

*Musztyné Bátfai Boróka Viktória*

*AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT REGIONÁLIS  
SAJÁTOSSÁGAI A CRANET 2005-2010-2016-OS FELMÉRÉSEK  
TÜKRÉBEN*

---

**Absztrakt**

Az emberi erőforrás szervezeten belüli szerepe az utóbbi évtizedek során egyre inkább felértékelődött. Emellett kontextuális jellege egyre fontosabbá vált a globalizálódó világban. Ez utóbbi tekintetében azonban több ellentétes álláspont látott napvilágot. Bár több szerző feltételezi egy minden szervezet számára kívánatos „best practice” létezését, számos tanulmány szerint a HRM területe az, amely leginkább tükrözi a helyi környezeti sajátosságokat, ezért legkevésbé e területen várható egy univerzálisan alkalmazható gyakorlati modell kialakulása. A kutatás alapját a Cranfield Network legutóbbi három felmérésének (2005, 2010, 2016) adatai adják, melyek vizsgálata során az egyes országcsoportok HRM gyakorlatának jellegzetes vonásait igyekszünk megragadni. Feltételezzük, hogy regionális szinten eltérések tapasztalhatók, emellett azonban mutatkoznak azonos irányú változások is, amelyek a nemzetköziesedésnek tudhatók be. A kutatás eredményei szerint minden vizsgált aspektusban kimutathatók az országcsoportok közötti különbségek, és az esetek többségében felfedezhetők közös változási irányok, melyek több HR területen az összes országcsoportra igazak. A kutatás azt a nézőpontot igyekszik alátámasztani, miszerint a külső környezet – ideértve a kultúrát és a hagyományokat is – szerepet játszik a HR gyakorlatok kialakulásában. Ennek révén a rendelkezésre álló adatok alapján kívánunk átfogó képet adni a HRM régiónkénti jellegzetességeiről, az országcsoportok közötti különbségekről és hasonlóságokról, amelyek hozzájárulhatnak a HR funkció gyakorlati szempontú megfontolásaihoz.

---

*Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment; összehasonlítás; Cranet*

**Bevezető**

Mára az emberi erőforrások jelentősége általánosan elismertté vált. A szervezet akkor működhet a legsikeresebben, ha felismeri az emberi erőforrás kezelésében rejlő potenciált (Storey, 1992), illetve azt, hogy ez a versenytársakkal szemben nehezen másolható, hosszú-távú versenyelőnyt jelenthet számára. Különösen igaz ez nemzetközi környezetben. A megfelelő gyakorlat kialakítását illetően azonban megoszlanak a vélemények. Egyik oldalon állnak azok, akik úgy gondolják, hogy egyszerre kell figyelembe venni a HRM szervezeten belüli illeszkedését és a külső környezeti adottságokat, mások viszont olyan legjobb gyakorlat létezését feltételezik, amely minden körülmények között megállja a helyét. Hosszú út vezetett az emberi erőforrások értékének méltánylásához, e kontextuális megközelítés kiforrottságának eléréséhez ugyanígy időre van szükség. A következőkben röviden áttekintjük a HRM jelentőségének fejlődését, kontextuális jellegét, valamint

az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát illető konvergencia-divergencia kérdéskörét. Ezután a Cranet kutatások adatainak elemzése során kapott eredményeket mutatjuk be képet adva a HRM egyes területeinek vonásairól az országcsoportok tükrében, valamint ide kapcsoljuk a koronavírus járvány kapcsán felmerülő aktuális kérdéseket.

## **A HRM gyökerei és fejlődése**

Az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét fokozatosan ismerték fel az elmúlt században. A fejlődés folyamata az Amerikai Egyesült Államokban indult az 1920-as években a személyzeti adminisztráció faladatkörének kialakulásával, majd a terület fokozatos átalakulás során önállóvá vált. A '80-as évektől már ténylegesen emberi erőforrás menedzsmentről, röviden HRM-ről beszélhetünk. A HRM a főáram részévé vált és egyre inkább kulcsfontosságú, értékteremtő erőforrásként jelent meg, mint a szervezet versenyelőnyének egyik pillérére (Petró & Stréhli-Klotz, 2013). Emellett a fokozódó nemzetközi kereskedelem és a globalizáció terjedése révén egyre hangsúlyosabb szerep jutott a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentnek is. A külföldi piacra lépés sokrétű előkészülete, az új, helyi környezetnek megfelelő HR politika és a HR funkciók olajozott működésének kialakítása nagy körültekintést igényelt és igényel. A szervezeteknek mind jobban tekintetbe kellett venniük a helyi politikai, történelmi, kulturális kontextust. Jelentőségének növekedésével e kérdéskör önálló kutatási irányzattá nőtte ki magát. A komparatív emberi erőforrás menedzsment a területenként eltérő modellek különbségeit, az idővel kialakuló tendenciákat – konvergencia/divergencia – és mind ezek magyarázó tényezőit igyekeznek azonosítani és feltárni.

## **A HRM kontextuális jellege**

A HRM keretbe foglalása szintén az Egyesült Államokhoz kapcsolódik. Fombrun (et al. 1984) és Beer (et al. 1984) nevéhez fűződik annak a két modellnek a kialakítása, amelyek a HRM kemény és puha irányvonalainak alapját is adták. A Fombrun és szerzőtársai (1984) által kidolgozott Michigan modell az emberre, mint erőforrásra helyezi a hangsúlyt, középpontjában a stratégiai illeszkedés és rövidtávú gazdasági célok állnak. A Harvard modell (Beer et al., 1984) ezzel szemben a HR politika és gyakorlatok hosszú távú szemléletét hangsúlyozza, és kiemeli az érdekcsoportok sokszínűségét, és a szituációs tényezők jelentőségét. A modell számos külső környezeti tényezőt is magába foglalt, amelyek már a HRM kontextuális megközelítésmódját sugallják. A HRM kontextuális modellje Hendry és Pettigrew (1990) nevéhez fűződik, akik rávilágítanak, hogy a szervezetet befolyásoló külső és belső tényezők között számos olyan összefüggés van, amelyek a HRM-et is érintik. Később e tényezőket Schuler (1995) 5P modellje foglalta rendszerbe.

A globalizáció terjedése révén a külső környezeti tényezők és az emberi erőforrások kezelésének nemzetközi szintű ismerete egyre inkább felértékelődött (Brewster & Mayrhofer, 2009). A nemzetköziesedő vállalatok a HRM USA-ban kidolgozott koncepciójának más régiók országaiba történő adoptálása során szembesültek a befogadó ország eltérő politikai, jogi és kulturális környezetéből adódó kihívásokkal (Karoliny & Poór, 2013). Egyre több kutatás firtatta, hogy az amerikai modell(ek) általánosan alkalmazhatók-e a

világ más részein is. Brewster (2007) rámutat, hogy a HRM korábban kialakított koncepciója, amely az amerikai kultúrában gyökerezik, melyet az ottani emberi erőforrás menedzsment individualista jellege is tükröz, a világ más részeivel összehasonlítva nem szokványos. Brewster és Mayrhofer (2009) felhívja a figyelmet, hogy a HRM koncepciója országcsoportonként, sőt országoként eltérést mutat. Számos összehasonlító kutatás szerint a helyi adaptációk között is jelentős különbségek találhatók. Brewster (1995, 2007) szerint az USA-ban megalkotott modell nem fogadható el az egyedüli jó útnak, „best practice”-nek, mivel számos olyan, főként kulturális tényező van, amelyek az amerikai modellt Európában, de a világ más részein is használhatatlanná teszik.

1. táblázat: Az amerikai és európai HRM különbségei

Az amerikai HRM jellegzetességei	Az európai HRM jellegzetességei
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazább szabályozás</li> <li>• A HRM általános alkalmazhatóságának feltételezése</li> <li>• A HRM stratégiai orientációja a hosszabb-rövidebb távú gazdasági célok érdekében</li> <li>• A HRM nagymértékben individualista jellege</li> <li>• A HRM intézményi rendszere egységes, az egész kontinensre kiterjed</li> <li>• A munkahelyi jog- és érdekvédelemben élenjáró</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Túlzott szabályozottság</li> <li>• A nemzeti kultúra dominanciája</li> <li>• Sok helyen a HRM még az adminisztratív, érdekegyeztető szakaszban van</li> <li>• A HRM kevésbé individualista jellege</li> <li>• Kontinensen belül is nagymértékű kötődés a nemzeti intézményi rendszerhez</li> <li>• A munkahely és család összeegyeztethetőségében előrébb jár</li> </ul>

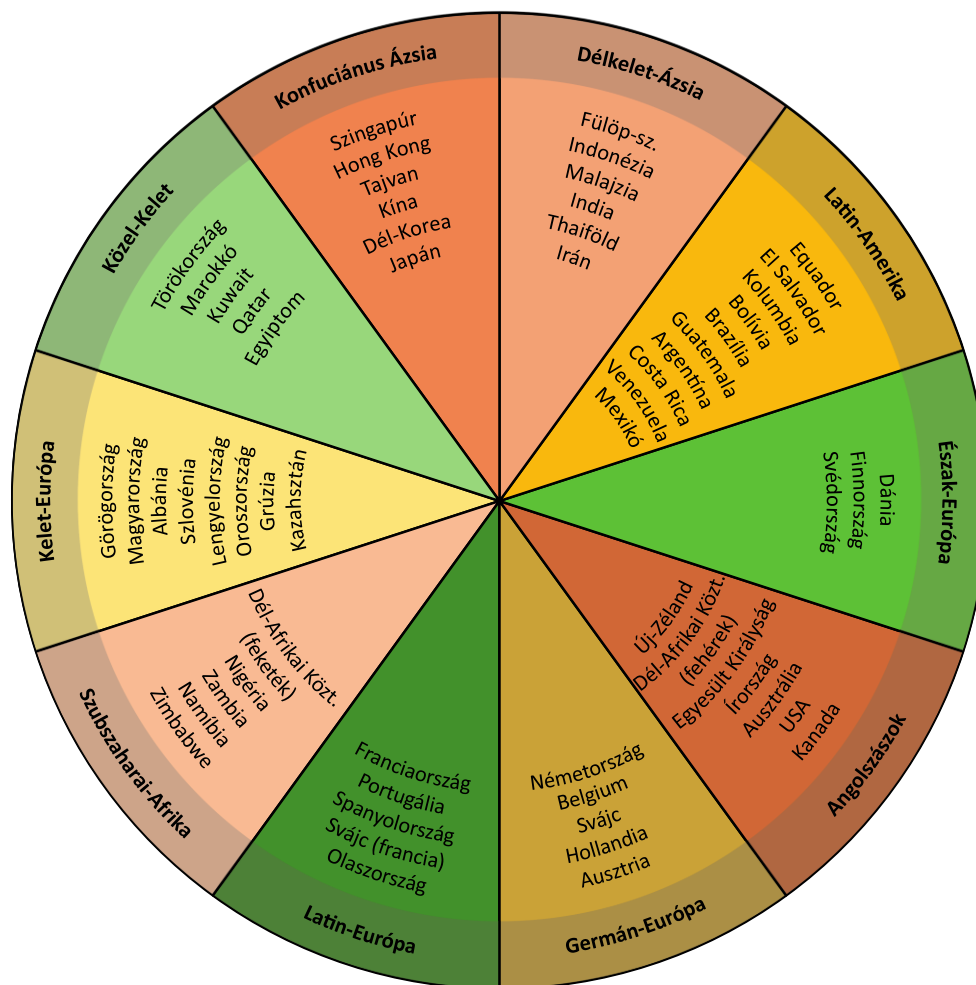
*Forrás: Morley (2004) alapján saját szerkesztés*

Az USA-ban a menedzsment vezetéshez való joga – „right to manage” – magától értetődő, valamint megjelenik a szakszervezetekkel szembeni idegenkedésben (Brewster, 1995). Ezzel szemben „az európai szervezetek korlátozott önrendelkezéssel működnek: határok közé szorulnak nemzetközi szinten (az Európai Unió által) és nemzeti szinten a kultúra és a jogszabályok, a szervezet szintjén a tulajdonosi szerkezet, valamint az emberi erőforrás menedzsment szintjén a szakszervezetesedés aránya és a konzultációs megállapodások révén”. (Brewster, 1995, p. 3) Ennek okán Brewster megalkotott egy olyan európai HRM modellt, amelyben a fenti idézetben szereplő körülményeket már nem külső tényezőként, hanem modellje részeként kezeli. Az USA-ban sokkal kevesebb a jogszabályi beavatkozás és a támogatás a foglalkoztatás terén, míg Európában sokkal kisebb a szervezetek mozgásteret az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntéseket illetően. A szabályozás a toborzás és az elbocsátás, a bérezés, az egészségügyi és munkakörülmények területeit, a munkaórákat és foglalkoztatási szerződés formáit, valamint a szakszervezeti képviselő módját meghatározó elvárásokat is érinti. Emellett a legtöbb európai országra jellemző, hogy segíti a pályakezdeők és a munkába visszatérők elhelyezkedését a munkáltatók támogatásán keresztül, illetve az államnak nagyobb szerepe van a szociális bizton-

ságot érintő kérdésekben. Európában jellemzően nagyobb a vállalatoknál a szakszervezeti tagok aránya, és a szakszervezetek kollektív alku céljára történő elfogadása is nagyobb mértékű, mint az Egyesült Államokban (Brewster, 1995, 2007).

Ezen túlmenően azonban meg kell különböztetnünk Európa egyes régióit is. Míg az USA-t egységesnek tekinthetjük, addig Európáról nem mondhatjuk el ugyanezt, hívja fel a figyelmet Gooderham és Nordhaug (2011). Ugyanígy szükséges különbséget tenni az Európán kívüli területek régiói között is. Számos kutatás hívja fel a figyelmet a kulturális különbségekre (mint például Hofstede, 1980; Ronen és Shenkar, 1985; Gupta et al., 2002; House et al., 2004), melyek erőteljesen befolyásolják az adott ország HRM gyakorlatát.

1. ábra: A Globe kutatás országcsoportjai



*Forrás: House et al. (2004) alapján saját szerkesztés*

A fenti ábrán látható tíz országcsoportból öt foglal magába európai országokat, melyek közül az angolszász csoport kivételével szinte kizárólag a kontinensen lévő országokat tartalmaz, mely szintén alátámasztja Európa kulturális sokszínűségét.

A kultúra mellett más szempontok mentén is csoportosíthatók az országok. Whitley (1999) a meglévő üzleti rendszerek alapul vételét javasolja, melyek Brewster (2007) szerint keretbe foglalják a nemzeti intézményi beágyazottság vizsgálatát: a társadalmi intézmények eltérő variánsainak magyarázata épp ezekben rejlik. A csoportosítás lehetséges

az érdekegyeztetés módja alapján is az állami befolyás mértékétől függően (Poór, 2013b), és a kapitalizmus működési formái alapján is (Hall & Soskice, 2001). Hall és Soskice (2001) ez utóbbi kategorizálásra vonatkozóan két főbb formát különít el: az USA és az Egyesült Királyság liberális piacgazdaságát, valamint a kontinentális európai országok koordinált piacgazdaságát, melynek egyik legjobb példája a szerzőpáros szerint Németország. Hall és Soskice (2001) a kapitalizmus variációi kapcsán a kategóriák jellemző HR gyakorlataira is felhívják a figyelmet.

### **A konvergencia és divergencia kérdése**

Az egyes országok, országcsoportok HRM gyakorlatának hasonlóságai és különbségei vizsgálata kapcsán felmerül az a kérdés is, hogyan változik azok egymáshoz való viszonya az évek folyamán. Már az 1960-as, 1970-es években jelentek meg tanulmányok arról, hogy az iparosodás eltérő ideológiáktól, politikai rendszerektől és kultúrától függetlenül közös értékeket és szervezeti rendszereket teremt (Kerr et al. 1960, Hickson et al. 1974). Később Kína piacosodása, a kelet-európai változások és a globalizáció mind a konvergencia irányzatát támasztotta alá (Fukuyama, 1992). A nézet támogatói szerint a nemzetköziesedés folyamata egyre jobban elmosza a földrajzi elhelyezkedésből, eltérő nemzeti kultúrából és értékrendből fakadó különbségeket (Sparrow et al., 1994; Kelley et al., 1995). Európában a konvergenciát az egységesedő EU jogrendszer, a bővülő, adminisztratív korlátozások nélküli belső piac, az EU különböző országainak közigazgatási szervezetei közötti kapcsolatok megsokszorozódása, a szakszervezetek csökkenő befolyása, az európai és amerikai multinacionális cégek jelenléte és a fokozódó érdeklődés az amerikai és japán megoldások átvehető elemei iránt szintén erősítik (Poór, 2013a).

Más írók szerint a gazdasági és technikai fejlődésnél jóval nagyobb befolyással bírnak a nemzeti intézményi rendszer sajátosságai. Különösen igaz ez a személyzeti kérdésekre. Gooderham és Nordhaug (2011) szerint a HRM gyakorlatát nagy mértékben az állami, szabályozási struktúra, a különböző érdekcsoportok, a közvélemény és az értékrend határozza meg. A különböző kultúrakutatások eredményei sem támasztják alá a konvergens folyamatokat, de eltéréseket szülnek a koordinált, illetve liberális piacgazdaságok, valamint az érdekegyeztetési rendszerek különbségei is.

A fenti tendenciák mellett egy harmadik megközelítés is kialakult, amely a középúton hivatott képviselni. Ez a cross-vergencia irányzata, melyben a konvergencia és divergencia egyszerre vannak jelen (pl. Gupta & Wang, 2004).

A konvergencia-divergencia kérdéskörében végzett kutatások szerényebb eredményeinek egyik oka a két kifejezés definíciójának problematikája, illetve a mérési módszerek és megközelítések különbsége is. Mayrhofer és szerzőtársai (2011) jelentését tekintve a következőkben határozzák meg: ha egy elemzett változó a különböző elemzési egységekben idővel úgy módosul, hogy az egy közös végponthoz tart, vagyis az egységek – például országok – közötti különbség csökken. Ez a klasszikus értelemben vett konvergencia, amelyet a szerzők végkonvergenciának neveznek. Ezt azonban esetenként összetévesztik az irány hasonlósággal – „directional similarity” –, vagyis irány konvergenciával, amely azonban nem a különbségek csökkenését eredményezi, hanem az elemzési egységekben a változók egy irányba történő megváltozását az időben. Erre mondhatjuk másképp, hogy



az egységek között hasonló trendek mutatkoznak, amelyek azonban nem közelítik a gyakorlatokat. E különbségtétel fontos, hogy elkerülhető legyen a helytelen következtetések levonása.

Mayrhoffer és szerzőtársai (2011) szerint az emberi erőforrás menedzsment területe e tekintetben jól kutatható. Korábban már számos vizsgálat feltételezte – bár nem explicit módon – olyan „best practice” létezését, amelyet minden szervezet igyekszik elérni. A szervezeti működés elemei közül azonban épp az emberi erőforrások és azok kezelése az, amely leginkább tükrözi a helyi környezeti sajátosságokat, ezért legkevésbé e területen várható egy univerzális használatra alkalmas gyakorlat létezése. Fenti szerzők kutatása is alátámasztotta ezt, miszerint az európai országok körében az emberi erőforrás menedzsment egyes területeire iránykonvergencia jellemző, végkonvergencia azonban nem volt kimutatható egyik esetben sem.

### **Válságkezelés a HRM-ben**

Számos szerző hívta már fel a figyelmet a felkészültség fontosságára váratlan helyzetek esetén. A válság okozta gazdasági nehézségek minden működési területet érintenek, így a HRM gyakorlatot is. Bidya (2009) szerint a HRM szerepe ilyenkor felértékelődik. Fontos az alkalmazottak felé a megfelelő kommunikáció, az érzelmi megerősítés, de ugyanígy lényeges a kulcsfontosságú munkaerő megtartása, és a képzés. Ez utóbbi előrelátó tervezése elősegíti a rugalmasságot, lehetővé teszi a munkaerő átcsoportosítását, és a dolgozói motiváció és elkötelezettség növeléséhez is hozzájárul (Mohrman & Worley, 2009). Gunnigle és szerzőtársai (2013) kutatásuk kapcsán a válságra adott leginkább jellemző válaszok között említik a bérek és juttatások befagyasztását, a létszámstopot és az elbocsájtásokat, az atipikus foglalkoztatási formák használatának és a képzésnek a fokozódását, a szakszervezetek befolyásának csökkenését. A meghozott döntésekben e tekintetben is szerepet játszik azonban a kontextus. Jó példája ennek, hogy a liberális piacgazdaságú országokban jellemzően nagyobb mértékben hoznak rövidtávú költségcsökkentési intézkedéseket, mint például a nagyobb mértékű leépítés (Cook et al., 2016). E kérdések aktuálisak voltak a 2008-as válság kapcsán is, és most újra előtérbe kerültek a koronavírus járvány világméretűvé válása révén. Ez utóbbi – bár kissé más megvilágításban – különösen ráirányította a figyelmet az emberi erőforrásokra.

### **Az empirikus kutatás és eredményei**

#### **Minta és hipotézisek**

Jelen kutatás az emberi erőforrás menedzsment szerteágazó területének egy-egy kisebb szeletét elemezve kíván átfogóbb képet adni a Cranet kutatások országainak gyakorlatáról és azok változásairól a 2005 és 2016 közötti időszak három felmérésének adatain keresztül.

Az angliai Cranfield Egyetem 1989 óta végzi az emberi erőforrás menedzsment módszereinek kutatását, és gyűjt reprezentatív adatokat. Az utóbbi évtizedek alatt a hálózat globálissá vált. Az adatfelvétel a szubjektív véleménynyilvánítást kizáró, tényszerű válaszokat célzó kérdőív kitöltésén keresztül történik, amely az egyes felmérések során csak

kis mértékben módosult, ezzel lehetővé téve az időbeni összehasonlítást is. Alábbi elemzésben a Cranet felmérések legutóbbi három – 2004/2005, 2008/2010 és 2014/2016 – felmérésének adataira támaszkodunk (Cranet, 2017 Executive Report; Karoliny et al. 2020), melyeket a következőkben 2005-ös, 2010-es és 2016-os időszakként említünk.

A regionális különbségek átláthatóbb elkülönítéséhez a vizsgált országokat csoportokba rendeztük. Ehhez a kutatásban azt a megközelítést vesszük alapul, miszerint a történelmi múlt, az értékrend és a kultúra áthatja jelen kontextus számos területét, ezért az országok rendszerbe foglalása a Globe kutatás csoportosítása (House, 2004) alapján történt. Így a kialakításra került országcsoportok az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai, dél-európai, kelet-európai, ázsiai, valamint 2016-ban a latin-amerikai csoport. Az alábbi táblázat az elemzésben szereplő országokat csoportosítva mutatja.

2. táblázat: A kutatásban vizsgált országcsoportok

Csoport	Részvevő országok
Angolszász	Ausztrália, Egyesült Királyság, Kanada**, ***, Új-Zéland**, ***, USA
Skandináv	Dánia, Finnország, Izland, Norvégia, Svédország,
Kontinentális Európa	Ausztria, Belgium, Hollandia, Németország, Svájc
Dél-Európa	Franciaország, Olaszország**, Spanyolország
Kelet-Európa	Bulgária***, Csehország***, Észtország, Horvátország*, **, Lettország*, **, Litvánia*, Magyarország, Oroszország*, Románia*, **, Szerbia*, Szlovákia, Szlovénia,
Ázsia	Fülöp-szigetek, Indonézia*, **, Japán*, Kína*, **, Nepál**, ***, Tajvan*
Latin-Amerika <sup>1</sup>	Brazília*, **

\* 2005-ben nem vett részt, \*\* 2010-ban nem vett részt, \*\*\* 2016-ban nem vett részt

*Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*

A vizsgálatban 2005-ben összesen 7065, 2010-ben 5369, valamint 2016-ban 6131 szervezet adatait vettük figyelembe.

Hipotéziseink a következők:

H1) Az emberi erőforrás menedzsmentjében a három Cranet adatbázis alapján elkülöníthetők a HR tevékenységek gyakorlati jellegzetességei a HRM stratégiai szerepét, a teljesítménymenedzsmentet, a képzést és a szakszervezeti tagságot tekintve az angolszász, az északi, a kontinentális-európai, a dél-európai, a kelet-európai, az ázsiai és a latin-amerikai országcsoportokban.

<sup>1</sup> Bár a latin-amerikai országok csoportjában csak Brazília szerepel válaszadóként, az adatok felhasználása indokolt a válaszadó szervezetek nagy létszáma (354 darab) miatt, illetve tekintve az ország kiterjedését és helyzetét, a régiót kellően reprezentálja.

H2) Bár az országcsoportokban megfigyelt gyakorlatokat jellemző átlagok eltérhetnek, a nemzetköziesedés és a globalizáció előidéző azonos irányú változásokat, azonban ez nem jelenti, hogy az országok HRM gyakorlata egy egységes rendszer kialakulása felé tartana.

### **Elemzési módszerek**

Az első hipotézis elemzését tekintve az egyes országcsoportokra vonatkozóan a különbségek láttatásához alkalmaztunk leíró statisztikai módszereket. Az országcsoportok átlagainak statisztikailag történő összevetéséhez a varianciaanalízist használtuk. Ezt kiegészítettük post hoc teszt eredménnyel is, hogy lássuk, mely országok átlagai térnek el melyektől. A Levene teszt alapján eldönthető volt, hogy fennáll-e a varianciahomogenitás, ha fennállt, az LSD, ha pedig nem, a Tamhane T2 post hoc tesztet alkalmaztuk.

Az egyes országcsoportokban számszerűsíthető arányokat módszertanilag is megalapozva Khi-négyzet próbával hasonlítottuk össze. Ha a szignifikancia érték alapján találtunk kapcsolatot, akkor Cramer mutatóval vizsgáltuk a kapcsolat szorosságát és az AR mutatók alapján térképeztük fel, mely válaszkategóriák mely országcsoportokra jellemzők.

Minden elemzést az IBM SPSS Statistics programcsomag 26-os verziójával készítettünk.

A második hipotézis szempontjából a változások irányát a 2005-ös és 2016-os átlagok közötti egyszerű különbségszámítással vizsgáltuk. Amennyiben az országcsoportok többségénél közös irányú változás található, úgy a hipotézist elfogadjuk.

A következőkben a fenti módszerek segítségével elemezzük az írott HR stratégia meglétét, a HR vezető bevonását a stratégia-alkotásba, a teljesítmény-értékelési rendszer használatát és az értékelés eredményeinek felhasználási területeit, a képzési ráfordításokat, és a szakszervezeti tagság arányát.

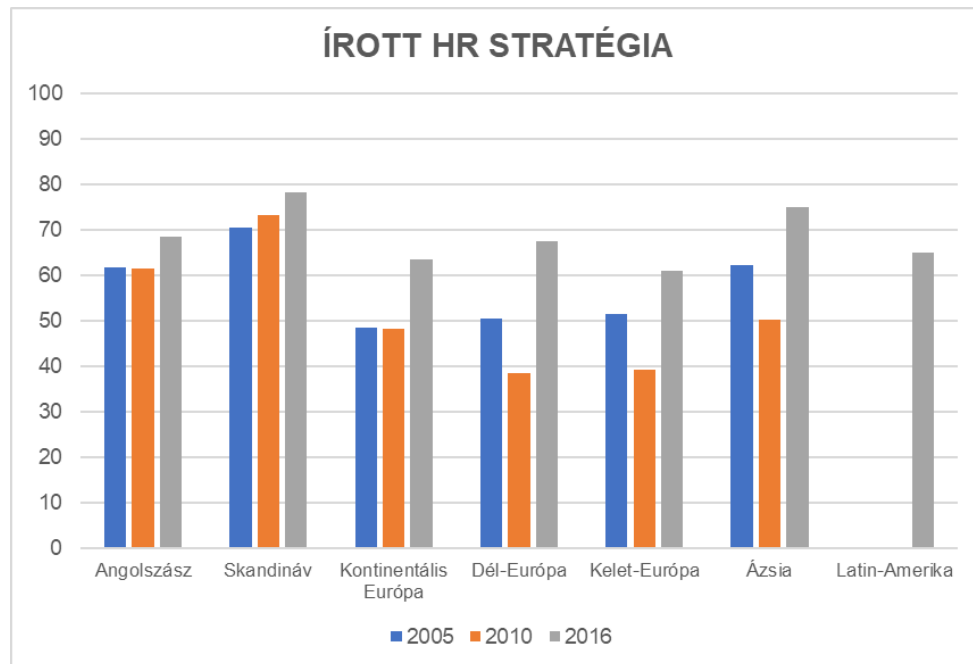
### **Kutatási eredmények**

A HR funkció szervezetben belüli helyzetét jellemzi, hogy a szervezet rendelkezik-e írott HR stratégiával, valamint, hogy a HR vezetőt, vagy a személyzeti ügyekért felelős személyt bevonják-e a stratégia-alkotásba.

Az elemzés tanúsága szerint a 2005-ös kiindulási időpontban az országcsoportok leg többségében átlagosan a szervezetek minimum 50%-a rendelkezik írott HR stratégiával. A részleteket az alábbi ábra is mutatja.



2. ábra: Az írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya az összes válaszadó szervezetben belül (%)



\* p-érték (Pearson-féle Chi-négyzet): 2005: 0,000; 2010: 0,000; 2016: 0,000  
Cramer's V: 2005: 0,196; 2010: 0,253; 2016: 0,133

*Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*

Az átlagokat tekintve jól láthatók az országcsoportok közötti különbségek. A legalacsonyabb arányokat a kontinentális, dél- és kelet-európai országokban találjuk, az angolszász és az ázsiai országokban az arány meghaladja a 60%-ot, a skandináv országokban pedig a 70%-ot is. A 2010-es tmeneti csökkenés után a kontinentális, dél- és kelet-európai országokban 2016-ra a 2005-ös adatokhoz képest minden országcsoportban növekedés tapasztalható. Ekkorra mindenhol átlagosan legalább a szervezetek 60%-a rendelkezik írott HR stratégiával, de az ázsiai és a skandináv csoportban még nagyobb az arány, a szervezetek háromnegyed része rendelkezik írott HR stratégiával. Mindemellett azonban az átlagok továbbra is nagyon eltérőek maradnak. A különbségek statisztikailag is megalapozottak mindhárom időszakban ( $p=0,000$ ), a Cramer mutató gyenge kapcsolatot jelez. Ebben az esetben első (H1) és második (H2) hipotézisünket is igazoltnak tekintjük.

A személyzeti vezető stratégia-alkotásba történő bevonása szintén jelzi a HR funkció fontosságát a szervezetben. Ezzel kapcsolatban mindhárom felmérés idején igaz, hogy nagyon alacsony azon szervezetek aránya, akik egyáltalán nem egyeztetnek a HR vezetővel. Többségében 10% vagy az alatti átlagok jellemzők, de az egyes csoportokat tekintve különbségek láthatók. E kategóriában minden időszakban a kontinentális európai országoknál találjuk a legmagasabb arányt. Mindhárom időszakra igaz továbbá, hogy egy eset kivételével az összes országcsoportban a szervezetek jóval nagyobb része vonja be a HR vezetőt már a kezdetektől, mint későbbi konzultáció, vagy a megvalósítás során. Ázsiától eltekintve ez az érték a másik kettőt összességében is meghaladja. 2005-ben a kezdeti bevonás aránya a dél-európai országokban a legmagasabb, itt a szervezetek 66%-ára igaz.

Szintén magas átlag található a skandináv országokban is, közel 60%. Jellemzően alacsonyabb értékeket a kelet-európai és az ázsiai csoportban találunk. 2016-ban ugyanígy a kontinentális európai és a skandináv országokban találjuk a legtöbb szervezetet, akik kezdetről bevonják a HR-est, illetve hozzájuk csatlakozik a latin-amerikai csoport, és a kelet-európai, ázsiai, valamint az angolszász országok mutatják az alacsonyabb átlagokat. Többnyire alacsony az országcsoportokban azon szervezetek aránya is, amelyek csak a megvalósításukor egyeztetnek a személyzeti vezetővel: az angolszász, skandináv, kontinentális és dél-európai országokban a szervezetek 9-12%-a, Kelet-Európában ennél magasabb, 22%, Ázsiában pedig 35% 2005-ben. 2016-ban a legkevesebb ilyen szervezet a skandináv országokban található, a legtöbb ismét Ázsiában, de kisebb arányban. A 2005-ös és 2016-os időszak adatait összehasonlítva csak kisebb mértékű változás történt a HR vezetővel nem konzultáló szervezetek számában: az angolszász, a kontinentális, dél- és a kelet-európai csoportokban növekedés történt, míg a skandináv és az ázsiai csoportokban minimális csökkenés. A megvalósítás előtti szakaszokban történő bevonás aránya ezzel egyidejűleg a skandináv és az ázsiai országokban nőtt, míg az angolszász, a kontinentális európai, a dél-európai és a kelet-európai csoportokban csökkent. A bevonás megvalósításakor az angolszász és dél-európai országokban kissé nőtt, Ázsiában azonban 10 százalékpontnyit csökkent, a többi országban nem változott. A változások meglehetősen nagy változatosságot mutatnak, így közös irányokról nem beszélhetünk.

3. táblázat: A HR vezető bevonása a stratégia-alkotásba (%)

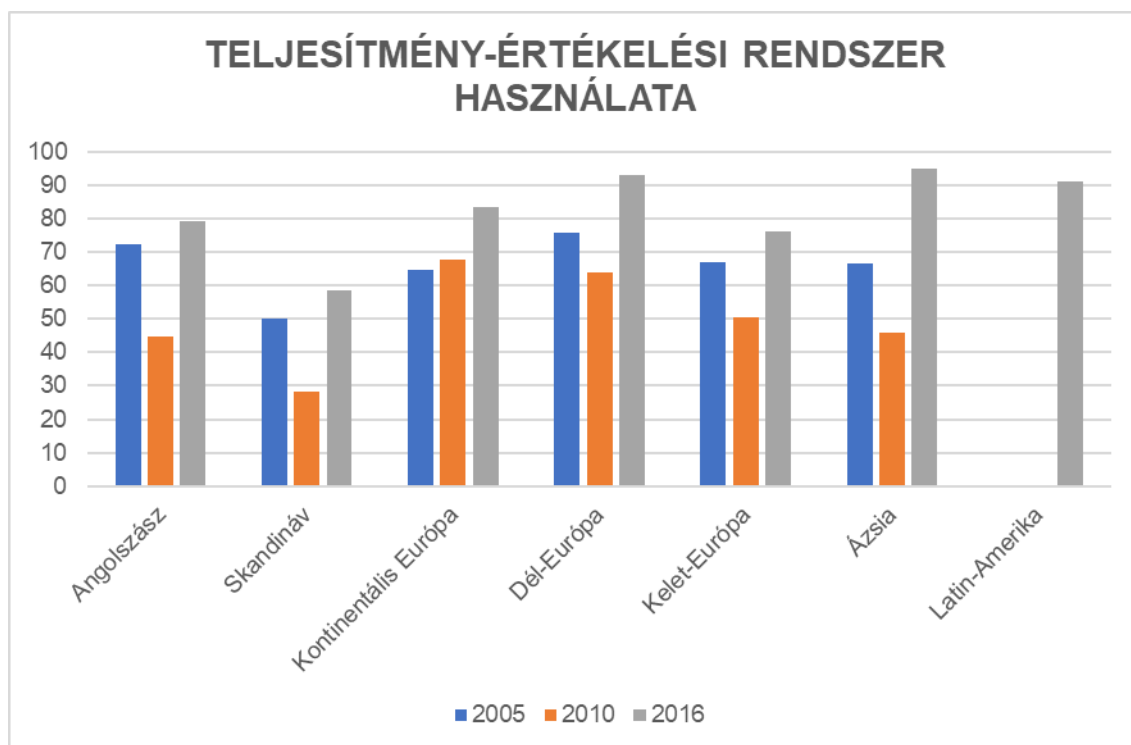
Hullám	Bevonási szint	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	p-érték (Khi-négyzet) <small>Cramer</small>
2005	Kezdetről	53,2	59,2	52,2	65,9	43,5	32,3	-	0,000
	Konzultáció során	28,2	23,4	25,2	17,8	23,9	25,5	-	0,120
	Megvalósításukor	8,0	9,8	10,7	12,2	21,9	35,4	-	
	Nem vonják be	10,6	7,6	12,0	4,1	10,7	6,8		
2010	Kezdetről	47,2	59,8	46,0	49,2	46,7	43,6	-	0,000
	Konzultáció során	32,8	25,4	30,3	24,6	19,8	33,4	-	0,125
	Megvalósításukor	8,2	8,4	10,7	20,8	21,5	16,1	-	
	Nem vonják be	11,8	6,4	13,0	5,4	12,0	6,9		
2016	Kezdetről	49,0	64,2	52,0	62,4	43,2	46,0	59,9	0,000
	Konzultáció során	30,4	20,0	22,7	18,1	23,8	22,5	13,8	0,130
	Megvalósításukor	11,8	9,5	10,9	14,6	21,7	25,9	18,0	
	Nem vonják be	8,8	6,3	1,4	4,9	11,3	5,6	8,3	

Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés

Az országcsoportok közötti különbségeket statisztikailag is igazoltuk ( $p=0,000$  minden időszakban és a Cramer mutató is gyenge kapcsolatot mutat), ugyanakkor a hasonló trendek meglétét az adatok nem igazolják. Így első hipotézisünket (H1) elfogadjuk, a másodikat (H2) viszont elutasítjuk.

Következő vizsgálati területünk a teljesítményértékelési rendszer használata. Már a 2005-ös felmérés idején a szervezetek legalább fele, de jellemzően 65% vagy afölötti arányuk használta a teljesítmény-értékelés eszközét. A legalacsonyabb, 50%-os arány a skandináv országokat jellemzi, míg leginkább a dél-európai csoportban használják. Itt a szervezetek több, mint háromnegyede él ezzel a lehetőséggel, de nagyobb arányában van jelen az angolszász országokban is. A részleteket a 3. sz. ábra mutatja.

3. ábra: A teljesítményértékelési rendszer használatának aránya (%)\*



\* A kérdőívben szereplő kérdés a teljesítményértékelési rendszer használatának arányát alkalmazotti kategóriánként adja meg. A teljesítmény-értékelés használatára vonatkozó számítások elvégzésekor az átláthatóság kedvéért az egyes alkalmazotti kategóriákban szereplő válaszok súlyozott átlagát vettük figyelembe.

\*\* p-érték (Pearson-féle Khi-négyzet): 2005: 0,000; 2010: 0,000; 2016: 0,000

Cramer's V: 2005: 0,183; 2010: 0,249; 2016: 0,262

*Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*

2005-ről 2010-re a kontinentális európai országokat kivéve minden országban jelentős visszaesés tapasztalható, a 2010-es és 2016-os időszakok között azonban még erőteljesebb növekedés történik, melynek következtében minden országcsoportban a kezdeti, 2005-ös időszak átlagainál nagyobb számú szervezet alkalmazza a teljesítmény-értékelési rendszert. Legkevésbé a skandináv szervezetek, legnagyobb mértékben pedig az ázsiai, dél-európai és latin-amerikai csoport tagjai. Az átlag e három országban 90% fölötti. A változás irányát tekintve egyértelműen látszik az országcsoportok közötti hasonlóság. Ugyanakkor az egyes országcsoportokban mutatkozó átlagok közötti különbségek

mindhárom időszakban jelzik, hogy a csoportok között eltérések vannak, melyet a statisztikai vizsgálat is alátámasztott ( $p=0,000$  és a Cramer mutató gyenge kapcsolatot jelez). A teljesítményértékelés szempontjából mindkét hipotézisünket (H1 és H2) elfogadjuk.

A teljesítményértékelési rendszer használatának kapcsán érdemes kitérni arra, hogy az így nyert eredményeket milyen területen használják fel. Az adatok hasonlóságot mutatnak abban, hogy minden országcsoportban a szervezetek túlnyomó része felhasználja az értékelés eredményeit valamely területen. A különböző országcsoportokra vonatkozó adatokat a táblázatban láthatjuk.

4. táblázat: A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználási területei (igenek aránya, %)

Hullám	Létszám kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	p-érték (Khi-négyzet) Cramer's V
2005	Fizetés	67,6	71,6	75,3	76,1	78,0	63,4	-	0,000 0,095
	Képzési/ fejlesztés	94,5	81,7	90,6	88,8	70,7	78,0	-	0,000 0,247
	Karrier	83,3	67,4	89,4	80,4	57,7	87,4	-	0,000 0,264
	Munkaszervezés	52,6	58,7	52,7	41,6	54,5	69,2	-	0,000 0,095
2010	Fizetés	78,9	72,7	72,1	65,6	77,6	93,5	-	0,000 0,182
	Képzés/ fejlesztés	86,3	74,6	87,0	87,0	68,1	68,2	-	0,000 0,204
	Karrier-váltás	79,3	66,0	80,1	89,2	65,6	67,8	-	0,000 0,162
	Munkaerő-tervezés	61,5	49,2	43,3	79,5	52,6	67,1	-	0,000 0,190
2016	Fizetés, jutalom	73,9	60,6	68,6	82,7	69,4	85,3	47,3	0,000 0,198
	Képzés/ fejlesztés	83,1	59,9	88,0	87,8	67,0	81,5	76,3	0,000 0,240
	Karrier-mozgások	80,0	57,1	85,7	87,5	66,0	79,5	63,8	0,000 0,237
	Létszámtervezés	60,1	38,0	47,9	52,5	54,1	81,0	34,8	0,000 0,235

*Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*

2005-ben az angolszász csoport (94%), valamint a skandináv (81%), a kontinentális (90%) és a dél-európai országok (88%) egyaránt legnagyobb mértékben a képzési/fejlesztési tervek kialakításához használják az értékelési eredményeket. Ezzel szemben a kelet-európai országok leginkább a fizetés-meghatározásánál (78%) veszik figyelembe az adatokat, Ázsiában (87%) viszont a karriertervek szempontjából. A karriertervezés a kontinentális Európában is jellemző felhasználási terület, közel azonos arányban (89%) alkalmazzák az eredményeket itt is, mint a képzés/fejlesztésnél. 2010-re Dél-Európában a karriertervek kerültek előtérbe, az ázsiai országokban viszont a fizetés vált a legfontosabb

területté. 2016-ban az angolszász és a kontinentális európai országokban a képzés és a karriertervek területén hasznosítják legnagyobb arányban a teljesítmény-értékelés eredményeit. A skandináv és a kelet-európai országokban a fizetés, a képzés és a karrier tekintetében nagyon hasonló mértékben használják a képzési eredményeket, Ázsiában pedig a fizetés területe mellett a másik 3 terület is hasonlóan fontossá vált. A latin-amerikai csoportban a használat a képzésben dominál.

A munkaerőtervezés területe az, amelyhez a legtöbb esetben a többi területhez képest kisebb arányban használják fel az adatokat. A skandináv és a kelet-európai országokban minden időszakban, illetve 2016-ban a latin-amerikai csoportban megfigyelhető, hogy az arányszámok alacsonyabbak, mint a többi országcsoportban. Emellett Skandináviában jellemzően minden kategóriában csökkent a felhasználási arány a 2016-os időszakra, az ázsiai csoportban ezzel ellentétben nőtt. Az országcsoportok tehát vegyes képet mutatnak a felhasználás területeit illetően. Ezeket a statisztikai elemzés is alátámasztja: mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és teljesítményértékelés felhasználási területei között ( $p=0,000$ ), a Cramer mutató minden esetben gyenge kapcsolatot mutat. Az első hipotézisünket (H1) igazoltnak tekintjük. Igaz továbbá, hogy a változást illetően közös irány csak az eredmények képzési célra történő felhasználásában megjelenő csökkenést tekintve rajzolódik ki az országcsoportokban az ázsiai csoport kivételével, a többi esetben nem, így az értékelési eredmények felhasználásának tekintetében a második hipotézist (H2) csak részben tekintjük igazoltnak.

A következő vizsgált terület a képzésre való ráfordításokat érinti. Ezt tekintve azt feltételezhetjük, hogy a szervezetek többségében az erőforrás fejlesztése a lehetőségekhez mérten fontos szerepet játszik. Már a 2005-ös időszakban kevés az a szervezet, amelyek a bérköltség 1%-nál kisebb arányát fordítják képzésre: az angolszász és a kontinentális európai országokban 7-8%, a skandináv, a dél-európai és ázsiai országokban 12-13%. Kelet-Európában ennél magasabb, 24% ezen szervezetek aránya. Ebben a ráfordítási kategóriában azonban minden országcsoportban erőteljes csökkenés tapasztalható 2016-ra, Ázsia kivételével. Ebben az évben Kelet-Európában a legmagasabb ezen szervezetek aránya, de már csak 4%-os átlaggal. A 2005-ös időszakban legjellemzőbben a bérköltség 1-2,99% közötti arányát fordították képzésre, ezen belül is inkább 2% alatt, mint felett költöttek, de nagy azon szervezetek aránya is, amelyek a bérköltség 5%-a fölötti részét költötték erre a célra. 2016-ra azt figyelhetjük meg, hogy a jellemzően csökkent azon szervezetek aránya, amelyek 1-1,99%-nyit költöttek képzésre, és minden országcsoportban nőtt a 3-4,99% között költők aránya (a legmagasabb arány Dél-Európában található: 28%), és az 5% fölött költők összesített aránya is. A legtöbb 5% fölött költő szervezet az ázsiai országokban található, arányuk 50%, de nagy arányban vannak ezek a szervezetek az angolszász és a latin-amerikai csoportban is (40% körül). A többi csoportban 30% vagy az alatti az arányuk. Az alábbi táblázatban a 2005 és 2016 közötti változásokat mutatjuk be a részletes költségkategóriák alapján. (A képzési költségek alakulásának részletes táblázatát az 1. sz. melléklet mutatja.)

5. táblázat: A képzési költségek bérköltséghez viszonyított arányainak változása 2005 és 2016 között

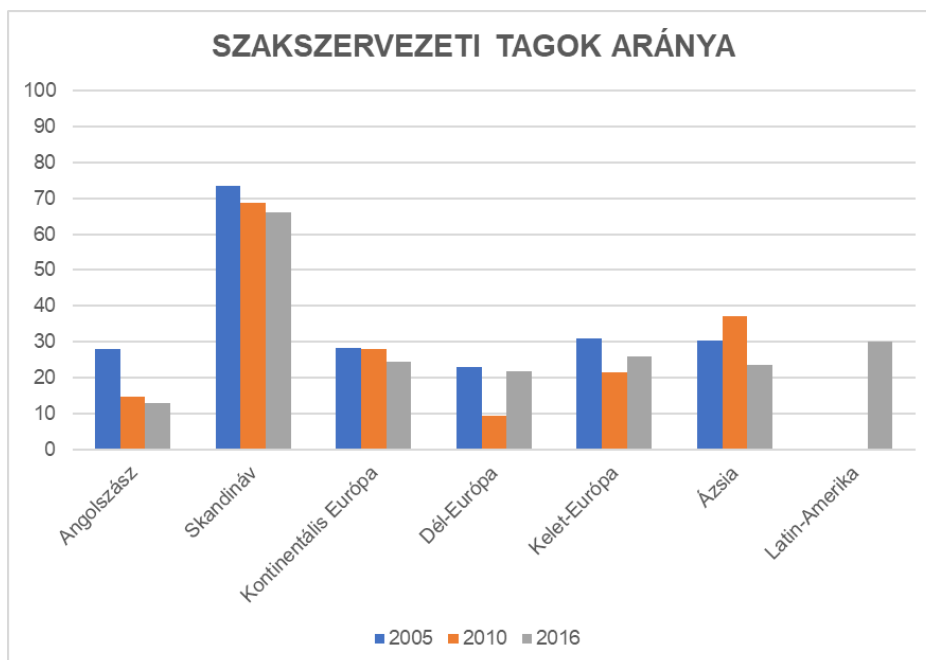
Ország-csoport Arány kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia
0-0,99 %	csökkent	csökkent	csökkent	csökkent	csökkent	nőtt
1-1,99 %	csökkent	csökkent	csökkent	nőtt	csökkent	csökkent
2-2,99 %	csökkent	nőtt	nőtt	csökkent	nőtt	csökkent
3-4,99 %	nőtt	nőtt	változatlan	nőtt	nőtt	nőtt
5-9,99%	nőtt	nőtt	nőtt	nőtt	nőtt	nőtt
10 % felett	nőtt	csökkent	nőtt	nőtt	nőtt	csökkent

*Forrás: A Cranet 2005-ös és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*

Látható tehát, hogy a szervezetek 2016-ra már inkább a magasabb képzési költségeket részesítették előnyben, ami jelzi, hogy a képzések egyre nagyobb jelentőséggel bírnak. Az az országcsoportok és a képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya (%) közötti eltéréseket mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat igazolja ( $p=0,000$ ). A Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot mutat. Ugyanakkor láthatjuk az azonos irányú változást is, a kisebb mértékű ráfordítások csökkenésében és a nagyobb mérvűek növekedésében. Emellett azonban nem beszélhetünk egy közös jelleg felé tartó irányról, az átlagok országcsoportok közötti különbségei a kategóriák többségében inkább nőttek. Első és második hipotézisünket (H1 és H2) is igazoltnak tekintjük.

Utolsó vizsgálati pontunk a szakszervezetek szerepét illeti, ennek kapcsán a szakszervezeti tagság arányát tekintjük át. Az adatokat az alábbi ábra mutatja.

4. ábra: Szakszervezeti tagok aránya a szervezetben



\* p-érték (Pearson-féle Khi-négyzet): 2005: 0,000; 2010: 0,000; 2016: 0,000

Variancia homogenitás (Levente teszt): 2005, 0,000; 2010: 0,000; 2016: 0,000

*Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés*



Már a 2005-ös felmérésben jól látható a skandináv országokban a kimagasló tagsági arány. Míg a többi országcsoportban jellemzően 23-30% körüli arányban vannak szakszervezeti tagok az alkalmazottak körében, addig a skandináv országokban ez az arány kiemelkedően magas, 73%. A 2016-os időszakra a tagság aránya minden országcsoportban csökken, a különbség e tekintetben abban mutatkozik meg, hogy a köztes, 2010-es időszakban az ázsiai országokban ezt átmeneti növekedés előzi meg és ez után következik egy nagyobb mérvű csökkenés, ugyanakkor az angolszász, a dél-európai és a kelet-európai országokban a 2010-es időszakban egy nagyobb esés után kúszik vissza a szakszervezeti tagok aránya egy kezdetinél alacsonyabb 13-23%-os szintre. A latin-amerikai csoport átlagban 30%-os tagsági arányt mutat. A csökkenés ellenére a skandináv országokban a tagsági arány továbbra is nagyon magas marad. A hasonló változási irány mellett az országcsoportok továbbra is eltérő átlagokat mutatnak, melyet mindhárom felmérési időszakban szignifikáns kapcsolat igazol az országcsoport és az átlagos szakszervezeti tagsági arány között ( $p=0,000$ ), tehát az országcsoportokban realizálható átlagos mutatószámok érdemben eltérnek egymástól. Ezzel első hipotézisünk (H1) bizonyítást nyert, valamint az is jól látható, hogy az összes csoportban azonos elmozdulás történt, ezzel második hipotézisünk (H2) is bizonyított.

### **COVID-19 és újabb irányok**

A 2008-as válság után a koronavírus gyors terjedése és vilájárvánnyá alakulása kapcsán most újabb nehézségekkel néznek szembe a szervezetek. A számos nemzetközi gazdasági összeköttetés és függőségi viszony, mint például a gyártási folyamatok alacsony bérköltségű országokba helyezése egyrésztől megnehezítették a felülkerekedést az újabb kihívásokon, ugyanakkor a COVID-19 magával hozta a közösségi szellem újjászületését, valamint a társadalom különböző elemeinek együttműködését eredményezte és az országok összekapcsolódása egymás segítése révén felértékelődött, írja Brammer, Branicki és Linnenluecke (2020). A járvány következményei egyelőre még nem láthatók pontosan, azonban bizonyos tendenciák már most is felfedezhetők.

HR gyakorlati szempontból szembevetendő, hogy azon szervezetekben, ahol csak ez lehetséges volt, a távmunka eszközét alkalmazták. Ennek mentén nagyobb figyelem irányult a belső információs rendszerek hiányosságaira, fejlesztési igényeire, de az otthoni munkavégzés kapcsán ugyanúgy a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzése is előtérbe került (Vermeer et al., n.d.). A távmunka fokozódását Poór és szerzőtársai (2021) magyarországi koronavírus-kutatása is alátámasztotta. A vizsgált szervezetekben nagy szerepet kapott a beruházások elhalasztása, a stratégia átértékelése, a megfelelő kommunikációs rendszerek kialakítása. Számos vállalat élt valamilyen költségcsökkentési eszközzel is, de ez jellemzően nem a leépítésekben mutatkozott meg, inkább atipikus foglalkoztatási formák használatával oldották meg a munkaerő megtartásának kérdését. A vizsgálat szerint a legfontosabb célkitűzések a munkaerő megtartására, a motiváció fenntartására és a megfelelő belső kommunikációra irányultak. A Deloitte (n.d.) Human Capital Trends 2020 felmérése alapján az egyik legfontosabb tényező az élénk, csapat-alapú munka beépítése a szervezeti modellbe, amely növeli a rugalmasságot és az új helyzetekhez történő alkalmazkodás képességét. Emellett arra is felhívják a figyelmet, hogy elérkezettnek látszik az

idő a munka és a munkaerő hagyományos funkció alapú összehangolásának újragondolására. Ebből kifolyólag e válság valószínűleg más, eddig nem jellemző változásokat is mutat majd.

### **Következtetések és összegzés**

Elemzésünk arra világított rá, hogy 2016-ban a kontinentális, a kelet-európai és az ázsiai országok mutatják a legalacsonyabb szintet az írott HR stratégia meglétének tekintetében, valamint e két európai csoportban kevésbé vonják be a HR vezetőt a stratégiaalkotásba. Kelet-Európa és Ázsia tekintetében ezek azt sugallják, hogy a nyugaton már jóval elterjedtebb HR gyakorlatokhoz való felzárkózás folyamata lassabban halad, illetve, hogy Kelet-Európában a földrajzi közelség ellenére a rendszerváltozás időpontja késleltette a modernizációt. A skandináv országokat kiemelhetjük mind az írott HR stratégia megléte, mind a HR vezető kezdetektől történő bevonása szempontjából.

A teljesítményértékelés alkalmazásának kezdeti, jellemzően magasabb szintjei arra engednek következtetni, hogy ennek az eszköznek a fontossága általánosan elfogadott, majd nagy mértékű emelkedése a 2010-es és 2016-os időszak között azt jelzi, hogy ez fontos szerepet játszik a szervezetek hatékony működésének elősegítésében. Az eszköz fokozott alkalmazásában vélhetőleg a válságból való kilábalás is közrejátszott.

A teljesítményértékelés leggyakoribb célja a teljesítmény mérésén és minősítésén túl a fejlesztési irányok kijelölése (Poór, 2013a). A modern cégvezetésnek e kettőt egyidejűleg kell szemmel tartania és összehangolnia. Az értékelési adatok felhasználását illetően az elemzés alapján azt feltételezhetjük, hogy az angolszász, a skandináv, a kontinentális és a dél-európai országok egyaránt azt a modernebb irányt követik, amely előrelátóbban a jövőbeni fejlesztésre összpontosít, míg a kelet-európai csoport jóval nagyobb hangsúlyt fektet a hagyományosabb fizetési/juttatási oldalra. Ennek mértéke azonban 2016-ra csökken, ekkor már hasonló arányban használják fel az értékelési eredményeket a fejlesztési és karrier célokra is. Az országcsoportok többségére jellemző, hogy 2016-ra egyszerre több területre hasonló mértékben irányul figyelem, mely jelzi, hogy a mai szervezetek egyre inkább túllépnek a hagyományos, juttatások meghatározására irányuló teljesítmény menedzsmenten (Poór, 2013a).

A képzési ráfordítások növelése összhangban van a teljesítményértékelés használatának fokozódásával. Ez szintén a válságból való kilábalás eszköze lehet. Mohrman és Worley (2009), Gunnigle és szerzőtársai (2013) és Vardarlier (2016) is rámutatnak, hogy a nehéz helyzetekre felkészült szervezetek célzottan alkalmaznak képzést a munkaerő megtartására, a helyzet adta új, vagy más tudást, képességet igénylő feladatok elvégzésének elősegítésére.

A szervezettségi szint eltérése a világ különböző régióiban már számos tanulmányban megjelent, mint pl. Brewster (1995, 2007) vagy Collings és Wood (2009). A szakszervezeti tagok jelenléte a szervezetben, különösen befolyásolja a HR funkció eredményességét (Karoliny & Poór, 2013). E tekintetében Európában a skandináv országok ismertén a többi országnál sikeresebben működtetik szakszervezeteiket (Galenson, 1998), az efféle befolyás az USA-béli menedzserek számára azonban elképzelhetetlen lenne (Brewster, 2007), így nem meglepő az országcsoportban a tagság magas aránya.

Az alábbi táblázatban összegeztük a hipotézisekkel kapcsolatos döntéseket. Az első hipotézist minden kérdés tekintetében elfogadtuk, az országcsoportok között fennálló különbséget a statisztikai vizsgálat mindenhol alátámasztotta. A második hipotézis is igaznak bizonyult az esetek többségében, az írott HR stratégia megléte, a teljesítményértékelési rendszer használata és a szakszervezeti tagság kapcsán mindenhol azonos tendencia mutatkozott.

6. táblázat: Hipotézisek igazoltsága

Vizsgált terület	H1	H2
Írott HR stratégia megléte	✓	✓
HR vezető bevonása a stratégia-alkotásba	✓	X
Teljesítmény-értékelési rendszer használata	✓	✓
Értékelés eredményeinek felhasználása	✓	R
Képzési ráfordítás a bérköltség arányában	✓	✓
Szakszervezeti tagság aránya	✓	✓

✓=elfogadjuk; X=elvetjük; R=részben elfogadjuk

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján megállapítható, hogy nem jellemző a HRM egységes gyakorlata a régiók között, kutatásunk sokkal inkább alátámasztja, hogy a kontextuális különbségek eltéréshez vezetnek. Ugyanakkor valóban vannak olyan globális trendek, amelyek az országok között irány-konvergenciához vezetnek.

A kutatás óta a koronavírus gyors terjedése kapcsán kialakult újabb nehéz gazdasági helyzetben várhatóan tovább fokozódik a HRM stratégiai jelentősége, különös tekintettel az emberi tényező érintettségére. E tekintetben tanulmány továbbvitelére a 2021-ben induló újabb Cranet felmérés kínál majd lehetőséget.

## Irodalomjegyzék

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.
- Brammer, S, Branicki, L. & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493-507.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239–259.  
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014696>
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490163>
- Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2009). Comparative HRM The debates and the evidence. In Collings D. G. & Wood, G. (Eds.) *Human Resource Management A critical approach* (pp. 278-295). Routledge.
- Collings D. G. & Wood, G. (2009). Human Resource Management A critical approach. In Collings D. G. & Wood, G. (Eds.) *Human Resource Management A critical approach* (pp. 1-16). Routledge.
- Cook, H., Mackenzie, R. & Forde, C. (2016). HRM and Performance: The vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment. *Human Resource Management Journal*, 26(4) 557-571.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12122>

- Cranet (2017). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. *International Executive Report*. Cranet-Cranfield University.
- Deloitte (n.d.). Agility within the HR organization: Fast to Action. The future of HR in the face of COVID-19. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/agility-within-the-hr-organization.html> (Letöltés dátuma: 2021.április 27.)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley Publishing.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. Penguin
- Galenson, W. (1998). *The world's strongest trade unions: the Scandinavian labor movement*. Quorum Books.
- Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2011). One European Model of HRM? Cranet Empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1), 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
- Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214-231.
- Gupta, V., Hanges, P. & Dorfman, P (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, 37(1), 11-15. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00070-0)
- Gupta, V. & Wang, J. (2004). The Transvergence Proposition Under Globalization: Looking Beyond Convergence, Divergence and Crossvergence. *Multinational Business Review*, 12(2), 37-58. doi: <https://doi.org/10.1108/1525383X200400009>
- Hall, P.A. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. M. (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43. <https://doi.org/10.1080/09585199000000038>
- Hickson, D., Himngs, C., McMillen, C. & Schnitter, J. (1974): Culture free context of organization structure. *Sociology*, 8, 59-80.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Saga.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Karoliny, M., Poór, J., Kovács, I. É., Balogh, G., Borgulya, I., Csapó, I., Gáabrielné Tózsér, Gy., Illés, B. Cs., Nemeskéri, Zs., Sipos, N., Szeiner, Zs., Tóth, K., Ugródsy, Gy. & Vinogradov, Sz. (2020). A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész. *Tér Gazdaság Ember*, 2020/1(8), 9-32.
- Karoliny, M., & Poór, J. (2013). A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12(2), 20-38. <https://doi.org/10.21845/comp/2013/2/2>
- Kelley, L., Whatley, A., Worthley, R. & Chow, I. (1995). Congruence of national managerial values and organizational practices: A case for uniqueness of the Japanese. *Advances in International Comparative Management*, 10, 185-199.
- Kerr, C., Dunlop, J., Harbinson, F. & Myers, C. (1960). *Industrialism and industrial man*. Harvard University Press.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J., (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21, 50-67. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011>
- Mohrman, S. A. & Worley C. G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, 48(3), 433-445. <https://doi.org/10.1002/hrm.20292>
- Morley, M. J. & Collings, D. G. (2004). Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs. *International Journal of Manpower*, 6, 487-499.
- Petró, Cs. & Stréhli-Klotz, G. (2013). Mennyire elégedett a közszolgálat? Résztanulmány. *Közszolgálati Humán Tükör*.
- Poór, J. (2013a). Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Akadémiai Doktori Értekezés. Szent István Egyetem.
- Poór, J. (2013b). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

- Poór, J. Dajnoki, K., Pató G.né Szűcs, B. & Szabó, Sz. (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Első és második fázis összehasonlítása*. Kutatási jelentés. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on an Attitudinal Dimension. A Review and Synthesis. *Academy of Management Journal*, 435-454. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278955>
- Schuler, R. S. (1992). Strategic HRM: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organization Dynamics*, 21(1), 18-32. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Sparrow, P., Schuler, R. & Jackson, S. (1994). Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 2, 267-299. doi: <https://doi.org/10.1080/09585199400000019>
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Blackwell.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resource Management During Crisis. *Social and Behavioral Sciences*, 235(24) 463-472. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Vermeer, L., Visser, C. & Drogulski, H. (n.d.). *Accelerating Digital HR during- and post COVID-19. The future of HR in the face of COVID-19*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/accelerating-digital-hr-during-and-post-covid-19.html> (Letöltés dátuma: 2021. április 27.)
- Wang, J., Hutchins, H. M. & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8.(1) 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.

## Mellékletek

### 1. sz. melléklet: A képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya (%)

Hullám	Arány kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	p-érték (Khisnégyzet) Cramer' s V
2005	0-0,99 %	7,8	12,6	8,5	12,8	24,5	13,4	-	0,000
	1-1,99 %	26,0	26,6	28,5	22,8	26,0	12,6	-	
	2-2,99 %	24,4	18,3	26,3	25,9	15,2	14,2	-	
	3-4,99 %	18,6	15,9	19,5	21,6	13,9	10,2	-	0,115
	5-9,99 %	14,8	19,3	12,1	14,4	13,7	23,6	-	
	Legalább 10%	8,4	7,3	5,1	2,5	6,7	26,0	-	
2010	0-0,99 %	11,8	4,3	13,8	5,8	19,6	22,5	-	0,000
	1-1,99 %	24,2	25,2	25,5	22,5	22,9	15,4	-	
	2-2,99 %	19,9	21,5	20,7	28,3	18,3	8,8	-	
	3-4,99 %	10,5	18,2	15,0	29,6	10,9	9,7	-	0,133
	5-9,99 %	21,2	19,5	16,8	10,9	14,7	15,0	-	
	Legalább 10%	12,4	11,3	8,2	2,9	13,6	28,5	-	
2016	0-0,99 %	1,2	1,6	0,6	1,6	4,2	15,4	2,9	0,000
	1-1,99 %	21,4	24,6	26,3	27,2	27,1	11,0	23,7	
	2-2,99 %	18,4	21,5	27,6	23,1	23,8	10,0	15,1	
	3-4,99 %	19,0	21,7	19,9	28,3	16,9	12,4	17,0	0,151
	5-9,99 %	25,6	23,7	19,2	15,9	20,9	30,7	19,2	
	Legalább 10%	14,4	6,9	6,4	3,9	7,1	20,5	22,1	

Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés