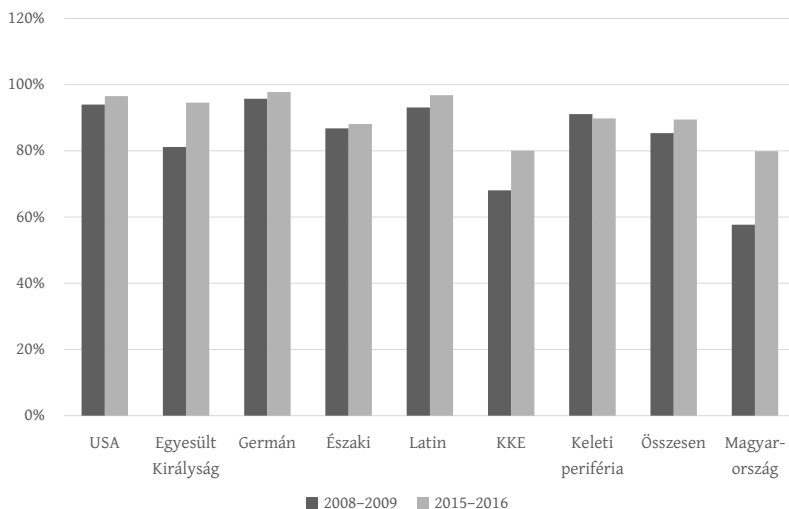
3. ábra: A HR információs rendszerek alkalmazása az országcsoportokban (2015–2016, %)
Use of HR information systems in country groups (2015–2016, %)



A HR-funkció szervezeti pozíciója

2008–2009-ben a válaszadó szervezetek 15%-a, 2015–2016-ban 10%-a HR-szakember foglalkoztatása nélkül működött. Ugyanakkor körülbelül negyedük mindkét felméréskor 10 főnél nagyobb HR-részleggel rendelkezett. Korábbi kutatási eredményeink (Kovács, Karoliny 2015; Poór et al. 2014, 2018) azt mutatják, hogy a HR-munkatársak nélkül működő válaszadó szervezetek aránya a 2008-as válságot követő felmérésben emelkedett, legerőteljesebben a kelet-közép-európai országokban és az Egyesült Királyságban, viszont Észak- és Nyugat-Európa többi részén alig történt változás. A válság utáni években a 2015–2016-os felmérés szerint a HR-munkatárssal működő szervezetek aránya minden országcsoportban valamelyest növekedett (4. ábra), és ezek az eredmények a legtöbb esetben megközelítik a válság előtti, 2004–2005-ös felmérés értékeit (Kovács, Karoliny 2015; Poór et al. 2014, 2018). A legerőteljesebb növekedés ott tapasztalható, ahol korábban a legnagyobb visszaesést láthattuk, az Egyesült Királyságban és a kelet-közép-európai országokban, ugyanakkor régióinkban az érték még mindig elmarad a válság előtti szinttől, amikor valamelyest megelőztük az észak-európai országokat és a keleti periféria országait is (Kovács, Karoliny 2015; Poór et al. 2014, 2018). Mindez annál inkább figyelemre méltó, mert régióinkban ugyan jóval nagyobb arányt képviselnek a kisebb (250 fő alatti) cégek, a két felmérésben arányuk régiós szinten nem változott jelentősen. Magyarországon viszont jelentősen csökkent a kis cégek aránya a felmérésben, és a HR-részleggel rendelkező szervezetek arányának jelentős változása (58%-ról 80%-ra) – legalábbis részben – feltételezhetően ennek tudható be.

4. ábra: A HR-részleggel rendelkező szervezetek aránya országcsoportonként (%)
Percentage of organizations with HR departments, by country groups (%)

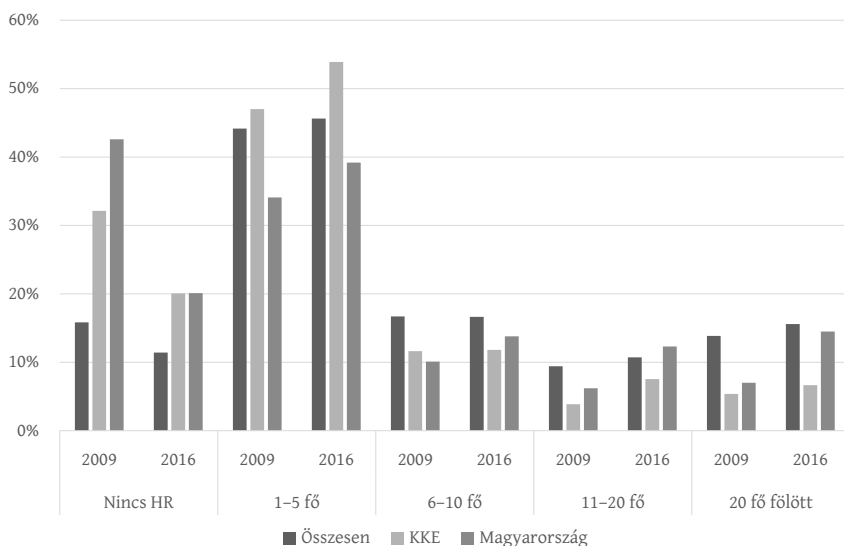


A tipikus válaszadók az 1–5 fős HR-es stábot foglalkoztató szervezetek (44%, illetve 46%). Az USA-ban és a germán csoportban alig van olyan válaszadó, ahol nem foglalkoztatnak HR-est, míg Kelet-Közép-Európában és Magyarországon is jóval nagyobb arányt képviselnek az ilyen szervezetek. A HR-részlegek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

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

Mindkét időszakban a vizsgált szervezetek kétharmadában a HR-ért felelős személy tagja a felső vezetésnek. Legmagasabb arányban ez a francia (88%), az észak-európai (78%) és az egyesült királyságbeli (77%) szervezetekről mondható el. A germán országok arányszámai e téren jóval alacsonyabbak (54%), és náluk ráadásul a stagnálás jellemző. Kelet-Közép-Európában e tekintetben visszalépés, csökkenés tapasztalható (73%-ról 58%-ra), ami jelentős részben a minta magyar szervezeteinek tulajdonítható, ahol 87%-ról 57%-ra esett vissza azon szervezetek aránya, ahol a HR-ért felelős személy tagja a felső vezetésnek (3. táblázat). Bár a kelet-közép-európai és magyar mintában jóval nagyobb arányt képvisel-

5. ábra: A HR-részlegek mérete (%)
The size of the HR departments (%)



nek a 250 fő alatti cégek, a visszaesésre ez nem ad magyarázatot, mivel a két felmérés régiós mintái között nincs lényeges változás létszám és szektor (mágán- vagy közszféra) szerinti összetételben. A khí-négyzet próba mindkét esetben szignifikáns kapcsolatot mutat ($p=0,000$), a Cramer-féle V értéke (0,205, illetve 0,218) gyenge kapcsolatot jelez a változók között.

A teljes mintában növekedett azon cégek/szervezetek aránya (54%-ról 66%-ra), amelyeknek van írott HR-stratégiája. Kelet-Közép-Európában az emelkedés összességében ennél jelentősebb (44%-ról 62%-ra), és arányuk régióinkban napjainkra nem marad el jelentősen az amerikai (65%) és a legtöbb vizsgált európai országcsoporttól (60–69%), egyedül Észak-Európában képviselnek magasabb arányt (76%) az ilyen szervezetek. Ugyanakkor Magyarországon a régióhoz képest alacsonyabb az írott HR-stratégiával rendelkező szervezetek aránya, és a növekedés mértéke is (42%-ról 55%-ra) kisebb. A változók között szignifikáns (khí-négyzet, $p=0,000$), de gyenge (a Cramer-féle V értéke 0,202, illetve 0,128) kapcsolat van, amelynek erőssége csökkent, azaz a második felmérésben kevésbé függ az írott HR-stratégia léte az országcsoportba tartozástól. A különböző régiókban a változás egy irányba mutat, azaz az írott HR-stratégiával rendelkező cégek arányának növekedését láthatjuk.

A HR bevonása az üzleti stratégia kifejlesztésébe, valamilyen mértékű konzultáció a teljes minta cégeinek döntő többségére jellemző, nem mutat jelentős változást (90%, illetve 89%). Napjainkban legmagasabb arányt a francia (96%), az egyesült királyságbeli (94%) és az észak-európai (93%) szervezetek képviselnek. Kelet-Közép-Európa (91%-ról 86%-ra) és különösen a magyar válszadók gyakorlata e téren jelentős (93%-ról 71%-ra) visszaesést mutat. Kezdetről fogva bevonják az üzleti stratégia kifejlesztésébe a HR-t a cégek valamivel több mint felénél, bár jelentős különbség van az országcsoportok között. Jelenleg legnagyobb arányt a francia (71%) és az észak-európai (64%) szervezetek képviselnek, az USA-ban és Görögországban nagyjából változatlanul 44, illetve 40% az arányuk. Kelet-Közép-Európában ez az arány 40%, és közel 10%-kal csökkent az előző felmérés óta, Magyarországon pedig 61%-ról 44%-ra esett vissza. A HR bevonása az üzleti stratégia fejlesztésébe és az országcsoportok között mindkét időszakban szignifikáns összefüggés van (khí-négyzet próba, $p=0,000$), de a kapcsolat igen gyenge (a Cramer-féle V értéke: 0,141, illetve 0,147).

A 3. táblázat a három utolsó Cranet-felmérés eredményeit hasonlítja össze. A 2008–2009-es adatoknál a zárójelben szereplő számok a korábbi vizsgálat (Poór 2013) eredményei, az eltérés abból adódik, hogy jelen elemzésnél csak azon országokat vettük figyelembe, amelyek a két legutóbbi felmérésben egyaránt részt vettek. Látható, hogy 2008–2009-ben nemcsak globálisan, hanem régióinkban és hazánkban is jelentős előrelépés tapasztalható, a legutóbbi eredmények – mindkét terület, de főleg a HR-vezető felső vezetésben való részvételében – térségünkben és országunkban is jelentős visszaesést mutatnak.

3. táblázat: A HR jelentősége a 2004–2005-ös, 2008–2009-os és 2015–2016-os Cranet-minták alapján (%)
 Importance of HR, based on Cranet surveys 2004–2005, 2008–2009 and 2015–2016 (%)

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

Adatok forrása: Poór 2013, 126., valamint a Cranet 2008–2009 és a 2015–2016 felmérés.

A HR-részleg szervezeti pozícióját leíró változók vizsgálata azt mutatja, hogy szignifikáns, gyenge kapcsolata van az országcsoportokkal mindkét mintában, azaz a szervezetek HRM-tevékenységére az országcsoportba tartozásnak több-kevesebb hatása van. Míg azonban Kelet-Közép-Európa országaiban a gazdasági válság óta jelentős mértékben nőtt a HR-részleggel és írott HR-stratégiával rendelkező szervezetek aránya, addig a HR kiszorulóban van a felső vezetésből és az üzleti stratégia kialakításából. Mindez annál is inkább elgondolkasztató, mert bár régióinkban jóval nagyobb arányt képviselnek a kisebb (250 fő alatti) cégek, a két felmérésben arányuk régiós szinten nem változott jelentősen, a magyar mintában pedig még csökkent is. Az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a közszférát képviselő szervezetek aránya is növekedett régiós szinten és Magyarországon is. Ugyanakkor a közszféra aránya a legutóbbi amerikai és észak-európai mintában még a kelet-közép-európainál is magasabb valamivel, azonban ezek egyikében sem tapasztalható negatív irányú elmozdulás.

Következtetések

Kutatásunk – az utolsó két Cranet-felmérésre támaszkodva – néhány jellemző HR-területen követte nyomon a változásokat a gazdasági válság utáni időszakban. Konvergenciára és divergenciára vonatkozó megállapításaink Európa hat régiójára és az Egyesült Államokra, a kelet-közép-európai és a hazai sajátosságokra vonatkoznak.

Az országok kulturális és intézményi jellemzők figyelembevételével kialakított csoportosítása és a különböző HR-jellemzők között minden esetben szignifikáns kapcsolatot találtunk; ez a kapcsolat a legtöbb esetben gyenge, néhány esetben közepes erősségű. Tehát megállapítható, hogy a HR-működésre különböző hatást gyakorol az a tény, hogy egy szervezet melyik ország-csoportban működik, a kulturális és intézményi környezet befolyásolja a

HR-tevékenységet, az európai HRM-et jellemző diverzitás (Brewster 2004, 2007; Mayrhofer, Morley, Brewster 2004; Poór 2013) továbbra is fennáll. Ez egybecseng a HR-gyakorlatok kontextusfüggőségére 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 elkülönülő mintát alkotnak (Karoliny, Poór 2013; Poór et al. 2011). Ugyanakkor eredményeink alapján az is nyilvánvaló, hogy még a gazdaságilag fejlett észak- és nyugat-európai országok sem alkotnak egységes tömböt a HRM szempontjából. Az Egyesült Királyság, Franciaország, a germán és a skandináv klaszter számos tényezőben eltérő jellegzetességeket mutat, továbbá a HR-jellemzők mentén is elég jól elkülöníthetők egymástól a liberális piacgazdaságok és a koordinált piacgazdaságok (Hall, Soskice 2001). A HR-részleg méretére vonatkozóan a korábbi kutatásokhoz (Brewster 2007) hasonló eredmények adódtak, és több további területen iránykonvergencia, míg máshol divergencia volt kimutatható. A HR-gyakorlatok végkonvergenciájáról azonban továbbra sem beszélhetünk, azaz a korábbi feltételezésekkel szemben a globalizációs hatások ellenére sem vezet egyenes út a HR-gyakorlatok egységesedéséhez (Karoliny, Poór 2013).

Figyelemre méltó tendencia az amerikai HR-gyakorlatok közeledése a koordinált piacgazdaságokhoz tartozó európai országokéhoz, ami a szakszervezetek erősödésében, a teljesítményarányos javadalmazásban, valamint a teljesítményértékelési eredmények felhasználásának csökkenésében mutatkozik meg. Általában is elmondható, hogy a szakszervezetek ereje és a teljesítményértékelés, illetve a teljesítményalapú javadalmazás között, ha nem is túl szoros, de érzékelhető, fordított irányú kapcsolatot lehetett kimutatni.

A kelet-közép-európai régió és hazánk szervezeteinek HR-gyakorlata több részterület esetében is hasonlóságot mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a HRM sajátos megjelenési formái továbbra is jelen vannak. A térség országai, így Magyarország számos HR-jellemzőben – mint a HR-részleggel és HR-stratégiával rendelkezők aránya, a teljesítményértékelés alkalmazása – egyre inkább közelít a világ gazdaságilag fejlett régióinak gyakorlatához, az elektronikus HR információs rendszerek használatában pedig a régió és Magyarország is elérte ezt a szintet. Ez utóbbi azért is figyelemre méltó, mert a magyar és így a kelet-közép-európai mintában is jóval nagyobb arányt képviselnek a kis létszámú cégek. Kelet-Közép-Európa és Magyarország szervezetei, miközben a teljesítményértékelés fontosságát egyértelműen felismerték, a HR stratégiai szerepét tekintve korántsem mutatnak ilyen pozitív képet: az eredmények arra engednek következtetni, hogy a HR-ért felelős személyek kizszorulóban vannak a felső vezetésből és az üzleti stratégia kialakításából.

Noha a HR-tevékenység nem csupán, és nem is elsősorban a HR-es szakalkalmazottak munkája, hanem jelentős részben a menedzsment feladata is,

kívánatos lenne, hogy a HR-es szakmai tudásnak és szemléletnek helye és szerepe legyen egy cég felső vezetésében és stratégiájának alakításban, és a HR működésében is a felső vezetői nézőpont kerüljön előtérbe. Ha Ulrich szerepmodelljéből indulunk ki, a HR stratégiai partneri szerepét feltétlenül erősíteni kell a régió szervezetekben és Magyarországon is (Ulrich, Brockbank 2005). Hasonló mondható el az érdekképviseleti 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. Úgy véljük, hogy a HR-szakemberek és a cégvezetők 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 gondolkodásmódjának, hozzáállásának változására lenne szükség. Ebben a vállalati szegmensben a legsürgetőbb a korszerű HR- és menedzsmentismeretek, -technikák elsajátítása, hiszen korábbi kutatások (Kovács 2017; Kovács, Poór 2017) azt is megerősítették, hogy minél nagyobb a cég, a HR pozíciója és stratégiai szerepe annál erősebb. A korábban már többször idézett Ulrich (2015) szerint a HR-szakembereknek nem a szervezeti formák és a struktúra javításán kell munkálkodniuk, hanem az abban foglalkoztatottak képességének és kompetenciáinak fejlesztése a legfontosabb feladatuk.

Jegyzetek

- 1 A cikk alapját képező előadás a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar 10. Globális kihívások konferencia Térgazdaság szekciójában hangzott el 2017. október 17–18-án.
- 2 Két nominális változó közötti kapcsolat erősségét kifejező asszociációs mérőszám, 0 és 1 közötti értéket vehet fel.

Irodalom

- Amable, B. (2003): *The diversity of modern capitalism*. Oxford University Press, Oxford <http://doi.org/dcgbwm>
- Abdelgalil, E., Cohen, S. (2007): Economic development and resource degradation: conflicts and policies. *Socio-Economic Planning Sciences*, 2., 107–129. <http://doi.org/db59pb>
- Brewster, C. (1999): Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 3., 45–64. <http://doi.org/cpcm>
- Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 4., 365–382. <http://doi.org/bftpft>
- Brewster, C. (2007): A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 3., 239–259. <http://doi.org/fs9h74>

- Brewster, C., Wood, G., Croucher, C., Brookes, M. (2004): 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
- Brewster, C., Morley, M., Buciuניene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management, 2*, 145–155. <http://doi.org/dx82hh>
- Brodbeck, F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, Gy. (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1*, 1–29. <http://doi.org/bh2rpbq>
- Cranet (2006): *International executive report 2005. Cranet survey on comparative human resource management*. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2011): *International executive report 2011. Cranet survey on comparative human resource management*. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Cranet (2017): *International executive report 2017. Cranet survey on comparative human resource management*. Cranet, Cranfield University, Cranfield
- Davis, J. P. (2012): HR holds back economic development in Kazakhstan... and may thwart ambitions to be a top 50 nation by 2020. *Human Resource Management International Digest, 6*, 43–46. <http://doi.org/cpcn>
- 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*. International Labour Office, Budapest
- Gupta, V., Hanges, P. J., Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business, 1*, 11–15. <http://doi.org/dq7wt3>
- 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
- Hall, P. A., Soskice, D. (2001): An introduction to the varieties of capitalism. In: Hall, P., Soskice, D. (eds.): *Varieties of capitalism: the institutional basis of competitive advantage*. Oxford University Press, Oxford. <http://doi.org/b63dn3>
- Hill, C. (2015): *International business*. 10th edition. McGraw-Hill, New York
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills
- Inglehart, R., Baker, W. E. (2000): Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review, 1*, 19–51. <http://doi.org/b87p2h>
- Karoliny M.-né, Balogh G. (2017): A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM stratégia, tervrendszer, értékelés és kontrollring. In: Karoliny M.-né, Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Wolters Kluwer, Budapest, 397–431.
- Karoliny M.-né, Poór J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio, 2*, 20–38. <http://doi.org/cpcp>
- Karoliny M.-né, Poór J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Wolters Kluwer, Budapest
- Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi Gy. (1999): National culture and leadership profiles in Europe: some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 4*, 503–520.
- Kovács I. É. (2017): *Quo vadis HRM? HR gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása fókuszban közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal*. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő
- 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, Budapest, 118–123.
- 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.): *Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában (Branches of sciences in multicultural context)*. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 172–189.
- Krypa, N. (2017): Social economic development and the human resources management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 1*, 73–76. <http://doi.org/cpcq>
- Kumar, U. D. (2011): Human resource and economic development: where does North-East India

- stand? *International Journal of Asian Social Science, Asian Economic and Social Society*, 4., 108–116
- Lane, D. (2007): Post-state socialism: a diversity of capitalisms? In: Lane, D., Myant, M. (eds): *Varieties of capitalism in post-communist countries*. Palgrave, London, 13–39. <http://doi.org/cpcpr>
- Lazarova, M., Morley, M., Tyson, S. (2008): Introduction. International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, 11., 1995–2003. <http://doi.org/c8s8hh>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P., Sánchez-Gardey, G. (2005): Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 633–659. <http://doi.org/c28hrk>
- Mayrhofer, W. (1998): Between market, bureaucracy and clan: coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management. *Journal of Managerial Psychology*, 3., 241–258. <http://doi.org/ckgjc2>
- 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, 417–436.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, J. M., Ledalter, J. (2011): Hearing a different drummer? Convergence of human resource management. A longitudinal analysis. *Human Resource Management Journal*, 1., 50–67. <http://doi.org/c2wwwtv>
- Morley, M., Heray, N., Michailova, S. (eds.) (2009): *Managing human resources in Central and Eastern Europe*. Routledge, London
- Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism; the effects of Hungarian human resources practices. *Academy of Management Executive*, 4., 75–88. <http://doi.org/bhcdck>
- Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- 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*, 4., 428–443. <http://doi.org/fw3bpm>
- Poór J., Kovács I. É., Karoliny M-né, Milovecz Á. (2014): Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ hat régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet-felmérés alapján. *Vezetéstudomány*, 10., 17–29.
- Poór J., Balogh G., Bálint B., Dobay P., Kollár Cs. (2017): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök. In: Karoliny M-né, Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment*. 6. kiadás. Walters Kluwer, Budapest, 359–395.
- Poór, J., Wood, G., Karoliny, Zs., Kovács, I. É., Gross, A., Szlávicz, Á., Nemanja, B., Szabó, K. (2018): The changing role of external providers of HRM: empirical evidence from consecutive Cranet surveys. In: Venegas, B. C., Thill, K., Domnanovich, J. (eds.): *Personalmanagement. Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*. Springer Gabler, Wien, 57–76. <http://doi.org/cpcs>
- Psychogios, A., Wood, G. (2010): Human resource management in Greece in comparative perspective: alternative institutionalist perspectives and empirical realities. *International Journal of Human Resource Management*, 14., 2614–2630. <http://doi.org/c8npm2>
- Ronen, S., Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 3., 435–454.
- Scheuer, S. (2011): Union membership variation in Europe: a ten-country comparative analysis. *European Journal of Industrial Relations*, 1., 57–72. <http://doi.org/frgcp4>
- Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996): National culture and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2., 231–264. <http://doi.org/b3nt69>
- Svetlik, I., Barisic, A. F., Kohont, A., Petkovic, M., Aleksic Miric, A., Slavic, A., Poór, J. (2010): Human resource management in the countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11., 807–833.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005): *The HR value proposition*. Harvard Business School Press, Boston
- Ulrich, D., Dulebohn, J. H. (2015): Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 2., 188–204. <http://doi.org/cpct>
- Ulrich, D. (2015): Editorial: The future target or outcomes of HR work. Individual, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1., 1–9.