

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Dr. Musztyné Bátfai Boróka Viktória

Pécs, 2022

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Dr. Musztyné Bátfai Boróka Viktória

A kontextus jelentősége a HRM gyakorlatában
–
Regionális és szektorális sajátosságok három
egymást követő Cranet felmérés tükrében

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető:

Dr. Poór József DSc.
egyetemi tanár
az MTA doktora

Pécs, 2022

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Szakirodalmi háttér	8
2.1 Az emberi erőforrás menedzsment alakulása	8
2.2 A HRM a közszférában	30
2.3 A New Public Management, NPM	40
2.4 Az NPM és a közszféra világszerte	51
2.5 Újabb értelmezések a közigazgatásban	76
2.6 Hasonlóságok és különbségek a HR menedzsmentben	81
2.7 A válság hatása a HRM-re	93
3. Empirikus kutatás	105
3.1 A kutatás célja, modellje és hipotézisei	106
3.2 Módszer	114
3.3 Kutatási minta	118
4. Kutatási eredmények - H #1 - A HRM gyakorlata az országcsoportokban	127
4.1 A HRM szerepe a szervezetben	127
4.2 Foglalkoztatási formák	143
4.3 Teljesítményértékelés és képzés	149
4.4 Juttatási formák	163
4.5 Munkaügyi kapcsolatok	168
4.6 Az angolszász csoport vizsgálata	176
4.7 Összefoglalás	180
5. Kutatási eredmények - H #2 - HRM a magán- és a közszféra vonatkozásában	184
5.1 A HRM szerepe a szervezetben	184
5.2 Foglalkoztatási formák	194
5.3 Teljesítményértékelés és képzés	200
5.4 Juttatási formák	209
5.5 Munkaügyi kapcsolatok	214
5.6 Összefoglalás	221
6. Összegzés	224
6.1 Összefoglalás	224
6.2 Következtetések	225
6.3 A kutatás korlátai és további lehetőségek	232
Felhasznált irodalom	233
Függelék	260

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A Michigan és a Harvard modell jellemzői.....	14
2. táblázat: Az amerikai és az európai HRM különbségei	19
3. táblázat: A zárt és a nyílt közigazgatási rendszerek összehasonlítása	34
4. táblázat: Közigazgatási rendszerek Európában 2008-ban és 2015-ben	36
5. táblázat: Az NPM vitathatatlan jellemzői Gruening szerint	45
6. táblázat: Motiváció és képesség a közszféra megreformálására	66
7. táblázat: Az NWS, a JuG és az NPG kapcsolata a Post-NPM doktrínájával.....	80
8. táblázat: A magán- és közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői	90
9. táblázat: HRM megoldások a válságkezelésben	95
10. táblázat: Az európai közigazgatási reformok alakulása a válság kacsán	100
11. táblázat: A 2005-ös, 2010-es és 2016-os felmérések válaszadó országai.....	119
12. táblázat: A kutatásban vizsgált országok csoportosítása.....	120
13. táblázat: A statisztikai elemzések során használt változók	121
14. táblázat: A válaszadó szervezetek száma országcsoportonként (db)	122
15. táblázat: Szervezeti méret az egyes országcsoportokban (%).....	123
16. táblázat: Alkalmazotti korosztályok megoszlása (%)	126
17. táblázat: A HR osztály mérete az egyes országcsoportokban (%).....	129
18. táblázat: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba (%) / 1.....	141
19. táblázat: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának aránya (%) / 1.....	144
20. táblázat: A teljesítményértékelés eredményének felhasználási területei (%) / 1.	153
21. táblázat: A képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya (%).....	156
22. táblázat: A képzési költségek változása 2005 és 2016 között / 1.....	158
23. táblázat: A juttatási formák felajánlási aránya a szervezetben (%) / 1.	164
24. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya az angolszász csoportban (%)	178
25. táblázat: Az első hipotézis eredményeinek összesítése.....	182
26. táblázat: Az 1 HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám a magán- és közszférában (fő)	185
27. táblázat: A HR vezető bevonása az igazgatótanácsba (%).....	188
28. táblázat: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba (%) / 2.....	191
29. táblázat: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazási aránya (%) / 2.	197
30. táblázat: A teljesítményértékelési rendszer használatának aránya (%).....	201
31. táblázat: A teljesítményértékelés eredményének felhasználási területei (%) / 2.	204
32. táblázat: A képzési költségek változása 2005 és 2016 között / 2.....	207
33. táblázat: A juttatási formák felajánlási aránya a szervezetben (%) / 2.	210
34. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya a magán- és közszervezetekben (%)	215
35. táblázat: A szakszervezetek alkupozíciójának elismerése (%)	218
36. táblázat: A második hipotézis eredményeinek összesítése	222

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Schuler 5 P modellje	15
2. ábra: A HRM európai (kontextuális) modellje Brewstertől.....	20
3. ábra: A GLOBE kutatás országsoportjai	23
4. ábra: A közszolgálat főbb modelljei	52
5. ábra: A kutatás modellje.....	107
6. ábra: A magán- és közszféra szervezetek aránya (%).....	124
7. ábra: Alkalmazotti kategóriák megoszlása (%).....	125
8. ábra: 100 dolgozóra jutó HR-esek átlagos száma (fő)	131
9. ábra: 1 HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám (fő).....	133
10. ábra: Írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya (%)	135
11. ábra: A HR vezetőjének bevontsága a felsővezetői körbe (igenek aránya, %).....	138
12. ábra: A teljesítményértékelési rendszer használatának aránya (%)	149
13. ábra: A képzési napok számának átlaga (db)	160
14. ábra: A szakszervezeti tagság aránya (%).....	169
15. ábra: A szakszervezetek alkupozíciójának elismerése (%).....	172

Függelékek jegyzéke

1. sz. függelék: A Cranet kérdőív – 2014/16	260
2. sz. függelék: A HR részleg mérete.....	277
3. sz. függelék: A HR vezető tagja felsővezetői körnek	277
4. sz. függelék: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba.....	278
5. sz. függelék: Foglalkoztatási formák alkalmazása – összesített táblázat / 1.....	279
6. sz. függelék: Teljesítményértékelési rendszer használata.....	280
7. sz. függelék: A teljesítményértékelési eredmények felhasználási területei	280
8. sz. függelék: Képzési költség bérköltségen belüli aránya / 1.....	281
9.a sz. függelék: A szakszervezeti befolyás változása az utóbbi 3 év folyamán (%)	281
9.b sz. függelék: A szakszervezeti befolyás mértéke a szervezetben (%)	282
10. sz. függelék: A szakszervezetek elfogadottsága a kollektív alkuban.....	282
11.a sz. függelék: Dolgozói véleményközlés változása (2005)	283
11.b sz. függelék: Dolgozói véleményközlés (2010, 2016).....	284
12. sz. függelék: Foglalkoztatási formák alkalmazása (%) – összesített táblázat / 2.....	286
13. sz. függelék: Képzési költség bérköltségen belüli aránya / 2.....	289
14. sz. függelék: További juttatási formák (2010, 2016)	290
15. sz. függelék: Fizetésen kívüli juttatások a magán- és a közszférában (2016).....	291

Absztrakt

Szerző: Dr. Musztyné Bátfai Boróka Viktória

Cím: A kontextus jelentősége a HRM gyakorlatában – Regionális és szektorális sajátosságok három egymást követő Cranet felmérés tükrében

Témavezető: Dr. Poór József DSc., egyetemi tanár, az MTA doktora

Az emberi tőke értékét a szervezetben egyre inkább felismerték az elmúlt évtizedekben. Ezzel egyidejűleg vált fontossá az emberi erőforrások menedzselésének módja is. A HRM (*Human Resource Management*) amerikai koncepciójának 1980-as évekbeli kidolgozása óta számos nézőpont ütközött az egyre gyorsuló technikai fejlődés és a globalizáció színterén. Egyes szerzők egy minden szervezet számára megfelelő *best practice* (*legjobb gyakorlat*) létezését feltételezik, ám számos tanulmány mutatott rá arra, hogy a HRM gyakorlata nagy mértékben tükrözi a helyi sajátosságokat, így az ideális megoldások területenként eltérőek lehetnek. A kontextuális tényezők között helyet kapnak többek között a történelmi hagyományok, a kulturális környezet, és az intézményi berendezkedés, de ugyanígy befolyásolja a gyakorlatot, hogy a szervezet a magán- vagy a közszférában működik-e. Legfőképp a magánszféra szervezetei számára jut egyre nagyobb szerep e körülmények helyes felismerésében a globalizálódó gazdaságban, ugyanakkor a közszféra szervezeteinek is mind összetettebb kihívásokra kell válaszolniuk. Míg a magánvállalatok egyénileg birkóznak meg az előttük álló feladatokkal, addig a közszervezetek modernizációja nemzeti szintű. E tekintetben az elmúlt évtizedek meghatározó irányzata az Egyesült Királyságból és az USA-ból kiinduló *New Public Management* (*új közszféra menedzsment*) volt az, melynek valós vagy vélt hatása szintén sok vitát indított.

A kontextuális különbségek feltárására az egyes régiók, szektorok HRM gyakorlatának összehasonlítása kínál megoldást. A komparatív emberi erőforrás menedzsment területének eddigi kutatásai révén a HR funkció egyes vetületeiről kaptunk képet, főként az európai országok és az USA viszonylatában, illetve egyes országcsoportok és a globális trendek összehasonlítása kapcsán. Jelen kutatás a Cranfield Network három utóbbi felmérésének adataira támaszkodva kísérel meg átfogó képet adni hét különböző országcsoport HRM gyakorlatának hasonlóságait és különbségeit vizsgálva, kitérve a magán- és a közszféra sajátosságaira, valamint az egyes csoportokban felfedezhető változások irányára. Mindezt leíró statisztika, kétmintás t-próba, varianciaanalízis és Khi-négyzet próba felhasználásával valósítja meg.

A kutatás során megerősítést nyert a HRM kontextuális jellege, és bár kimutathatók hasonló változási irányok a régiók között, az országcsoportok HRM gyakorlata statisztikailag továbbra is eltéréseket mutat. A magán- és a közszféra különbözőségét tekintve a kép árnyaltabb, itt is megmutatkoznak azonban a nemzeteken átívelő hatások egyes HRM területeken a közszféra gyakorlatok közeledésében. Az emberi erőforrás menedzsmentjének érzékenységét jellemzik az egyes országcsoportok válságkezelési megoldásai is, melyek számos esetben eltérést mutatnak a megfigyelhető változási irányoktól.

Tárgyszavak (JEL): J45, M5, M10, M12, M14, M16

1. Bevezetés

Mára már tényként tekintünk arra, hogy a szervezetek versenyképességének megkerülhetetlen tényezője az emberi tőke (Chen – Lam – Zhu, 2021; Szalka – Czipf, 2008). A globalizáció folyamatai és még inkább a 2008-as válság révén egyre fontosabbá vált a szervezetek helytállása és sikere eltérő környezeti tényezők mellett, melyben vitathatatlan szerepe van az emberi erőforrás menedzsmentnek, röviden HRM-nek. A HRM (*human resource management – emberi erőforrás menedzsment*) koncepciójának amerikai megjelenésével, majd terjedésével együtt a HRM gyakorlatoknak különböző megközelítései alakultak ki, amelyek azóta is foglalkoztatják a szakembereket. Bár többen hangoztatták egy univerzálisan alkalmazható ideális gyakorlat létezését (Fombrun et al., 1984; Jackson – Schuler, 1995), amely mentén egy vállalat bármely kontextusban sikeres lehet, a szervezetek nemzetköziesedése révén a valóságban alkalmazott megoldások ezt a feltevést felülírni látszanak. A kultúra, a társadalmi és gazdasági berendezkedés és a menedzsment, ezen belül is az emberi erőforrások kezelésének kapcsolata régóta tárgyalt kérdés, melynek fokozódó jelentősége révén egyre több tanulmány készült az egyes országok, régiók sajátosságainak feltárására.

A múltban számos kutatás igyekezett a kulturális különbségeket azonosítani (például Gupta – Hanges – Dorfman, 2002; Hofstede, 1980; House et al., 2004; Ronen – Shenkar, 1985), más szerzők a kapitalizmus fajtái (Hall – Soskice, 2001), megint mások az üzleti rendszerek működése (Whitley, 2000) alapján sorolták be az országokat, de keretbe foglalhatók az országok az alkalmazott közigazgatási modellek alapján is (például Kuperus – Rode, 2010; Linder, 2010; Ongaro et al., 2018). Brewster 1995-ben megalkotott, mérföldkőnek tekinthető európai HRM modelljébe már belefoglalta azokat a környezeti tényezőket is, melyek segítségével a szervezet nemzeti kontextusának megfelelő gyakorlatot alakíthat ki. Ennél tovább menve Gooderham és Nordhaug (2011) Európa sokszínűségére hívja fel a figyelmet: míg az Egyesült Államokat egységesen kezelhetjük, addig Európa jóval kisebb területén számos nemzet van jelen, melyek mindegyike a közös vonások mellett csak rá jellemző sajátosságokkal is bír. Az Egyesült Államokra jellemző a HRM előíró jellege, miszerint adott gyakorlatkészlet(ek) stratégiai összehangolást követően növelik a szervezet teljesítményét, illetve, hogy a vállalatok itt jellemzően nagy autonómiával rendelkeznek gyakorlataik kialakításában, mentesülve a munkaügyi kapcsolatokra gyakorolt nyomás terhétől (Gooderham – Nordhaug, 2011),

ugyanakkor Brewster (1995) szerint Európában az Egyesült Királyságot kivéve nem rendelkeznek a szervezetek az észak-amerikaihoz hasonló döntési szabadsággal, országonként eltérő módon befolyásolják őket a törvényi keretek, a kultúra, számos tradíció, a szakszervezeti nyomás¹.

A komparatív HRM területén az egyes nemzetek, régiók közötti hasonlóságokat és különbségeket, valamint a tényezők közötti összefüggéseket számos kutatás vizsgálta az elmúlt évtizedekben, főleg Európa egyes országaira, országcsoportjaira és az USA-ra kiterjedően (például Apospori et al., 2008; Brewster et al., 2007; Gooderham – Brewster, 2003; Gunnigle – Brewster – Morley, 1994; Larsen – Brewster, 2003; Mayrhofer et al., 2011; Morley et al., 1996; Nikandrou – Apospori – Papalexandri, 2005; Stavrou – Brewster – Charalambous, 2010), vagy egyes országok, országcsoportok és a globális minta összehasonlítását tekintve (például Poór et al., 2009; 2021b). Ugyanígy régóta fennálló vita folyik a magán- és a közszféra működését illetően, melyben szintén fellelhetők az egymással ellentétes vélemények: egyes kutatók a két szektort összekötő hasonlóságok mellett érvelnek, mások épp ellenkezőleg a számos különbség meglétét hangsúlyozzák, valamint újra és újra előtérbe kerül az 1980-as években az angolszász országokból induló közszféra reform, a *New Public Management (új közszféra menedzsment)*, vagyis az NPM irányzata és annak vélt vagy valós átformáló hatása (például Bordogna, 2008; Bossaert – Demmke, 2003; Ferlie et al., 1996; Moran – Harris – Moran, 2007; Pollitt, 1990). Mindemellett a globalizálódó gazdaság kapcsán felmerül a gyakorlatok közeledésének kérdése is. A konvergencia és divergencia tárgyalása révén számos tanulmány implicit módon konvergencia, vagyis a különböző gyakorlatok egységesedési folyamatának létét sugallja, Mayrhofer és szerzőtársainak (2011) kutatásai ezzel szemben csak egy irányba mutató változási trendeket fedeztek fel egyes HRM területeken.

Jelen kutatás a komparatív HRM területét kívánja gazdagítani, azonban az eddigi kutatásokkal szemben nem az egyes országok közötti vagy régiós sajátosságokat veszi szemügyre, hanem egyszerre négy kontinens országaiból kultúraklaszterek és közigazgatási modellek figyelembevételével kialakított hét országcsoportot vizsgál a

¹ Brewster (1995) rámutat, hogy az európai országok között is különbségek vannak a tulajdonosi szerkezet tekintetében, a szakszervezetek alkupozíciójának elfogadásában, az alkalmazottak döntéshozatalba való bevonásának szabályozásában és mértékében, de eltérések mutatkoznak a foglalkoztatás és az alkalmazottakat érintő szociális kérdésekben is.

három legutóbbi – 2005, 2010, 2016 – Cranet felmérés adatait felhasználva. Az országcsoportok – angolszász, skandináv, kontinentális európai, dél-európai, kelet-európai, ázsiai és latin-amerikai – kialakítása révén az elemzés magába foglalja az európain kívül az ázsiai és a latin-amerikai gyakorlatot, valamint az angolszász országok között az Egyesült Királyság és az USA mellett Ausztráliát, Kanadát és Új-Zélandot is figyelembe veszi. A dolgozat az egyes országcsoportokra külön kitérve keresi az eltéréseket és egyezőségeket, valamint az összehasonlításba becsatolva az országcsoportok viszonylatában a magán- és a közszféra hasonlóságait és különbségeit is vizsgálja számos HRM-et érintő kérdésen keresztül. Ezek az emberi erőforrás menedzsment szervezetben betöltött szerepét, a foglalkoztatási formákat, a teljesítményértékelést és képzést, az ösztönzést, valamint a munkaügyi kapcsolatok területeit ölelik fel. A kutatás ugyanakkor nem csak egy időbeli pillanatképet jelenít meg, hanem a 2008-as válságot is magában foglaló három időszak adataiból nyert eredményeket vizsgálja, így longitudinális mivolta miatt is újtónak tekinthető a kialakított országcsoportok tekintetében.

Célunk tehát az, hogy olyan átfogó képet rajzoljunk, amely az említett HRM területek gyakorlatának regionális és kontextuális sajátosságait, a magán- és a közszféra HRM gyakorlatának eltéréseit és mindezek időbeni változásait komplexen mutatja be, kitérve a 2008-as válság hatásaira is.

Mindezt két fő hipotézisen, és azok négy-négy alpontján keresztül vizsgáljuk².

Két hipotézisünk alapfeltevése:

H #1: Az emberi erőforrás menedzsmentjében a három Cranet adatbázis alapján elkülöníthetők a HR tevékenységek gyakorlati jellegzetességei a HR részleg méretét, a HRM stratégiai szerepét, a foglalkoztatási formákat, a teljesítménymenedzsmentet, a munkaerőfejlesztést, az ösztönzést és a szakszervezetek szerepét tekintve az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai, a dél-európai, a kelet-európai, az ázsiai és a latin-amerikai országcsoportokban.

² A hipotéziseket alpontjaikkal együtt terjedelmükből és kidolgozottságukból kifolyólag teljességükben a 3.1-es alfejezetben mutatjuk be.

H #2: Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata különbözik a magán- és a közszféra vonatkozásában, de a különbözőség mértéke az országcsoportok szintjén eltérő.

Az elemzéshez leíró statisztikákat, kétmintás t-próbát, varianciaanalízist és Khi-négyzet próbát használunk fel, melyeket az IBM SPSS Statistics Data Editor program 26.0-ás verziójával képeztünk.

Az eredmények bizonyítják a HRM kontextuális mivoltát és a regionális eltérések létét a földrajzilag távol eső helyeken, de európai szinten is, azonban jól kimutatható a nemzetköziesedés hatása a HRM egyes területein tapasztalható hasonló irányú változási trendek révén. A magán- és a közszféra közötti különbség nem jelenik meg ilyen egyértelműen a vizsgált mintában, az azonban jól látható, hogy a New Public Management szülőhazájaként emlegetett angolszász országokban e két szektor minden vizsgált HR területen közeledett egymáshoz. A HRM környezeti tényezők iránti érzékenységet jól mutatja az is, hogy a válság idején számos esetben fedezhető fel tudatos döntéseket sugalló, az első és az utolsó vizsgálati időszak között mutatkozó trendtől eltérő mértékű vagy irányú változás.

A dolgozat a bevezetést követően a 2. fejezetben a szakirodalmak áttekintésének segítségével mutatja be azokat a kérdéseket, amelyek hozzájárulnak a téma és a kutatási cél elméleti megalapozásához. A vonatkozó irodalmi források alapján röviden ismertetjük a HRM fejlődését, az idők folyamán kifejlesztett amerikai és európai modelljeit, valamint a kapcsolódó kultúrakutatókat és a szervezeti működés további csoportosítási lehetőségeit. Ezután kitérünk a közszférát érintő HRM kérdésekre és a szektor megújítását célzó meghatározó irányzatra, a *New Public Managementre (új közszféra menedzsment)*. Bemutatjuk a közigazgatás európai, ázsiai, afrikai és latin-amerikai sajátosságait és a közszféra menedzsment újabb irányzatait. Ezt követően a HRM gyakorlatának hasonlóságaira és különbségeire irányuló felvetéseket, valamint az ennek kapcsán lehetséges tendenciákat járjuk körbe. Az elméleti részt a HRM gyakorlat és a válság összefüggéseinek ismertetésével zárjuk. A 3. fejezetben bemutatjuk a kutatási modellt, a módszert és a mintát, valamint vázoljuk a résztvevő szervezetek jellemzőit. A 4. és 5. fejezetben két hipotézisünk mentén részletesen ismertetjük a vizsgálat eredményeit a HRM gyakorlatára vonatkozóan az emberi erőforrás menedzsment szervezetben betöltött szerepére, a foglalkoztatási formákra, a teljesítményértékelésre és

képzésre, az ösztönzésre, valamint a munkaügyi kapcsolatok területére fókuszálva. A dolgozatot a 6. fejezetben az összegzés zárja: összefoglaljuk a dolgozatot, bemutatjuk a következtetéseket és a kutatás korlátait, valamint a téma adta további vizsgálati lehetőségeket.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik közvetve, vagy közvetlenül hozzájárultak ahhoz, hogy értekezésem elkészüljön.

Köszönöm első sorban témavezetőmnek, Dr. Poór Józsefnek, akinek révén hosszú ismeretségünk során már a kezdetektől fogva számos lehetőségem kínálkozott a fejlődésre a tudományos munka terén. Hálás vagyok támogatásáért, bátorításáért és értékes tanácsaiért, melyeknek köszönhetően az értekezés megírásáig eljutottam.

Külön köszönöm Pótó Zsuzsannának, akinek segítsége nélkülözhetetlen volt mind a statisztikai vizsgálat elkészítésében, mind emberileg. Bármikor számíthattam rá, építhettem hasznos meglátásaira és a tőle kapott jó szóra.

Köszönettel tartozom Németh Györgyinek, aki készségesen eligazított a doktori iskolai tudni- és intéznivalók labirintusában.

És végül, de nem utolsó sorban hálásan köszönöm családom támogatását. Köszönöm Édesanyámnak, aki azt hiszem kezdetektől tudta, hogy eljutok ideig. Kitartásával és munkájával példaként állt és áll előttem, és távolléte ellenére is elő tudta mozdítani haladásomat lelket öntve belém. Gyermekeimnek, Andrásnak, Katának, Péternek és Zsófiának, hogy még a koronavírus kapcsán kialakult online tanulás hosszú és megterhelő hónapjai alatt is megértőek voltak és drukkoltak nekem, és Férjemnek, aki végtelen türelemmel viselte az írással töltött órákat és mikor legelfoglaltabb voltam, szeretettel gondoskodott rólunk.

2. Szakirodalmi háttér

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment alakulása

Az emberi erőforrások jelentőségének és értékének felismeréséhez hosszabb folyamat vezetett. Az személyzeti adminisztráció feladatköre már az 1920-as évek Amerikájában megjelent. Menedzsment szemszögből nézve az emberi erőforrások kifejlődésében az első lépés a F. W. Taylor (1911) által kidolgozott tudományos irányítás (*scientific management*) elmélete volt. Később a munkakörülmények fejlődése hozta javulás nyomán a G. Elton Mayotól (1933) származó modell a termelékenységet közvetlenül a dolgozói elégedettséggel, elkötelezettséggel és az emberi viselkedés teljesebb megértésével kapcsolta össze. Az emberi erőforrás menedzsment (*human resource management*), röviden HRM fejlődésének ez a szakasza – *Personnel Administration* (személyzeti adminisztráció) – az 1950-es évek végéig tartott. Ebben az időszakban leginkább a dolgozókkal kapcsolatos technikai, adminisztratív tevékenységek voltak hangsúlyosak, az személyügyi feladatokat ellátó alkalmazottak a vezetőség utasításait alárendeltként hajtották végre (Szabó, 2015).

Az 1960-as évekre tehető a személyzeti menedzsment önállósodása szakmai területként. Ekkor már elkülönülnek a szaktudást igénylő funkciók is, mint a toborzás, a kiválasztás, a bérezés és a képzés (Petró – Stréhli-Klotz, 2013). Az '50-es, '60-as években egyre sokasodtak a vezetéselmélettel foglalkozó tanulmányok is, mint például McGregor (1960) X és Y elmélete, vagy Fiedler (1963) kontingencia-modellje. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének ez az időszaka – *Personnel Management* (személyzeti menedzsment) – az, amelyben a személyzeti osztály feladatává válik a munkaerővel való gazdálkodás (Chukwunonso, 2013; Szabó, 2015). A szervezet egészét érintő foglalkoztatási gyakorlatok és a szervezet teljesítménye között fennálló összefüggésekre ebben az időszakban még nem, vagy csak kevés figyelem fordult (Chukwunonso, 2013). A tényleges emberi erőforrás menedzsment – *Human Resource Management*, HRM – az 1980-as években született meg és érett olyan komplex megközelítéssé, melyben az emberi tényező a vállalat kulcsfontosságú tőkéjévé vált, amelynek kezelése nem csak a különböző személyzeti funkciók adminisztratív-technikai feladatainak végrehajtását

jelentette, hanem átfogó látásmódot kívánt, melyben mindezek összhangba kerültek a vállalat gazdasági céljainak elérésével. A munkaerő egyre inkább erőforrásként jelent meg, a komplex HR (*human resource – emberi erőforrás*) funkciók értékteremtővé váltak a szervezetek számára. Mind nagyobb figyelem fordult a szervezet versenyképességére, a HR tevékenységek üzleti stratégia megvalósítását támogató mivoltára (Petró – Stréhli-Klotz, 2013). Ebben az időszakban a HRM szakmai jellegének erősödésével annak jelentőségét egyre szélesebb körben felismerték (Gooderham – Nordhaug, 2011), az emberi erőforrás menedzsment felváltotta a személyzeti adminisztrációt, a munkaügy feladatkörét, különösen az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok területén. Ezt számos politikai, gazdasági és társadalmi tényező mozdította elő (Beer et al., 1984). Bár a különböző események, ok-okozati viszonyok értelmezése szubjektív, a következőkben bemutatott körülmények szerepet játszottak az emberi erőforrás menedzsment felemelkedésében.

A XX. században az amerikai és a nemzetközi piactéren egyaránt növekedett a verseny. Az Egyesült Államokat rosszul érintette a '70-es évek olajválsága, termelékenység-növekedési rátája elmaradt a várttól, valamint a technológiai előnnyel és kezdetben még olcsóbb munkaerővel is rendelkező távol-keleti gazdaságok – úgy, mint Japán, Dél-Korea, Tajvan és Szingapúr – felemelkedése is fenyegetést jelentett (Guest, 1990). Ahogy Collings és Wood (2009) írja, hasonló volt a helyzet az Egyesült Királyságban, ahol más, erős európai államok, illetve az egyre nyitottabbá váló közép-kelet-európai gazdaságok idézték elő a verseny fokozódását. Mindehhez adódott a piac egyre nagyobb mértékű globalizációja, mely folyamatot tovább erősítette az információs és közlekedési hálózatok gyors ütemű fejlődése. Ez azt jelentette, hogy a hagyományos értelemben vett országhatárok megszűntek létezni³. A gyors információáramlás a technológiai tudás határait elmosta, így az ehhez kapcsolódó versenyelőnyök is veszítettek értékükből. A szervezeteknek más utat kellett találni; olyan előnyre kellett szert tenniük, amely nem, vagy csak nehezen másolható, ez pedig nem volt más, mint az alkalmazottak személyében rejlő potenciál kiaknázása. Ezt a nézetet támasztotta alá Peters és Waterman

³ A globalizáció révén a politikai, kulturális, technikai és környezeti kérdések egyre inkább nemzeteken átívelővé, globálissá válnak, az információ minden korábbinál gyorsabb terjedése kapcsán a távolságok fontossága nagy mértékben csökken (Cseh, 2005). Cseh (2005) az internet megjelenésének súlyát Amerika felfedezésének jelentőségéhez hasonlítja: a világháló „az »Óvilág« korábbi dimenzióit relatív értelemben több új gazdasági térséggel bővíti, amelyekben lehet kutatni és bevezetni, beruházni és hasznat húzni, termelni és szolgáltatni, előadni és tanulni, írni és olvasni.” (Cseh, 2005, 494 p.) Mindezek által az ország, mint alapkategória egyre inkább jelentőségét veszti (Cseh, 2005).

(1982), akik a vállalkozások sikerének kulcsát a motivált munkaerőben látták, amelyet elősegített az elkötelezett menedzsment stílus, amely nyitott volt a piaci változások követésére. A HRM és a gazdasági siker közötti összefüggést egyre több tanulmány hangsúlyozta, úgy, mint Schuler és Macmillan (1984) vagy Porter (1985). A Ronald Reagan és Margaret Thatcher vezetéséhez kötődő, az alkalmazottak menedzsmentjét illető új megközelítések a szakszervezetek szerepének hanyatlását idézték elő, így ezek szintén táptalajt adtak a HRM térnyeréséhez. Végül, de nem utolsósorban az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság gazdaságának alapvető átrendeződése is elősegítette a HRM előtérbe kerülését: a hagyományos iparágak jelentősége csökkent, mellettük újak jelentek meg, úgy, mint a high-tech ipar; valamint nagymennyiségű munkaerő áramlott a szolgáltató szektorba. Az újabb iparágak jóval kevésbé kötődtek a régi stílusú munkaügyi kapcsolatok hagyományához, teret engedve egy új szemlélet, újabb megközelítési mód kialakulásának (Collings – Wood, 2009). Általánosan elfogadottá vált, hogy a szervezetek egyik legfontosabb tényezője az emberi erőforrás, hogy sok esetben éppen ebben leledzik az a plusz, amely a szervezetet fenntartható, nehezen, vagy épp nem másolható előnnyel ruhazza fel. Az elmúlt három évtizedben tehát egyre inkább felismerték az emberi erőforrások szerepét, egyre hangsúlyosabbá vált a munkaerőben rejlő lehetőségek feltérképezése és kamatoztatása. A gazdasági fejlődéssel egyidejűleg nemcsak a magán-, de a közszféra is egyre komplexebb kérdésekkel, megoldandó feladatokkal találta szembe magát. Az új kihívások révén egyre nagyobb figyelem fordult a HRM felé a tetemes munkaerőt foglalkoztató közszektorban is, különösen megnőtt az érdeklődés a magánszférában sikerrel alkalmazott módszerek iránt⁴ (Collings – Wood, 2009).

A HRM mibenlétét Poór (2006, 63. p.) így fogalmazza meg: A HRM

„azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével”.

E megközelítés egyben tovább is vezet a HRM fejlődésének következő szakaszához, a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenthez – *Strategic Human Resource Management*, SHRM: az 1980-as évektől egyre inkább teret nyert az emberi erőforrások kezelésének és egyben az egyéni dolgozói igényeknek az összehangolása a szervezeti célokkal. A

⁴ A későbbiekben részletesen is kitérünk a magán- és a közszférát illető sajátosságokra – 2.2-es alfejezet, és azok HRM gyakorlatára és annak változási tendenciáira – 2.6.2-es alfejezet.

versenyképesség elérésében kulcsszerepet játszó HRM stratégiai fontosságú erőforrássá vált a vállalat számára (Petró – Stréhli-Klotz, 2013).

Mindeközben a fokozódó nemzetközi kereskedelem és a globalizáció terjedésének hatására egyre több vállalat terjeszkedett külföldön is. A nemzetközi és globális vállalatok létrejöttével fontosabb szerep jutott a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentnek – *Management of International Human Resources*, IHRM (Szabó, 2015). A nemzetközi piacra lépés sok előkészületet igényel a vállalat részéről, ideértve többek között azon alkalmazottak felkészítését, akik a külföldi terjeszkedés folyamatában az anyaországtól távol vesznek részt – például a kulturális sokk elkerülése érdekében, amely sok esetben a terjeszkedés sikerét veszélyezteti, vagy a kulturális különbségek iránti érzékenységet, amely a helybéli emberi erőforrások vonzását, kezelését és motiválását érinti, illetve a helyi környezethez alkalmazkodó HR funkciók és HR politika kialakítását is (De Cieri – Fenwick – Hutchings, 2005). A HRM gyakorlatát befolyásoló tényezőként tehát számításba kell venni a helyi politikai, történelmi és kulturális kontextust. Ezek a felismerések idővel önálló kutatási iránnyá duzzadtak. A komparatív HRM – *Comparative Human Resource Management*, CHRM – területén mára önálló eszmecsere folyik, amelynek jól megalapozott helye van az emberi erőforrás menedzsmentben. A kutatások kezdetben a területenként eltérő modellek különbségeit igyekeztek feltárni, valamint azonosítani az idővel kialakuló tendenciákat: konvergencia vagy éppen divergencia figyelhető-e a régiók, országok, vagy akár szektorok gyakorlatai között, később mindezek magyarázó tényezői is előtérbe kerültek. A komparatív HRM irányzatát és kutatásait a későbbiekben részletesebben tárgyaljuk. (Karoliny – Poór, 2019)

2.1.1 A HRM amerikai modelljei

Az emberi erőforrás menedzsment koncepciójának keretbe foglalása kapcsán számos modell látott napvilágot. A bemutatásra kerülő egyszerűbb, illetve komplexebb modellek

a HRM-et érintő megfontolások összetettségére, sokrétűségére kívánják felhívni a figyelmet⁵.

Az Egyesült Államokban elsőként, nagyjából egy időben két egymásnak ellentmondó nézetet megtestesítő modell született: a Harvard és a Michigan modell. Mindkét megközelítés egyetért abban, hogy az emberi erőforrások kritikus szerepet játszanak a szervezet céljainak elérésében, a megvalósításhoz vezető út azonban különbözik. Az egyik modell az emberi erőforrások emberi, a másik annak erőforrás mivoltára helyezi a hangsúlyt. Később ezen modellek szolgáltak alapul a HRM *hard* és *soft* vagyis kemény és puha irányvonalainak felvázolásához (Bailey, et al., 1997).

A Fombrun (et al., 1984) nevéhez fűződő Michigan modellt a stratégiai illeszkedésre való törekvés jellemzi: a vállalat HR rendszerében a HRM gyakorlatokat össze kell hangolni, valamint a HR politikának is illeszkednie kell az üzleti stratégiához. Ez abból a mögöttes feltételezésből fakad, hogy a nagyobb mértékű stratégiai illeszkedés, az összhang pozitív befolyást gyakorol a szervezeti teljesítményre. A Michigan modell nagy hangsúlyt helyez olyan rövid távú gazdasági célokra, mint a piaci növekedés és profit elérése, termelékenység és minőség növelése, a tulajdonosi érték (*shareholder value*) növelése. Ennek eszköze a jutalmazás és a büntetés (*carrot and stick*), amely meglátás visszanyúl McGregor (1960) X embertípusához. A modellben fontos szerepet kap a szervezeti környezet: politikai, gazdasági és kulturális erők alakítják a szervezet küldetését és stratégiáját, amelyek kihatnak a szervezeti struktúrára és az emberi erőforrás menedzsmentre is. Így egy fentről lefelé irányuló megközelítés valósul meg, melyet az üzleti stratégia dominál. Ezt állíthatjuk párhuzamba a HRM kemény megközelítésével, mely szerint a vállalat és a benne dolgozók érdekei ellentétesek, a munkaerő egyszerű erőforrást jelent, amelyet személytelen eszközökkel kell a feladatok elvégzésére ösztönözni és a lehető legjobban hasznosítani a vállalati célok elérése érdekében.

A Harvard modell a HRM másik pólusát képviseli. A Beer és szerzőtársai (1984) nevéhez kapcsolódó modell az érdekcsoportok többféleségét, valamint a szituációs tényezők és a HR politika és gyakorlatok hosszú távú szemléletét hangsúlyozza. Az érdekcsoportok között természetesen ott van a tulajdonosi csoport, azonban mellettük még számos másikat is figyelembe kell venni, úgy, mint a menedzsment, az alkalmazottak, a

⁵ Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy bár a teljesebb modellek jobban képesek a valóság megragadására, és esetünkben jobban rávilágítanak a téma összetettségére, ugyanakkor az egyszerűbb modellek éppen egyszerűségükönél fogva lehetnek hasznosak a szakemberek számára.

szakszervezetek, a kormányzat és a közösség. A szituációs tényezők között helyet kap egyebek mellett az üzleti stratégia, a szervezeti vezetési filozófia, a munkaerő jellege. Az érdekcsoportok befolyásukkal alakítják a HR politikai döntéseket az emberi erőforrás áramlása, az alkalmazotti befolyás, a jutalmazási és munkarendszerek tekintetében, amelyek hatással vannak a dolgozói elkötelezettségre, a kompetenciára, a költséghatékonyságra. E modellhez köthetjük a puha HRM megközelítését, amelyben az emberi tényező kerül előtérbe: az alkalmazottak érzésekkel, különböző motivációkkal rendelkeznek. A menedzsmentnek kényszerítés helyett az emberek motivációját, önmegvalósító törekvéseit kell élénken tartania és így kamatoztatni a bennük rejlő tehetséget, kreativitást. Ez a nézőpont McGregor (1960) Y embertípusához köthető. A Harvard modell megalkotói olyan külső tényezőket is belefoglaltak rendszerükben, mint a munkaerőpiac és a törvényi előírások alakulása, vagy a társadalmi értékek, megelőlegezve a HRM egyre nagyobb teret nyerő kontextuális jellegű megközelítését. A szervezeti teljesítményt végső soron az egyén jóléte – mint például a munkával való elégedettség –, a szervezeti hatékonyság – mint például a termelékenység, minőség, piaci részesedés, profit –, és a hozzáadott társadalmi érték – mint például a munkahelyteremtés – határozza meg. Ez a modell jóval összetettebb a Michigan modellnél, köszönhetően a több érdekcsoportnak és a több dimenziós teljesítménymodellnek (Collings – Wood, 2009). Az *1. táblázat* átláthatóan mutatja a két ellenpólust.

1. táblázat: A Michigan és a Harvard modell jellemzői

Michigan modell (Fombrun et al., 1984)	Harvard modell (Beer et al., 1984)
A középpontban az erőforrások hatékony kezelése áll – kemény 'hard' megközelítés	A középpontban az emberi tényező áll – puha 'soft' megközelítés
Fókuszban a stratégiai és belső illeszkedés a politikai, gazdasági és kulturális környezet a küldetés/stratégia, struktúra és HRM a szervezet rövidtávú teljesítménye – termelékenység, minőség, eladás, piaci részesedés, profit	Fókuszban a szituációs tényezők az érdekelt felek HRM politikai döntések hosszútávú célok – a szervezeti hatékonyság, egyéni és szociális jólét

Forrás: saját szerkesztés (Boselie – Brewster, 2013) alapján

Bár a Harvard modell, valószínűleg összetettségének köszönhetően kisebb népszerűségre tett szert, használata mégis hasznosnak tűnik. A két modell lefekteti azokat az alapvető irányokat, amelyeken keresztül az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata megközelíthető. Sok más esethez hasonlóan azonban e két véglet – a Michigan és a Harvard modell – önmagában nem alkalmazható teljes sikerrel, a kettő kombinációja szülhet megfelelő megoldást.

Guest (1987) a Harvard modellt bővítette tovább. Nézete szerint a kulcs a HR tevékenységek és módszerek összehangolása és integrálása, amely növeli a rugalmasságot, javítja a minőséget és végső soron olyan dolgozói elkötelezettséghez és magatartáshoz vezet, mely által a szervezeti teljesítmény is javul (Szabó, 2015). Hendry és Pettigrew (1990) ehhez kapcsolják hozzá a HRM-re ható környezeti tényezőket. E szerzők nevéhez kapcsolódik a HRM kontextuális modellje, mely rávilágít arra, hogy a vállalat külső és belső környezete között számos olyan összefüggés van, amelyek a HRM-et is érintik. A tényezők feltárása és rendszerezése révén ezek a hatások kézzel foghatóvá válnak, egy összetettebb szervezet esetében is jobban értelmezhető, hogyan alakítják a

vállalat emberi erőforrás menedzsmentjét, illetve a megközelítés alkalmazása javuló teljesítményhez vezethet. Ez utóbbi Hendry és Pettigrew (1990) modelljében nem konkretizálódik, Schuler (1992) 5 P – *philosophy, policy, program, practices, processes*, vagyis *filozófia, politika, program, gyakorlatok és folyamatok* – modellje azonban még egy lépéssel közelebb visz hozzá. Az általa kialakított megközelítés magába foglalja Guest (1987) meglátását, miszerint a HR tevékenységeket és módszereket, valamint Hendry és Pettigrew (1990) modelljét a környezeti hatások kapcsán össze kell hangolni. Így a korábban külön kezelt tényezők mind egy rendszerbe kerülnek és komplexen, összefüggéseikben még jobban értelmezhetők, a valóság jobban leképezhető, ami a globalizáció terjedésével egyre nagyobb jelentőséggel bír a multinacionális szervezetek számára.

1. ábra: Schuler 5 P modellje



Forrás: saját szerkesztés (Schuler, 1992) alapján

A globalizáció témája is élénken jelen van mind a menedzsment, mind politikai és kulturális szinten. A kérdés minden vállalatot érint: multinacionális cégeket és a kisebb vállalkozásokat egyaránt, mely utóbbiak az internetes kereskedelem révén még inkább szembesülnek a külföldi versennyel, illetve a magánszféra mellett a közszférát is érintik

ezek a folyamatok. A hagyományos diplomáciai kihelyezések mellett a közszféra alkalmazottai olyan kormányzati vagy azoktól független intézményekben is foglalkoztatásra kerülnek, mint például az ENSZ vagy a Vöröskereszt. A kormányhivatalok egyre gyakrabban dolgoznak együtt más ügynökségekkel régiójukban vagy világszerte, az EU országai helyi önkormányzatainak is be kell fogadniuk más EU-s tagállam szolgáltatóitól érkező pályázatokat. Az emberi erőforrás menedzsmentet érintő kérdések, problémák kezelésének nemzetközi szintű ismerete felértékelődött (Brewster – Mayrhofer, 2009).

2.1.2 A HRM európai modellje

A HRM Egyesült Államokban kidolgozott koncepciójának más régiók fejlett országaiba történő adoptálása során (Karoliny – Poór, 2013) a nemzetköziesedő vállalatok egyre inkább szembesültek a célországok eltérő jogi, politikai és kulturális környezetéből adódó kihívásokkal, a helybéli munkaerőpiac igényeihez való alkalmazkodás kényszerével, így felmerült a kérdés, hogy az eredetileg amerikai kulturális környezetben kialakított HRM koncepció más kultúrákban is megállja-e a helyét.

Számos kutatás irányult arra, hogy a modell valóban általánosan alkalmazható-e a világ minden részén. Brewster (2007a) felhívja a figyelmet, hogy maga a HRM koncepciója az amerikai hagyományokban gyökerezik, melyek nagyrészt onnan erednek, hogy az 1930-as években a dolgozói egyesüléseket érintő jogi szabályozás hiányában a legtöbb alkalmazott szakszervezeti irányelvek nélkül, egyéni alku alapján került foglalkoztatásba. Mindez magyarázza azt a szemléletet, hogy az egyén saját sorsáért felelős, ő maga tehet, és kell is tennie boldogulásáért. Ez a felfogás ültetődik át az emberi erőforrás menedzsment individualista aspektusába, amely eltávolodik a kollektív munkaügyi kapcsolatokról és ennek reflexiója az az irány, amely az amerikai HRM-et jellemzi. Ez a szemléletmód azonban – a kutatások tanúsága szerint – a világ többi részével összehasonlítva meglehetősen egyedi. Brewster és Mayrhofer (2009) szerint a HRM dinamikusan változó, fejlődő koncepciója országonként, országsoportonként eltérést mutat, valamint az egyre sokasodó összehasonlító elemzések rávilágítottak arra, hogy a világ különböző részein a HRM helyi adaptációi között jelentős különbségek vannak.

Brewster 1995-ben alkotta meg európai HRM modelljét, melyet meghatározónak tekinthetünk (Brewster, 1995). A szerző rámutat, hogy az európai üzleti környezet annyira eltér az észak-amerikaitól, hogy az USA-ban megalkotott HRM koncepció nem tekinthető az egyedüli jó útnak, *best practice*-nek (*legjobb gyakorlat*), illetve olyan eltérésekre hívja fel a figyelmet, amelyek az amerikai és európai HRM között alapvető különbségekhez vezetnek. A HRM fő feladata és alapvető funkciói megegyeznek, azonban számos olyan, főként kulturális tényező van, amelyek az amerikai elképzelést, az ott alapvető szokásokat és viselkedésformákat Európában és más régiókban is használhatatlanná teszik.

Az emberi erőforrások jelentőségének felismerésével egyre inkább teret nyert az a szemlélet, miszerint a HRM stratégiai megközelítése révén a vállalat hosszú távon jobb eredményt ér el (Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 1988). Ez a megállapítás magában azonban még nem elég, mivel a HRM modell és stratégia megalkotásakor számos olyan külső, kontextuális tényező van, amely az eredményt jelentősen befolyásolja. Az amerikai HRM koncepció ezekre külső tényezőkként tekint. Brewster (1995) szerint az amerikai szervezetek meglehetősen autonóm módon működnek, amely abból a nézetből fakad, miszerint az USA a lehetőségek országa, ahol mindenki, aki keményen dolgozik, az elérheti a célját és sikeres lehet. Ezek megmutatkoznak a relatíve alacsony pénzügyi és egyéb támogatásban, az állam irányából elfogadott kisebb mértékű ellenőrzésben, valamint megjelenik az amerikai magánvállalati kultúrában a menedzsment vezetéshez való jogának (*management's right to manage*) koncepciójában és a menedzsment szakszervezetekkel szembeni averziójában is. Mindezek azonban atipikusak Európában.

„Az európai szervezetek korlátozott önrendelkezéssel működnek: határok közé szorúlnak 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, 3. p.)

Ezek azok a tényezők, amelyek szükségessé tették Brewster (1995) szerint egy olyan európai HR koncepció kialakítását, amely ezeket már nem, mint külső tényezőket kezeli, hanem integrálja. Többek között Hofstede (1980) kutatása is rámutat arra, hogy az Egyesült Államok kultúrája individualistább és teljesítményorientáltabb, mint a világ többi országa, illetve, hogy mikro szinten is különbségek vannak még földrajzilag egymáshoz közeli országok között is, valamint makro szinten a régiók, nagyobb

országsoportok között. Ezek a különbségek jól érzékelhetők például egy ország jogi szabályozásán keresztül. Összehasonlítva az Egyesült Államokban kevesebb a jogszabályi kontrol, beavatkozás, illetve támogatás a foglalkoztatáshoz kapcsolódóan, mint Európában. Ennek kapcsán a vállalatoknak kevesebb a döntési lehetősége az emberi erőforrások kezelését illetően Európában, mint az USA-ban. Több szabályozás érinti a toborzás és az elbocsátás kérdését, a bérezést, az egészségügyi és munkakörülményeket, a munkaórák számát, a foglalkoztatási szerződési formákat, a szakszervezeti képviselői módját meghatározó elvárásokat. Emellett az Európai Unió országait összekötik az uniós szabályok is. Az Európai Szociális Karta az egyik ilyen dokumentum, amely kijelölte a közösségi irányelveket, amelyet a résztvevő 15 országból az Egyesült Királyság kivételével mind a 14 aláírt. A jogszabályok mellett az állam más módon is jelen van az emberi erőforrások menedzselésében. A legtöbb európai országban az állam elősegíti a pályakezdő fiatalok, vagy a munkába visszatérők elhelyezkedését a munkaadók pénzügyi támogatásán keresztül. Az európai országokban az állam nagyobb szerepet kap a szociális biztonságot érintő intézkedésekben, nagyobb mértékben avatkozhat közbe a gazdaságban, illetve alapvetően nagyobb foglalkoztató saját maga is az USA-belinél arányaiban nagyobb kiterjedésű közszférája révén. Bár az európai országoknál csökkenés volt tapasztalható, a köztulajdonlás továbbra is nagyobb mértékű, mint az USA-ban. Ugyanígy különbség van az USA-beli vállalatok és az európai magánszféra vállalatainak tulajdonosi szerkezetét illetően. Az európai kép vegyes, tekintve, hogy számos dél-európai országban a nagyméretű vállalatok sokszor egy család kezében maradnak, míg Németországban a nagyobb vállalatok tulajdonjoga jellemzően szoros együttműködésben levő kis számú bank kezében összpontosul, olvassuk Brewsternél (1995).

A különbségek megfigyelhetők a szakszervezeti lefedettség szintjén is. Az európai vállalatokban jellemzően nagyobb a szakszervezeti tagok aránya, mint az Egyesült Államokban. A tagságnál fontosabb kérdés, hogy mennyire veszik figyelembe a szakszervezetet a munkáltatók. Az európai országokra jellemző, hogy ezt jogi szabályozás határozza meg. Természetesen a kép e tekintetben is mutat változatosságot az európai országok között is, de számos európai ország közös vonása, miszerint bizonyos feltételek fennállása esetén a munkáltatónak kötelessége a szakszervezetekkel való egyeztetés. Brewster (1995) kiemeli azt is, hogy bár az Egyesült Királyságban nem volt törvényileg kötelező a szakszervezetek elismerése, mégis a 200 főnél többet foglalkoztató szervezetek 72%-a figyelembe vette a szakszervezeteket. Sok európai országban a

szakszervezetek alkuszerepüket a bérek meghatározásában iparági, vagy nemzeti szinten gyakorolják.

Emellett Brewster (1995) kitér egy másik lényeges, kulturális környezetből fakadó eltérésre, mely az alkalmazottak bevonásának mértéke a döntéshozatalba. Számos európai országban – többek között Németországban, Olaszországban, Hollandiában, Spanyolországban, Belgiumban – a foglalkoztatottak létszámához kötődően előírás az alkalmazotti tanács létrehozása. A szervezetekben több helyütt két szintű menedzsment tanács szükséges, melyek közül az alkalmazottak a magasabb szinten képviseltetik magukat. Ez a gyakorlat az Egyesült Államok vezetéshez való jogukkal élő menedzserei számára teljességgel elképzelhetetlen.

Ahogy a figyelem egyre inkább az európai fejlesztésekre irányult, az európai vállalati vezetők és HR szakemberek is egyre kritikusabban tekintettek a kezdetben az USA-ból átvett HRM modellre, illetve több szerző is azt a megállapítást tette, hogy nem létezik egy univerzális HRM modell (például Brewster, 1995; 2007a; 2007b; Morley – Collings, 2004 és Pieper, 1990). Morley és Collings (2004) írása alapján a következőkben foglalhatjuk össze az amerikai és európai HRM különbségeit (2. táblázat):

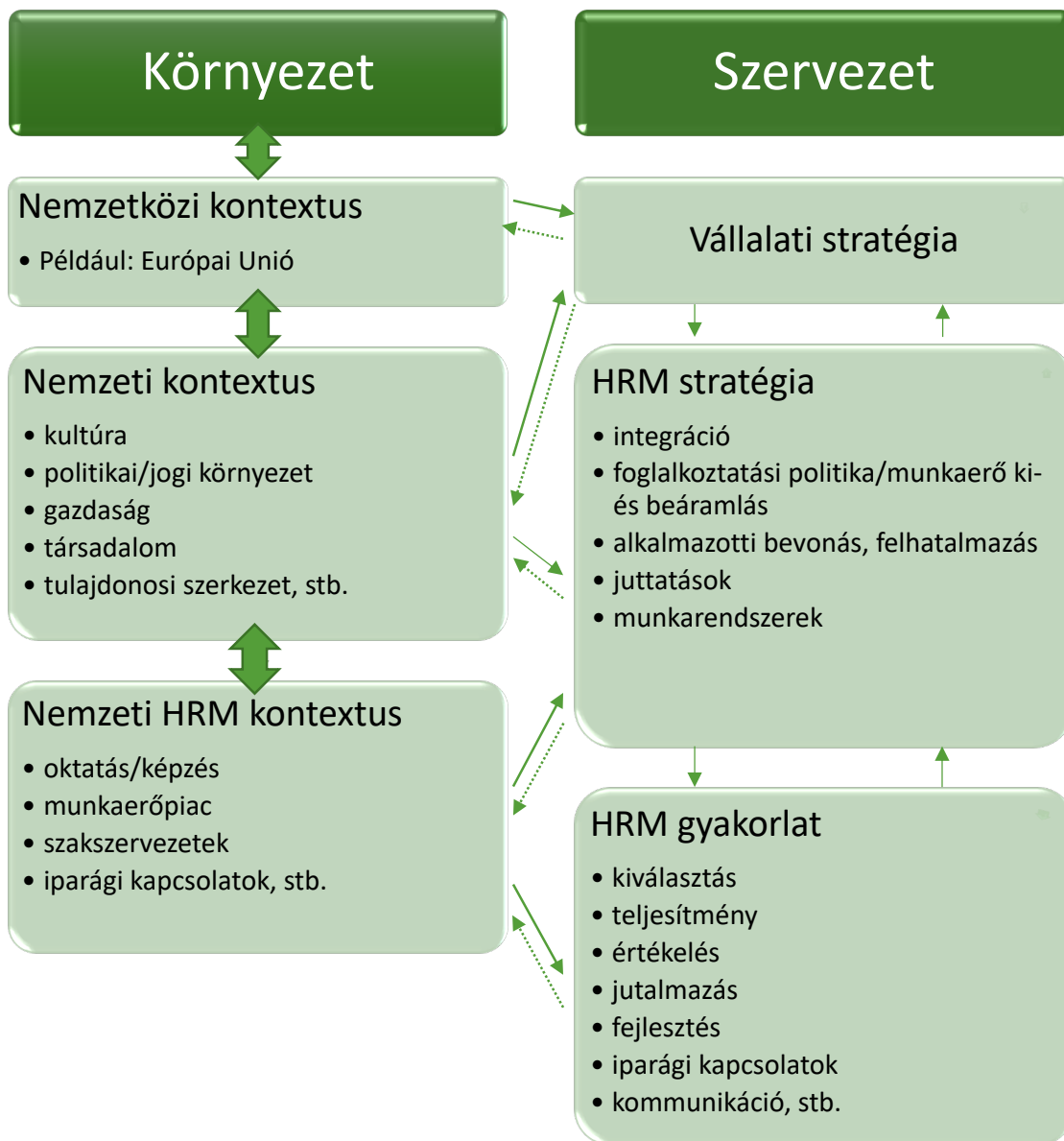
2. táblázat: Az amerikai és az európai HRM különbségei

Amerikai HRM	Európai HRM
• Szabadversenyos piac • Feltételezik a HRM általános alkalmazhatóságát, univerzalitását • Jellemző a HRM stratégiai orientációja, mellyel hozzájárul a cég rövidebb-hosszabb távú céljainak eléréséhez • A HRM nagy mértékben individualista • A HRM intézményi rendszere egységes, az egész kontinensre kiterjed • A munkahelyi érdek- és jogvédelem terén élenjár	• Túlzott szabályozottság • A nemzetekhez, kultúrákhoz kötődő megoldások dominálnak • Sok országban a HRM még csak az adminisztratív, érdekegyeztető fázisban van • A HRM kevésbé individualista jellegű • Nagymértékű kötődés a nemzeti háttérhez • A munkahely és a család összeegyeztethetőségében előrébb jár

Forrás: Saját szerkesztés (Morley – Collings, 2004) alapján

Rugalmasság tekintetében az európai HRM egyre inkább felzárkózik az amerikaihoz, és az említett adminisztratív / érdekegyeztető szintet egyre több cég hagyja maga mögött, valódi stratégiai partnerre válva a vállalati célok szolgálatában.

2. ábra: A HRM európai (kontextuális) modellje Brewstertől



Forrás: saját szerkesztés (Brewster, 1995) alapján

Brewster (1995) európai HRM modelljében (2. ábra) a HR stratégia és az üzleti stratégia kölcsönösen hatnak egymásra, illetve az üzleti stratégia, HR stratégia és gyakorlat,

valamint a külső környezet, úgy, mint a nemzeti kultúra, a jogalkotás, oktatás, dolgozói képviselő és a többi, fent említett tényező is hatnak egymásra. A pontozott vonalak jelzik, hogy a szervezet és annak HR stratégiája és gyakorlata hatással vannak rá, és ezáltal részét képezik a környezetnek. A modell tehát a szervezeti megközelítéseket a nemzeti kontextusba ágyazza, amely lehetővé teszi a különböző, USA-belitől eltérő szituációk teljesebb megértését. A pontozott vonalak jelzik, hogy a szervezet és annak HR stratégiája és gyakorlata hatással vannak rá, és ezáltal részét képezik a környezetnek. A modell tehát a szervezeti megközelítéseket a nemzeti kontextusba ágyazza, amely lehetővé teszi a különböző, USA-belitől eltérő szituációk teljesebb megértését. Ezt a lépést alátámasztják azok a kutatások, amelyek rámutatnak, hogy a nemzetek HRM gyakorlatai között jelentős eltérések tapasztalhatók, illetve, hogy a multinacionális vállalatok sokszor inkább a helyi gyakorlathoz igazítják HRM-jüket.

Brewster (1995) modelljének újítása abban rejlik, hogy szemben az amerikai HR szakemberekkel és kutatókkal, akik a környezeti tényezőket külső befolyásnak tekintették csupán, ezeket a tényezőket a modell részeként kezeli, nem csak mint külső hatásokat. Nézete szerint olyan HRM modellre volt szükség, amely fókuszba helyezi a kultúra, a tulajdonosi szerkezet, az állam és a szakszervezetek befolyását. Világosan látható, hogy az európai vállalati menedzsment partnerként tekint a szakszervezetekre, amelyek pozitívan befolyásolják az emberi erőforrásokat. A szakszervezet ellenes megközelítés, amely Amerikában elfogadott az európai kultúrában nem állja meg a helyét.

Tovább fűzve a modell adta gondolatmenetet adódik az a feltevés, hogy a történelmi események, a nemzeti kultúra, a gazdasági fejlődés és annak háttere, az intézményes beágyazottság régiókon belül is még további differenciálódáshoz vezet.

Gooderham és Nordhaug (2011) egyetértenek az európai HRM modell megkülönböztetésének szükségességével, azonban túlmutatva Brewster (1995) európai HRM modelljén, míg az Egyesült Államokat egységesnek tekinthetjük, felhívják a figyelmet arra, hogy Európára ez nem igaz. Sokszínűségét tekintve Európán belül is az országok többféle csoportosítása lehetséges. A területi egységek ilyen módon történő szétválasztása azonban nem csak Európában, de a világ más részein is szükséges lehet. A rendszerezés, csoportosítás egyik legalapvetőbb szempontja a kultúra. Ezek közül a leggyakrabban idézettek Hofstede (1980) és Ronen – Shenkar (1985) kultúra alapú kutatásai, valamint a GLOBE kutatás (House et al., 2004),

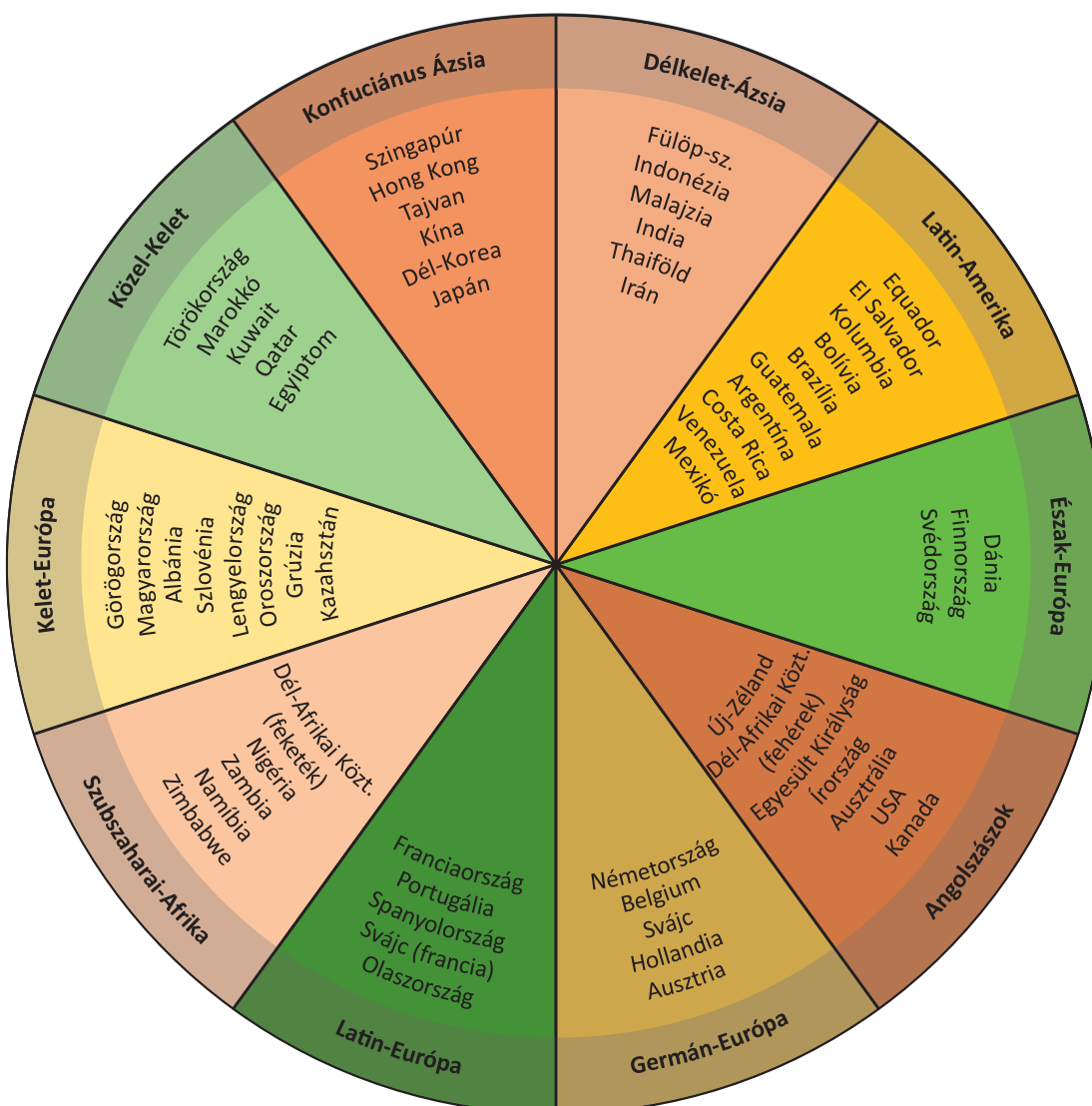
Hofstede (1980) kutatásai során először négy fő jellemző, a bizonytalanság kerülés, a hatalmi távolság, a férfiasság-nőiesség, valamint az individualizmus-kollektívizmus

szempontjai alapján vizsgálta és sorolta be a világ országait, majd később ehhez adta még a jövőorientáció és az engedékenység-korlátozás dimenzióit. Európán belül így három csoportot különített el: angolszász, latin és északi. Míg Hofstedét sokan az interkulturális menedzsment atyjának tartják, kutatásait sok kritika is érte, az azonban vitathatatlan, hogy nagyon nagy hatást gyakorolt a kultúrakutatásra. Eredményei az emberi erőforrás menedzsment területén is jelentőséggel bírnak (Primecz, 2020).

Szintén sokat idézett Ronen és Shenkar (1985) vizsgálata, akik korábbi kultúrakutatók eredményeit szintetizálták, és ezek alapján hozták létre modelljüket, melyben nyolc országcsoporthoz kapott helyet: északi, germán, latin-európai, angolszász, latin-amerikai, közel-keleti, távol-keleti és arab. Ronen és Shenkar csoportosításában adatok hiányában nem szerepelnek a kelet-európai országok, illetve néhány ország a független besorolást kaptak, mivel ezek nem igazán illeszkedtek egyetlen kategóriába, területi, vallási vagy nyelvi közelségük ellenére sem, melynek oka lehet a magasabb gazdasági és technikai fejlettség (Kovács, 2017).

A kultúrakutatók között meg kell említenünk a GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – kutatást is, amely 62 országra kiterjedően vizsgálta a nemzeti és szervezeti kultúrát (Bakacsi, 2012) és a kulturális különbségek szervezeti működésre gyakorolt hatását a következő kilenc szempont alapján: 1. bizonytalanság kerülés, 2. hatalmi távolság, 3. társadalmi, intézményi kollektívizmus, 4. csoportos kollektívizmus (3. és 4. szempont Hofstede (1980) individualizmus-kollektívizmus dimenziójának megfelelője), 5. nemi egyenlőség, 6. asszertivitás (5. és 6. Hofstede férfiasság-nőiesség dimenziójának megfelelője), 7. jövőorientáció, 8. teljesítményorientáció, és 9. humánorientáció (Falkné, 2015). A vizsgálat egyesítette a korábbi kultúrakutatók változóit, illetve újakkal egészítette ki azokat (Bakacsi, 2012). A kutatásban a világ minden jelentős régiója megjelenik, helyet kapnak a kelet-európai országok is. Gupta, Hanges és Dorfman (2002) tíz országcsoporthoz különítették el, melyeket a 3. ábra mutat.

3. ábra: A GLOBE kutatás országcsoportjai



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

A tíz csoportból öt foglal magába európai országokat, amelyek közül az angolszász csoportot leszámítva szinte kizárólag európai országokat tartalmaz. Ez az eredmény jól mutatja Európa tagoltságát, illetve alátámasztja, hogy nem beszélhetünk egyetlen egységes európai kultúráról, sem vezetési gyakorlatról.

A kultúra mellett más csoportosítások is lehetségesek. Whitley (2000) kutatása a meglévő üzleti rendszerek alapján javasolja csoportok kialakítását. Brewster (2007a) szerint Whitley rendszere keretet ad a szervezet nemzeti intézményi beágyazottságának

vizsgálatára. A különböző társadalmi intézmények és azok országonként eltérő variánsai magyarázóik a különböző nemzeti üzleti rendszereknek. E szerint léteznek koordinált ipari területek, ahol főképp kis- és középvállalatok működése a jellemző – Európában ilyen például Olaszország, nagyvállalatok dominálta területek, mint például Anglia és Írország, valamint kollaboratív üzleti rendszerű országok, melyek közé Whitley (2000) a többi nyugat-európai országot sorolja. Rendszerezési szempont lehet még az érdekegyeztetés módja is. Így két nagyobb csoportot: nem államilag vezérelt érdekegyeztetést folytató országokat – mint az Egyesült Királyság és Írország –, valamint nagyobb állami befolyással működő érdekegyeztetést folytató országokat – mint például Belgium, Franciaország, Hollandia, Németország és Spanyolország – különböztethetünk meg (Poór, 2013a).

Fenti megállapításokhoz szorosan kapcsolódik Hall és Soskice (2001) írása, melyben a kapitalizmus két főbb formáját azonosítják: az USA és az Egyesült Királyság liberális piacgazdaságát (*liberal market economy*), valamint a kontinentális európai országok koordinált piacgazdaságát (*coordinated market economy*), melynek egyik legjobb példája a szerzőpáros szerint Németország. A liberális piacgazdaság egyik végpontján elhelyezkedő Egyesült Államokra és Egyesült Királyságra jellemző, hogy a legfőbb szempont a részvényesek érdekeinek szem előtt tartása, melynek során a magánvállalatok a befektetőknek kedvezve rövid távú profit-maximalizálásra töreksenek, háttérbe szorítva minden más érdeket. Ilyen kontextusban minden menedzseri döntés jogosnak ítéltető, amennyiben illeszkedik a részvényesek érdekeihez. Ezzel szemben Németországban, mint a koordinált piacgazdaság mintapéldájában jóval nagyobb hangsúly van a nem piaci alapú mechanizmusokon át – mint a kapcsolati szerződés, koordináció és hálózatokon keresztül történő folyamatos kölcsönös ellenőrzés – megvalósuló összhangon, illetve a vállalati kompetenciák építésében inkább támaszkodnak az együttműködő, mint a versengő kapcsolatokra. A cégvezetést áthatja az érdekeltek szélesebb körének figyelembevétele is, amelyet az alkalmazottak jogai is megerősítenek, illetve olyan pénzügyi megállapodások, amelyek kevésbé függenek a nyílt tőkepiactól. Emellett a jogi keretek és az ipari kapcsolatok sokkal nagyobb mértékben áthatják a menedzseri döntéseket; a cégek működése intézményileg sokkal behatároltabb, korlátozottabb (Gooderham – Nordhaug, 2011).

Hall és Soskice (2001) a HRM gyakorlatok alapvető különbségeire is felhívják a figyelmet. Míg a liberális piacgazdaságú országoknál a bérek nagymértékű eltérése figyelhető meg iparágon belül, addig a koordinált piacgazdaságban működő országokban

a béralku az esetek nagy részében ágazati szinten történik. Hasonló módon, a liberális piacgazdaságok vállalatainál az elbocsájtás gazdasági okai viszonylag kötetlenek, a koordinált piacgazdaságban inkább a hosszútávú munkaszerződések hagyománya dominál, csökkentve a tetszőleges elbocsájtások kockázatát. Ahogy sok más kategória kialakításakor, itt is le kell szögezni, hogy a két végpont között is léteznek variánsok, amelyek ötvözik mindkét fajta piacgazdaság vonásait, ilyenek például Franciaország, Olaszország, Portugália és Spanyolország.

Ahogy a korábbi kultúrakutatásokban (mint például Hofstede 1980 vagy Ronen – Shenkar 1985) a kelet-európai országokról meglehetősen kevés adaton alapuló eredményt közöltek vagy adatok híján kihagyták, ugyanúgy igaz volt ez a HRM gyakorlatának kutatását illetően. A rendszerváltozás utáni időkben mindez változott: a GLOBE kutatás már a kelet-európai országokat is csoportba sorolja, illetve a kifejezetten HRM-mel foglalkozó Cranet kutatások terjedésével ezen a területen is változás történt (Poór, 2013a). Így a korábbi, leggyakoribb európai, vagyis az angolszász, a kontinentális, az északi és a mediterrán országcsoportokhoz csatlakozott a kelet-európai csoport is. Ez utóbbi megközelítése speciális, a korábbi rendszer hatásainak megértése a nyugati kutatók számára nem egyszerű feladat. A modern HRM ezekben az országokban a történelmi kontextusból kifolyólag csak nyomokban volt jelen. A HR tevékenységek szoros állami felügyelet alatt álltak, leginkább a taylori tudományos vezetés irányelvei alapján működtek. A teljesítmény jellemzően nem képezte a fizetések meghatározásának alapját, a bérrendszer az egyenlőség szem előtt tartásával került kialakításra. A dolgozók ezekben az országokban nagyon nagy arányban szakszervezeti tagok voltak, de ezek a szervezetek inkább képviselték a párt érdekeit, mint a dolgozókéit. Mindemellett a '80-as években már kezdett teret nyerni az a nézet, miszerint a politikai és szakmai vezetést külön kell választani (Karoliny, 2003; Poór, 2013b). A rendszerváltás után a privatizációval, a nemzetközi cégek megjelenésével jelentős változások történtek. A külföldi tulajdonú vállalatok révén itt is megjelent a nyugati HRM gyakorlata.

Az HRM európai alakulásának szempontjából fontos megemlíteni az Európai Unió hatását is. A belső piac egyesítése, a szabad munkaerőáramlás, a közvetlen tőkeberuházások lehetősége, a relatíve egyszerű közlekedés az országok között elősegítette és felgyorsította a kis- és középvállalatok nemzetköziesedését, az alkalmazottak Európán belüli kiküldetése is leegyszerűsödött. A kommunista rendszer bukásával a kelet-európai országok is lépésről lépésre bekerültek az EU vérkeringésébe.

2.1.3 Kelet-európai és magyar sajátosságok

A kelet-európai régió országainak jellemzője az őket összekötő közös múlt, amely a kommunista rendszer örökségét hozta magával. Ennek megfelelően HRM rendszereik is hasonlóságokat mutatnak, amit főképp a korábbi gazdasági és politikai rendszer központosítottságának mértéke befolyásolt (Erutku - Valée, 1997). Itt a modern HRM jellemzői csak elvétve voltak fellelhetők. Ahogy Poór (2013b) írja, leginkább a taylori tudományos menedzsment elvei érvényesültek. A rendszerváltás előtti időszakban a személyzeti, vagyis HR kérdéseket a párt- és államvezetés tartotta szoros ellenőrzés alatt. Az évek folyamán ez országonként eltérő mértéket mutatott: a lengyel belügyi szervek kevesebb befolyást gyakoroltak az emberi erőforrás osztályokra, mint ugyanezek Csehszlovákiában (Poór, 2013b). Alapvetően jellemző volt, így például Bulgáriában és Csehszlovákiában is, hogy a vállalatokban működtek hagyományos HR feladatokat ellátó osztályok, de a létszámtervezés központilag zajlott, a bérek meghatározása pedig országos szinten történt. Az érdekegyeztetés szociális és jóléti kérdésekben merült ki. Észtországban a személyügyi részleg működése az állami és hatósági szervek számára biztosította a kontrollt az emberek felett. Lengyelországban a fontosabb pozíciókat csak párthű szakemberek tölthették be és hasonló volt a helyzet a mai Szerbia és Szlovénia esetében is. Az akkori jugoszláv területek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát az öngazgatási rendszer adta, de a pártállamtól némileg függetlenedett vállalatokban működő dolgozói tanácsok közreműködése nem volt elégséges a személyügyi problémák megoldásához (Poór, 2009). Magyarországon a HR funkció két területre oszlott. A személyzeti osztály eleinte a vezetők kiválasztásával, felvételével és előmenetelével, valamint bér- és munkaügyi ügyeikkel foglalkozott, majd később szakmai fejlődésükkel és képzésükkel is. A munkaügyi osztály az alsóbb szintek munkavállalóinak ügyeit intézte, ideértve a felvételt és a juttatásokat (Poór, 2013b). A bérszabályozás és az egységesség játszott a fontosabb szerepet; teljesítményalapú bérezés jóformán nem létezett, csak a plusz feladatok elvégzését jutalmazták prémiummal. Az átlagos teljesítmény elfogadott volt, később azonban nyugati szakemberek segítségével

sokhelyütt érték el teljesítményjavulást. A szakszervezeteknek, amelyek a párt érdekeit szolgálták, a dolgozók legnagyobb része tagja volt (Poór, 2013b).

A HR funkció modernizálásának igénye Magyarországon az 1980-as években merült fel, a rendszerváltás után pedig jelentős átszervezésre került sor a kelet-európai országokban. Bár az egyes országok a változások tekintetében különböző utat jártak be itt is több közös vonás fedezhető fel (Szamosi et al., 2010). A legtöbb országban létrejöttek a legfontosabb személyügyi területeket érintő törvények, a HRM jelentősége megnőtt. Általános jelenség volt, hogy az újonnan alakult HR-részlegek szakemberei nagyon kevés gyakorlati tapasztalattal rendelkeztek, illetve egészen más szemléletmódot követtek, mint a nyugati cégek menedzserei. Így a rendszerváltozás utáni években elsősorban a szakmai tudást kellett garantálni, és a vezetői hozzáállást a megfelelő irányba terelni. A volt Jugoszlávia országaiban nehezítette a helyzetet az munkás-önigazgatási rendszere öröksége és az ebből adódó alacsony gazdasági teljesítmény, ugyanakkor a rendszerváltó országoknak meg kellett küzdenie a privatizációval is, amely jelentős létszámleépítéssel járt (Poór, 2009). Miután megnyílt a lehetőség, a multinacionális vállalatok térnyerése szintén változásokat idézett elő. Az egységesség helyett a bérezés szintjét a munkakörök jelentőségéhez igazították. A külföldi tulajdonú leányvállalatok nyugati gyakorlatot hoztak magukkal, mely vállalatok teljesítménye a helyieknél magasabb volt. A számos változás kapcsán napjainkra a helyzet jelentősen megváltozott, a kelet-európai országok HRM gyakorlata sokban közeledett nyugati társaikéhoz (Poór, 2013b), melyek között a közszféra gyakorlatának modernizációját is megemlíthetjük (Drechsler – Randma-Liiv, 2014).

2.1.4 A HRM Távol-Keleten: a japán modell

Ha a kontextuális különbségeket említjük, ki kell térnünk a japán HR menedzsmentre is: adottságai révén ez az ország egészen más utat járt be a HRM fejlődését illetően, melyet Poór (2013a) gondolatait összefoglalva mutatunk be. Az ország természeti erőforrásokban szegény, így szervezetei arra kényszerültek, hogy a versenyképességet a munkaerő fejlesztésével erősítsék. A japán emberi erőforrás modell emberi tőke orientált az amerikai munkaerőpiaci irányultsággal szemben. Az emberi erőforrások menedzsmentjének kiemeltebb szerepe van, mégsem számít azonban speciális

tevékenységnek. Ez éppen abból a természetességből fakad, amellyel az emberi tényező fontosságát kezelték már a kezdetektől fogva. Az emberi erőforrás menedzsment területének működését minden japán menedzsernek ismernie és értenie kell.

A japán szervezeti kultúra jellemzői a történelmi gyökerekből erednek. Japánban jellemzőek a családi vállalatok, ahol a munkaköröket a gyerekek és a tágabb család tagjai töltik be, a vezetés pedig a családfő feladata. Az egyéni teljesítmény helyett a csapatmunkát helyezik előtérbe. Fontos elem a foglalkoztatás biztonsága és a szenioritás elvén alapuló bérezés is, a feltétlen hűség, amely a nyugdíjig tartó foglalkoztatás során az előmenetel és jutalmazás révén megtérül, valamint a sokrétű természetbeni juttatások, amelyek a családtagokra is kiterjednek. Meg kell említeni a munkakörök kisebb mértékű specializációját is. Egy japán munkásnak sokkal kiterjedtebb ismeretekkel kell rendelkeznie a termelési folyamatokról, mint egy európai vagy amerikai társának. Ennek a magas minőség szempontjából is jelentősége van: az átfogó ismeretek lehetővé teszik a hibák könnyebb kiküszöbölését. A japán munkaügy egy speciális eleme a vállalatra épülő szakszervezetek rendszere, ahol az adott szakszervezet a cég összes dolgozóját képviseli (Poór, 2013a). Powell (2016) kiemeli a konszenzuson alapuló döntéshozatal fontosságát is: az úgynevezett „ringi-rendszer” a japán emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb folyamata. A döntést annak hosszútávú következményeinek mérlegelését követően hozzák meg, s abban a vállalat dolgozóinak egyöntetűen egyet kell érteniük, elkerülve a konfliktust.

A nagy japán vállalatok számos emberi erőforrás technikát alakítottak ki, amelyek a kutatókat és menedzsereket világszerte széles körben inspirálták (Moriguchi, 2014). A professzionalitást mutatja az a siker is, amit a japán vállalatok értek el az 1980-as és 1990-es években (Poór, 2013a).

Moriguchi (2014) a japán HRM modell keretén belül hét irányvonalat vázol fel:

1. Évente egy alkalommal pályakezdők toborzása
2. Széleskörű munkahelyi képzés és tréning
3. Rendszeres fizetésemelés és előmenetel értékelések alapján
4. Rugalmas munkaköri megbízások és kiscsoportos munkavégzés
5. A foglalkoztatás biztonsága a kötelező nyugdíjig
6. Vállalati szakszervezet és közös munkaerőgazdálkodási tanácskozás
7. Szellemi és fizikai alkalmazottak egységes személyzeti szintű menedzselése.

Az utóbbi évtizedekben természetesen Japánban is történtek változások. Az életre szóló foglalkoztatás visszaszoruló tendenciát mutatott az elmúlt húsz évben, amelyet Moriguchi

(2014) szerint ma már inkább a múlt ereklisének tartanak, illetve a válság hatására Japánban is kénytelenek voltak a létszámcsökkentés eszközéhez nyúlni, ez azonban sokkal kisebb mértékű volt, mint az európai és amerikai leépítések. A japán vállalatok is felismerték a változtatások szükségességét, különösen a globalizációs folyamatok tükrében (Poór, 2013a). A hagyományok mentén kialakult elemek közül több már nem fenntartható. Bár a kulturális behatás és a vállalatok idősebb alkalmazottainak befolyása révén tartja magát a szenioritás elvén alapuló juttatási és előmeneteli rendszer, ez hanyatlóban van, gazdaságilag már nem tartható, különösen az előreagedő népesség miatt. Ugyanakkor a fiatalabb generációt növekvő mértékben befolyásolják a külföldi hatások, és egyre jellemzőbben megmutatkozik az individualista jelleg a munkahelyeken és a karrierutakban egyaránt. (Powell, 2016)

2.2 A HRM a közszférában

Kevesebb szó esik a közszféra szervezeteinek emberi erőforrás menedzsmentjéről. E terület sokkal kevésbé kutatott és elemzett, mint a vállalati HRM. Bár a gazdasági fejlődéssel és a társadalmi feladatok sokasodásával a közszféra szerepe is előtérbe került, a HRM területének múlt század eleji felértékelődésekor e tekintetben a figyelem sokkal inkább a magánvállalatokra irányult, mint a közszféra intézményeire. A közszeaktor alapvetően különbözik a magánszférától (Daley, 2002; Pollitt, 1990; Poór – Barta – Karoliny, 2006). A magáncégek profitorientációjával és részvényesi elégedettségével szemben a közszféra működésében alapvetően benne van a köz szolgálata. Sokkal több érdekcsoport igényeit kell kielégítenie, melyek között ott van a nemzeti kormányzat, a szakszervezetek, egyéb ügyfélcsoportok, és nem utolsó sorban az állampolgárok széles köre. A költséghatékonyság, az eredményesség, a feladatok hatékony végrehajtásának összehangolása, a szervezet céljainak elérése azonban a közintézmények számára is fontos, és az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb jelentőséggel bír. (Gellén, 2012; Osborne – Gaebler, 1994; Rosta, 2012b)

A közszféra szervezeteire ugyanúgy igaz, hogy kialakulásukat, működésüket meghatározzák az őket körülvevő hagyományok, a múlt történelmi eseményei, a kulturális környezet (Brewster, 2007a; Hajnal, 2004). Ily módon a történelem során különböző közigazgatási rendszerek alakultak ki, melyek jellemzői alapján ezek többféleképpen rendszerezhetők. Megkülönböztethetünk nyílt, vagyis pozíció alapú (pozíciórendszer), és zárt, vagyis karrier/érdem alapú (karrierrendszer) közigazgatási rendszereket. A többségében nyílt rendszeri sajátosságokkal rendelkező közszféra humán erőforrás gyakorlatai hasonlóságot mutatnak a magánszféra gyakorlatával, a pozíciórendszer nem tesz különbséget a magán- és a közszféra dolgozói között (Linder, 2010; Kuperus – Rode, 2010). Ezzel szemben azokban az országokban, ahol a közigazgatás többnyire a zárt működésű modell jegyeit hordozza, ott a közintézmények és az azokban dolgozó alkalmazottak külön szabályozás hatálya alá esnek, a humánstratégia kialakítása központilag történik. A döntéshozatal a kormány, vagy adott minisztérium felügyelete alá esik (Linder, 2010). Zárt közigazgatási rendszerek leginkább a kontinentális Európa államaiban alakultak ki az ipari forradalom előtti időszakban, míg a nyitott rendszer az angolszász országokra jellemző. Ez utóbbiakban a közszolgálati rendszer kialakulása csak a XX. század második felében történt meg, jóval a

magánigazgatás kiépülése után, így szükségszerűen sok elem került át a magánszférából a közszféra szabályozásába (Mélypataki, 2010). Egy másik lehetséges csoportosítás a közigazgatási rendszerek főbb európai mintáit veszi alapul. Az irodalomban többféle csoportosítást is találunk (például Linder, 2010; Kuperus – Rode, 2010 és Ongaro et al., 2018). Itt az Ongaro és szerzőtársai (2018) által vázolt csoportosítást vesszük figyelembe. Így megkülönböztethetünk germán/kontinentális európai, dél-európai/napóleoni, angolszász, skandináv és közép-kelet-európai mintájú közszolgálati rendszereket.

A következőkben e fejezetben röviden áttekintjük a közszféra történeti fejlődése kapcsán a nyílt és zárt jellegű közigazgatási rendszerek kialakulását és azok sajátosságait, valamint a közszféra modernizálásához vezető utat. Ezután foglalkozunk az elmúlt évtizedek közszféra reformjának megosztó irányzatával, a *New Public Managementtel* – *új közszféra menedzsment* – (2.3-as fejezet), majd sorra vesszük Ongaro és szerzőtársai (2018) fent említett nemzeti kultúrák hasonlóságán alapuló csoportjait, illetve a világ más régióinak közszféragyakorlatát (2.4-es fejezet).

2.2.1 A közigazgatás kialakulása

A közigazgatás gyökerei egészen az ókori államokig vezetnek vissza. Az ókori uralkodók maguk köré gyűjtöttek néhány kiválasztott embert, akiknek szakértelme kiemelkedett a többieké közül, így egy kiváltságos társadalmi kört hozva létre, amely a zárt közigazgatási rendszer ősenek tekinthető. Egyiptomban, a Római Birodalomban és Kínában már ekkor szervezett közigazgatási rendszer működött. A XV-XVI. században alakultak ki a városi közigazgatási tisztségek: a polgármester, a jegyző, a rendőr, a tanácsnokok testülete, a pénztáros, stb. További fejlődés volt, hogy a XVII. századi Franciaországban a különböző igazgatási ágakat egy-egy miniszterre bízta és hivatalokat alakítottak ki, melyeket „bureaux”-nak neveztek, mely szó a bürokrácia eredője, ami eredetileg a hivatalok fennhatóságát jelentette. Németországban I. Frigyes Vilmos rendszeres fizetés mellett tisztviselői kart hozott létre, akik munkáját ellenőrzés alatt tartotta. Erre az időszakra tehető kontinentális Európában a zárt, karrierrendszerű közszolgálat kialakulásának kezdete (Kalas, 1999).

Ezzel szemben a brit szigetek fejlődésében a XVII.-XVIII. századra visszatekintve először a zsákmányrendszer elődjének kialakulását figyelhetjük meg. A közszolgálati

feladatokat eleinte önálló titkárságok végezték, melyek vezetőit pártfogójuk ajánlotta be a királynak, azonban a patrónus befolyásának hanyatlásával a vezetőt is elmozdították a helyéről. Ebben az időszakban a politika és az igazgatás nem különült el (Kalas, 1999). A XVIII. században a Brit Birodalom terjeszkedésével a sokasodó kormányzati feladatok révén azonban ez fokozatosan megváltozott. A kaotikus helyzetnek annak felismerése vetett véget, hogy a protekciós rendszernél többet ér az igazgatás szakmai alapokra helyezése, melyben a mérföldkövet az 1854-es Northcote-Trevelyan Report jelentette. A szigetországban ezzel vette kezdetét a modern közszolgálat kialakulása. Az eseménnyel a patrónus-rendszert lassacskán felváltotta a karrierrendszer, vagyis egy zártabb típusú közigazgatás, amely már az 1920-as évektől működött, mindazokkal a jellemzőkkel, amelyek a zárt karrierrendszer sajátjai (Horton, 2011).

A történelmi események és kulturális különbségek tehát nagyban alakították a különböző országok közszolgálati berendezkedését. A második világháború nehézségei után a nemzetközi eszmecserét az amerikai (Egyesült Államokbeli) iskola koncepciója hatotta át, nemzeti szinten azonban ez továbbra is jelentősen megszűrve, helyi vonatkozásokkal átítatva, differenciáltan jelentkezett. Később a European Group of Public Administration szervezetének 1975-ös megalakulásával létrejött egy olyan nemzetközi közigazgatási hálózat, amely az európai szakembereket kapcsolta össze, mely jelzése volt annak, hogy a '70-es évekre kialakult a közigazgatás európai eszmecseréje is saját, egymáshoz kapcsolódó kutatási területeivel. A európai országok sajátosságainak egyre nagyobb számú felismerése és az európai országok különböző politikai és igazgatási berendezkedése, az európai jóléti államok természete és nagysága, valamint az EU alakulása, amely egy nemzeteken átívelő, több szintű igazgatási rendszert hozott magával nehézkessé, illetve sok szempontból irrelevánssá tette az amerikai tanulmányok alkalmazását, amelyek központi témái abban az időben a zsákmányrendszer, az Elnök és a Kongresszus közötti vitafolyamatok, vagy a kormányközi kapcsolatok voltak (Ongaro et al., 2018).

A közszféra rendszerek összehasonlításánál meg kell említenünk azt a körülményt, hogy a különböző nyelveken a közszféra fogalma egészen mást takarhat. Morgan és Perry (1988) a közszolgálati rendszereket úgy határozzák meg, mint azon emberi erőforrások mozgatóit, amelyek az állami feladatokat adott területen ellátják. Ehhez kapcsolódnak azok a struktúrák és szabályozások, amelyek meghatározzák a közszolgálati rendszerek dolgozóinak viselkedését, a politikához és a társadalomhoz fűződő viszonyát (Bekke – van der Meer, 2000). A közszolgálat kiterjedése országonként eltérő. Hogy mely

időszakban mely személyi körre vonatkoznak a külön foglalkoztatási szabályok, azt az adott állam hivatott eldönteni, legfőképp jogi szabályozás útján (Berki – Mélypataki – Neumann, 2017).

Míg a Franciaországban közigazgatásként említett fogalom szinte minden közfoglalkoztatottat, önkormányzati alkalmazottat magában foglal, hiszen rájuk külön jogi szabályozás vonatkozik, addig az Egyesült Királyságban, ahol nincs hagyománya a speciális jogi szabályozásnak a közszféra alkalmazottaira nézve, a közszolga fogalma a Korona felügyelete alá tartozó munkaerőre vonatkozik, elkülönülve a szerződéses alkalmazottaktól, akik az önkormányzatok és az egészségügy szolgálatában állnak. A német közszféra dolgozói három kategóriába sorolhatók, ezek között azonban átfedések vannak a szövetségi struktúrában és minden kormányzati szinten írja Horton (2011). A közszolgálat meghatározása tehát országfüggő, azonban mindenhol azon személyek körét jelenti, akik az állam valamely funkcióját látják el, munkájukkal tevékenyen előmozdítva az államszervezet működését (Berki – Mélypataki – Neumann, 2017).

2.2.2. Nyílt és zárt közigazgatási rendszerek

A következőkben a nyílt és zárt rendszer tiszta formájára jellemző sajátosságokat vesszük górcső alá Linder (2010) leírása alapján, melyet a 3. táblázat összegez. A tipikusan weberi, vagyis zárt, karrierrendszerben a közszférát az életpályamodell jellemzi, a közszolga speciális szabályozás keretei között kapja kinevezését. Tapasztalatainak gyarapodásával és az évek múlásával ugyanígy kiszámítható módon lépdel felfelé a ranglétrán egészen a nyugdíjig. A tipikusan zárt közigazgatási rendszerben az életpálya későbbi szakaszában nem lehetséges közszolgálati pályára lépni, illetve a más területen szerzett munkavégzés és tapasztalatok sem kerülnek beszámításra. A közszféra dolgozóinak bérezése is egységes szabályokon alapul, csakúgy, mint illetményeik növekedése. Ezzel szemben a magánszféra szervezeteinél egyéni munkaszerződés alapján történik a foglalkoztatás, bérezés. A nyílt, pozíciórendszer sajátossága, hogy a magánszférához hasonlóan a köztisztviselők foglalkoztatási feltételeit magánjogi, munkajogi vagy kollektív szerződésben fektetik le. A zárt rendszerbeli alkalmazottak állásukat stabilnak tekinthetik, számíthatnak rá, hogy foglalkoztatásuk egészen a nyugdíjig garantált, valamint a jogi szabályozásból kifolyólag garantált előmenetelük is,

míg a nyílt rendszerben a munkáltató aktuális igényei határozzák meg a szerződés időtartamát, feltételeit, illetve az előmenetelt is. A pozíciórendszer elnevezés is ebből adódik: a közszolga egy adott beosztásra, pozícióra szerződik. Amint más képességekre, tudásra van szükség, mást keresnek helyette. Ugyanígy igaz a kiválasztási folyamatra is, hogy zárt rendszerben azt jogi normák határozzák meg, míg a nyílt rendszerben a munkáltató saját hatáskörben dönt az ideális jelentkező felvételéről. Itt nem számít a jelölt életkora, csak képességei és tapasztalata, amelyekért adott pozícióra őt választják. A tisztán zárt és nyílt rendszerekre jellemző a továbbképzési rendszer megléte, vagy éppen annak hiánya. Zárt rendszerben az életpályamodellben dolgozók számára időről-időre szükségessé válik ismereteik felfrissítése, bővítése, új tudás megszerzése, ezért alapvetően fontos a megfelelő továbbképzési rendszer. Ezzel szemben a nyílt rendszerbeli szervezetek új tudás szükségessé válása esetén az alkalmazottak továbbképzése helyett új jelölteket keresnek. Hangsúlyozzuk, hogy egyik rendszer sem létezik ilyen sarkosan. Egyre jellemzőbb, hogy a nyílt rendszerekben is nagy hangsúlyt helyeznek a képzésre, ami nem meglepő, elég csak az egyre sokasodó és hamar értéküket veszítő, például technikai ismeretekre gondolnunk.

3. táblázat: A zárt és a nyílt közigazgatási rendszerek összehasonlítása

Zárt rendszer / Karrierrendszer	Nyílt rendszer / Pozíciórendszer
• Speciális jogi szabályozás a közsféra alkalmazottainak → életpályamodell → stabil foglalkoztatás → szigorúan szabályzott jogviszony → törvényileg meghatározott előmeneteli rendszer → kötött bérrendszer, illetménynövekedés → törvényileg meghatározott továbbképzési rendszer → besorolási rendszer	• Munkaerő-piaci szabályozáshoz hasonló szabályozás → szerződéses munkaviszony → nincs stabil foglalkoztatás, bármikor elbocsájtható → rugalmas jogviszony → egyéni előmeneteli rendszer → egyéni bérezés → egyéni továbbképzési rendszer → nincs kötelező besorolás

Forrás: saját szerkesztés (Linder, 2010) alapján

A zárt rendszer jellemzője még – az életpályamodellből fakadóan – a sajátos nyugdíjrendszer, a nyugdíjba vonuláskori kedvezőbb feltételek biztosítása is. Emellett meg kell említeni, hogy a zárt rendszerbeli közszolgálati alkalmazottat jogszabály védi az elbocsátástól, csak meghatározott esetben mozdítható el pozíciójából, míg a nyílt rendszerben dolgozókat többnyire fix időre szerződtetik és elbocsátásuk szempontjából általában nem kevésbé kiszolgáltatottak, mint az egyéb területeken alkalmazásban állók. Ahogy már korábban is említettük tisztán nyílt vagy zárt közigazgatási rendszerrel sehol sem találkozhatunk, tehát egy országban sem érvényesülnek maradéktalanul az egyik vagy másik rendszerre jellemző tulajdonságok; mindenhol az elemek keveredése jellemző, különböző mértékben tolva el a rendszert a nyílt vagy a zárt közigazgatás irányába. Mindezek időben is váltakoznak, olykor az egyik, máskor a másik rendszer jegyei dominálnak, ezáltal a közigazgatási rendszerekben ciklikusság figyelhető meg. A zárt rendszer a reformok révén a nyitottság irányába tolódik, majd külső tényezők hatására szabályozás által ismét zártabbá válik és fordítva (Linder, 2010; Mélypataki, 2010). Kuperus és Rode (2016) kutatásukban az európai országokat aszerint sorolták be, hogy azokban mely modell elemei jelennek meg hangsúlyosabban.

4. táblázat: Közigazgatási rendszerek Európában 2008-ban és 2015-ben

2008	Javarészt zárt rendszer		Vegyes rendszer	Javarészt nyílt rendszer
	Ausztria Belgium Ciprus Franciaország Görögország Írország	Luxemburg Magyarország Németország Spanyolország Portugália Románia	Bulgária Lengyelország Lettország Litvánia Málta Olaszország Szlovákia Szlovénia	Csehország Dánia Egyesült Királyság Észtország Finnország Hollandia Svédország

2015	Javarészt zárt rendszer	Többnyire zárt rendszer pozíció elemekkel	Vegyes rendszer	Többnyire nyílt rendszer karrier elemekkel	Javarészt nyílt rendszer
	Ciprus Franciaország Görögország Írország Luxemburg Németország Spanyolország	Belgium Magyarország Olaszország Portugália Románia	Horvátország Málta	Ausztria Bulgária Dánia Finnország Lengyelország Lettország Szlovénia	Csehország Egyesült Királyság Észtország Hollandia Litvánia Szlovákia Svédország

Forrás: saját szerkesztés (Kuperus – Rode, 2016) alapján

A 4. táblázat a besorolás mellett abba is betekintést enged, hogy a közigazgatási rendszerek jellegzetességei hogyan változtak a 2008-as és a 2015-ös év viszonylatában. Belgium, Magyarország, Portugália és Románia Kuperus és Rode (2016) alapján a zárt rendszer irányából kissé a nyílt rendszer irányába tolódtak, míg Ausztria erőteljesen mozdult el a pozíciórendszer felé. Bulgária, Lengyelország, Lettország és Szlovénia vegyes rendszerében szintén növekedett a nyílt elemek aránya, Olaszországban viszont inkább a zárt jegyek felé történt elmozdulás. Dánia és Finnország szintén eltolódott a zárt irányba a 2008-as javarészt nyílt rendszerből.

2.2.3 Út a közigazgatás reformjához

A történelem során a különböző országokban másképp gondolkodtak arról, hogy mi lehet az állam célja, és melyek a feladatai. Azonban ahogy Torma (2010) írja, a modernkori demokratikus politikai rendszerekben egyértelműnek tűnik, hogy az állam célja a közjó szolgálata, a társadalom érdekeinek védelme kell, hogy legyen. Az állam feladatainak elosztása a hatalmi ágak megosztásával függ össze, vagyis a törvényhozás, végrehajtás és a bírászkodás különválasztásával. Az állami feladatok idővel változnak, azt azonban az adott állam hivatott eldönteni, hogy mennyire befolyásolja a társadalmi viszonyokat, valamint, hogy milyen feladatok elvégzését vállalja (Torma, 2010).

A hagyományos közigazgatás fő elemeit Osborne (2006) a következőkben foglalja össze:

- ♣ a jogrend dominanciája
- ♣ meghatározott szabályok és irányelvek követése
- ♣ a bürokrácia központi szerepe a rendszerek kialakításában és a végrehajtásban
- ♣ a politika és igazgatás kettéválasztása a közintézményen belül
- ♣ járulékos költségvetés
- ♣ a szakértelem vezető szerepe a szolgáltatásnyújtásban.

Míg az Egyesült Államokban az 1930-as évektől, Európában a II. világháborút követően nyertek teret a szervezés- és vezetéselméleti modellek a közigazgatásban. Osborne (2006) szerint a közigazgatás az Egyesült Királyságban a 1945 utáni jóléti állam időszakában érte el csúcspontját, amikor is az állam igyekezett a polgárság minden szociális és gazdasági szükségletét ellátni a bölcsőtől a sírig. E rendszer bukása azonban előrelátható volt (Osborne, 2006). A múlt század utolsó harmadától kezdődően az egyre sokasodó állami feladatok mind nagyobb és nagyobb terhet róttak a közigazgatásra, amely így a XX. század végén egyre inkább felértékelődött, előtérbe került. Ezzel együtt azonban világossá vált az is, hogy a közigazgatási rendszerek egyre kevésbé tudják megfelelően ellátni vállalt feladataikat, és még kevésbé tudják az újabb igényeket kiszolgálni. Más szerzők mellett Osborne és Gaebler (1994) is rámutatnak arra, hogy az egyre felgyorsultabb világban a bürokratikus rendszer előnyei átértékelődtek. A rugalmatlan, hierarchikus – sokszor túlszabályozott és túl terjedelmes – rendszer nem csak a sokasodó feladatokat nem volt képes kielégíteni, ehhez csatlakozott még az állampolgárok egyre sokrétűbb, differenciáltabb igényeinek vetülete. Egyre kevésbé volt elégséges ugyanazon

standard szolgáltatást nyújtani mindenkinek, a szolgáltatások minősége a magas fenntartási költségek mellett sem érte el a kívánt színvonalat. Az információs társadalom kialakulásával elveszett a hierarchikus piramis csúcsán állók információs előnye az alsóbb rétegekben foglalkoztatott szakemberekkel szemben.

A magánszféra vállalatai az elmúlt évtizedek során szükségszerűen átalakították folyamataikat, megközelítésüket, idomulva a különböző fogyasztói igényekhez, hiszen ez alapvető fontossággal bír a versenyben maradáshoz, a globális piacon pedig korábban nem látott versenyre kényszerültek. A változás a közszférában is szükségessé vált, itt azonban sem ennek fontossága, sem a kívánatos irány nem volt olyan egyértelmű. Az állampolgárok egyre több és egyre személyre szabottabb szolgáltatást kívántak, ehhez azonban a közszféra intézményeinek a legkevesebb esetben állt és áll rendelkezésére nagyobb keret, és felmerülhet a megfelelő vízió hiánya is e tekintetben, amely a közigazgatás alapvető not-for-profit mivoltából is fakad. Ahogy Osborne és Gaebler (1994) fogalmaz, egy egészen új hozzáállásra van szükség ahhoz, hogy mindezeket a megváltozott igényeket kielégítsék. Párhuzamot vonva a magánszférában végbement átalakulással, sokan úgy látták, hogy a közszféra intézményeit egyszerűen úgy kell vezetni, mint az üzleti vállalkozásokat, és bár ez korántsem olyan egyszerű, mint amilyennek első ránézésre gondolták, mégsem lehetetlen a közszférát egy vállalkozóibb szemlélettel működtetni (Osborne – Gaebler, 1994). A megoldást a közintézményi rendszer átfogó megújítása jelentette: az 1970-es, 1980-as években elsőként az angolszász országokban indultak komplex reformprogramok, de más fejlett államokban – mint pl. Németország, Franciaország – is elindult a modernizáció folyamata. Az 1900-as évek végére pedig egyre általánosabb, átfogó szemléletté vált a közigazgatás azon formája, amely a versenypiaci eszközök segítségével kívánja megvalósítani a közszolgálati feladatokat. Az irányzat *New Public Management*, NPM, vagyis *új közszféra menedzsment* néven vált ismertté.

Az NPM irányzata révén a zárt típusú közigazgatási rendszerek nyitottabbá váltak, amely alapvető változást hozott. Sok helyütt tüzték célul az eszközök és folyamatok az üzleti szektorra jellemzőkhöz történő hasonítását, ahol többek között nincsenek speciális feltételei az alkalmazásnak, az előmenetel nem automatikus, hanem teljesítményfüggő, és a toborzási és elbocsájtási igényeket nem szabályok, hanem a szükségletek szabják (Torma, 2010). Mindez az emberi erőforrás menedzsmentet is érintette. A menedzsereknek igazodniuk kellett a közszolgálati elvek és technikák fejlődéséhez és a közszolgálati dolgozókat érintő feltételek változásához.

Kapucu (2009) szerint a közmenedzsmentet három szinten vizsgálhatjuk: makro-, mezo- és mikroszinten. A makroszintű elemzés az adott állam által választott közmenedzsment reformpolitikára irányul, mezoszinten a vizsgálat tárgya a szervezeti szintű tervezés és irányítás, a mikroszinten pedig az egyes közszervezetek menedzsment eszközei állnak. Makroszinten úgy tekinthetjük, hogy a kialakult közigazgatási rendszerekhez képest, amelyek az esetek túlnyomó részében nagymértékben tartalmazták a hagyományosnak tekintett weberi bürokrácia elemeit, jelentős változást hozott a New Public Management irányzata, amely hamarosan nagy népszerűsége tett szert és globális szinten is teret nyert (Kapucu, 2009; Oparin-Salamon, 2013). Bár az irányzat célkitűzéseit régióként és országokként változó mértékben tették magukévá, illetve a későbbiekben egyes elemek kudarcából is fakadóan más, alternatív irányzatok születtek, mégis olybá tűnik, hogy ez volt az a modell, amely gyökeres változást hozott a közigazgatás szemléletében. Ennek kapcsán vizsgáljuk az NPM modelljét részletesebben, mint a változások egyik kiindulópontját, és annak hatását a világ különböző részein.

2.3 A New Public Management, NPM

A következőkben a teljesség igénye nélkül áttekintjük a New Public Management irányzatának indulását, célkitűzéseit és szemléletmódját, az implementáció kérdését, az irányzat alakulását és változását az elmúlt évtizedek folyamán, valamint annak kritikáit is.

2.3.1 Az NPM irányzata

Ahogy azt már korábban említettük, az NPM, a közszféra menedzsment új modellje, az 1970-80-as években indult útjára. Bár az irányzat már jócskán elterjedt, a New Public Management elnevezés a '90-es évek elejéről, a Hood – Jackson (1991) szerzőpárostól származik, akik először használták ezt a formát, hogy az új közszféra menedzsment – addigra már megnövekedett számú – adminisztratív doktrínáinak csokrát jelöljék vele.

Nagyon leegyszerűsítve az irányzat a magánszektor módszereinek közszférába történő átültetését szorgalmazta, feltételezve, hogy ezen technikák és módszerek alkalmazása automatikusan eredményesebbé és hatékonyabbá fogja tenni a közszféra működését. Ennek az elgondolásnak a háttérében az a tapasztalati tény áll, hogy a közigazgatási szervek az esetek túlnyomó részében kevésbé képesek a környezeti változások lekövetésére, valamint kevésbé hatékonyak, mint a piaci szektor vállalatai. A hatékonyság pedig a modell egyik központi eleme.

Gellén (2012, 72. p.) szerint a

„törekvés egyfelől a hagyományos (weberi típusú) közigazgatás alacsony hatékonyságára és tehetetlenségére, másfelől a jóléti állam válságára adott válaszként fogalmazódott meg, s azt ígérte, hogy bevezetésével egyszerre biztosítható majd két egymással feszültségben lévő igény: a kormányzás hatékonysága és elszámoltathatósága”.

Az irányzat elsőként Margaret Thatcher irányítása alatt kezdett teret nyerni az Egyesült Királyságban, valamint az Egyesült Államok önkormányzatainál (Osborne, 2006). Kezdetre Thatcher 1979-es miniszterelnöki és Reagan 1980-as elnöki ciklusához köthető (Rosta, 2012b).

A modellt az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok után hamarosan Új-Zélandon és Ausztráliában is magukévá tették (Greuning, 2001), és idővel nemcsak az angolszász országokban, de széles körben teret nyert. A '80-as évek elején átfogó reformprogramok kezdődtek a legtöbb OECD országban (OECD, 1995).

Az NPM lendülete Hood és Jackson (1991) szerint nem akadémiai, hanem sokkal inkább gyakorlati oldalról indult. Ahogy arra már korábban történt utalás, a közigazgatás előtt tornyosuló problémák kényszerítették ki a változást. A szerzőpáros a következők szükségességét tekinti az NPM fő előmozdítóinak:

- A vezetés (*management*) és az irányítás (*policy*) különválasztásának szükségessége
- a nagy közigazgatási egységek kisebb, önálló és önirányító egységekre való bontása
- költségcsökkentés
- a célvezérelt menedzsment előtérbe helyezése a hagyományos folyamat-ellenőrzés helyett
- teljesítményértékelés alkalmazása a karrierutak kapcsán a magánszférához hasonlóan
- irányelvek kialakítása a hosszú idő óta fennálló tapasztalat helyett a szélesebb közösség véleménye alapján
- liberalizáció, túlszabályozottság csökkentése, önszabályozás.

2.3.2 Az NPM céljai, szemléletmódja és eszközrendszere

Az NPM kezdeti szakasza a konzervatív neoliberais gazdasági irányzathoz köthető. A fő irányvonal a hagyományos közigazgatás átalakítása az eredményesebb, hatékonyabb, rugalmasabb működés mentén; a piaci koordináció előtérbe helyezése az állami szerepvállalással szemben. Pollitt és Bouckaert (2004) szerint az általános cél az, hogy amikor csak lehet, a piaci koordináció helyettesítse a bürokratikus koordinációt, mert ez előbbi többnyire eredményesebb allokációra képes, mint az utóbbi, illetve Peters (1996) szerint a legelőnyösebb valamilyen piaci alapú mechanizmus integrálása, amely átveszi a tradicionális bürokrácia helyét. Az embereket az új közsféra menedzsment irányzata racionális, önérdékkövető egyénként tekinti, akik bizonyos jól meghatározott célok

elérése érdekében motiválhatók és a közügyek intézésébe bevonhatók. Az NPM reformok legfőbb célja az államapparátus méretének és befolyásának csökkentése, és az állampolgári igények mind jobb szolgálata (Rosta, 2012a).

Az irányzat mibenlétét Lőrincz (2007, 6. p.) a következőképp látja:

„Ha összegezni kívánjuk az NPM elveit, azt mondhatjuk, hogy legfontosabb két tétel: minimalizálni és piacosítani. A minimalizálás az állam gazdasági szerepvállalására vonatkozik, a piacosítás pedig azt jelenti, hogy vissza kell szorítani a közigazgatás hatalmi szerepét és eszköztárát ki kell egészíteni a magánszektor eszközeivel, továbbá be kell vezetni a versenyszellemet és fel kell számolni a monopolhelyzeteket.”

Hajnal (2004) a következőkben foglalja össze az NPM főbb céljait, amelyek kötődnek Hood (1991) kezdetekben megfogalmazott irányvonalaihoz:

- A hatékonyság és ügyfélközpontúság növelése a közszférában
- Az államszerep visszaszorítása
- A piaci mechanizmusok és a privatizáció előtérbe helyezése
- A kormányzat vállalkozóibb szemléletű működtetése, valamint
- A magánszférában jól bevált menedzsment technikáinak alkalmazása.

Fentiek kapcsán érdemes kitérnünk arra, hogy az NPM-hez kötődő írásokban a célok és az eszközök egybemosódnak. Az irányzat feltérképezéséhez egy tágabb, makro szintű megközelítésben a közösségi döntések elméletéhez kapcsolódva három nagy érdekcsoportot kell figyelembe venni: az állampolgárokat, a politikusokat és a hivatalnokokat. Az NPM a politikusok elszámoltathatóságát és a közfolyamatok nagyobb mértékű átláthatóságát előmozdító rendszerek kialakítását célozza, másrésről növeli a hivatalnokok menedzseri önállóságát, illetve jutalmazza a jó teljesítményt, míg a nem megfelelő munkavégzést akár negatívan is szankcionálja. Ez utóbbiból következik többek között a közszféra emberi erőforrás menedzsment rendszerének újragondolása (Rosta, 2012a). Más részről az NPM főbb céljait tekintve is szükséges figyelembe venni az eltérő kontextust, a hagyományok, értékrendek különbözőségét, melyek miatt az NPM célkitűzései és eszközrendszere is meglehetősen tág és szerteágazó.

Későbbi szakaszában az NPM a piaci koordináció elsőbbsége mellett egyéb, ahhoz szorosan kapcsolódó értékeket is felkarolt:

„Amennyiben elfogadjuk, hogy a lakosság célja a jobb minőségű közszolgáltatás és a kisebb adóteher, úgy az adott országra/kultúrára jellemző többségi preferenciától függ, hogy a két cél közül melyik érvényesülhet”. (Rosta, 2012a, 178. p.)

A két cél – tehát a kisebb adóteher és a jobb közszolgáltatás – a legnagyobb valószínűséggel egymással szemben áll, a minőség javítása általában magasabb költségeket eredményez. Ennek mentén megkülönböztethetjük az irányzat angolszász és skandináv verzióit (Rosta 2012a), melyekben a fent említett irányelvek különböző súllyal mutatkoznak.

Az angolszász országokban, ahol az NPM klasszikusnak mondott eredeti elgondolása dominált, ahol a piaci koordináció kapott nagyobb szerepet, ott az adóterhek csökkentésére helyezték a hangsúlyt, ami együtt járt a közszektor méretének csökkentésével. Ezzel szemben más országokban – mint például Svédország, Finnország és Hollandia – fontosabb volt a közszolgáltatások minőségének és mennyiségének növelése. Ennek megfelelően ezekben az országokban igyekeztek az állampolgári részvételt növelni, a partnerség elvét kialakítani, a civil szervezeteket az állami feladatvégzésbe bevonni (Pollitt és Bouckaert, 2004). Fontos azonban megjegyezni, hogy e két eszközcsokor alkalmazása nem zárja ki egymást, hanem inkább kiegészíti, erősíti. Az angolszász országokban is hoztak az állampolgári részvételt fokozó lépéseket, de a reformok főként a piaci koordinációhoz kötődtek, a skandináv verzióban pedig éppen fordítva. Annak okai, hogy adott ország miért éppen egyik vagy másik irányt követte vélhetően szintén az országok történelmi és kulturális hátterére vezethetők vissza. Olyan eset is elképzelhető ugyanakkor, amelyben az állampolgárok számára mindkét szempont – az adóterhek csökkentése és a szolgáltatás minőségének növelése hasonló súllyal esik latba. Ez esetben a vezetés nem tudja egyértelműen letenni a voksát egyik vagy másik verzió mellett, így az igényeket sem tudják megfelelően kielégíteni. Ekkor az NPM elvei nem vezethetők be sikerrel (Rosta, 2012a).

A '90-es évek közepe felé Osborne és Gaebler (1994) gondolta újra az NPM irányvonalait. A szerzők az új irányt vállalkozói kormányzatnak nevezik, amely véleményük szerint kontextuális kötöttségek nélkül a világ bármely kultúrájában megállja a helyét. A szerzőpáros felhívja a figyelmet arra, hogy a magánszféra működési módszereinek átemelése a közszférába semmiképp sem olyan egyszerű, mint azt sokan elsőre gondolnák, ami a két szektor közötti számos eltérésnek tudható be, mindez azonban nem jelenti azt, hogy a közszférabeli intézményeket ne lehetne vállalkozóibb szemlélettel

vezetni. Osborne és Gaebler (1994) is kiemeli, hogy az egyre eltérőbb igények, az információ egyre szabadabb áramlása, az egyre erősebb globális verseny rugalmas és nagy mértékben alkalmazkodóképes intézményeket kíván a közszférától is. A szabályok betartása helyett ezért az eredményekre kellett helyezni a hangsúlyt⁶. Osborne és Gaebler (1994) műve átlagon felüli elismertségre tett szert és széleskörben elterjedt. Bár a szerzők modelljüket univerzálisan alkalmazhatónak vélik, meg kell említeni, hogy az inkább az Észak-Amerikára jellemző reform-megközelítésbe ad betekintést.

Az NPM eszközeit az irányzat kezdeti időszakában Hood (1991) hét csoportba fogja össze, melyek: a HRM rendszerek átalakítása és stratégiai tervezés előtérbe helyezése, kiegyensúlyozott mutatórendszer alkalmazása, teljesítményértékelés és teljesítményalapú bérezés bevezetése, szervezeti átalakítások véghezvitele, amely jelenti az egycélú szervezetek és ügynökségek létrehozását, de a meglévő szervezetek strukturális átalakítását is, kiszervezés és magánvállalatok bevonása a közszolgáltatásba, költségvetési reformok bevezetése és az IT rendszerek szélesebb körű használata, valamint külső és belső audit rendszerek alkalmazása. Ez az eszköztár leginkább az angolszász országok gyakorlatán alapul, az NPM első évtizedében szinte kizárólag ezek az országok tették magukévá a szemléletmódot. Schedler és Proeller (2002) a 2000-es évek elején már kontinentális európai országok gyakorlatából is merítve állították össze az NPM eszközszerét, melyben vannak átfedések Hood (1991) modelljével, azonban több új elemmel is bővült (Rosta, 2012b és Schedler – Proeller, 2002 alapján):

- Szervezeti átalakítás
- Menedzsment eszközök alkalmazása
- Költségvetési reformok bevezetése
- Részvétel és partnerség elvének erősítése
- Ügyfélközpontúság és minőségmenedzsment
- Piacosítás és privatizáció.

⁶ Osborne és Gaebler (1994) irányelveiket 10 pontban foglalták össze: Katalitikus kormányzás, Közösségi tulajdonú kormányzás, Versengő kormányzás, Küldetés-vezérelt kormányzás, Eredményvezérelt kormányzás, Fogyasztóorientált kormányzás, Vállalkozó kormányzás, Előretekinthető kormányzás, Decentralizált kormányzás, Piacorientált kormányzás.

A két eszköztár közötti eltérések abból is fakadnak, hogy időközben az NPM szemlélete további értékekkel gyarapodott, illetve a gyakorlati megvalósítás is módosult, idomult a változásban lévő környezethez, az adott kulturális kontextushoz.

Gruening (2001) a 2000-es évek elején a New Public Management a legtöbb megfigyelő által azonosított azon jellemzőit, elemeit foglalta össze, amelyek vitathatatlanak tűnnek. Ezeket az 5. táblázat rendezi.

5. táblázat: Az NPM vitathatatlan jellemzői Gruening szerint



Forrás: saját szerkesztés (Gruening, 2001) alapján

Gruening (2001) összegzésében a hatáskörök racionalizálása, a jogi, költségvetési és kiadási korlátok bevezetése, a szabályozások felülvizsgálata, fejlesztése, az igazgatási rendszerek racionalizálása, karcsúsítása és az állampolgári részvétel nem szerepelnek a táblázatban, ezeket Gruening a vitatott elemek közé sorolja.

Ferlie és szerzőtársai (1996) az NPM céljait és eszköztárát olyan egyvelegnek tekintik, amelyből különböző kombinációkban bontakoztak ki a modernizációs folyamatok, melyeket a következő módon kategorizáltak:

- A **hatékonyság vezérelte modell** (*Efficiency Drive*) – A New Public Management kezdeti időszakához, leginkább Thatcher politikájához köthető. Az irányzat e kombinációja az üzleti megoldások elterjesztését szorgalmazza a közszférában. Főbb eszközei a pénzügyi és vezetői ellenőrzés, a szigorú audit, az ügyfélorientáció és a liberalizáció.
- A **decentralizációs modell** (*Downsizing and Decentralization*) – Ebben a variánsban nagy szerepet kap a szervezeti rugalmasság elérése és a méretcsökkentés. Az eszközök között kiemelkedő a kiszervezés, a stratégiai és költségvetési felelősségi körök decentralizációja, a hierarchikus rendszert felváltja a szerződéses viszonyon alapuló munkavégzés.
- A **kiválóság-keresésére alapozó modell** (*In Search of Excellence*) – Az NPM ezen kombinációjában fontos a szervezeti kontextus, a kultúra és az értékek figyelembevétele. Változatai a *bottom-up*, azaz a lentől fölfelé építkező megközelítés, amelyben a szervezeti fejlődés és tanulás, valamint a szervezetben jelenlevő és összekötő értékek elismerésére törekszenek, illetve a *top-down*, azaz a fentről-lefelé történő irányítás, amely tudatosan menedzseli a változást és hangsúlyozza a magánszektorra jellemző karizmatikus vezetést, a képzés fontosságát, a szervezeten belüli összetartozást, a kommunikációs stratégia és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment funkció jelentőségét.
- A **közszolgálat, mint szolgáltatás modellje** (*Public Service Orientation*) – Ez a variáció az üzleti módszerek beemelését magasabb szintre helyezi: a magánszférában bevált megoldásokat a közszféra kontextusához igazítja, illetve azokat a módszereket választja ki, amelyek a közszférával kompatibilisek. Kiemelt szerep jut a szolgáltatás minőségének, a helyi szintű elszámoltathatóságnak, amely más variánsokra nem jellemző, és a közszférát megkülönböztető értékek megőrzésének (Ferlie, et al., 1996).

2.3.3 Az NPM kritikája

A '80-as évek végén és a '90-es évek elején az NPM úgy mutatkozott be a szélesebb közönség előtt, mint az első tökéletes modell a közmenedzsmentben, az egyetlen jó út (Gendron – Cooper - Townley, 2001), mely nem kiegészítése, hanem az egyetlen lehetséges módja a közmenedzsmentnek. Az eredmények azonban nem támasztják ezt alá egyértelműen. Mellette szól, hogy bővítette a közszféra menedzsment eszköztárát és rámutatott arra, hogy az igazán fontos cél, hogy a közösségi elvárások a vezetők számára kényszerítő erőt és végső soron motivációt jelentsenek, és hogy olyan közszférabeli diszciplínák alakuljanak ki, amelyek magukkal hozzák a hozzáértést is (Manning, 2001). Ugyanakkor az irányzat az elmúlt évtizedek során több akadályba is ütközött. Sok szerző véli úgy, hogy az NPM-nek sem meghatározását, sem céljait illetően nem alakult ki közös álláspont a témával foglalkozók körében (Gellén, 2012; Rosta, 2012a). Pollitt és Bouckaert (2004) szerint pedig az NPM haszna legjobb esetben is csak részleges és megkérdőjelezhető.

Andrews és Van de Walle (2013) rámutatnak, hogy az NPM hatékonyságára irányuló kutatások sokszor felületesek. Pollitt és Dan (2011) egy átfogó vizsgálat keretében több száz fontosabb dokumentumot vizsgált, hogy feltérképezzék, milyen eredményt hozott az NPM technikák használata és az új filozófia adoptálása a közszférában. A szerzőpáros ugyanarra a megállapításra jutott, mint Hood (2011): bár rengeteg publikáció született mind tudományos, mind hivatalos szinten, amely NPM jellegű programokkal és technikákkal foglalkozik, a valós, tudományos ismeretek az NPM-hez köthető tevékenységek kimenetelét illetően nagyon korlátozottak. Ha vannak is az irányzattal kapcsolatba hozható általános változási minták, azok Pollitt és Dan (2011) adatbázisa alapján nem lelhetők fel, a terjedelmes irodalom ellenére is hiányoznak a bizonyítékok (Hood – Dixon, 2015).

Kutatók felvetik a kérdést, hogy tekinthetők-e egyáltalán újítónak a bevezetett reformok; felmerül a megvalósíthatóság kérdése, különösen globális viszonylatban, illetve, figyelembe véve a kontextuális különbségeket is pontosan mely irányvonalak mentén lehetséges a gyakorlati megvalósítás, és elérhető-e tényleges javulás.

Az NPM természete földrajzilag változatosságot mutat, amely már magában megkérdőjelezi univerzálisan hasznosítható mivoltát. Ahogy Borins (2002) írja, egészen más kép alakult ki a brit és az amerikai szintén is, annak ellenére, hogy mindkét ország

az angolszász országok képviselői közé tartozik, az eltérések pedig hatványozottan mutatkoznak a fejlődő országokat tekintve. Itt semmiképpen nem mondható, hogy az NPM valóban a hierarchikus bürokrácia helyébe lépett volna, bár kétségtelenül előmozdított jelentős reformokat (Borins, 2002). Manning (2001), aki az NPM hatását a fejlődő országokat illetően világította meg szintén úgy véli, hogy az irányzat még a neki elsőként otthont adó országokban (Egyesült Királyság, USA és Új-Zéland) sem hozott olyan átütő változást, ami minden előtte meglévő rendszert elsöpört volna, illetve saját célkitűzéseit – vagyis a működési hatékonyság javítását és a rezponzivitás növelését – sem sikerült nagy mértékben megvalósítania. Gellén (2012) szintén megállapítja, hogy az NPM nem tett eleget fő ígéretének miszerint javítja a hatékonyságot.

Torma (2010) szerint az angolszász országokban véghezvitt reformok – bár kifelé azt igyekeztek mutatni – nem tükröztek semmilyen elméleti megfontolást. Kuhn (2000) szerint az NPM nem felsőbb teórián alapul, Frederickson és Smith (2003) kritikája szerint az NPM tulajdonképpen a közigazgatás egyik al-iskolája, Farnham és Horton (1996) az NPM-et pedig bukott paradigmának tekinti. Osborne (2006) szerint sem beszélhetünk új elméletről, új közigazgatási rendszer kialakulásáról, inkább csak a meglévő weberi rendszer modernizációjáról, különböző reform törekvések csoportosulásáról. Dawson és Dargie (1999) meglátása szerint pedig egyszerre jelenik meg az NPM-ben az ideológia, a menedzsment, és a kutató-kísérletező jelleg is.

Frederickson és Smith (2003) és Torma (2010) is úgy vélik, hogy a közigazgatás megreformálása érdekében az elmúlt három évtizedben történt lépések nélkülözik az elméleti alapokat és a fogalmi keretet, amelyek nélkül nem érhető el jelentős változás. Torma (2010) rámutat, hogy az NPM irányzatát felkaroló országokban ugyan mérséklődött valamelyest a közkiadásokra fordított összeg, csökkent azonban a köztisztviselők létszáma is; a kormány szerepe visszaszorult a gazdasági szabályozás területén, de fokozódott másutt. Egyetlen országban sem találtak olyan mutatókat, amelyek megfelelő módon mérni tudták volna a teljesítményt és ezáltal igazolhatták volna a javulást.

Minogue, Polidano és Hulme (2001) szerint az NPM sikertelenségének egyik oka, hogy az nem természetes fejlődés eredményeként alakult ki, hanem kényszerűen átvett gyakorlatokat tartalmaz, melyek nem csak nem váltották valóra a hozzájuk fűződő ígéreteket, hanem belső feszültségeket okoztak, valamint új, nem várt problémákhoz

vezettek az alkalmazó országok többségében⁷. Pongrácz (2016) szerint nem lehet kétséget kizáróan arra következtetni, hogy az NPM keretében hozott intézkedések növelik a produktivitást, vagy nagyobb jóléthez vezetnek. Az NPM a nyugat-európai országokban inkább kudarcot vallott semmint sikert aratott volna. Az intézkedések rontottak az állam és a polgárok közötti kapcsolaton azok fogyasztóként való kezelésével. A kiszervezés sokszor költségesnek bizonyult, valamint sértette az egyenlőségre vonatkozó alapvető elveket is. Sok helyütt csökkent az átláthatóság és az elszámoltathatóság, gyengült az államba vetett bizalom. Fel kellett ismerni, hogy a magánszféra fogalmai és jól működő folyamatai nem ültethetők át egy az egyben a közszférába, mert ott azok nehezen értelmezhetők. A két szektor eltérő elvek és szabályok alapján, teljesen más közegben működik (Pongrácz, 2016). A magánszektorbeli módszerek alkalmazásának létjogosultsága, mint az NPM egyik megoldása, alapvetően megkérdőjelezhető (Osborne – Gaebler, 1994). Vannak kiválóan működő és fejlődő állami vállalatok, valamint csőd szélén álló magánvállalatok, így nincs bizonyíték arra, hogy valamelyik tulajdonosi forma előnyösebb lenne a stabilitás vagy a fejlődés szempontjából. Másrészt, a magánszféra és a közszféra között jelentős különbségek vannak, így érthető, ha egyre többen kérdőjelezik meg a magánszféra módszereinek közszférabeli alkalmazását, amely kérdés a 2008-as pénzügyi válságot követően különösen hangsúlyos lehet (Pongrácz, 2016).

Egyre világosabbá vált, hogy ez a terület sokkal bonyolultabb annál, hogy pusztán az üzleti megoldásokkal eredményessé lehetne tenni az itt végzett munkát. A következőkben erről Gellén (2012), Osborne és Gaebler (1994) és Rosta (2012a; 2012b) néhány gondolatát foglaljuk össze.

- A magánszférában több olyan fogalom is van, amely a közszférától távol áll. Ilyenek például a profit, a kereslet-kínálat viszonya, az expanzió. Más részről viszont nehezen egyeztethető össze a menedzsment-szemlélettel a közérdek, a közjó fogalma.
- A magánszférában teljesen kézenfekvő az ellenszolgáltatás fogalmának használata, míg a közszférában ez csak a legritkább esetekben merül fel, illetve a szolgáltatás fogalma sem mindig a legmegfelelőbb egy közigazgatási elem kapcsán (például egy bírság kiszabása esetében).

⁷ Jun (2009) e nemkívánatos eredményekre hívja fel a figyelmet: a decentralizáció elhomályosította a szerepek egyértelműségét; a specializáció, a túl nagy számú egycélú szervezet létrejötte túlzott mértékű töredezettséget eredményezett, az intézmények közötti együttműködés viszont sokszor nem volt megfelelő. Emellett a menedzseri autonómia túllépte az ideálisnak tartott szintet, valamint az NPM rossz hatással volt a politikai ellenőrzésre is, bizalmatlanságot okozva.

- Alapvetően a két szektor céljai is eltérnek egymástól. A magánszféra vállalatainak fő célja a profit maximalizálása a költségek minimalizálása mellett, a vállalat tulajdonosai érdekeinek képviselése, míg a közszféra elsődleges célja a közfeladatok ellátása, a szolgáltatások eljuttatása azonos színvonalon minden érintett félhez.
- A magánszférával szemben a közszférában sokkal inkább előtérbe kerül és jóval nagyobb súllyal esik latba számos érdekcsoport és tényező figyelembevétele, mint például az egyenlő bánásmód, a demokrácia, a közvélemény, a törvényesség elve, amelyek mind befolyásolják egy döntés, egy cselekmény eredményességét. Emellett a közigazgatási intézmények menedzselése sokszor méretüknél fogva is problémát okozhat. (Gellén, 2012; Osborne – Gaebler, 1994; Rosta, 2012a; 2012b)

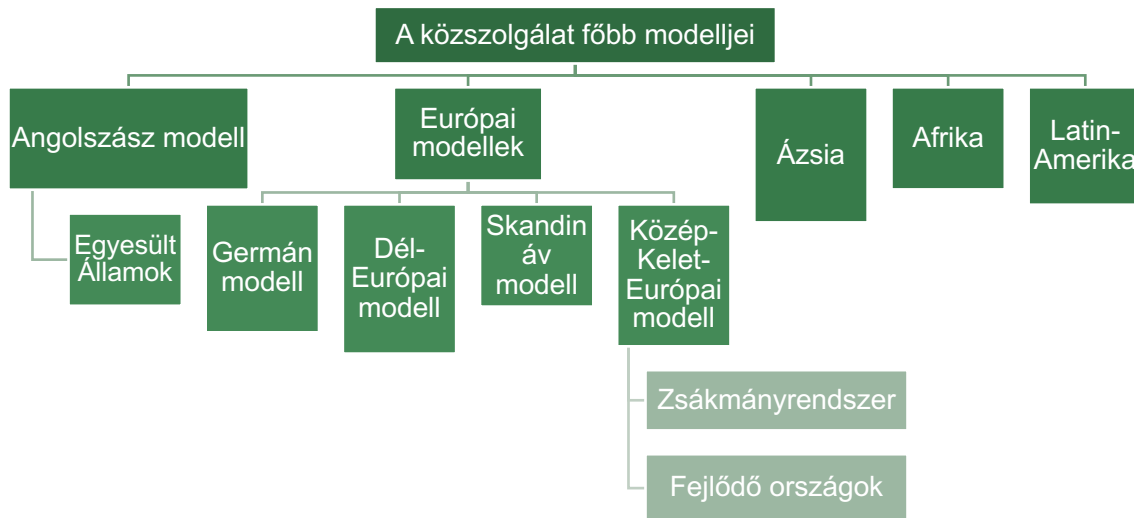
Gellén (2012) a magán- és a közszféra ellentétes normáiból és célkitűzéseiből fakadó ellentmondások révén arra is rámutat, hogy létezhet az „*ellentétek alkotó összhangja*” (Gellén, 2012, 83. p.), amely sikerre vezethet, ez azonban nagyban függ a kulturális és a társadalmi környezettől.

Bár az NPM irányzatát sok kritika érte, a közszféra reformjának megközelítését és az arról szóló vitát az NPM vélt vagy valós hatása lényegesen átformálta, felrázta; újabb érdekes, eddig még kipróbálatlan lehetőségek előtt nyitott utat, frissítést hozott ez eddigi gondolkodásba (Manning, 2001).

2.4 Az NPM és a közszféra világszerte

A történelem során, de területileg is változó képet mutat az állam szerepe a közigazgatásban. Többször hangsúlyoztuk a múltbeli események, hagyományok és a kultúra jelentős befolyásoló hatását. Ez az adott ország közszférájára szintén igaz. Amellett, hogy az idők folyamán a különböző országokban, régiókban bizonyos hasonló vonásokat mutató rendszerek alakultak ki, a folyamatosan változó világ, a különböző válságok újabb és újabb feladatok elé állítják a közszférát. Nemzetközi szinten egyetértés mutatkozik abban, hogy a mai államszervezeteknek eddig nem látott mértékű és jellegű kihívásokkal kell szembe néznie, azonban megoszlanak a vélemények annak tekintetében, hogy ezt milyen módon kezelje, milyen közigazgatási módszerek felelnek meg legjobban a felmerülő problémák megoldására. Mekkora szerepe van ideális esetben az államnak, bevezethetők-e a magánszférában jól működő módszerek, támogatandók-e az önkéntes civil szerveződések a közigazgatási folyamatokban, veti fel Gellén (2012). Elsőként az európai és más angolszász országokat összekapcsoló jellegzetességek mentén kialakult csoportosítás figyelembevételével mutatjuk be a lehetséges tipikus közigazgatási modelleket, illetve az NPM kapcsán észlelhető változásokat. Ezekre vonatkozólag a szakirodalomban többféle csoportosítás lehetséges. Linder (2010) három nagy közszoigálati típust említ: a porosz-német típust, a francia – napóleoni típust, valamint az angolszász típusú közigazgatást. Kuperus és Rode (2010) európai régiók szerint 6 csoportra osztja a közszoigálati modelleket: a kontinentális európai, angolszász és mediterrán dél-európai csoportok mellett megjelenik a skandináv, kelet-európai és a délkelet-európai országok csoportja. Jelen dolgozatban először az Ongaro és szerzőtársai (2018) által vázolt csoportosítást vesszük közelebből szemügyre, melynek csoportjait a germán – kontinentális európai, angolszász, dél-európai, skandináv és a közép-kelet európai országok képviselik, majd kitérünk az afrikai, ázsiai és dél-amerikai régiókra is. A következő rész szerkezetét a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra: A közszolgálat főbb modelljei



Forrás: Saját szerkesztés

2.4.1 Angolszász-típusú közigazgatás

Az angolszász-típusú közszolgálattal rendelkező országok esetében kevésbé egységes a kép, mint elsőre gondolnánk. Európában a csoport képviselői közt találjuk Írországot és az Egyesült Királyságot, Európán kívül pedig Kanadát, Ausztráliát és Új-Zélandot, illetve az Amerikai Egyesült Államokat. Ez utóbbi azonban függetlenedése kapcsán más utat járt be, mint angolszász gyökerű társai (Osborne – Gaebler, 1994). Ahogy Ongaro és szerzőtársainál (2018) olvassuk, közigazgatási szempontból Európán belül is eltér az Egyesült Királyság és Írország fejlődése az írek 1922-es függetlenedése óta. Az ezt megelőző időszak közös történelme révén az olyan események kapcsán, mint a közös közszolgálati rendszer kiépítése a XIX. században és az angolszász országokra jellemző esetjog alkalmazása mindkét országban, sok közös vonás maradt. A vezető szerep a modernizáció terén azonban az Egyesült Királyságnak jutott. Nagy Britanniában a viktoriánus korban merült fel a közigazgatás újjászervezésének igénye, amelynek egyik fontos lépése a már korábban említett Northcote-Trevelyan Report elfogadása volt, mely révén a korábbi zsákmányrendszert hátrahagyva a karrierrendszer sajátosságai váltak dominánssá. Ehhez nagyon hasonló változások az ír közigazgatást is a karrierrendszer

irányába mozdították el. Mára azonban – nagyrészt a Thatcher-kormányzat óta teret nyert új közszféra menedzsment, vagyis New Public Management, NPM reformjainak köszönhetően ismét többségbe kerültek a nyílt rendszer elemei. A közigazgatási feladatokat a minisztériumok mellett végrehajtó típusú ügynökségek is ellátják. Minthogy az Egyesült Királyságban nem volt a 2010-es *Constitutional Reform and Governance Act*et megelőzően törvénybe iktatott alkotmány, a közigazgatás sem rendelkezett törvényen alapuló szabályozással. Kissé leegyszerűsítve, ez a fluiditás tette lehetővé a közszféra folyamatos alakítását törvények vagy jogi precedensek akadályoztatása nélkül. Jellemzően a személyügyi hatáskörökben a közigazgatásban az alsóbb szinteken dolgozó vezetők nagy autonómiával rendelkeznek, míg a főtisztviselőkre országos szintű szabályozás vonatkozik. Ez érvényesül a főtisztviselői pozíciók betöltésére is, melyet pályázás útján nyerhetnek el a jelöltek. Írországra az NPM reformok csak az 1990-es évek elején nyertek teret (Ongaro et al., 2018). A brit rendszerrel az ausztrál és új-zélandi állítható párhuzamba (Linder, 2010).

Az Egyesült Királyságban az NPM révén privatizálták azokat a funkciókat, amelyeket a magánszféra cégei jobban el tudtak látni, szétválasztották az eljárási és a szolgáltatási funkciókat, a teljesítményt és eredményességet helyezték előtérbe, a hatásköröket decentralizálták, valamint a hatalmat a decentralizált, munkáért felelős egységekhez delegálták, illetve a versenyt kiterjesztették a közszolgáltatókra választási lehetőséget adva a fogyasztóknak, amivel egyben a szolgáltatókat is tesztelték. Hasonló reformlépések történtek a többi angolszász országban is. Az új megoldások lehetővé tették az ügyfélorientáltság mértékének növekedését és a fogyasztók szükségleteit is rugalmasabban tudták kezelni (Rosta, 2012b).

Külön úton – az Egyesült Államok

Európában a XVI. században a középkort hátrahagyva megjelentek a nyugat-európai államszervezetek, melyekben az uralkodók irányítása alatt állandósult a hadsereg mellett a bürokratikus rendszer, kialakult a nemzeti vagy királyi jogrend, az adórendszer. Mindez egybeesett a kereskedelem fejlődésével, az Új Világ felfedezésével, a gyarmatosítással. Az Amerikában születő új birodalmak fejlődése mintegy választóvonalat képez a kontinentális európai és az anglo-amerikai államok között. A valaha a Brit Birodalom

részét alkotó országokat kapitalista gazdaság, liberális piacgazdaság és erőteljes államellenes kultúra jellemezte. Közös vonásuk a nyelv maradt és a jogrendszer. A két kontinens múltja és történelmének folyása jelentős szerepet játszott a két közigazgatási modell különböző fejlődési irányjaiban. A jelenlevő hasonlóságokra és különbségekre a történelmi események szolgálnak magyarázatul (Horton, 2011).

Az USA-ban a nyitott közigazgatási rendszer kialakulásához egészen más út vezetett. A kialakuló Egyesült Államokban (melyet akkor még Uniónak neveztek) a Függetlenségi Nyilatkozat (1776) aláírását követő időszakban a bevándorlók által magukkal hozott kulturális és vallási hagyományok domináltak. Bár az északi államok berendezkedése eltért a déliekétől – előbbieken jobban megvalósult az egyéni szabadság, jobban magukévá tették a felvilágosult eszmerendszert, míg utóbbiakban jelen voltak arisztokratikus elemek (és a rabszolgatartás is) –, mégis közös volt azon kívánságuk, hogy ügyeiket önállóan intézzék, vagyis jelen volt az igény az önzorgatásra, önkormányzásra, írja Barta (2009). Ez nem véletlen, hiszen a bevándorlók nagy része, akik a népességet alkották éppen a központosított rendész-államokból menekült Amerikába. Így alakulhatott ki az az alulról építkező, helyi önszerveződésekre épülő közigazgatási rendszer, amely a mai napig alapvető különbséget mutat az amerikai és az európai közigazgatás között. Ezzel szemben, amint Barta (2009) fogalmaz, a kontinentális európai államokra – különös tekintettel a skandináv államokra és a közép-európai országokra – a felvilágosult abszolutizmus volt jellemző, így az amerikai modellel szemben Európában felülről építkező, hierarchizált, szakszerűsége épülő kincstári és rendészeti igazgatási rendszer jött létre (Barta, 2009).

A fent említett szerzőtől megtudjuk azt is, hogy az amerikai közigazgatás kialakulásának másik fontos tényezője az északi államok puritán közösségsszervezési hagyománya, amely a közösség tagjait arra sarkallta, hogy saját erejükből, szűkebb közösségekre támaszkodva szervezzék meg feladataikat és intézzék ügyeiket. Ez adott lökést az önkormányzatok létrejöttének. Mindehhez adódnak még az antiföderalisták érvei, akik elutasították az egységes állami igazgatást. Ők úgy látták, hogy az amerikai hagyomány lényege éppen a központosítás hiányában rejlik, illetve abban, hogy egy akkora kiterjedésű országban, mint az Egyesült Államok, centralizáltan lehetetlenség a törvényeket megfelelő gyorsasággal végrehajtani, valamint a kormányzás demokratikusságát garantálni, és a rendszer sem képes az elvárt kiegyensúlyozott, gördülékeny működésre. Az újabb és újabb területek meghódítása és elfoglalása sokszor olyan sebességgel zajlott, hogy a telepések már ebből kifolyólag is kénytelenek voltak

ügyeiket saját legszűkebb környezetükben, saját településeiken, állam nélküli helyzetben megoldani, ami szintén a sok kis helyi önkormányzat kialakulását mozdította elő. Mint azt már sugalltuk, mindez főképp az északi államokra volt jellemző, délebbre haladva a közösségi aktivitás kisebb volt, lévén ezek az államok arisztokratikus berendezkedésűek, rabszolgatartók (Barta, 2009).

Barta (2009) rávilágít, hogy a föderatív, központi hatalom ebben az időben még meglehetősen korlátozott módon mutatkozott, nem alakult ki teljesen. A kezdeti időszakban csak a háború és béke, valamint a központi pénzügyek kérdésében döntött, a kereskedelmi szerződések megkötését, a pár ezer főből álló hadsereg és a néhány hajós flotta felállítását és irányítását tudhatta magáénak, amelyek ebben az időszakban csak kis jelentőséggel bírtak az ország földrajzi elszigeteltsége kapcsán, igazi szomszédok és ellenségek híján. Mindez a polgárháború és az I. világháború után változott csak jelentősebben. Fenti tényezők vezettek ahhoz, hogy az Egyesült Államokban a nyitott közigazgatás egyik formája, a zsákmányrendszer alakult ki, amely Jackson elnök regnálása (1829-1837) idején szilárdult meg. E rendszer lényege, hogy a közigazgatási posztokra a megválasztott politikusok emberei kerülnek. Ennek helyességét azzal magyarázták, hogy az adott politikus a választók döntése alapján nyerte el pozícióját, feladata a választóknak tett ígéreteit beváltani, ez pedig akkor lehetséges, ha olyan munkaerőt alkalmaz, amely hozzá lojális és döntéseit végrehajtja (Linder, 2010). Abban az időben az az érv is e mellett a rendszer mellett szólt, hogy az állandó személycserék révén megőrizhetik a rendszer dinamizmusát. A zsákmányrendszernek azonban sok hátránya is volt, többek között az egyre inkább elharapózó korrupció (Barta, 2009; Linder, 2010).

A lakosság növekedésével újabb gazdasági és szociális problémák, megoldandó kérdések merültek fel. Woodrow Wilson felismerte annak jelentőségét, hogy a törvényhozást elválasszák a törvények végrehajtásától. A közigazgatásra úgy tekintett, mint üzleti vállalkozásra, amelyben a magánvállalatok által alkalmazott stratégiákhoz hasonlóakat kell alkalmazni és átvenni az optimális eredmény és hatékonyság elérése érdekében. Ez a szemlélet vált később az NPM egyik alapvetésévé (Horton, 2011).

Wilson (1887) szorgalmazta, hogy a közigazgatási feladatokat ne csak végezzék, de tanulmányozzák is, hogy a folyamatok mind hatékonyabbá válhassanak (Józsa, 2013). Ez a tudományág már korábban megszületett Európában; Wilson (1887) ennek kapcsán azonban hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a közigazgatás csak akkor lehet valóban jól működő, ha azt az adott környezethez szabják, figyelembe véve a történelmi és

kulturális örökséget is. Mint írja, a korábban francia és német professzorok által megfogalmazott ideák és modellek más történelmi háttérből merítenek, más kulturális kontextusra támaszkodnak, így az amerikaiak, de még az angolok számára is idegenül hatnak. A kontinentális európai, nagy mértékben központosított kormányzati formák helyett a decentralizált irányítás modelljével kell a közigazgatást összehangolni. Wilson (1887) meglátása szerint a kontinentális európai országok mindennemű változást visszautasítottak és igyekeztek tompítani és finomítani minden újító beavatkozást annak érdekében, hogy megtarthassák a monopolisztikus és despotikus kormányzati hatalmat. A tudományág azért is alakult ki már korábban Európában, hogy ezt a hatalmat megszilárdítsa, hatékonyá, erőssé, olajozottan működővé és jótékonyá tegye, de legalább is, hogy mindennek látszatát elérje. Wilson (1887) szerint az Egyesült Államoknak új ország lévén kezdetben még nem volt szüksége bonyolult közigazgatási rendszerre. A XIX. század végére azonban elérkezett az idő, hogy ezt a kérdést alaposabb megfontolásnak vessék alá lényeges változásokat eszközölve (Wilson, 1887).

Az elsődleges célkitűzés a folyamatok állandó javítása volt, és végső soron egy olyan tökéletesen működő „gépezet” létrehozása, amelyben a folyamatok a legnagyobb hatékonyságot érik el. A bürokratikus kreativitást minimumra szorítva meg kell találni minden folyamatnak a legjobb elvégzési módját. Az alkalmazottra, mint egységre tekintettek, melyek mind azonosak, racionálisak, kiszámíthatók, így a folyamatos megfigyelés és a csorbák kiküszöbölése révén megtalálható a legjobb út. Tökéletesíteni igyekeztek a vizsgarendszereket és a statisztikai módszereket, hogy minél pontosabban mérhessék fel a képességeket és megtalálhassák az adott pozícióra legalkalmasabb munkaerőt (Wilson, 1887). Az igazgatás fő feladata ebben az időszakban a szervezet hatékony működésének elősegítése és az alkalmazottak munkájának koordinálása volt, amelyet a menedzserek tartottak kézben. Az amerikai közigazgatás lassacskán a zárt rendszer irányába tolódott el. Már az 1880-as években olyan szabályozásokat vezettek be, amelyek a karrierrendszert szorgalmazták. Az 1920-as években mind az USA-ban, mind az Egyesült Királyságban kialakult a karrierrendszer általánossá tételére irányuló mozgalom. Később, az 1980-as évektől kezdett teret nyerni az NPM irányzata az Egyesült Államokban, gyakorlati alkalmazása révén pedig a '90-es években tehetősebb elterjedése a Clinton kormányzat idején (Mélypataki, 2010).

2.4.2 Germán – kontinentális európai típusú közigazgatás

E csoportot Németország, Ausztria, Hollandia és Svájc képviselik. Többpárt rendszerű, egyesületi hagyományokkal rendelkező országokról van szó, amelyekben közös a *Rechtsstaat*, vagyis a *jogállamiság*, melyben a közigazgatási tevékenységek részletes szabályozás alá esnek (Ongaro et al., 2018). A közigazgatási rendszert tekintve elmondható, hogy a közszolgálat hagyományosan weberi típusú. Ezek sajátosságai a pontosan leszabályozott hierarchikus rendszer, amelyre jellemző a decentralizáció, és fragmentáltság, azonban a közigazgatási intézmények felépítése egységes, a minisztériumok között tipikus a koordináció. A közigazgatásban dolgozók alkalmazási feltételei szabályozáson nyugszanak: a kiválasztás meghatározott végzettséghez kötődik, jellemző az életpályamodell, a kialakított továbbképzési rendszer és az automatikus előmenetel a hivatalnok hűségéért cserébe (Linder, 2010). A csoport országaiban az 1970-es, 1980-as években kezdtek el feléledni azok az intézkedések, amelyek a reformokat célozták, és a szigorúan jogi alapokra helyezett közigazgatáson lazítani, modernizálni igyekeztek. Linder (2010) ebbe a csoportba sorolja az osztrák és a holland közszolgálatot is, valamint a Spanyolországban az 1970-es évek második felétől, valamint Belgiumban a föderációs folyamatok lezajlása óta kialakult rendszert. Utóbbi kettőt azonban több sajátossága a francia típushoz is köti.

A New Public Management időszakának beköszöntével Hollandia az elsők között vezetett be NPM-hez kötődő reformokat már az 1980-as évek elején, amelynek révén egyes közigazgatási szervek, bár továbbra is a közigazgatás részei maradtak, üzleti jellegű működést igyekeztek magukévá tenni. Az erőteljes piacosítás angol példájával szemben Hollandia a felhatalmazás és a partnerség puhább formáját választotta. Ausztriát az 1980-as évek végén érték el az NPM-hez kötődő reformok, Németország pedig csak relatíve későn, az 1990-es évek végén kapcsolódott be az NPM jellegű reformok hullámába, főként azok költségsökkentő potenciálját éltetve. Az NPM modelljének német interpretációja a *Neues Steuerungsmodell* (új irányítási modell) a holland modellt követve alulról építkezve épült be a közigazgatásba, az önkormányzatok szintjéről indulva felfelé egyre csökkenő mértékben. A 2000-es években, de főképp 2010-től kezdődően mind a német, mind a holland közigazgatásban megfigyelhető az a tendencia, hogy a korábban nagy mértékben kiszervezett tevékenységeket újra a közigazgatás kötelékébe vonták, a

korábban privatizált eszközöket visszavásároltak, a kormányzati befolyást újra növelték a félig független ügynökségeknél (Ongaro et al., 2018).

2.4.3 Dél-európai közigazgatás

A dél-európai, vagy napóleoni/francia-típusú közigazgatás kialakulása az 1800-as évek elejéig nyúlik vissza, jellemzően Franciaország, Görögország, Olaszország, Portugália és Spanyolország képviseletében, ám ez a csoportosítás Ongaro és szerzőtársai (2018) szerint némileg vitatható, figyelembe véve a francia-típusú közigazgatás elterjedtségének mértékét ezekben az országokban. A csoport egyik nevét is adó „francia” szó nem véletlen. A napóleoni államban kialakult erőteljesen központosított rendszerre utal, amely kiterjedt közigazgatási jogi szabályozásával éllovas volt a kontinentális európai országok között. A germán rendszerrel közös vonása a hierarchikus struktúra, az egységesség, a nagyfokú szabályozottság, itt a minisztériumok között azonban nem jellemző a koordináció (Linder, 2010). Az egységesség megmutatkozik a továbbképzési rendszerben, valamint a közszolgálati alkalmazottakra széleskörűen vonatkozó szabályozásban. A rugalmasságot a különböző feladatokhoz rendelt szakmai csoportok – *corps* – révén igyekeznek megtartani, amelyekre speciális szabályok is vonatkoznak. Olaszországra a '70-es, '80-as években erőteljes institucionalizmus volt jellemző, melynek révén a közigazgatási szervek elhatárolódtak a többi szervezettől, alapvetően a közigazgatási jogi szabályozására épülve. A '90-es évek reformjai hoztak olyan változást, amelyek révén az olasz közszolgálati rendszer is e csoport tagjai között említendő. Spanyolország mellett Görögország és Portugália a diktatórikus rendszerekből kilépve az 1970-es évektől kezdve a demokratizálódás folyamata során alakították át közigazgatásukat, melyet az EU csatlakozás is befolyásolt. A spanyol közszféra átalakítására nagy hatással volt a francia „*corps*” rendszer, amelyhez hasonló „*cuerpos*” néven Spanyolországban is megtalálható (Linder, 2010; Ongaro et al., 2018).

A mediterrán országokra jellemzően Kuperus és Rode (2010) azt állapítják meg, hogy a közszolgálati pozíciónak kevés a presztízse, valamint, hogy itt a politikai befolyás is lehetséges. A mediterrán országok kultúrájukból kifolyólag meglehetősen hajlíthatatlanok voltak az NPM modernizációs törekvéseit illetően, néhány NPM-hez kapcsolódó újítás azonban mégis beszüremlett ezekbe az országokba is. Igaz, ezeket

olyan módon alakították, hogy illeszkedjenek a helyi normákhoz és a belső igazgatási megközelítésekhez. Ez Franciaországban meglehetősen későn következett be, csak a 2000-es évek elején. A reformok a költségvetést és a teljesítményértékelés bevezetését célozták. Az NPM-hez kötődő átszervezés inkább az alacsonyabb hierarchia szinteken, és ott is szelektíven mutatkozott. Olaszországban az 1990-es évek második felére tehető az NPM ihlette modernizáció térnyerése. Görögországban, Portugáliában és Spanyolországban is gyökeret vertek ezek a kezdeményezések, de a fogadó országok kulturális kontextusainak jelentőségét jól mutatja, hogy a reformok kompatibilitását sok vita övezte az eltérő kulturális és igazgatási környezet kapcsán. Ebben az időszakban erősödött fel az Európai Unió szabályok integrálásának hatása is. Az EU-s befolyás tovább nőtt a 2008-as válság idején, melynek kapcsán költségvetési konszolidációs erőfeszítéseket tettek, különösen Görögország, Olaszország, Spanyolország és Portugália esetében (Kuperus – Rode, 2010; Ongaro et al., 2018).

2.4.4 Skandináv típusú közigazgatás

Bár a skandináv országok közigazgatásának jogi keretei sokkal kevésbé elaboráltak, illetve jóval később került sor a közsféra intézményeit érintő specifikus jogszabályok kialakítására – Svédországban csak 1986-ban –, a skandináv rendszerek sokkal közelebb állnak a kontinentális európai rendszerekhez, mint angolszász társaikhoz. Mindkét országcsoporthoz összefűzik a közigazgatási hagyományok, a jogszerűség és a jogbiztonság fontossága. Mindkét országcsoporthoz fontos az erős állam és a kollektív cselekvés. Mindemellett sok különbség is szembetűnő. A skandináv országokban az angolszász és germán közigazgatási típusba tartozó országokkal szemben kevés az ezzel tudományosan foglalkozó szakember, az ezt oktató intézmény. A közigazgatási alkalmazottak egyetemen kívüli képzése jelentős szerepet játszik a közösség építésben, amely a skandináv közigazgatás egyik fontos alkotórésze. Mindemellett a szociáldemokrácia jelentősége az, amely elkülöníti a skandináv országokat a Európa többi országától – kivéve bizonyos fokig Németországot. E szemlélet ideológiájából fakadóan kritikus szemmel tekint a „piacra”, amely éppen az egyenlőtlenség, a javak egyenlőtlen elosztásának forrása lehet. Így a piaci-alapú reformok ezekben az országokban kevésbé terjedtek, más interpretációt kaptak (Ongaro et al., 2018).

Kuperus és Rode (2010) szerint a skandináv országok közszolgálatát erősen decentralizált, szakmailag jól felkészült, a politikától mentes. A közfeladatok elvégzésében az angolszász modellhez hasonlóan nagy szerepet kapnak az ügynökségek. Az északi országokban egyensúlyban van a flexibilitás, a közszolgálati alkalmazottakra vonatkozó szabályok nem jelentenek korlátozást, ugyanakkor megmarad a foglalkoztatás stabilitása. Az 1960-as és 1970-es években az északi országok közszekektora folyamatosan növekedett, mind szervezeti méret, költségvetés és adószint szempontjából. A terjeszkedés leginkább helyi és regionális szinten érvényesült, ahol a munkaigényes feladatkörök foglalkoztatottjai tömörültek. Az akkori gazdaságpolitika nem helyezett nagy hangsúlyt a költségvetés éves szintű egyensúlyára, illetve a jóléti állam olyan erős alapon állt, amely megakadályozta a költségvetési megszorításokat, amellyel az átfogóbb reformokat is hátráltatta. Ilyen háttérrel meglehetősen nehéz feladat volt a közszolgáltatásokat és helyi szervezeteket illető új menedzsment rendszer bevezetése. Finnországban és Svédországban az 1990-es évek eleji súlyos pénzügyi válság azonban szükségessé tett a változtatást, lendületet adva az NPM inspirálta koncepcióknak. A költségvetés részletes újjászervezése mellett ez főképp a teljesítményorientáció és a magánkézben levő közszolgáltatók megjelenésében mutatkozott meg. Dániában már jóval korábban, az 1970-80-as években szükségessé vált egy kiterjedt strukturális reform. Ennek két főbb iránya a helyi hatóságok jelentős függetlenedése a központi kormányzattól, illetve a helyi hatóságok és független ügynökségek irányításának kérdése volt. Nem valósult meg komplex NPM reform: az ezzel kapcsolatos kritikus szemlélet révén kisebb hangsúlyt fektettek a piaci mechanizmusok bevezetésére. Norvégia más utat járt be a tekintetben, hogy itt sohasem materializálódott valós pénzügyi válság, így itt sem került sor átfogó újjászervezésre, illetve közös vonásként tekinthető, hogy itt sem talált támogatásra a piacosító folyamatok bevezetése, nem kínáltak az ügyfeleknek választási lehetőséget a versengő közszolgáltatók között sem. A különbségek ellenére a skandináv országok hasonló utat jártak be, kultúrájukból kifolyólag lassan, lépésről lépésre vezették be az NPM ihlette újításokat. A központi kormányzatban a teljesítménymenedzsment kapott domináns szerepet. Kutatók szerint Svédország jutott legmesszebb a reformok bevezetésében, de Finnország is erőteljesen hajlott ebbe az irányba. Ez utóbbi esetben a cél az ideológiai és a neo-liberális elemek szétválasztása volt a szervezeti és vezetési aspektusoktól, ami által sikeresen vezethették be a reformokat annak hátulütői nélkül, így Finnország lett az egyik, amely a nem angolszász országok között kimagaslik. A finn reform politikát inkább tekinthetjük neo-weberinek, mint az NPM kezdeti ideológiájához

igazodónak. Svédországban a 2014-es választások újabb változást hoztak, amikor a politikai vezetés bejelentette, hogy vissza kíván térni a közigazgatás korábbi értékeihez. Helyi és regionális szinten az önkormányzati intézmények, amelyek továbbra is önkormányzati tulajdonban maradtak, pénzügyi és működési függetlenséget kaptak, így egy kettős rendszer alakult ki, amelyben ezek az intézmények továbbra is a közjót igyekeztek szolgálni, emellett azonban üzleti célokat – úgy, mint pl. a profit szerzés – tűztek ki. Ilyen módon a piac végül mégis beszivárgott a vele szemben szkeptikus svéd közigazgatásba is (Kuperus – Rode, 2010; Ongaro et al., 2018).

2.4.5 Közép-kelet-európai közigazgatás

Bár a közép-kelet-európai országok más és más hagyományokkal, kultúrával, történelemmel, politikai-igazgatási rendszerrel rendelkeznek, a kommunista örökség összeköti őket. A Szovjetunióban az 1980-as évek közepétől már bevezetésre kerültek bizonyos reformok, azonban csak '89 novembere után kezdődtek igazi változások, amikor a közép-kelet-európai országok elkezdtek felszabadulni Moszkva uralma alól. Az új, független államokban a számos változás között első helyen a több-párti parlamentáris demokrácia kialakítása, valamint a piacgazdaságra és a kapitalizmusra való áttérés állt. Elsősorban ezek a feladatok foglalták le a vezetőket, azonban a 2000-es évekre már a közigazgatás kérdéskörére is irányult figyelem. A korábban teljesen központosított és tekintélyelvű államokban gyakorlatilag nem voltak helyi önkormányzatok, a közigazgatást bürokrácia, paragrafusrágás és protekciós rendszer jellemezte. A rendszerváltozás után az új államok a maguk útját járták; néhány ország, mint Lengyelország és Magyarország is visszatért a helyi önkormányzatok újjáépítéséhez, mások, mint például a balti államok a kommunista örökséget hátrahagyva teljesen új állam felépítését választották. Főként ez utóbbiakat erőteljesen áthatotta az Európai Unióhoz való csatlakozási törekvés is. Minthogy számos közép-kelet-európai ország az EU csatlakozás kapcsán – mint a csatlakozás feltétele – vezette be az NPM-hez igazodó reformokat, így e változások ezekben az országokban később indultak, mint nyugat-európai társaikban (Ongaro et al., 2018).

Mivel a közép-kelet-európai országokat összeköti a kommunista rendszerek öröksége, így az itt kialakuló modern közigazgatás is egész más szűrőn keresztül érkezett. Drechsler

és Randma-Liiv (2014) a közép-kelet-európai országok közszféra reformjának három fázisát különböztetik meg. Ezek közül az első a közvetlenül a rendszerváltás utáni időszak. A szerzőpáros úgy véli, hogy ekkor kettős feladata volt a kormányoknak: olyan működő közigazgatást kellett kialakítaniuk, amely szaktudáson alapszik, ahol az alkalmazottak képzése és képességei szakmailag igazoltak, nem pedig politikailag; valamint a külső modernizációs nyomásnak is meg kellett felelniük. Bár az államapparátus nagyméretű volt, sok létfontosságú funkció hiányzott, ami azt jelentette, hogy tulajdonképpen a valós közigazgatást ekkor kellett felépíteniük. Ennek eredményeképpen – ami sokak számára meglepő volt – a közszektor mérete nem csökkent, hanem nőtt (Drechsler, 2003). Hogy a jól képzett munkaerőt előteremtse, az állam nem engedhetett meg magas béreket, így azt ajánlotta, amit tudott: biztonságot, stabilitást és megbecsülést; épp az NPM ideáinak ellentétét, írja Drechsler és Randma-Liiv (2014). Ahogy az NPM eredeti koncepciója sugallta, a cél a rendszer felesleges elemektől való megtisztítása lett volna, ez azonban feltételezi egy funkcionális rendszer meglétét. Ehhez hasonlóan a szabályozás csökkentése sem volt kívánatos, mivel ez a politizálódást és az instabilitást növelte volna. Elsősorban éppen a weberi rendszerre volt szükség, ahol egyértelműek a szabályok, amelyeket be is tartatnak, amelyek a hagyományos kontinentális karrierrendszerű közigazgatásból fakadnak. Később a nyugat-európai országok adtak motivációt: a közép-kelet-európai országok széleskörű privatizációba és decentralizációba kezdtek, azonban az idő túl szűkös volt ezen ideák mélyebb tanulmányozásához, így sok esetben azok kommunikációja erőteljesebb volt, mint tényleges végrehajtásuk mértéke. A Drechsler és Randma-Liiv (2014) által meghatározott második időszak, az EU csatlakozások ideje szintén nagy hatást gyakorolt az új, közép-kelet-európai tagállamok fejlődésére. Ebben a tekintetben az újonnan csatlakozók más-más utat jártak be. Észtországban gyors ütemben radikális NPM reformokat vezettek be, míg Lengyelországban a modernizáció fokozatosan történt, Litvániában pedig e kettő keveréke figyelhető meg. Magyarország is növekvő érdeklődést mutatott az NPM ideái iránt, különösen 2006 után (Dan, 2015). Csökkenés helyett az érdeklődés nőtt, ami az újabb politikai nézetekkel és Észtország korábbi, Magyarországot és Romániát megelőző dinamikus NPM adoptációjával magyarázható (Dan – Pollitt, 2014). Harmadik időszakként a 2004 utáni éveket jelöli meg Drechsler és Randma-Liiv (2014): a régióban a 2008-as pénzügyi válság kapcsán a reformok éppen a visszájukra fordultak, elszakadva az NPM-től. Egyes elemeit azonban, mint a teljesítmény- és minőségmenedzsment, a decentralizáció, továbbra is használták több közép-kelet-európai

országban, ezek most is a modernizáció fontos eszközei (Dan – Pollitt, 2014). Dan (2015) szerint bizonyos, hogy az NPM javulást hozott Észtország, Magyarország és Románia esetében, különösen a folyamatok, struktúrák és a tevékenységek szintjén, azonban vannak olyan területek is, amelyek csak jelentéktelen változásról, vagy romló helyzetről számolnak be. Érdekes kérdés az is, vajon mit hoz a jövő a közigazgatásban e téren; a közép-kelet európai régió válaszút előtt áll. Egyrészt az NPM Nyugat-Európában elveszítette lendületét. Számos akadémikus is kritikával illette az NPM-et, mint közigazgatási reform stratégiát és vizsgálta annak megfelelőségét a közszférában, különösen az átmeneti (rendszerátalakítás utáni) kontextusban. Másrészt számos vezető alkalmaz továbbra is NPM technikákat vagy olyan újabb ötleteket, amelyek összhangban vannak az NPM filozófiájával. Ez különösen igaz azokra az országokra, ahol az NPM-et később kezdték el átvenni, mint például Magyarország és Románia. Dan 2015-ös tanulmánya azt mutatja, hogy vannak olyan új EU tagállamok, amelyekben még mindig alkalmazzák az NPM ideáit. A régió több országában a főbb NPM reformok továbbra is napirenden vannak a modernizáció folyamatában, különösen Kelet-Európában és a volt Szovjetunió területén⁸, és az NPM nagy eséllyel népszerű is marad – legalábbis részben – azokban az országokban, amelyekben fennáll az a nézet, miszerint a közigazgatást meg kell reformálni, hogy az állampolgárok bizalmát elnyerjék és tovább ápolják. Ez azért is várható, mert az NPM azokra az értékekre irányította a figyelmet, amelyek ezekben az országokban a rendszerváltás után újra előtérbe kerültek. Így az NPM szerepe itt több volt, mint reform program vagy politikai küldetés. Dan (2015) úgy gondolja, hogy ebben az értelemben az NPM hasznos volt Közép-Kelet Európa számára.

Ahogy sok más országban, a gazdasági válság itt is hatást gyakorolt az NPM befogadására. Egyik oldalról kézenfekvő a költségcsökkentés, a megtakarítás és a hatékonyság előtérbe helyezése a teljesítményméréssel és a minőség javítással együtt, lévén ezek az NPM céljai is. A másik oldalon azonban vannak olyanok is, akik inkább a poszt-NPM kezdeményezésekhez csatlakoznak az integrációt és az újra-centralizálást hangsúlyozva, hogy így csökkentsék a költségeket. A költségcsökkentés mellett a másik cél azoknak az észlelt problémáknak az elhárítása, amelyeket az NPM gyakorlata hozott magával (Dan, 2015; Drechsler – Randma-Liiv, 2014).

⁸ Románia például úgy döntött, 2010-től kezdődően decentralizálja közkórházi hálózatának nagy részét. Ugyanez igaz a felsőoktatásra, ahol nagy hangsúlyt kapott a teljesítménymenedzsment, valamint vita folyt arról, hogy szükséges-e az országot régiókra osztani és magabiztosabb lépéseket tenni a nagyobb fiskális és pénzügyi decentralizáció és helyi önrendelkezés érdekében. Ugyan ezek nem új kérdések, de továbbra is fontos helyen állnak. A román vezető politikusok, úgy tűnik, egységesen a decentralizációt támogatják.

Összességében valószínűtlennek tűnik, hogy az NPM főbb reformjait egységesen elvessék. Inkább látszik valószínűnek az, hogy a költségcsökkentés mellett más értékek is beépülnek a rendszerbe. Az NPM központi elemei – ha nem is a modell egésze – várhatóan megmarad, mint egy út, amelyen a jövőben el lehet indulni a közigazgatási reformok kutatásában és gyakorlatában (Dan, 2015).

Zsákmányrendszer a kommunista államokban

A zsákmányrendszer nem csak az angolszász országok sajátja, megjelent a volt kommunista országokban is, de más ideológiai alapon, írja Mélypataki (2010). A "közfőra alkalmazottainak a dolgozó népet kellett szolgálniuk", ez pedig akkor volt lehetséges, ha "a tisztségeket a párt hűséges emberei töltik be, garantálva a dolgozó nép érdekeinek szem előtt tartását", mutat rá az imént említett szerző. Míg az Egyesült Államokban a zsákmányrendszer politikai színezete elhalványult, a kommunista országokban – a Szovjetunióban és a környező országokban – ez egészen a rendszerváltásig fennmaradt. Mélypataki (2010) rávilágít arra a fontos különbségre, hogy az amerikai gyakorlattal szemben itt nem történtek ciklikus személyzetcsereék, hiszen az egypártrendszer ezt nem tette szükségessé, így azonban az egyre hosszabb szolgálati idővel növekedhetett az ellátás színvonala, még amellet is, hogy csak elvétve alkalmaztak képesítési követelményeket. Mindez jellemző volt a magyar közigazgatásra is. Ahogy az angolszász országokban, később hazánkban is zártabbá vált a közigazgatás rendszere, melyet jól mutat, hogy 1973-ban megszületett az a rendelet, amely az államigazgatási dolgozók foglalkoztatási feltételeit külön szabályozta (Mélypataki, 2010).

Az NPM hatása a fejlődő országokban

Manning (2001) annak kérdését veti fel, hogy miért volt az NPM hatása szerényebb a fejlődő országokban. Ennek három okát tartja lehetségesnek. Elsőként Manning azt említi, hogy a fejlődő országokban a kormányzati elvárások nagy mértékben különböznek az OECD országokbeliektől. Anyaországaiban az NPM programok a köz

véleményformálására alapoztak a szolgáltatások minőségét illetően. Az alapgondolat az állampolgárok bátorítsa véleményük kifejezésére egy adott szolgáltatás színvonalára kapcsán: nem megfelelő minőség esetén érezzék érdemesnek hangjukat hallatni, mert így változást idézhetnek elő. Még ha ez inkább szimbolikus és kevésbé megvalósuló gyakorlat is, a politikai nyomásgyakorlásra mindenképpen alkalmas eszköz. Ezzel szemben a fejlődő országokban a szolgáltatások színvonalára a polgárok számára bár alacsony, de még igazolhatónak tűnik, így az emberek kevésbé, vagy nem is érzik szükségét, értelmét a reklamációnak. Ezekben az országokban az állampolgárok elvárásai alapvetően alacsonyak maradtak a közszolgáltatásokkal szemben. A második ok Manning szerint az, hogy sok esetben a megreformálandó régi közszolgálati keretek is hiányoztak, az NPM eszköztárban használatos szerződéses jellegű berendezkedéshez azonban alapvető fontosságúak a kiszámítható források, hiteles politika és a személyzet megfelelő szabályozása. Mindezek nélkül aligha indulhat be igazi változás. A harmadik pedig, hogy az NPM hatása még azokban az országokban is nehezen kimutatható, amelyek annak bölcsőjét adták, így nem csoda, ha ez a fejlődő országokban még inkább így van. Ha a működési költségekben 3% javulást eredményez a program évről évre – írja Manning (2001) angol adatok alapján, akkor ez még mindig nagyon kevés a program költségéhez képest. A fejlődő országokban a működési költség aránya nagyobb, így a 3%-os javulás nagyobb megtakarítást eredményezne. Mindazonáltal lehetséges, hogy a költségcsökkenéssel elért gyarapodás még így is a legalacsonyabb mérhető szint alatt marad.

Manning (2001) megállapítja, hogy azokban az országokban érték el széleskörű, szektorokon átívelő javulást – az NPM vagy akár más modell mentén, ahol a közszférát illető új elvárások (*New Public Expectations*) motivációként szolgáltak, a régi közszférabeli diszciplínák (*Old Public Disciplines*) pedig lehetővé tették ezt. Ha azonban van motiváció sem biztos, hogy elegendők az újabb elvárások egy jelentősebb javulás elérésére. Nem feltétlenül sikerül az állampolgárokat megfelelő döntési helyzetbe hozni, illetve azok véleményét nem biztos, hogy sikerül a közszféra előnyére váltani, vagy éppenséggel a magánbefolyásolók viszik rossz irányba a változást saját céljaik elérése érdekében.

A kormányzati motivációt és a változásra való képességet Manning (2001) a következő (6.) táblázatban foglalta össze, mint ezek négy lehetséges kombinációját, amelyek megadják mennyi esély van az előrejutásra.

6. táblázat: Motiváció és képesség a közszféra megreformálására

Az Új Közférabeli Elvárások egyre növekvő nyomása						
Képesség a változásra a Régi Közférabeli Diszciplínák által	A vezetés képtelen a változásra	<table><tr><th>Motiválatlan vezetés</th><th>Motivált vezetés</th></tr><tr><td>Tehetetlen és motiválatlan vezetés (A) - magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alacsony adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A technokratikus közmenedzsment bukásra van ítélve. </td><td>Tehetetlen, de motivált vezetés (B) - közepes állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - kevés adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság A nagy nyilvánosság miatt fontosak az alapvető adminisztratív reformok ideértve az átlátható pénzügyi gazdálkodást és elszámoltathatóságot </td></tr></table>	Motiválatlan vezetés	Motivált vezetés	Tehetetlen és motiválatlan vezetés (A) - magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alacsony adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A technokratikus közmenedzsment bukásra van ítélve.	Tehetetlen, de motivált vezetés (B) - közepes állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - kevés adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság A nagy nyilvánosság miatt fontosak az alapvető adminisztratív reformok ideértve az átlátható pénzügyi gazdálkodást és elszámoltathatóságot
	Motiválatlan vezetés	Motivált vezetés				
	Tehetetlen és motiválatlan vezetés (A) - magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alacsony adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A technokratikus közmenedzsment bukásra van ítélve.	Tehetetlen, de motivált vezetés (B) - közepes állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - kevés adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság A nagy nyilvánosság miatt fontosak az alapvető adminisztratív reformok ideértve az átlátható pénzügyi gazdálkodást és elszámoltathatóságot				
	A vezetés képes a változásra	<table><tr><th>Hozzáértő, de motiválatlan vezetés (C)</th><th>Hozzáértő és motivált vezetés (D)</th></tr><tr><td> - magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alapvető adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A meglévő képességet felhasználhatják a gazdasági érdekek dekoncentrálására és a közférabeli szolgáltatásokkal szembeni elvárások felébredésére. </td><td> - közepes állami beágyazottság - közepes adminisztratív korrupció - megfelelő adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság Az NPM hasznos, ugyanígy hasznosak azonban más adminisztratív újítások is. </td></tr></table>	Hozzáértő, de motiválatlan vezetés (C)	Hozzáértő és motivált vezetés (D)	- magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alapvető adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A meglévő képességet felhasználhatják a gazdasági érdekek dekoncentrálására és a közférabeli szolgáltatásokkal szembeni elvárások felébredésére.	- közepes állami beágyazottság - közepes adminisztratív korrupció - megfelelő adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság Az NPM hasznos, ugyanígy hasznosak azonban más adminisztratív újítások is.
Hozzáértő, de motiválatlan vezetés (C)	Hozzáértő és motivált vezetés (D)					
- magas állami beágyazottság - nagy adminisztratív korrupció - alapvető adminisztratív kompetencia - alacsony kormányzati részvételi hajlandóság A meglévő képességet felhasználhatják a gazdasági érdekek dekoncentrálására és a közférabeli szolgáltatásokkal szembeni elvárások felébredésére.	- közepes állami beágyazottság - közepes adminisztratív korrupció - megfelelő adminisztratív kompetencia - magas kormányzati részvételi hajlandóság Az NPM hasznos, ugyanígy hasznosak azonban más adminisztratív újítások is.					

Forrás: saját szerkesztés (Manning, 2001, 305. p.) alapján

Az A esetben, ahol az állam túlzott befolyással rendelkezik, nagy mértékű a korrupció, az adminisztratív képességek és a motiváció, valamint a programokban való részvételi hajlandóság alacsony, ott vajmi kevés esély ígérkezik a reformok hatékony keresztülvitelére, a technokrata reformok kevés előbbre jutási lehetőséget rejtenek. A B eset motivált, de nagyrészt cselekvőképtelen vezetése alapvető adminisztratív reformok bevezetésével juthat előre, olyanokkal, mint a költségvetés átláthatósága, vagy a pénzügyi elszámoltathatóságot szolgáló mechanizmusok. A C eset jellemzőivel bíró vezetés, még ha motiválatlan is, hozzáértése lehetővé teszi, hogy képességét a gazdasági érdekek dekoncentrálására használja, valamint a szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásokat növelje. Az ideálisnak tekinthető D esetben, amikor a vezetés motivált és egyben hozzáértő is, az NPM valóban hasznosnak bizonyulhat, de ez esetben ez ugyanúgy igaz lehet más hagyományos adminisztratív reformokra is, amely ismét megkérdőjelezi az NPM átütő erejét (Manning, 2001).

Robinson (2015) rámutat, hogy a globalizáció és a sokasodó szolgáltatási igények kapcsán végbemenő változások egyre komplexebb kérdések elé állítják a kormányzatokat, ezzel szemben azonban a közszféra megreformálását célzó programok viszonylag statikusak, és nem veszik kellő mértékben figyelembe ezeknek a szélesebb körű és dinamikus változásoknak a jelentőségét és hatásait. Ez a megfigyelés azért is fontos, mert a fejlődő országok közszféra reformjai általában OECD országbeli szervezetek gyakorlatából merítenek, és azokat alkalmazzák saját, hagyományosan működő közszférájukra; következésképpen ellentmondás alakulhat ki a fejlődő országok reformkezdeményezései és az OECD országok közszféra menedzsment gyakorlataiban szerzett tapasztalatok különbözősége között. A fejlődő országok reformkezdeményezéseiről Robinson (2015) elmondja, hogy a legjellemzőbbek a decentralizáció, a javadalmazási és foglalkoztatási reformok, az integritásra való törekvés, a korrupció ellenes intézkedések bevezetése, valamint a *bottom-up*, vagyis *lentől felfelé* történő megközelítés alkalmazása, amelyek a hivatalok hathatósabb fejlődését célozzák.

2.4.6 Közigazgatás Ázsiában

Haque-tól (2007) tudjuk, hogy a délkelet-ázsiai államok közigazgatásáról általánosságban elmondható, hogy ott leginkább a gyarmatosító országok rendszerei épültek ki, illetve fejlődésük során is valamely nyugat-európai vagy más fejlett ország rendszerét vették át, a nyugati menedzsmentkultúra dominanciája látszott érvényesülni. Az adminisztratív gyakorlatok imitatív jellegéből kifolyólag kevéssé, vagy egyáltalán nem alakult ki sajátos nemzeti közigazgatási kultúra ezekben az országokban. Létezett ugyan a gyarmatosítás előtti időkben valamely tekintélyelvű, paternalisztikus igazgatási gyakorlat, de még Thaiföldön is – amely pedig nem állt közvetlen gyarmati igazgatás alatt – csak az XIX.-XX. században kezdődött a közigazgatási rendszer fejlődése nyugati minta nyomán. Természetesen a nyugati modellek alapján induló változások nem jelentették azok egy az egyben történő átvételét, írja Haque (2007); a kijelölt formális célok és a gyakorlati megvalósítás közötti résekből kifolyólag a nyugati modellek különböző mértékig realizálódtak a délkelet-ázsiai országokban. Az ázsiai és csendes-óceáni régióban született tanulmányokból egyre inkább az tűnik ki, hogy a régió

gazdaságainak egyedi szocio-kulturális, intézményi, politikai-jogi és üzleti kontextusai miatt a nyugati megközelítések kevésbé tudják magyarázni az itt domináns menedzsment gyakorlatokat, különösen a HRM rendszerek főbb jellemvonásait (Budhwar – Varma – Patel, 2016). Az egyes országok különböző háttérrel rendelkeztek az őket gyarmatosítók révén: Malajzia és Szingapúr brit fennhatóság alatt állt, Indonézia holland befolyás alatt, a Fülöp-szigetek spanyol és amerikai, Kambodzsa és Vietnám pedig francia hatalom alatt (Haque, 2007). Ezek az országok jelenleg is nagyon eltérnek kormányzatukat és gazdasági helyzetüket tekintve, azonban itt is tapasztalhatók hasonlóságok az egyes országok, országcsoportok között. Burns és Bowornwathana (2001) három kategóriába sorolja az ázsiai közigazgatási modelleket: császári, állami és polgári közszolgálat között tesznek különbséget. Cheung és Scott (2003) a közigazgatási reformok alapján csoportosítanak: a kapacitás építő, az új közszféra menedzsment (NPM) és a szociális háló – civil társadalom paradigmáit különböztetik meg. A közigazgatás fejlődését tekintve pedig Haque (2007) szerint három szakasz figyelhető meg az ázsiai országok tekintetében: a gyarmati bürokratikus modell időszaka, a posztkoloniális – gyarmatosítást követő fejlődési modell, valamint az új közszféra menedzsment, NPM modell. Bármely államról legyen is szó, a gyarmati függőségtől való szabadulás után a merev bürokratikus berendezkedéstől való elszakadás volt a cél, illetve olyan rendszer kiépítése, amely lehetővé tette a gazdasági fejlődést, a szegénység felszámolását, írja Haque (2007). Ezek a kezdeményezések azonban szintén nem feltétlenül önálló indíttatásból származtak, nemzetközi szervezetek is elősegítették őket, mint például az ENSZ 1950-es évekbeli munkája, melynek során nagy hangsúlyt fektettek a fejlődő országok közigazgatásának átalakítására. Bár Vietnám és Kambodzsa is elindultak saját útjukon, a centralizált szovjet modell érvényesülése nagyban hátráltatta egy modern közigazgatás kifejlődést. Haque (2007) szerint a délkelet-ázsiai országokban egyezés található abban, hogy mindegyikük bevezetett NPM reformokat, de legalább is olyan változtatásokat eszközöltek ki az NPM térhódításának időszakában, amelyek az NPM eszköztárába sorolhatók, úgy, mint a privatizáció, dereguláció és liberalizáció. Malajziában csak úgy, mint a Fülöp-szigeteken az állam nem mint ellátó, hanem az ellátást lehetővé tevő, segítő szerepét vette fel. Az NPM hatása mindkét helyen megmutatkozott az erőteljes privatizációban, valamint számos közszolgálati pozíció megszüntetésében is, de üzleti típusú megoldások és teljesítményértékelés formájában is. Hasonló intézkedéseket találni Indonéziában is. Thaiföldön és Szingapúrban a közszféra növekedését a minimumon tartva a kiszervezést választották megoldásként. Ezekben az országokban az üzleti megoldások kerültek

előtérbe. Jól mutatja Thaiföldön az NPM térnyerését a kormány azon intézkedése, mely bevezette a teljesítményalapú költségvetési rendszert, illetve az eredményalapú menedzsmentet (*result-based management*), amely lehetővé tette az alkalmazottak teljesítményalapú bérezését és a közigazgatáson belüli pénzügyileg önálló gazdálkodással rendelkező szervezetek létrehozását (Haque, 2007).

Kínában a XX. Század első felében amerikai ismeretek mentén fejlődött a közigazgatás Zhang Jinjian irányítása alatt, akit később a kínai közigazgatás atyjának neveztek. Az 50-es évektől kezdve azonban marxista, leninista megközelítés került a középpontba. A '80-as években született meg az igény a rendszer átstrukturálására. Elkezdtek a túlbürokratizált közszféra újjáépítését, hogy megszüntessék az akadozó kommunikációt, az átfedésben lévő, vagy éppen figyelmen kívül hagyott területek racionalizálását, és az alkalmazottak motivációjának újjászervezését is. Piaci irányultságú reformok indultak, amelyek a központi közigazgatási szervek áramvonalasítását, gördülékeny működését és a közszolgák szakmai tudásának fejlesztését célozták. Ennek során a közigazgatásban dolgozó szaktudással rendelkező alkalmazottak nyílt felvételi folyamat során kaptak pozíciót, előmenetelüket pedig teljesítményhez kötötték, a közigazgatás politikai alkalmazottait pedig a párt jelölte ki a közszolgálat felügyeletére. A létszámcsoökkentés, racionalizálás, a hatékonyság elérésének megcélzása mellett azonban Kína továbbra is nagyon óvatos maradt a nyugati elméletekkel szemben. A modernizáció szükségességének felismerése révén a '90-es években újabb nagymértékű gazdasági és politikai reformokat hajtottak végre, hogy felvegyék a ritmust a nyugati országokkal. A gyorsan jött gazdasági fejlődés és piacositás kellő szabályozás hiányában azonban olyan súlyos problémákhoz vezetett, mint a korrupció, a növekvő egyenlőtlenség, megfizethetetlen egészségügy, csökkenő élelmiszerbiztonság, stb. Mindezek orvoslására a 2000-es években ismét átfogó intézkedéseket hoztak, melyek – a teljesség igénye nélkül – magukba foglaltak további létszámcsoökkentéseket, egyesítéseket, vállalatositást, helyi szintű kiszervezést, privatizálást (Liu – Li, 2013).

Az alapvetően bürokratikus japán közigazgatást szintén elérték a reformok már az olajválság idején, illetve még inkább a 2000-es évektől kezdődően. Japán – korábban már bemutatott sajátosságai folytán – jó példája annak, hogy mennyire kontextusfüggő adott reformkísérletek sikere, illetve, hogy mennyire megkérdőjelezhető egy kidolgozott rendszer határokon átvélt alkalmazhatósága. A reformok jegyében már a '80-as években számos állami vállalatot privatizáltak, majd 2000-ben széles körben bevezetésre került a japán közintézményekben a teljesítményalapú bérezés, az emberek felhatalmazásának

(*empowerment*) ideája azonban a kulturális különbségekből adódóan alkalmazhatatlan Hori (2003) szerint. A japán közszféra elmozdult az NPM reformok irányában, de a bürokrácia szoros kapcsolata a konzervatív vezetéssel és a mamut-üzletek körével lassítja a modernizációs folyamatokat. A 2001-ben megalakult számos független igazgatási intézmény (*Independent Administrative Institution*), amelyek működését a vállalati vezetésű angol-amerikai ügynökségekhez hasonlítják, azonban a valóságban inkább speciális közigazgatási vállalatok maradtak, amelyek a profit orientáció helyett a hatékonyságra fókuszálnak, a teljesítményelvárás pedig az adott felügyeleti minisztériumtól származik. Hori (2003) szerint a japán bürokrácia olyannyira független a politikától, hogy lehetősége van az NPM reformok alkalmazását saját érdekeinek megfelelően alakítani és/vagy azokról a neki megfelelő módon kommunikálni (Hori, 2003).

A globális modernizációs hullámot követve Korea is sok NPM típusú reformot hajtott végre, különösen a Kim Dae-jung kormány idején. Itt is jelentős átszervezések történtek, csökkentették a közszféra foglalkoztatottjainak létszámát, bevezették a teljesítménymenedzsmentet és középpontba került a vásárlói elégedettség mérése is (Kim, 2000).

2.4.7 Közigazgatás Afrikában

Ahogy mindenütt, Afrikában is egyre fontosabbá vált a közszféra hatékony működése. A közigazgatás már jó ideje előtérbe került a kontinensen, és egyre erősebbek a jó kormányzást, reszponzivitást célzó törekvések. Első ízben a Világbank 1981-es jelentése (World Bank, 1981) hívja fel a figyelmet az afrikai országok modernizációjának szükségességére. Lassacskán ez a régió is becsatlakozott a részben NPM ideáktól áthatott globális közszféra reform folyamatába és szükségességük révén arányaiban nagy mértékben történtek a régióban modernizációt célzó lépések az 1990-es évek elején, kezdetben külső kezdeményezésre, különböző keretprogramok által, mint a *Structural Adjustment Program* (Strukturális Igazítási Program), az *Economic Recovery Strategy* (Gazdasági Talpra állás Stratégiája) vagy a *Millenium Development Goals* (Milleniumi Fejlesztési Célok) (Olufemi – David, 2010). A kontinensen a közszféra reformot három hullámban igyekeztek megvalósítani: az 1980-as évektől kezdődően strukturális

reformintézkedések történtek, majd ezt követte az 1990-es évekhez közeledve a kapacitás növelése, végül az 1990-es évektől kezdve szolgáltatások minőségének javítása. A programok intézkedésein jól végigkísérhetők az NPM ideái. A cél elsősorban az volt, hogy a közigazgatást elszámoltathatóvá, átláthatóvá, és a közszolgáltatások nyújtása során fogékonnyá és rugalmassá tegyék (Islam, 2015).

A strukturális reformok elsősorban a *Structural Adjustment Program* keretében a kormányzati rendszer racionalizálását és költségeinek csökkentését célozták. Olyan kormányzatot kívántak kialakítani, amely előmozdítja a fejlődést mind a köz- mind a magánszférában, de számos feladat elvégzését privatizáció és a funkciók decentralizációja révén az alsóbb szintekre delegálja. Szintén jelentős mértékben alakították át az állami vállalatok működését üzleti jellegűvé, profit-orientálttá, átszervezve és üzleti alapokra helyezve az egészségügyet, az oktatást és más területeket. A második hullám a dolgozói kapacitás növelését célozta, mivel az előző reformok tapasztalata alapján ez volt az egyik oka annak, hogy a szolgáltatások színvonala szegényes volt és maradt. A költségeket ezen a téren is racionalizálni kellett. A hatékonyság növelése érdekében bevezetésre kerültek a teljesítménymenedzsment mércék, növelték a menedzserek autonómiáját, de felelősségét is, a dolgozóknak szervezett képzések mellett sokhelyütt a teljesítményalapú bérezés is helyet kapott. A harmadik hullám fókuszában a szolgáltatások kivitelezésének minőségbeli javítása állt. Előtérbe került a felsőbb szintek vezetőinek elszámoltathatósága beosztottaik irányába nyitottságon, átláthatóságon és az állampolgári részvételen keresztül (Olufemi – David, 2010).

Nigériában az 1960-as britektől való függetlenedés kapcsán nagy reményt fűztek a közszféra gyors ütemű fejlődéséhez, és hogy az eléri a kívánt hatékonyságot. Lépéseket tettek a szociális infrastruktúra kiépítésére, de a közszférának az 1980-as évek közepére nem sikerült közel kerülnie az ideálisnak vélt állapothoz. Egyelőre úgy tűnt, az ország képtelen a modern, komplex társadalom kihívásait uralni. A hierarchia felső szintjeit erősen áthatották a politikai érdekek, a pénzügyi elszámoltathatóság ugyanakkor nagyrészt hiányzott, a korrupció a közügyek minden szintjét jelen volt, a szabályok be nem tartása és az irányvesztettség aláasta a hatékonyságot. Újabb reformokra volt szükség: a régi, hagyományosnak tekintett ügymenetek megváltoztatására (Olufemi – David, 2010).

Stockholmtól (2005; idézi Olufemi – David, 2010) a New Public Management mentén bekövetkezett modernizációval kapcsolatosan öt afrikai országról kapunk információt.

Gána, Kenya, Tanzánia, Uganda és Zambia mind támogatáshoz jutottak a Világbanktól az NPM típusú reformok bevezetésére. Gána a strukturális modernizáció keretében azzal a feltétellel részesült juttatásban, hogy a közszféra méretét 15000 fő elbocsájtásával csökkentik, de az elbocsátott közszféradolgozóknak kompenzációt adnak, illetve számukra újra-képzési programot biztosítanak. Kenyában és Zambiában a strukturális reformok lassabbak voltak és kevesebb eredményt hoztak. Kenyában a fölös létszám csökkentését önkéntes korai nyugdíj lehetőségével oldották meg, ugyanakkor azonos időszakban más területekre új munkaerőt toboroztak. Uganda esete elkülönül a többi afrikai országtól. Baird (2007) szerint itt sikerrel hajtották végre egy kisebb méretű közszféra kialakítását, amelyben a dolgozók hatékonyabban működnek közre és megfelelő fizetéssel is rendelkeznek. Ennek okát Baird (2007) abban látja, hogy nem csak felsőbb szinteken, de magukkal az emberekkel is megértették a közszféra modernizálásának miértjét és értelmét. A többi afrikai országban nem volt igazán sikeres a méretcsökkentés, illetve a bérek veszítettek értékükből.

Afrikában is vegyesek tehát az eredmények, nem érték el azt a szintet, amely az afrikai kontinens három hullámban történő közszféra reformja kapcsán elvárt volt (Batley, 1999; Islam, 2015). Egyes helyeken a strukturális közszféra reform által elért előnyök a visszajukra fordultak, ami érintette a bérek meghatározását, a juttatások átláthatóságát és a közszféra dolgozói létszámának kérdését is (Olufemi – David, 2010). Batley (1999) egy öt éves intervallum áttekintése kapcsán úgy látja, hogy az afrikai területen az NPM reformok hátulütője a radikális újítások túl magas tranzakciós költségeiben keresendő, főleg a szolgáltató ügynökségek önállósodását illetően, amelyek meghaladják az általuk elért hatékonyságnövekedést, amelyet Manning (2001) is hangsúlyoz a fejlődő országok kapcsán. Problémát jelentett még a csökkenő elszámoltathatóság, a tárgyilagosság és a méltányosság csökkenése (Manning, 2001).

Ahogy már több ízben utaltunk rá, a kulturális kontextus nagy mértékben befolyásolja az adott változtatások bevezetésének sikerét. Afrikában sincs ez másként. Olufemi és David (2010) szerint a Világbank és az ENSZ kezdeményezésére életbe lépő programok ezért sem arattak maradéktalan sikert. Islam (2015) szerint pontosabb eredményekre majd csak az elkövetkező évek során lehet számítani. Olufemi és David (2010) szkeptikusan úgy fogalmaz, hogy az itt folyó modernizációs folyamatban az afrikai vezetők a nemzetközileg teret nyerő reformokat mintegy gyanútlanul és feltétel nélkül elfogadták az állampolgárok jobb szolgálata érdekében, ám véleményük szerint ez nem más, mint az afrikai országok egyfajta csendes újragyarmatosítása.

2.4.8 Közigazgatás Latin-Amerikában

Afrikához hasonlóan a latin-amerikai országok is jó ideig a javarészt spanyol hódítók kezei között voltak, azonban az 1900-as évek elején kivívott függetlenségek után sem volt béke a legtöbb latin-amerikai országban. Így a zavargásoktól és fegyveres összecsapásoktól tépázott államokban vajmi kevés lehetőség jutott egy jól működő közigazgatási rendszer kialakítására, írják Manning és szerzőtársai (2008). A demokratikus rendszerek kialakulása során sok országban először került bevezetésre a plurális, versengő politikai rendszer, ahol az egyéni vélemény egyáltalán kifejezésre juthatott. Így elsősorban a jogi keretek megalkotása került a középpontba (Echebarria – Cortázar, 2007). Bresser-Pereira (2001), Echebarria és Cortázar (2007), és Manning és szerzőtársai (2008) írásaiból még több információt kapunk a latin-amerikai közigazgatás fejlődéséről. A reform irányokat az 1989-es Washington Consensus javasolta tíz pont határozta meg (Birdsall – de la Torre – Caicedo, 2010), amelyek standard előírásai a latin-amerikai fejlődő országok válságos helyzetét volt hivatott javítani. E pontok magukba foglalták a makro-ökonómiai stabilitás, a kereskedelem és befektetések iránti gazdasági nyitás területeit, és a piaci erők hazai gazdaságra irányuló kiterjesztését. A közigazgatás szempontjából lényeges pontja volt a javaslat-csomagnak az állami vállalatok privatizálása. Bár az igazgatás (újja)építése parkoló pályára került, a változás a gazdasági reformok kapcsán elkerülhetetlen volt. A változtatásokat sürgetve az afrikai országok esetéhez hasonlóan a Világbank nyomást gyakorolt Latin-Amerikára is. A modernizáció leginkább a piacosítást és a privatizációt szorgalmazta, az államigazgatás tekintetében pedig legfőképpen a létszámcsökkentést. A New Public Management globális terjedésével az NPM típusú reformok eljutottak, illetve bevezetésre kerültek ebben a régióban is, ám ennek ellenére a legtöbb helyen továbbra is az alacsony hatékonyságú patrimonialis modell maradt érvényben. A statisztikák azt mutatják, hogy a régió országaiban szinte kivétel nélkül mindenhol csökkent a közszféra mérete, a szektor bérköltségei viszont nem változtak. Brazíliát és Chilét kivéve a legtöbb országban a közigazgatás hatékonysága csökkent, nem sikerült lépést tartani a gazdasági fejlődés ütemével.

Kolumbiában a főszerep a decentralizációnak jutott, ám kevés sikerrel. A decentralizáció első próbája sikertelen maradt Bolíviában is, ahol ez nagy részben annak tudható be, hogy az ország területén a kecsua és ajmara indián kisebbségek önálló területi és társadalmi

egységet alkotnak. Az 1990-es évek közepén a decentralizáció éppen ezeket a területi egységet célozta, az indiánok lakta régiók önálló döntési lehetőséget kaptak számos kérdésben. A helyi érdekek képviselőit és az igazgatást nem intézményi jelleggel építették fel, hanem az állampolgárok bevonását is célzó önkormányzati közösségi tér létrehozásával (Echebarria – Cortázar, 2007).

Amint Bresser-Pereira (2001) megjegyzi, a Világbank 1983-as jelentése szerint Latin-Amerika nagy államai szinte kivétel nélkül átcsoportosították a hatalmat, az erőforrásokat és a felelősséget a régiókra. E decentralizációs folyamat lényege Argentínában például abban állt, hogy a régiók – közelségük folytán – a szolgáltatásokat jobban hozzáigazíthatják a lakosság igényeihez, mint a központi kormányzat.

Echebarria és Cortázar (2007) három országot mutatnak be részletesebben, hogy képet adjanak a latin-amerikai országok reformjairól.

Brazíliában az 1990-es évek közepétől a közigazgatási intézmények átalakítása kapcsán ügynökségek és nagymértékben független, nem kormányzati szervezetek kezdtek meg működésüket. A közfoglalkoztatás újabb formáit vezették be, növelték a rugalmasságot és a köztisztviselők munkabiztonságát. Az életbe léptetett rendelkezések a karrierrendszerben működő közigazgatás megszilárdulásához vezettek. Bár a modernizálás kezdeti lendülete alább hagyott, a folyamat lassabb ütemben tovább folytatódott. A brazil igazgatásban kezdetben a patrimoniális, később a bürokratikus jelleg volt domináns, végül a vezetői perspektíva vette át a főszerepet (Bresser-Pereira, 2001; Echebarria – Cortázar, 2007).

Chilében a reformok az 1990-es évek elejétől kezdve egyre fokozódtak. Ezek először a közigazgatás állapotának egységesítését és egyes, már működő ügynökségek vezetésének modernizálását célozták. Később, az 1990-es évek közepétől a figyelem egyre inkább a közigazgatás hatékonyságának és a szolgáltatások színvonalának növelésére irányult. A reformokat egy miniszteri tanács tartotta kézben, nagy hangsúlyt fektetve a költséghatékonyságra. Az eredmények mérése és a teljesítményalapú bérezés is előtérbe került, amelyet összhangba hoztak az adott ügynökségek költségvetéseivel. Végül a 2000-es évek elején szabályozták a hivatalba lépést és a szakmai előmenetelt, aminek kapcsán Chilét szintén a karrierrendszerű közigazgatások közé sorolhatjuk. A kifejezetten stratégiai alapokon nyugvó változtatásokat először csak néhány ügynökségnél vezették be, de a sikerre való tekintettel ezt később kiterjesztették, ez a vezetői perspektíva végül beépült az igazgatási rendszerbe (Echebarria – Cortázar, 2007).

A perui helyzet egészen másként alakult. Folyamatos vitákat követően versenyt futva az idővel 1996-ban tanácsadók csoportja benyújtott egy széleskörű reformjavaslatot a közigazgatás modernizálására, ezt azonban a politikai vezetés megvétózta, tartva a jelentős leépítésekkel járó döntés számukra negatív politikai hatásaitól, illetve a reformokkal járó hatalomvesztéstől, amely számos minisztert érintett volna. Az eset jól mutatja a perui közigazgatás politizáltságát. Echebarria és Cortázar (2007) szerint ez nem egyedi. Nagyon leegyszerűsítve elmondható, hogy ahol mentesülni tudtak a politikai behatásoktól, ott a közigazgatásban a karrierrendszer alakult ki és nyert teret, míg a többi ország továbbra is megmaradt a pártfogoltak – sokszor alaptalan és szakmai alapot nélkülöző – előnyszerzésének rendszerénél. A közigazgatás reformja ennél fogva továbbra is kulcskérdés marad a régióban (Echebarria – Cortázar, 2007).

2.5 Újabb értelmezések a közigazgatásban

A kihívások, amelyek a hagyományos közigazgatás változását és a New Public Management bevezetését sürgették nem tűntek el, mellettük azonban újabb feladatok adódtak. A kihívás nem csak vezetni, hanem kormányozni egyre különfélebb és komplexebb társadalmakban, amelyek egyre összetettebb problémákkal állnak szemben. A természeti katasztrófák, nagy gazdasági elégtelenségek, nem egységesen hatékony egészségügyi és oktatási rendszer, stagnáló középosztály, mélyülő egyenlőtlenség mind példái ezeknek, amelyek nem csak a kormányokat, de a vállalatokat, a non-profit és a civil szervezeteket is sújtják (Bryson – Crosby – Bloomberg, 2014).

Sok évtizeden át jelentős figyelem irányult a közszférára, ideértve a kormányzás határait és szerepének, a köz iránti elköteleződés, a civil aktivitás és a megerősödött demokrácia szükségességének megvitatását. Megfogalmazódott az az aggodalom is, hogy a közértékek elveszőben vannak az erőteljes kormányellenes hangoknak és a befogadott piac- és teljesítményalapú reformok hatásának köszönhetően. A témakörrel sok szerző foglalkozott. Bryson, Crosby és Bloomberg (2014) szerint a közértékekkel foglalkozó irodalom egyik nagy eredménye, hogy felhívja a figyelmet egyrészt azokra a közcélokra, amelyeket a szervezeteknek szolgálniuk kell, vagy kellene minden területen, szektoron belüli, vagy szektorok közötti együttműködés keretében, másrészt, hogy hogyan tudják ezeket a célokat a közszektorban dolgozó menedzserek és vezetők végrehajtani. Az említett szerzők szerint a hagyományos közigazgatás és a New Public Management – bár mindkettőnek vannak előnyei – nem tudtak megbirkózni a hálózatosított kormányzás, vezetés és menedzsment feladatával az adott közértékek szolgáltatása és megőrzése mellett, melyek magukba foglalják az eredményességet, hatékonyságot és a méltányosságot.

Számos írás született az egyre változó körülmények kapcsán, mint lehetséges válaszok az új kontextusban, amelyben a közszféra menedzsereinek gyakran együtt kell dolgozniuk non-profit szervezetekkel, magáncégekkel, a médiával és civilekkel a közérdekű célok elérése érdekében. Ilyenek például Denhardt és Denhardt (2015) gyakran idézett Új Közszolgálat (*New Public Service*), Stoker (2006) Közérték Menedzsment (*Public Value Management*), Bozeman (2007) Közmenedzsment (*Managing Publicness*), Osborne (2010) Új Közkormányzás (*New Public Governance*), vagy Boyte (2011) Konstruktív politika, mint a köz feladata (*Constructive Politics as Public Work*) című művei.

Rosta (2015) úgy látja, hogy az NPM fénykoraletűnt átadva helyét a poszt-NPM irányzatának, amely a neo-weberi állam (*Neo Weberian State*, NWS), a hálózati kormányzás (*Joined-up Government*, JuG vagy *Whole-of Government*, WoG) és az új közkormányzás (*New Public Governance*, NPG) irányzataiból tevődik össze. Ezek célkitűzései és állításai sok ponton átfednek és kiegészítik egymást. Bár több tekintetben nem azonos az NPM és a poszt-NPM három új irányzatának álláspontja, mégis összességében elmondható, hogy elfogadják az NPM főbb útmutatásait és építenek annak eredményeire. A poszt-NPM jól igazodik a már megvalósított reformokhoz, az NPM azonban továbbra is fontos szerepet tölt be, így Rosta (2015) szerint a két irányzat együttes használata viheti sikerre a közigazgatási rendszereket. Az NPM utáni irányzatok mindegyikében hangsúlyos a jogállamiság, a megbízhatóság, a nyitottság és átláthatóság, az elszámoltathatóság és felelősségvállalás, valamint a részvétel és az eredményesség (De Vries – Nemec, 2013; Rosta, 2015).

2.5.1 Neo-weberi állam – *New-Weberian State*, NWS

A neo-weberi állam elmélete mintegy az NPM ellenirányzataként indult annak kritikájából építkezve (Rosta, 2015), és többen látták úgy (pl. Drechsler és Randma-Liiv 2014), hogy ez az, amely az 1990-es években függetlenné vált országok számára a közigazgatás modernizálásának alternatívája lehet⁹. Mindemellet igaz az, hogy a neo-weberi állam a weberi bürokrácia mellett az NPM elemeire is épít (Oparin-Salamon, 2013; Rosta, 2015), azonban nem a piaci mechanizmusokra teszi a hangsúlyt, hanem a minőségre és a megfelelő professzionális közszolgáltatási kultúra kialakítására, az állampolgárok szükségleteit előtérbe helyezve (Pongrácz, 2016). Az állam megtartja irányító és szabályozó szerepét, de nem mint a gazdaságra és társadalomra nehezedő teher, hanem mint annak működését elősegítő partner. Ez az államszervezet modernizációján keresztül valósul meg, melynek részesei a menedzsment módszerek is. Előtérbe kerül weberi oldalról az állam problémamegoldó szerepe (demográfia,

⁹ Dunn és Miller (2007) szerint az NPM azért sem megfelelő a poszt-kommunista országok számára, mert hiányosságaiból illetve elhibázott ideáiból adódóan képtelen a különböző irányokból érkező kihívásokkal megbirkózni, így erős államot sem tud teremteni.

környezetvédelem stb.), a képviseleti demokrácia és a közjog megerősítése, valamint a közszolgálat eszméjének megőrzése, és bár nem fogadja el, hogy a közszféra vállalatait a magáncégek vezetésének alapelvei mentén lehetne és kéne irányítani, teljes mértékben nem is veti el azt, így NPM oldalról megmarad az ügyfélközpontúság, minőségmenedzsment, az állampolgárok bevonása, a szakmai színvonal növelése és az eredményorientált vezetés¹⁰.

2.5.2 Közkormányzás – *New Public Governance*, NPG

Egy másik irányzat, amely az NPM-en túllépett a *New Public Governance*, avagy új közkormányzás. Az egyre bonyolultabb kihívások és egyre komplexebb, specializáltabb társadalom sokkal nagyobb rugalmasságot kíván a közszeztortól, illetve a célok eléréséhez sokkal több társadalmi szereplő bevonása vált szükségessé, így a közszféra szervezetei mellett belépnek a magánszféra szereplői, illetve civil szervezetek is. Ez azonban a közigazgatás hagyományos irányításán már túlmutat, a kormányzati struktúráról a hangsúly a kormányzás folyamatára kerül át. Nagy szerepet kap a számos szereplő közötti kapcsolattartás és kommunikáció, a bizalom és a kapcsolati tőke. Az együttműködő szervezetek között kölcsönös függőségi kapcsolat van. A hangsúly az egyes szervezetek hatékonyságáról a hálózat egészének hatékonyságára és eredményességére helyeződik (Rosta 2015, Oparin-Salamon 2013).

2.5.3 Hálózati kormányzás – *Joined-up Government*, JuG

Egy másik tetten érhető trend a közszférában a hálózati kormányzás. Ennek lényege, hogy a szervezetek megállapodások révén összekapcsolódnak, így közös erővel olyan problémákra is megoldást találhatnak, amelyekre önállóan nem, vagy csak nagy nehézségek árán lennének képesek. A hálózatosodás során a szervezetek megosztják

¹⁰ Mindezekkel együtt Dunn és Miller (2007) a NWS modelljét sem tartja megfelelőnek a közép-európai államok számára.

egymással az információt és a tudást, amely az egyes szervezetek számára külön-külön nem lenne elérhető, illetve a bizonytalan információ részletek ily módon összeilleszthetők. Mindez kollaboratív előnyt jelent, közös tevékenység során a szervezetek rugalmassága fokozódik, hatékonysága és teljesítménye javul, akár szektorok is összekapcsolódhatnak a hálózatban. A piaci alapú működés és a hierarchia mellett ma már a hálózat szerepe is említésre kerül a kormányzat koordinációs problémáinak kapcsán, fejti ki Oparin-Salamon (2013). Rosta (2015) rámutat, hogy a hálózati kormányzás egyik kiindulópontja az NPM azon hibája, hogy a nagymértékű decentralizáció és a túlzott szétosztás az állam széttöredezettségéhez vezet, aminek kapcsán nem képes az átfogó feladatok megvalósítására. A nagyszámú egycélú szervezet létrejöttével – melyek egyenként mind saját céljaik megvalósításán munkálkodnak – nem alakulhat ki az egységes küldetéstudat, túl nagy hangsúly helyeződik a vertikális kapcsolatokra, miközben a horizontális összekapcsolódás és az ennek révén létrejövő kölcsönös együttműködés elmarad (Rosta, 2015). A hálózati kormányzás során megfelelő menedzsmenttel és a modern technológia felhasználásával minőségi összefogás jön létre a köz- és a magánszféra szervezetei között, előtérbe kerül mindeme szervezetekben a horizontális és vertikális koordináció. Ezáltal a szervezetek magasabb társadalmi célokat érhetnek el, az állampolgárok több választási lehetőséghez jutnak a közszolgáltatások terén. Mindehhez szükség van a hálózaton belül az interakciók irányítására, illetve arra, hogy az intézményi berendezkedés befolyásolható legyen, akár a korábbi normák és értékrend feladásának árán is. A megoldási lehetőségek magukba foglalnak strukturális, technokratikus és személyorientált koordinációs eszközöket is. A személyorientált megoldások között preferált az együttműködő szervezetek kultúrájának közelítése, közös képzések szervezése, vagy akár az időszakos munkatárscsere. Emellett a hálózati kormányzás az állampolgárok szélesebb körének a közigazgatási folyamatokba történő bevonását is szorgalmazza. A döntéshozatal azáltal is válik jobbá, hogy a szervezetek nem csak irányító szerepet töltenek be, de a kölcsönösség révén maguk is ügyfelek, érintettek. Problémát az elszámoltathatóság okozhat, mivel a hálózat minden tagja felelős (Oparin-Salamon 2013; Rosta, 2015).

A fent tekintett irányzatok – bár működő közigazgatási rendszerek megfigyelésére alapoznak és azok főbb elemeit emelik ki, Rosta (2015) szerint önmagukban mégsem elegendők, hogy a XXI. századi angolszász és európai közigazgatási rendszereiről képet adjanak. Az áttekintett irányzatok egymást kiegészítve és olykor átfedve adnak képet a

mai közigazgatásról, így ezeket a Post-NPM doktrína egyesíti, kiemelve a neo-weberi állam, a közkormányzás és a hálózati kormányzás főbb jellemzőit. Rosta (2015) szerint az empirikus kutatások is azt mutatják, hogy a mai modern közigazgatási rendszerek mindhárom irányzatból merítenek (Rosta, 2015). A 7. táblázat összegzi a bemutatott három irányzat Post-NPM-hez kapcsolódó vonásait.

7. táblázat: Az NWS, a JuG és az NPG kapcsolata a Post-NPM doktrínájával

Irányzat	Az irányzatnak a Post-NPM doktrínához kapcsolódó jellemzői
NWS	- Jogállamiság és képviseleti demokrácia értékeinek hangsúlyozása - Eredményesség hangsúlyozása - Erős központi állam kialakításának igénye, azaz központosítás hangsúlyozása (JuG is) - Közsféra speciális kultúrájának hangsúlyozása (JuG is) - Belső orientáció helyett külső fókusz (JuG és NPG is) - Kultúra és intézményi környezet figyelembevételének hangsúlyozása (JuG és NPG is)
JuG / WoG	- Horizontális koordináció szerepének hangsúlyozása - Vertikális koordináció, azaz központosítás hangsúlyozása (NWS is) - Közsféra speciális kultúrájának hangsúlyozása a kontroll során (NWS is) - Hálózatos közfeladat-ellátásra fókuszál, azaz belső orientáció helyett külső fókusz (NWS és NPG is) - Kultúra és intézményi környezet figyelembevételének hangsúlyozása (NWS és NPG is)
NPG	- Közfeladatot ellátó szervezetek közötti interdependencia hangsúlyozása - Hálózatos közfeladatellátásra fókuszál, azaz belső orientáció helyett külső fókusz (JUG és NWS is)

Forrás: (Rosta, 2015, 212. p.)

2.6 Hasonlóságok és különbségek a HR menedzsmentben

2.6.1 Konvergencia vagy divergencia?

Ahogy azt korábban kifejtettük, a HRM szakterületének előtérbe kerülése és amerikai koncepciójának nemzetközi terjedése kapcsán egyre világosabbá vált a külső környezet szerepe a HRM gyakorlatok sikeres implementációjában. Európai kontextusban a HRM gyakorlatok vonatkozásai mások, mint az Egyesült Államokban (Brewster, 1995), felhasználhatósága más kultúrákban megkérdőjelezhető (Collings – Wood, 2009). Brewster (1995) európai HRM modelljében a különbségek nyíltan kifejezésre jutottak, azonban – bár Brewster ezekre külön nem tér ki – számos hasonlóság is megtalálható az amerikai és európai HRM vonatkozásában (Gooderham – Nordhaug, 2011). Ennek kapcsán egy időben számos kutatás irányult az amerikai és európai HRM gyakorlat különbségeinek és a különböző gyakorlatok egymáshoz viszonyított változásainak feltérképezésére; számos irodalomban megjelent a konvergencia és divergencia vitája (Karoliny – Poór, 2013).

A konvergencia irányzatát alátámasztandó már a XX. század második felében olvashatjuk például Kerr és szerzőtársainál (1960), vagy Hickson és szerzőtársainál (1974), hogy az iparosodás közös értékeket és szervezeti rendszereket teremt, függetlenül az eltérő ideológiáktól, politikai rendszerektől és kultúráktól. A kommunista rendszerek összeomlása utáni kelet-európai változások, Kína piacosodása, valamint a globalizáció trendje Fukuyama (1992) szerint minden gazdasági és politikai rendszerben konvergenciát fog eredményezni. Ennek irányzatát támasztja alá az a mögöttes elgondolás, mely szerint, ha a kapitalizmus marad az egyetlen nagyobb rendszer, akkor a természetes gazdasági szelekció, és a sikerét elősegítő gyakorlatok és intézmények a kapitalista rendszer fokozatos terjedését, és más lehetőségek kizorítását fogja eredményezni, olvassuk Mayrhofer és szerzőtársainál (2011). Az eltéréseket, amelyek a menedzsment technikákban az idők folyamán megjelentek a különböző földrajzi elhelyezkedés és izoláció, valamint az ebből fakadó eltérő nemzeti kultúrák és értékrendek nyomán egyre inkább elhomályosítja a nemzetköziesedés folyamata, a globalizáció terjedése (Kelley et al., 1995; Sparrow – Schuler – Jackson, 1994). A globalizálódó média, az egységesedő fogyasztói kereslet, a kereskedelmi korlátok

csökkenése, a digitalizáció, a technológia és a piac logikája, univerzálisan alkalmazható megoldásokat kívánnak (Gooderham – Nordhaug, 2011)¹¹. Ugyanakkor a szervezetek szintjén megfigyelhető az is, hogy a nemzetközi vállalatok sok esetben igyekeznek a már bevált technikákat leányvállalataikban is alkalmazni.

Európai szinten a konvergenciát erősítő tényezőket a következőkben foglalhatjuk össze (Poór, 2013b):

- Egységesedő EU jogrendszer
- Bővülő, adminisztratív korlátozások nélküli belső piac
- Az EU különböző országainak közigazgatási szervezetei közötti kapcsolatok megsokszorozódása
- A szakszervezetek csökkenő befolyása
- Európai és amerikai multinacionális cégek jelenléte.
- Fokozódó érdeklődés az amerikai és japán megoldások átvethető elemei iránt.

Kutatók más csoportja a konvergencia álláspontjával szemben a divergencia irányzatát képviseli, mint például Whitley (2000) vagy Hofstede (2001). Ezen írók szerint a személyzeti kérdések sokkal kevésbé gazdaság és technológia függők, sokkal inkább képezik le a nemzeti intézményi rendszer sajátosságait. Az emberi erőforrás menedzsment lehetőségeit a szervezetben nagyban meghatározza az állami, szabályozási struktúra, a különböző érdekcsoportok, a közvélemény és az értékrend (Gooderham – Nordhaug, 2011). A különböző kultúrakutatások eredményei szintén a konvergencia ellen szólnak. A témakörben folyó vizsgálatok később a hasonlóságok és különbségek magyarázó tényezőinek megtalálását is célozták. Eltérések fakadnak az angolszász országokra jellemző szabad verseny, illetve a kontinentális Európára jellemző koordinált piaci rendszerekből (Hall – Soskice, 2001), a Whitley (2000) által meghatározott nemzeti üzleti/vállalati rendszerek (*national business systems*), valamint az érdekegyeztetési rendszerek különbségeiből (Brewster – Mayrhofer – Smale, 2016), és a kulturális környezet eltéréseiből: nemzeti és regionális szinten is jelentős különbségek mutathatók ki a normák és értékek tekintetében, amely már régóta képezi kutatások tárgyát (Due – Madsen – Jansen, 1991; Hofstede, 1998; 2001; Reiche – Lee –

¹¹ Gooderham és Nordhaug (2011) kicsit más megvilágításban arra hívja fel a figyelmet, hogy ha elfogadjuk Gospel és Pendleton (2005; idézi Gooderham és Nordhaug, 2011) feltételezését, miszerint a termékpiacon, pénzügyi és irányításbeli változások nyomására a koordinált piacgazdaságok elmozdulnak a liberális piacgazdaság irányába, akkor ez az európai HRM gyakorlat hasonlóságát vetíti előre az USA-beli HRM felé.

Quintanilla, 2012; Ronen-Shenkar, 1985). Al Ariss és Sidani (2016) szintén azt vallják, hogy a kutatások kevésbé bizonyítják olyan konvergencia létezését, amely a HRM gyakorlatok globális közeledését mutatná. A szerzők olyan eseteket említene, melyek szerint multinacionális vállalatok is inkább a helyi gyakorlatot alkalmazzák saját HRM gyakorlatuk bevezetése helyett.

Egy harmadik megközelítés a középút irányzata, vagy másképp cross-vergencia (*crossvergence*), mely szerint konvergencia és divergencia egyszerre vannak jelen a világban (Adler, 1983). A divergencia megközelítésének egyik hátránya az, hogy tagadja a vállalatok azon képességét, hogy tanulhatnak más kultúráktól (Gupta – Wang, 2004). Az utóbbi időben egy olyan hibrid nézet nyert teret, amely a globálisan elérhető alternatívák közül a legjobbak összeválogatását és kombinálását feltételezi. Gupta és Wang (2004) Ralston és szerzőtársai 1993-as kutatását említi példaként, amelyben az Egyesült Államokban, Kínában és Hong-Kongban, mint a nyugat és a kelet ellenpontjaiban a vállalatok olyan perspektívát alakítottak ki, amely középutat képez a divergens kultúrák és a domináns globális racionalitás között. A lehetőségek közül azok az elemek kerülnek kiválasztásra, amelyek a vállalat számára ideálisak. Az irányzat hátulütője, hogy a kultúrát statikusan szemléli, valójában azonban a kultúrák találkozása elősegítheti az újítások felfedezését, az átalakulást és a tanulást.

Mayrhofer és szerzőtársai (2011) úgy látják, hogy az elmúlt két-három évtizedben a számos kutatás, amely a konvergencia-divergencia kérdésre irányult, szerény eredményeket hozott, és nincs egyetértés a kutatók között. Ennek egyik oka a konvergencia-divergencia definíciójának problematikája, valamint a mérési módszerek különbözősége. A fent említett szerzők szerint módszertani szempontból fontos meghatározni, hogy konvergenciáról – jelentését tekintve – akkor beszélhetünk, 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. Ezt nevezik a szerzők végkonvergenciának (*final convergence*). Megfigyelésük szerint ezt esetenként összetévesztik az irány hasonlósággal (*directional similarity*), vagyis az egy irányba mutató változási trendekkel, amely azonban nem a különbségek csökkenését eredményezi, hanem az elemzési egységekben a változók egy irányba történő megváltozását az időben; vagyis hasonló trendek mutatkoznak, amelyek azonban nem közelítik a gyakorlatokat. E különbségtétel fontos, hogy elkerülhető legyen a helytelen következtetések levonása. Egy másik lényeges pont, hogy a menedzsment gyakorlatok konvergáló fejlődésének elemzéséhez hosszabb időintervallumra vonatkozó,

több országból származó adatokra van szükség, hívják fel a figyelmet Mayrhofer és szerzőtársai (2011). A szerzők szerint az emberi erőforrás menedzsment jellegéből adódóan jól vizsgálható e tekintetben. Bár számos szakirodalmi forrás – többnyire implicit módon – feltételezi egy olyan *best practice* (legjobb gyakorlat) létezését, amely felé minden szervezet törekszik és így konvergencia jön létre, a szervezet működéséhez szükséges erőforrások közül az emberi erőforrások területenként épphogy eltérőek lehetnek és jellemzően tükrözik a helyi környezet sajátosságait, ezért kezelésükhöz a legkevésbé alkalmazható egy univerzálisan elfogadott legjobb gyakorlat. Mayrhofer és szerzőtársai (2011) kutatásuk során kimutatták, hogy az európai országok körében is leginkább a HRM egyes területeire jellemző a hasonló irányba történő elmozdulás, az egységesség irányába mutató konvergencia azonban nem volt kimutatható egyetlen területen sem.

Kaufmann (2016) úgy véli, hogy sok kutató figyelmen kívül hagyja, vagy „fekete dobozba” zárja a gazdasági hatásokat és kapcsolatokat. A fenti témakört érintő tanulmányok rutinszerűen a növekvő globális versenyt nevezik meg a legfontosabb erőhatásként, amely a cégek HRM gyakorlatainak kiválasztását formálja, és kevés analitikus figyelmet szentelnek a gazdasági logikának, és a globális verseny- és fejlődési folyamatok dinamikájának, bár a gazdasági törvényszerűségek iránt tanúsított nagyobb figyelem Kaufmann (2016) szerint a HRM kutatási területét általában véve pozitív irányba mozdítaná. A menedzsment tanulmányoknak igaza van abban, hogy a nagyobb globális verseny a vállalatokat a termelékenység növelésére és a költségek csökkentésére kényszeríti, tévedés azonban azt feltételezni, miszerint ez egy univerzális konvergenciát eredményez adott típusú HRM gyakorlatokhoz/rendszerhez. A nagyobb globális versenyhez való alkalmazkodás gyakran más formát is ölthet, mint pl. nagyobb specializáció a nemzetközi munkamegosztásban; ezek a válaszok országokon átívelő és országon belüli divergenciához vezetnek a HRM-ben, fejti ki Kaufmann (2016).

A konvergencia és a divergencia tendenciáinak megfigyelésére Európa különösen alkalmas. Egyik oldalról az Európai Unió közös intézményi struktúrákat hoz létre a tagállamok társadalmi, gazdasági és politikai életét érintő szabályozások révén, másrésztől azonban ott van Európa többször említett sokszínűsége. A Gooderham és Nordhaug (2011) által összefoglalt Cranet kutatások lehetővé tették a különböző országok fejlődésének szimultán összevetését pontosan meghatározott HRM gyakorlatok mentén. E kutatások jól mutatják a hasonló fejlődési irányok mellett a kontextuális eltérések jelentőségét. A 1990-es évek elején több kutatás is született (Gunnigle – Brewster –

Morley, 1994; Morley et al., 1996), amelyek bár észleltek némi közeledést az európai és amerikai modell között a szakszervezeti tagság mértéke, mint jellegzetes vonás mentén, azonban a vizsgált 14 országban a nemzeti gyakorlatok továbbra is nagy mértékben elkülönültek.

Gooderham és Brewster 2003-as kutatása az intézményi környezet négy fajtáját különböztette meg a társadalmi közösségi struktúra és a vállalatok foglalkoztatást érintő döntéseinek mozgástere mentén. A két végponton az Egyesült Királyság és Németország kapott helyet. Az Egyesült Királyságban a közösségi struktúrák kis mértékben vannak jelen, viszont a foglalkoztatási döntésekben nagy a mozgástér, míg Németországban jellemző a foglalkoztatás körülményeinek körültekintő meghatározása, a döntések behatárolása. E kutatás is hasonló eredményekre jutott: létezik egyfajta amerikanizálódás, de a nemzeti intézményi beágyazódás továbbra is nagymértékben meghatározza a szervezeti HRM gyakorlatot, ami különösen igaz Németországra és vélhetően a kontinentális európai országokra (Gooderham – Nordhaug, 2011). Ez a kutatási irány és szemlélet jellemezte az ezredforduló előtti időszakot. Larsen és Brewster (2003) hasonló kutatása során a HRM feladatkörök decentralizációját, a vonalbéli menedzsment felé történő átirányítását vizsgálták tíz éves időszakban. Az eredmények azt mutatták, hogy a vonalbéli menedzserek HRM feladatai növekedtek, de az országok egymáshoz viszonyított pozíciója nem változott. Ebben az értelemben konvergencia nem volt megfigyelhető. Nikandrou, Apospori és Papalexandri (2005) longitudinális kutatásukban 18 európai országot két nagy országcsoportba osztottak: északi/nyugati és déli/keleti országok csoportját elemezték a HRM gyakorlatot illetően. Bár konvergenciát nem fedeztek fel, Olaszország és a volt Kelet-Németország közeledett az északi/nyugati csoporthoz. Brewster, Sparrow és Vernon (2007) kutatása, amely az elmozdulást vizsgálta az alkalmazottak egyéni véleménynyilvánítása irányába a kollektív véleménykifejezés helyett azt a hipotézist, miszerint a konvergencia a liberális piacgazdaság irányába vitte volna a vizsgált országokat – az Egyesült Királyságot, Németországot és Svédországot tekintve – elvetették. A kollektív alkalmazotti vélemény továbbra is fontos szerepet játszott a nagyvállalatoknál. Fenti tanulmányok alapján összességében elmondható tehát, hogy bizonyos mértékben ugyan fellelhetők hasonló irányú trendek, amelyek egy irányba mutatnak, a nemzeti szinten fennálló különbségek nem csökkennek, a multinacionális cégek jelenléte és a vállalatok viszonylagos döntési szabadsága ellenére sem (Gooderham – Nordhaug, 2011). Később Apospori (et al. 2008) kutatása arra is rámutatott, hogy az eltérő HRM politikák és gyakorlatok különböző

korrelációt mutatnak a szervezeti teljesítménnyel a különböző földrajzi területeken, úgy, mint Észak- és Dél-Európa. Hasonló módon Stavrou, Brewster és Charalambous (2010) megállapították, hogy az egyes HRM technikák kombinációi különbözően hatnak a teljesítményre az egyes országcsoportok tekintetében, amelyek ebben az esetben északnyugat-európai, anglo-ír, valamint közép- és dél-európai országokat foglaltak magukba, kiemelve a kulturális és intézményi jellemzők fontosságát. Gooderham, Parry és Ringdal (2008) valamint Rizov és Croucher (2009) vizsgálatai különbséget tettek a HRM kalkulatív és kollaboratív¹² technikái között, ami a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatást illeti. Itt az eredmények némileg ellentétesek: Gooderham, Parry és Ringdal (2008) azt találták, hogy a kalkulatív HRM gyakorlatok mutatnak korrelációt a teljesítménnyel, Rizov és Croucher szerint viszont a kollaboratív gyakorlatok voltak pozitív hatással a szervezeti teljesítményre, különösen a koordinált piacgazdasággal rendelkező országokban, amely a szerzők szerint e rendszer felsőbbrendűségére enged következtetni liberális társával szemben.

Mindezek a kutatások alátámasztják, hogy a HRM gyakorlatok egységesedése nem jár együtt a globalizációs folyamatokkal, annak nem egyértelmű következménye. Európai szinten nem figyelhető meg konvergencia, csak iránybeli hasonlóságra utaló jelek fedezhetők fel (Mayrhofer et al., 2011). Figyelembe véve az uralkodó HRM rendszereket kulturális és intézményi szempontból, a cégek döntéshozatali függetlenségét az alkalmazott HRM gyakorlatokat illetően, a HRM-mel kapcsolatba hozható hasonló irányú változásokat, valamint a szervezeti teljesítményt befolyásoló HRM-hez köthető tényezőket nem egy európai HRM modellről, hanem eltérő európai HRM modellekről beszélhetünk (Gooderham – Nordhaug, 2011).

Követve a menedzsment gyakorlatok időbeni fejlődését és a hasonló irányba mutató változások eltérő formáit, valamint ezen fejlődés magyarázatát keresve, a különböző analitikai szintek között munkáló erők összjátéka kulcsfontosságú, írják Mayrhofer és szerzőtársai (2011). A releváns tényezők különböző szinteken működnek és magukba foglalják a globális erőket, úgy, mint a költségcsökkentésre és termelékenység növelésére irányuló nyomás; regionális hatások, mint például az EU-s szabályozások; nemzeti ösztönző erők, úgy, mint különböző szabályozások; valamint a szervezetek stratégiai

¹² A HRM kalkulatív megoldásai alatt az individuális és formális technikákat értjük: az egyéni teljesítményértékelést, a juttatások egyénre szabott teljesítmény- és érdemalapú rendszerét, a képzések formális értékelését közvetlenül a képzés után, illetve a képzés után néhány hónappal; kollaboratív technikák az írott küldetésnyilatkozat, a vállalati stratégiával kapcsolatos formális eligazítás, az alkalmazottakkal való kommunikáció írott irányelvei (Rizov – Croucher, 2009).

orientációja, vagy a termék és forrás piacok, ahol a szervezet tevékenykedik. A tény, hogy az említett versengő és egymást gyengítő erőhatások ellenére kézzel fogható jelei vannak a hasonló irányba történő elmozdulásnak egyrészt a globális trendek erejét bizonyítja, másrészt pedig a HRM nemzeti rendszerekbe való beágyazottságát (Mayrhofer et al. 2011).

Brewster és Mayrhofer (2009) a hasonlóságok és különbségek vizsgálatakor több, részben egymással versengő, részben egymást kiegészítő magyarázó perspektívát vesz figyelembe:

- A **funkcionális perspektíva** a HRM univerzalista paradigmájához és a szervezet funkcionális megközelítéséhez kötődik. Az egységesség irányába mutató erőket hangsúlyozza például a szervezet szintjén a tranzakciós költségek gazdaságtana, kiemelve, hogy létezik egy olyan ideális szervezeti forma, amelyben a tranzakciós költségek hasonlóak, vagy azonosak (Hollingsworth – Boyer, 1997; idézi Brewster – Mayrhofer, 2009). A globális racionalitás mítosza (például Meyer et al., 1997; idézi Brewster – Mayrhofer, 2009) szintén azt sugallja, hogy a fejlődés országokon és kultúrákon átívelően azonos irányba halad. Ugyanígy a nagy kollektív aktorok, mint az Európai Unió, olyan köteléket hoznak létre, amelyben a nemzeteket befolyásoló európai szabályozások révén a szervezetek egy egységesebb kontextusban működnek.
- A **kulturális és intézményi** megközelítések a heterogenitás mellett érvelnek. A kultúrával foglalkozó kutatások – bár sokfélék és sokrétűek, ahogy korábban már áttekintettük – megegyeznek abban, hogy a kultúra adott. A földrajzilag – általában a nemzetek szintjén – elkülönülő, mélyen gyökerező értékek, a jó és rossz fogalmáról, becsületről stb. alkotott kép, az egyéni és a kulturális értékek összefüggése az, amely a különböző egyének megközelítésének összességén keresztül meghatározza, mi kívánatos az egyik, vagy elfogadhatatlan a másik országban, és ez az, amely a szervezetek működését is áthatja. Ahogy a szervezetben a HRM érintett a különböző hierarchia szinteken lévő emberek kommunikációjában, így a kultúra óhatatlanul szerepet játszik a menedzsment módjában.
- Az **institucionalista perspektíva** szerint az intézményi rendszer az, amely a szervezeti HRM-et befolyásolja: vagyis a gazdasági, társadalmi és jogi berendezkedés. Ezek azok a tényezők, amelyek a nemzeteket is megkülönböztetik egymástól. Az általános és szakképzés, a munkaerőpiac működése, a

foglalkoztatási szabályozás, az ipari kapcsolatok határozzák meg, hogyan működik a HRM az egyes államokban. Egyes szerzők (például La Porta et al., 1997; idézi Brewster – Mayrhofer, 2009) szerint a különbségek gyökere az angolszász és kontinentális jogban ragadható meg. Az angolszász jogrend országaiban – mint amilyen az Egyesült Királyság és az USA is – a precedens jog az uralkodó, míg a kontinentális jogrendű országokban a piacot, így a munkaerőpiacot is közvetlenül érintik a szabályozások. Más szerzők, mint például Brewster (2004) szerint magyarázó tényező lehet a tulajdonosi szerkezet, amely eltéréseket eredményez az üzleti célok tekintetében – hosszú távú fenntarthatóság vagy gyors nyereség, vagy a politikai rendszer és gyakorlat, valamint az érdekelt felek befolyása a cég szintjén.

- Végül, de nem utolsósorban az ismeretek, innováció, menedzsment ismeretek stb. **diffúziója** is hozzátesz a hasonlóságok és különbségek magyarázatához. A HRM szempontjából jelentős szerepe van a multinacionális vállalatoknak. Ezeket a szervezeteket sok esetben kulcsfontosságúnak tartják, tekintve növekvő számukat és erejüket és a globalizációban játszott szerepüket. Sokat vizsgált terület, hogy a multinacionális cégek mennyire hozzák magukkal a már bevált módszereket, illetve milyen mértékben alkalmazkodnak inkább a helyi gyakorlathoz. Ennek vetülete, hogy mennyire mozdítják elő ezek a vállalatok az egységességet a nemzetek HRM gyakorlatában, illetve mi az az egyensúly, amely ideális a helyi gyakorlat adoptálása és a magukkal hozott módszerek megtartása között. Ez a kérdés is összetett azonban: milyen országban működik a multinacionális vállalat, mely országból érkezett oda, külföldi vagy belföldi tulajdonú-e a szervezet, mely üzleti és piaci rendszerek hatnak HRM gyakorlatára. Mindezek szintén befolyásolják az általuk kiváltott hatást. A komparatív HRM kutatásnak ezen területe, mely a magyarázó tényezők feltárását célozza mindmáig további vizsgálatot kíván (Brewster – Mayrhofer, 2009).

2.6.2 Private-public debate, a magán- és a köz- vitatott témája

A konvergencia kérdését nem csak az országok HRM gyakorlata közötti hasonlóságok és különbségének szintjén tekinthetjük, hanem a magán- és a közszféra vállalatait illetően is. Amint már korábban tárgyaltuk, az NPM kapcsán sok változás történt a közszféra szervezeteiben. Ezek annak emberi erőforrás menedzsmentjében is megjelentek. Átalakult a vezetői kép, felértékelődött a vezetési képességek jelentősége és a vezetők szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása, különös tekintettel az emberi erőforrásokra; változott annak értékelése, hogy mely képességek szükségesek ahhoz, hogy a munkaerő hatékonyabban és még inkább a szervezet javát szolgálva teljesítse feladatait; átalakították a bérezési rendszereket, hogy azok jobban kapcsolódhassanak a szervezeti és kormányzati célokhoz és stratégiához, valamint a foglalkoztatottak motivációjához. Szükségessé vált és számos helyen bevezetésre is került az alkalmazottak teljesítményének értékelése, illetve előtérbe került a magán- és közszervezetek közötti együttműködés is (Raudeliūnienė – Meidutė-Kavaliauskienė, 2013).

Raudeliūnienė és Meidutė-Kavaliauskienė (2013) kutatásukban megállapítják, hogy a közszféraszervezeteknek továbbra is hiányossága az emberi erőforrások kezelésének stratégiai szemléletű kezelése. Ugyanakkor a szerzőpáros szerint a nemzetközi szervezetek által készített beszámolók alapján megfigyelhető az emberi erőforrás menedzsment individualizálásának tendenciája. Ez leginkább a kiválasztásban és a képzésben érhető tetten. Sokhelyütt vélik úgy, hogy a közigazgatásban dolgozókat más módon kell menedzselni, illetve, hogy az emberi erőforrások kezelését személyre kell szabni, egyéniesíteni kell. Felmerül ugyanakkor, hogy ez a személyre szabás a közszoigalati alkalmazotti morált rombolhatja. Azokban az országokban, ahol a zárt típusú közigazgatás elemei jelen vannak – szem előtt tartva a közszervezetek jogi szabályozásait – problémát okozhat az emberi erőforrások rugalmas, kreatív, innovatív menedzselése. Nyilvánvaló ellentét húzódik a szakirodalom által kifejtett rugalmas és innovatív technikák alkalmazása és a közszféra meglehetősen szigorú jogi keretei között. Raudeliūnienė és Meidutė-Kavaliauskienė (2013) alapján egy másik megfigyelhető tendencia a HRM tevékenységek kihelyezése, az ENSZ 2005-ös jelentése (UN, 2005) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy ez a megoldás csak nagy körültekintéssel alkalmazható.

Emellett megfigyelhető a HRM decentralizálásának irányzata is. Az Európai Unió tagállamainak egy része növekvő mértékben követi ezt a tendenciát, különösen a bérek,

a teljesítményértékelés, a foglalkoztatási feltételek és a képzés tekintetében. A személyre szabott HRM trendje jellemzőbb azokra az országokra, ahol inkább a pozíciórendszer elemei érvényesülnek a közigazgatásban, míg a kihelyezés – *delegation* – inkább a karrier-típusú közigazgatás sajátja (Raudeliūnienė – Meidutė-Kavaliauskienė, 2013).

A magán- és a közszféra gyakorlatát övező érvek és ellenérvek vitája is szüntelenül jelen van, amióta az NPM első modellje az Egyesült Királyságban megjelent (Morgan – Allington, 2003). A véleménykülönbség leginkább a modellnek abból a sokat emlegetett nézetéből adódik, hogy a magánszférában bevált gyakorlatokat át kell ültetni a közszférába, ily módon növelve annak hatékonyságát és elősegítve eredményes működését. Egyes írók, mint például Vinten (1994) azt vallják, hogy a két szektor gyakorlata sosem volt igazán különböző, Daley (2002) szerint azonban a magán- és a közszféra szervezeteinek hagyományos értékei alapvetően eltérnek, ami következésképpen megváltoztatja a szervezet lényegét, valamint más menedzsmentet és HRM környezetet eredményez.

8. táblázat: A magán- és közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői

JELLEMZŐK	MAGÁNSZFÉRA	KÖZSZFÉRA
FŐBB MOZGATÓK	Piaci individuális választások, kínálat és árak, fogyasztói szemlélet, verseny	Kollektív választás, szükségleti szempontok, állampolgári jogon járó juttatások, jogszabályok
VÉGCÉL	Fennmaradás a versenyben	A társadalmi érdek érvényesítése
SZERVEZETI JELLEMZŐK	Rugalmas, decentralizált, az elérendő célokra koncentrált szervezet	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet
ALKALMAZOTTAKTÓL ELVÁRT MAGATARTÁS	A célok megvalósítása, kritikus szemlélet, kreativitás	A szabályok betartása, óvatosság, fegyelem
KONTROLLESZKÖZÖK	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók
VEZETÉS	Előretekinő, jövőt formáló, autonóm	Az eredményeket nyomon követő, reagáló, korlátozottan autonóm
A TERVEZÉS SZEREPE A VEZETÉSI FUNKCIÓK KÖZÖTT	Kritikus, alapvető, állandó, sokdimenziós	Marginális, mechanikus, alkalmoszerű

Forrás: (Poór – Barta – Karoliny, 2006)

A két szektor szervezeteit egyértelműen megkülönbözteti a tulajdonosi forma és az eltérő irányultság is (Pollitt, 1990). Míg a közszféra intézményeit a politikai közösségek tagjai közösen alakítják ki és tartják ellenőrzés alatt, ezzel szemben a magánvállalatok vezetői a tulajdonosoknak és a részvényeseknek tartoznak elszámolással (Budhwar – Boyne, 2004); valamint míg a magáncégek célja a profitszerzés, addig a közszervezetek elsődleges célja a közügyek ellátása, melyek széles érdekeltségi kört érintenek. A fenti (8.) táblázat a magán- és a közszféra szervezeteinek hagyományos jellemzőit mutatja.

A *private-public* (magán- és köz-) vita révén szintén ellentétes irányzatok láttak napvilágot. A New Public Management terjedése a **hasonlóságok** irányzatát mozdította elő, melynek képviselői az NPM főbb irányvonalának már korábban említett eszközeinek – úgy, mint a piaci elvek követése, a decentralizáció, a hatékonyság előtérbe helyezése, a szorosabb pénzügyi ellenőrzés, a leépítések, a kiválóság keresése (*search for excellence*), a minőség ellenőrzés és ügyfélközpontúság – terjedését vetítették előre, amelyek majd mind növelik a hasonlóságot a magán- és a közszféra szervezeteinek működése között (Musztyné et al., 2013). Az NPM néhány pártolója szerint az eredmény dupla konvergencia: a magán- és a közszféra gyakorlata között és a különböző országok között is, hiszen sok esetben a kormányok más országokban zajló reformokról vesznek mintát (Bordogna, 2008). Bossaert és Demmke (2003) a nyugat-európai államokban bizonyos hasonlóságokat fedeztek fel a köz- és a magánszféra között, az átalakuló kelet-közép-európai országok közszféráiban megfigyelt HRM modernizációs programok gyakorlatáról pedig azt állapították meg, hogy az merőben eltér a magánszférabelitől. A korábban központilag irányított államokban a modern HRM nehezen volt fellelhető, és a rendszerváltás után még ennyi idővel is észlelhetők a HRM gyakorlatban a 40 év kommunizmus maradványai (Brewster – Sparrow – Vernon, 2007). Az idő múlásával azonban azok a történelmi jellemzők, amelyek megkülönböztették a közép-kelet-európai országokat Európa többi részétől, elhalványulnak, Dan (2015) szerint mára szinte el is tűntek. Ha az NPM továbbra is ily mértékben meghatározza a közigazgatási reformok alakulását, ahogy azt az imént említett szerző feltételezi, akkor ezen a területen a hasonulási folyamat folytatódhat.

A másik oldalon itt is megtalálhatók azok, akik a **különbözőségeik** irányzatát képviselik. Ők úgy gondolják, hogy ezek a várákozások gyenge elméleti alapon állnak (Bordogna, 2008). E másik tendencia támogatói szerint a magánszférabeli vezetői szerepek és

menedzsment módszerek nem tehetők át átalakítás nélkül a közszféragyakorlatba, ezeket számos körülmény gátolja, mint például a specifikus szervezeti kultúra (Pollitt, 1990; Ranson – Stewart, 1994). Ferlie és szerzőtársai (1996) szerint ugyanezt támasztják alá a közszférában a változási folyamatok vagy bizonyos szakmai csoportok egyedi jellege és a stratégiai menedzsment különböző interpretációi, valamint a közszféra HRM szempontú modernizálása szintén nagy eltérést mutat a magánszférához képest (Bossaert – Demmke, 2003). Számos szerző (például DiMaggio – Powell, 1983; Meyer – Rowan, 1991; és Scott, 1995) hívta fel a figyelmet arra is, hogy egy másik országban alkalmazott HRM módszerének adott ország közigazgatásába történő átvétele előtt fontos a két ország között fennálló intézményi rendszerek tanulmányozása. Ez a megfontolás egybeesik a kontingencia elmélet tudósainak (például Kotter, 1982; vagy Mintzberg, 1973) nézetével, akik a vezetői tevékenységek kontextuális mivoltát hangsúlyozzák. Moran és szerzőtársai (2007, 219. p.) szavaival „*minden technológia transzfernek van kulturális dimenziója*”. Az Egyesült Királyság által 2005-ben készített EU jelentés szintén kiemeli a történelmi és kulturális örökségben, a törvényhozás és igazgatás stílusában megmutatkozó sajátos nemzeti jelleget. A tagállamok egyéni prioritásai alapján igazgatják ügyeiket, illetve az egyes országok polgárainak is eltérő elvárásai vannak az adott állammal és közszolgáltatával szemben (UK, 2005).

Megint mások a *crossvergence* irányzatának hívei. Ők arra mutatnak rá, hogy az NPM reformok megszűrve és módosítva jelennek meg a nemzeti intézményi keretrendszerből függően. A HRM gyakorlat sok területe nagyon hasonló a magán- és a közszférában, van azonban számos fontos különbség is, melyek a magánszféra relatív pénzügyi pozíciójából, illetve érték-orientált mivoltából fakadnak (Christensen – Lie – Lægreid, 2008; Parry et al., 2005). Brunetto (2002) kutatásának eredményei azt sugallják, hogy míg maga a közszféra reformjának folyamata „*globális, az a különböző társadalmakban és különböző közszolgálati kultúrákban eltér*” (Worland – Manning, 2006, 11. p.).

2.7 A válság hatása a HRM-re

Randma-Liiv és Kickert (2017) szerint semmi sem alkalmas annyira a változás generálására, mint egy válság. Sokak szerint egy „jó válságot” nem szabad elvesztegetni, hanem feltétlenül ki kell használni az általa kínált lehetőségeket. Krízis esetén a változtatás már nem opció, nem választás kérdése, hanem szükséglet. A helyzet gyakran sürgős intézkedéseket kíván és sok esetben épp bizonytalansága révén valósulhatnak meg olyan újítások, fejlesztések is, amelyek korábban elképzelhetetlenek, túl korainak, vagy túl drasztikusnak tűntek. A következőkben a válság HRM-re gyakorolt hatásait tekintjük át.

2.7.1 2008 és válságkezelés a HRM-ben

A 2008-as válság abban különbözött az addigiaktól, hogy sokkal gyorsabban terjedt ki minden országra (Poór, 2013b). A magánszférában a beszűkült piacok és a csökkenő eladások a gazdasági élet szereplőit újra kihívások elé állították. Míg a nagyméretű cégek a méretgazdaságosság, a szélesebb termék és tudáspaletta révén könnyebben megbirkózhatnak a helyzettel, ezek hiánya a kisebb vállalatoknak gondot okoz, ugyanakkor a kisebb cégek könnyebben alkalmazkodnak, és gyorsabb reakcióra képesek a megváltozott piaci igényekhez mérten (Wickramasinghe – Perera, 2012). Lai és szerzőtársai (2016) kutatásukban szintén rámutatnak a méretbeli különbség okozta eltérésekre. A vizsgálatukban részvevő Egyesült Királyságbeli vállalatok között a legfeljebb 50, valamint 50 és 249 közötti főt foglalkoztató szervezeteket jobban érintette a válság, mint a 250 vagy annál több alkalmazottat foglalkoztatókat. A kisvállalatok közül az 50-249 fő közöttiek bizonyultak ellenállóbbnak.

A válság okozta gazdasági visszaesés azonban mérettől függetlenül a szervezet minden területére kihat, a változások a HRM gyakorlatában is megmutatkoznak. A könnyen helyettesíthető, képzetlen munkaerő olcsóbb lett, azonban a valóban értékes, versenyelőnyt jelentő szakmai tudással rendelkező humán tőke felértékelődött. Különösen igaz ez a kiszámíthatatlan, gyorsan változó környezetben, amikor az alkalmazkodó-képesség kulcsfontosságú. Ennek kérdése a vállalatok részéről alapos

megfontolást igényel. Egyik oldalról kecsegtető lehet az emberi erőforrások magas költségeinek csökkentése, a másik oldalon viszont fennáll a veszélye annak, hogy az alkalmazottak elbocsátásával elvesztett értékes tudás a későbbiekben jelentős hátrányt generál, károkat okoz (Poór, 2013b).

Vardarlier (2016) a válsághelyzethez kapcsolódó lehetséges szervezetbeli események között említi a kulcsfontosságú személyzet és tudástőke elvesztését, a nagymértékű munkaerő-vándorlást, a munkamorál és a motiváció csökkenését, amely alacsony teljesítményt eredményez, az egészségügyi ellátási költségek növekedését, a HRM-hez kötődő költséges pereskedést, kompenzációs politika kialakítását, a negatív szervezeti hírnevet és imázst a köz előtt, a félretájékoztatást, a vezetés hitelességének csökkenését, a pszichológiai problémák kezelésének nehézségét, a toborzás felfüggesztését, és a tervezett képzési programok elhagyását. A gazdasági tevékenységek nemzetközi szintű, széleskörű hanyatlása jelentősen csökkenti a keresletet, amely viszont a munkaerő iránti igényt is visszaveti, a vállalatok költségcsökkentésre kényszerülnek, melynek egyik vetülete a bérköltségek csökkentése. Ennek egyik jellemző lépésének tekinthető a leépítés (Gunnigle – Lavelle – Monaghan, 2013). Wickramasinghe és Perera (2012) a válság idején jellemző HRM gyakorlatok között szintén említi az alkalmazotti létszám kérdésének újragondolását, valamint az alkalmazottak fokozottabb informálását, a bér- és juttatási rendszerben történő változtatásokat, a teljesítménymenedzsment hangsúlyosabbá tételét és a képzési költségek ártérítelését. Gunnigle és szerzőtársai (2013) a HR funkció válsággal kapcsolatos intézkedéseit illetően a következő pontokat emelik ki:

- bérek befagyasztás, bónuszok csökkentése
- alkalmazotti létszámkontroll: létszámstop, elbocsátások, atipikus munkaerő alkalmazása
- teljesítménymenedzsment: a teljesítményértékelési rendszer átalakítása
- képzés: sokrétű szaktudás kialakítása célzottabb fejlesztéssel – pl. multi-skilling, házon belüli képzések preferálása
- a munkaügyi kapcsolatok: a szakszervezetek befolyásának csökkentése.

Bár egy válság minden szervezetet rosszul érint, javít a helyzeten, ha a vállalatnak van válságkezelési terve. Ennek ellenére továbbra is számos olyan vállalatot találni, amely nem alkalmaz stratégiai megközelítést krízishelyzetek kezelésére. Ennek számos oka lehet, akár a források hiánya, akár az a téves feltételezés, hogy a válságesemények az adott vállalatot nem fogják érinteni (Wang – Hutchins – Garavan, 2009).

Felkészültsége függvényében a szervezet megfelelőbben nézhet szembe a kihívásokkal. Ebből a szempontból alapvető fontosságú a stratégiaalkotásban a válságkezelés témakörének bennfoglalása is. Ennek révén a menedzsmentet nem éri felkészületlenül a krízis, azonnal létrejöhet a válságkezelő csapat. Hagyományosan ez a team összeülhet megadott időközönként, de a speciális helyzetre való tekintettel a találkozási időpontok idomulhatnak instant módon az aktuális üzleti fejleményekhez is (Mohrman – Worley, 2009).

9. táblázat: HRM megoldások a válságkezelésben

A VÁLSÁG LEHETSÉGES HATÁSAI A SZERVEZETBEN	HAGYOMÁNYOS HRM MEGOLDÁSOK	FELKÉSZÜLT HRM MEGOLDÁSOK
Pánik a szervezetben	Nincs intézkedés	Válságkezelő csapat
Kulcsfontosságú személyzet és tudástőke elvesztése	Termelékenységi és hatékonysági intézkedések	Tehetséggondozás a dolgozói hűség növelésére
Nagymértékű munkaerő-vándorlás	Elbocsátás / olcsó munkaerő felvétele	Tréning, képzés, szakmai fejlesztés alkalmazása
A munkamorál és a motiváció csökkenéséből fakadó alacsonyabb teljesítmény	Egyéni esetkezelés, nincs formális politika	Dolgozókat segítő motivációs és pszichológiai segítség, coaching, mentorálás, kihelyezés
Az egészségügyi ellátás költségeinek növekedése	Egészségügyi ellátások megnyirbálása vagy megszüntetése	Ellátási költségek megosztása
HRM-hez kötődő költséges pereskedés	Egyéni esetkezelés, pénzügyi és jogi kockázatvállalás	Kompromisszumos megegyezés az alkalmazottakkal
Kompenzációs politika kialakításának igénye	Kifizetés, pénzügyi és jogi kockázatvállalás	Megtakarítási alapok és költségvetési tervezés
Negatív szervezeti hírnév és imázs	Nincs intézkedés	Kihelyezési politika, kereskedelmi és reklámtámogatás
Félretájékoztatás és információhiány	Nincs érdemi intézkedés	A szervezeti kommunikációs csatornák használata
A vezetés hitelességének csökkenése	Mások hibáztatása	Pletykák kezelése
Pszichológiai problémák kezelésének nehézsége	Nincs intézkedés	Mentorálás
Megnövekedett munkamennyiség a toborzás felfüggesztése miatt	Nincs intézkedés	Halasztás, segédmunkaerő alkalmazása
Megváltozott pozíciók miatti csalódottság	Belső toborzás és előléptetések felfüggesztése	Alternatív munkavégzési hely és munkórak felajánlása

Forrás: (Vardarlier, 2016)

Vardarlier (2016) szerint a válságkezelő csapat tagjai között szükség van egy vezetőre, egy biztonsági igazgatóra, jogi tanácsadóra, sajtószóvivőre, belső kommunikációs specialistára, emberi erőforrás menedzserre, valamint egy alkalmazotti képviselőre. A csapattagoknak saját munkakörük mellett válság esetére jól körülírt feladattal kell rendelkezniük, illetve rendszeresen találkozniuk kell a lehetséges krízishelyzetek és a szükséges intézkedések megvitatása céljából. E szakemberek megléte széleskörű problémamegoldást tesz lehetővé, lefedve a lehetséges válságesemények nagy részét. A 9. táblázat a Vardarlier (2016) által felsorolt problémákra adható lehetséges válaszokat összegzi a felkészületlen, és a felkészült vállalat esetében.

Bidya (2009) szerint a HRM funkció szerepe recesszió idején még inkább felértékelődik, mint gazdasági növekedés idején. Válságos időkben kiemelten fontos a megfelelő kommunikáció, a pozitív érzelmi megerősítés, az alkalmazotti elkötelezettség építése, a tehetséggondozás és a kulcsfontosságú munkaerő megtartása, melyek jelentőségét összefüggéseikben ragadhatjuk meg. A fokozott kommunikáció, a megfelelő tájékoztatás segít abban, hogy a dolgozók megértsék a nehéz, de szükséges döntések meghozatalának okát. Bidya (2009) az alkalmazottakkal való együtt-gondolkozást, a közös döntéshozatalat is említi, amelyek emelik a dolgozói morált és csökkentik az információhiány lehetőségét. Így a dolgozók számára még inkább egyértelművé válnak az őket érintő elvárások és az elvégzendő feladatok. Mohrman és Worley (2009) az alkalmazottak és a vezetés összedolgozását is javasolja a rutintól eltérő feladatok és folyamatok kialakításában, hogy együtt tűzzék ki a célokat, értékelve és újraértékelve őket, valamint világos határokat szabva a megvalósításnak a rendelkezésre álló források tükrében. Több szerző is kiemeli az alkalmazottak támogatását válság idején. Katzenbach és Bromfield (2009) a dolgozói elkötelezettség fontosságát hangsúlyozza. Ennek biztosítása nélkül a vállalatoknak csak kis százaléka képes a költségcsökkentés hosszútávú fenntartására. A szervezet előtt álló kihívások leküzdéséhez és a megváltozott magatartásformák kialakítása érdekében szükség van az alkalmazottak pozitív érzelmi megerősítésére. Ha a dolgozókat bevonják a változásokkal kapcsolatos folyamatok elindításába, az jó eséllyel visz közelebb a kulcsfontosságú munkaerő megtartásához. Vardarlier (2016) a HRM egyik fő feladatának a munkaerővándorlás csökkentését tartja, válság esetén azonban sok szervezet ennek éppen ellenkezőjét mozdítja elő elbocsátásokkal, illetve más, olcsóbb munkaerő felvételével. Ez sok esetben a helyzet

félrekezelését jelenti. Mohrman és Worley (2009) felhívja a figyelmet arra, hogy az elbocsátásokkal a munkateher nem csökken, ugyanakkor az azonos munkamennyiséget a megmaradt, kisebb létszámú munkaerővel végeztetik el, alkalmasint figyelmen kívül hagyva a minőség kérdését. Egy felkészült, előrelátó szervezetben ezzel szemben nagy figyelmet fordítanak a tehetséggondozásra, valamint a szükséges szaktudás kiértékelése is, és az annak allokációjára vonatkozó tervek elkészítésére. A szervezetnek segítségére lehet olyan alternatív munkarendek alkalmazása, mint például a részmunkaidő. Válság idején – figyelembe véve az esetlegesen elmaradó jutalmakat és előléptetéseket – komoly megtartó és motiváló erő lehet az alkalmazottak számára a képzés, illetve a válságból való kilábalás időszakában ez még inkább megtérülhet (Mohrman – Worley, 2009). Hosszútávon kifizetődőbb a képzési programok előrelátó, gondos megtervezése, amely elősegíti a rugalmasságot, akár az eltérő tudást igénylő feladatok átcsoportosításával is. Eltérő munkatervezéssel és tehetséggondozással elkerülhetők lehetnek az elbocsátások, ennek ellenére számos vállalat dönt a képzési költségek redukálása mellett, amelyet a szakirodalom azonban nem támaszt alá (Bidya, 2009; Mohrman – Worley, 2009).

Vardarlier (2016) a következők megvalósítását javasolja:

- a toborzási folyamat újjászervezése és új prioritások felállítása
- a munkakörelemzés felülvizsgálata és átértékelése
- új ösztönzési rendszer kialakítása
- megkülönböztetett figyelem a tehetséggondozásban
- a hosszú- és rövidtávú célok revíziója és összeegyeztetése
- a stratégiai célok kisebb lépésekre bontása
- a lehetséges akadályok feltérképezése és elhárítása.

Wang, Hutchins és Garavan (2009) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeti válságkezelés, szintén kontextusfüggő, amelyet a külső tényezők, mint a kultúra vagy a jogi környezet ugyanúgy befolyásolnak, mint a belső szervezeti környezet. Cook, Mackenzie és Forde (2016) rámutatnak, hogy a liberális piacgazdaságú országokban, amilyen például az Egyesült Királyság is (Hall – Soskice, 2001), minden üzleti funkcióban, így a HRM-ben is tipikusan nagyobb hangsúlyt fektetnek a rövidtávú költségcsökkentési megoldásokra. Ezekben az országokban a 2008-as válság hatására a befektetői nyomás révén a vállalat teljesítményétől függetlenül a leépítések kerültek előtérbe, illetve erősödött a munkaerő rugalmasságának szerepe. Mindez azt a feltételezést támasztja alá, mely szerint a vezetői döntéseket nagyon nagy mértékben

befolyásolja a részvényesi érték, így a HR stratégia is ennek hatására alakul, függetlenül a HRM cégen belüli elkötelezettség-központú irányultságától. A részvényesi érték képviselője mindezt tehát felülírhatja. A globalizáció folyamata szintén a részvényesi érték előtérbe kerülését idézi elő.

Forde, Slater és Spencer (2006) rámutat, hogy a munkaerőpiac változása stratégiai változásokat provokál. A munkaerő hiánya a fizetések és a feltételek javulását idézi elő, míg ellenkező esetben éppen fordítva. a munkahely elvesztésétől való félelem növelheti a termelékenységet, emellett azonban recesszió idején az alkalmazotti elkötelezettség inkább az alkalmazotti kontroll irányába tolódik. Ulrich és szerzőtársai (2009) a HR menedzsment növekvő befolyását emelik ki válság idején, Roche és Teague (2012) szerint azonban ez leginkább a rövidtávú foglalkoztatással és díjazással kapcsolatos intézkedéseknek tudható be.

A válság a közszférát is érinti. Randma-Liiv és Kickert (2017) alapján az institucionalista megközelítés szerint történelmi perspektívába helyezve „normál” időkben a közszféra modernizálása fokozatosan, lépésről lépésre történik és útfüggő, egészen addig, amíg csak nem következik be olyan kritikus fordulat ebben a kiegyensúlyozott folyamatban, ami ezen változtatna. Ilyen fordulatot okozhat egy válság is, amelynek hatására olyan strukturális reformok születhetnek, amelyek a kormányzati rendszert is új alapokra helyezik. Ez esetben az intézkedések letérnek a megszokott útról, sokkal szélesebb körű átrendeződést eredményezve, vagy akár teljesen más irányt véve. Ilyen fordulópontoknak tekinthetők az 1970-es, 1980-as évek válságai, amelyek jelentős változást hoztak az USA-ban, Nyugat-Európában hozzájárultak a New Public Management irányzatának elterjedéséhez, valamint ugyanígy lökést adott a 2008-as válság váratlan kialakulása – fejti ki Randma-Liiv és Kickert (2017). Rosta (2012a) szerint vélhetően ez a hatás áll annak háttérében, hogy a 2008-as válság kapcsán számos állam „váltott sebességet” a New Public Management útján. Sok esetben azokban az úttörő angolszász országokban is, ahol az NPM az elsők között nyert teret, mint például Új-Zéland, vagy akár az Egyesült Államok, az irányzattal ellentétes intézkedéseket vezettek be. A piaccal szembeni bizalmatlanságot ellensúlyozandó a kormányok növelték az állam befolyását így nagyobb szociális biztonságot nyújtva az állampolgároknak, illetve nagyobb mozgásteret saját maguknak. Az egyértelmű cél: ismét nagyobb mértékben támaszkodni a bürokratikus ko-

ordinációra és az állami tulajdonra, valamint visszaszorítani a magántulajdon hatalmát (Rosta, 2012a).

Randma-Liiv és Kickert (2017) felhívja a figyelmet, hogy az egyes reform intézkedéseket nem izoláltan, magukban kell tekinteni, hanem összességében, a rendszer részeként. A változások manapság folyamatos finomhangolásként jelennek meg, amelyek rövid távon nem tűnnek jelentősnek, de hosszú távon már strukturális változást eredményezhetnek. Ebben a kontextusban a válság nem csak új reformok megjelenését hozhatja magával, hanem felgyorsíthatja, hátráltathatja, vagy akár el is törölheti a már folyamatban lévőket. Randma-Liiv és Kickert (2017) ennek kapcsán 14 európai ország közigazgatási változásait vizsgálták, egyénileg kezelve az egyes országok reformkörnyezetét. A szerzők kiemelik, hogy a válság legerőteljesebben a dél- és kelet-európai országokat, valamint a Brit-szigeteket érintette, a nyugat-európai országokat kisebb mértékben, és csak enyhén az északi országokat. A szerzők szerint feltételezhető, hogy minél jobban sújtotta a válság az adott ország gazdaságát (értve ez alatt pl. a GDP növekedési rátáját, a munkanélküliséget stb.) és a költségvetést (úgy, mint költségvetési deficit és államadósság), annál drasztikusabb és messzemenőbb intézkedések történtek, és annál inkább voltak hatással a közigazgatásra is. A korábbi időkhöz mérten a 2008-as krízishez köthető intézkedések mibenlétét és mértékét sokkal több tényező befolyásolta. Az egyes államok hazai döntéshozatala sokkal kevésbé működhetett izoláltan, a nemzetközi intézmények szerepe és befolyása eddig nem látott mértékűre növekedett. Azon országoknak, amelyek külföldi segítségre szorultak például az IMF, az Európai Bizottság, vagy az Európai Központi Bank részéről, vállalniuk kellett a segítséget nyújtó szervezet által szabott feltételeket, amelyek révén többek között specifikus közigazgatási reformok végrehajtására kényszerültek. Ahogy a válság is eltérő mértékben érintette az egyes országokat, úgy a reformokhoz kapcsolódó kérdések is változatosságot mutatnak, melyet az alábbi összefoglaló (10.) táblázat jól mutat. Ezt tekintve megfigyelhető, hogy a vizsgált országok mintegy felénél történtek új reformkezdeményezések a válság hatására. Inkább volt jellemző a meglévő reformok fellendülése, amely számos országban megfigyelhető, míg a folyamatban lévő reformok törlése, vagy halasztása csak maréknyi esetben történt. Randma-Liiv és Kickert (2017) azt is megállapítják, hogy a reformok kapcsán valóban tetten érhető a válság hatásának mértéke. Az egyik végpontot Norvégia képviseli, amelyhez semmilyen igazgatási reform intézkedés nem kötődik.

10. táblázat: Az európai közigazgatási reformok alakulása a válság kacsán¹³

Intézkedés \ Ország	IE	UK	HU	LT	SI	IS	ES	IT	DE	EE	FR	NL	BE	NO
Új reformok tervezése	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Új reformok bevezetése	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
A válság a folyamatban lévő reformokat előrelendítette	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	-	-
A folyamatban lévő reformokat törölték	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
A válság a folyamatban lévő reformokat hátráltatta	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
A folyamatban lévő reformokat elhalasztották	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés (Randma-Liiv – Kickert, 2017) alapján

Az ellenponton az Egyesült Királyság és Írország található, valamint szerényebb intézkedésekkel Izland, Litvánia, Magyarország és Szlovénia. Az érintett országok közül Olaszországban és Spanyolországban kilátásba helyeztek új reformokat, ezeket azonban nem vezették be. Észtország kivételt képez: bár a válság az országot erőteljesen sújtotta, ez csak a meglévő modernizációs folyamatok fellendülését hozta magával, új reformokat nem indítottak, és nem is vettek tervbe. A két végpont között elhelyezkedő országok azok közé tartoznak, amelyeket a válság mérsékelten érintett, itt a véghezvitt változtatások nem voltak olyan erőteljesek, szembeűnőek, a költséghatékonyságra irányuló és operatív-menedzseri javító intézkedések a folyamatok részét képezték már jóval a válság előtt is. Bár Randma-Liiv és Kickert (2017) szerint a pénzügyi válság és a reformok közötti összefüggés meglehetősen homályos és fontos hangsúlyozni, hogy a válság jelensége csak egy tényező a számos közül, a tanulmány rámutat, hogy pozitív kapcsolat mutatkozik a krízis mértéke és az újítások lehetősége között. Hogy a válság a tervezett modernizáció útjától való eltérés indítója lenne, inkább tűnik kivételnek, mint szabálynak. A vizsgált országok közül egyedül Írország kezdett olyan strukturális változtatásba, amely jelentősen eltért a korábbi iránytól. A felmérés azt mutatja, hogy a nagymérvű szerkezeti átalakítások helyett az államok többségében inkább a stabilitásra törekvő,

¹³ A vizsgált országok: Belgium (BE), Egyesült Királyság (UK), Észtország (EE), Franciaország (FR), Hollandia (NL), Írország (IE), Izland (IS), Litvánia (LT), Magyarország (HU), Németország (DE), Norvégia (NO), Olaszország (IT), Spanyolország (ES), és Szlovénia (SI).

fokozatos módosítás és kiadáscsökkentés volt jellemző. A kormányok a stratégiai tervezés módszerét elhagyva jellemzően az alapvető, gyors, költségcsökkentő megoldásokat (*quick fix*) választották a komplex rendszerek megreformálása helyett, mely lépések az azonnali problémamegoldást célozták, nem a valós okok hosszútávú eliminálását, illetve inkább történt a már folyamatban lévő reformok fellendítése, amely sok esetben hozott magával elbocsátást, bércsökkentést, melyek ilyen esetben bevett megoldásnak tekinthetők. A szerzőpáros arra is kitér, hogy míg az 1980-as évek válsága az NPM térnyerését hozta magával, amely sokhelyütt nagymértékű decentralizációt eredményezett, Randma-Liiv és Kickert (2017) szerint a 2008-as válság inkább a post-NPM-i hálózati kormányzás terjedését vetíti előre, amely az NPM-mel szemben a helyi szervezetek, önkormányzatok feletti ellenőrzés központi összefogását szorgalmazza, valamint a túlzott decentralizáció okozta széttöredezettség kezelését szervezetek összevonása, és a kiszolgáló funkciók racionalizálását megosztott szolgáltató központok (*shared service centers*) kialakítása révén.

Az egyes országok intézkedései az emberi erőforrás menedzsment területét is érintették. Randma-Liiv és Kickert (2017) alapján az európai országokra jellemző sokszínűség a döntések változatosságában is megmutatkozik. Sokhelyütt történtek elbocsátások, mely szempontból Hollandiát és Szlovéniát emelhetjük ki, míg Olaszországban inkább a létszámstop volt jellemző. A szlovén közszférában az új munkaerő felvételét felsőbb szintű engedélyhez kötötték, ily módon tartva ellenőrzés alatt a költségek alakulását. A javarészt zárt rendszerre jellemző vonásokkal rendelkező ír közigazgatásban a senior pozíciókat illetően megnyílt a külső toborzási lehetőség is; pozíció alapú toborzást vezettek be annak érdekében, hogy valóban csak a szükséges feladatok ellátását végző személy kerüljön alkalmazásba. Az észtországi közigazgatásban a reformok révén a közszolgálati dolgozók egy negyede kikerült a speciális közszolgálati munkaviszonyból, a továbbiakban a magánszférabéli dolgozókra jellemző feltételekkel alkalmazták őket. Megszüntették a speciális javadalmazást a senior munkatársak számára, valamint a közszolgálatnak járó kedvezőbb nyugdíjat is elhagyták. A foglalkoztatottság biztonsága szintén a magánszférabéli szintre csökkent. Általánosabban jellemző volt a teljesítménymenedzsment előtérbe kerülése. Franciaországban részben önálló ügynökségeket hívtak életre teljesítményalapú szerződések, világos célkitűzések, mérhető mutatók és éves jelentések alkalmazásával. A litván vezetés revideálta a közszolgálat teljesítményértékelési rendszerét, valamint külön figyelmet fordítottak az egyes szervezetekben a stratégiai tervezés mellett a teljesítmény ellenőrzésére és

értékelésére. A teljesítménymenedzsment rendszer által megállapított juttatásokat Belgiumban és Olaszországban leállították, a pénzügyi helyzet itt nem tette lehetővé a korábban már kialakított mechanizmusok követését (Randma-Liiv – Kickert, 2017).

2.7.2 COVID, a válságkezelés egy másik vetülete

Hogy komplexebb képet kapjunk, e fejezetben a COVID-19 HRM-re gyakorolt hatását is áttekintjük. A szervezeteket érintő válságok kapcsán, különösen a HRM területén nagy szerepet játszik a COVID-19 globális szintű terjedése. A 2008-as válság talán kevésbé volt közvetlenül érzékelhető az emberek számára, a koronavírus világjárvánnyá alakulása azonban minden embert személyesen is érintett, közvetlenül befolyásolta az egyén életkörülményeit. Alexander (2018) a társadalmi leválást (*societalization*) nagy társadalmi felfordulásként értelmezi, amikor egy probléma túllép helyi keretein és a társadalom egészére kiterjedve alapjaiban rázza meg azt. A világjárvány kialakulása kapcsán ehhez hasonló jelenséggel állunk szemben. Nem csak az egészségügy érintettsége vált súlyossá, a tömeges megbetegedések és a védelmi intézkedések hatást gyakoroltak a társadalmi és az üzleti élet minden területére. Brammer, Branicki és Linnenluecke (2020) három lehetséges kiutat lát a jelenlegi helyzetből. Az egyik lehetséges megoldás szerint az életnek mihamarabb vissza kéne térnie a normális mederbe. E nézet támogatói úgy gondolják, hogy a mostani járvány csak egy epizód a 100 évente előforduló katasztrófák között, mely magától megoldódik. Pártolói közül sokan bírálják a kormányok védelmi intézkedéseit. A második forgatókönyv a védekezésre helyezi a hangsúlyt. A megelőzés jegyében új szabályozások kialakítását szorgalmazza, hogy a társadalmak felkészültek legyenek egy hasonló jövőbeni helyzetre és minimalizálhassák annak negatív hatásait. A COVID-19 világossá tette, hogy a reaktív megközelítés ilyen esetben nem elégséges. Egy részről felhívják a figyelmet, hogy számos korábbi intézkedés megnehezítette a szembenézést a járvány állította kihívásokkal: ezek között említhetjük például a közsféra méretének csökkentését, számos közfeladat elvégzésének magánkézbe kerülését, és egyéb olyan, gazdaságot érintő változást, mint például a gyártási folyamatok kihelyezése alacsony bérköltségű országokba. Más részről pedig rámutatnak, hogy több olyan változás történt a helyzet kapcsán – mint például az e-kereskedelem jelentős növekedése és a készpénz használat

csökkenése, melyek valószínűleg a járvány elmúltával is fennmaradnak, így az élet ugyanabba a helyzetbe már nem térhet vissza. A harmadik scenárió szerint a régi rendhez való visszatérés helyett új szintre kell emelni a társadalmi együttélést. A COVID-19 révén újjászületett a közösségi szellem, felértékelődött az országok összekapcsolódása és a társadalom különböző elemeinek együttműködése, írja Brammer, Branicki és Linnenluecke (2020).

A szervezeteket alapvetően érintő változások miatt a járvány következményei egyelőre még beláthatatlanok (Sipos et al., 2020). Komplex következtetéseket majd csak idővel, a járvány elmúltával vonhatunk le, már most rendelkezésre állnak azonban értékes információk az eddig tapasztaltakról. Az OECD 2021-ben kiadott jelentése alapján jól látható az, hogy sok szervezet igyekezett a munkaerőt megtartani, és inkább csökkentett munkaórában foglalkoztatni az alkalmazottakat (OECD, 2021). Ugyanakkor sok helyütt munkaerőhiány alakult ki, különösen azokban a szektorokban, amelyekben a munka sok szociális interakcióval jár, mint például a közlekedés, a vendéglátás és a kiskereskedelem. HRM gyakorlati szempontból egyértelműnek látszik az a tendencia, hogy számos vállalat, melynek lehetősége volt, alkalmazta a távmunka eszközét. Ezzel együtt felszínre kerültek a digitalizáció hiányosságai, többek között például a rendszerek szervezeten belüli integrációjának hiánya, vagy egyszerűen csak a dolgozókkal történő kapcsolattartás módja (Vermeer – Visser – Drogulski, é. n.). E foglalkoztatási forma intenzív használata révén előtérbe került a munka-magánélet egyensúlyának kérdése is az otthoni munkavégzés kapcsán. A Deloitte munkatársai emellett rávilágítanak arra, hogy lehet, hogy mára a munka és a munkaerő hagyományos funkció alapú összehangolását újra kell gondolni. A Human Capital Trends 2020 felmérésében a válaszadók közel fele gondolta úgy, hogy az egyik legszükségesebb lépés az élénkebb, csapat-alapú munka beépítése a szervezeti modellbe, amely által a HRM is rugalmasabb lenne, és jobban alkalmazkodhatna az aktuális üzleti célokhoz, a változáshoz (Deloitte, é.n.).

Poór és szerzőtársai (2021a) kutatásukban a magyar szervezetek COVID-19 kapcsán hozott intézkedéseit vizsgálták. Az elemzett vállalatok egy harmada halasztotta el beszerzéseit és kiadásait és fele élt valamilyen hatékonyságnövelést és költségcsökkentés célzó eszközzel. Emellett fontos szerepet kapott a stratégia átgondolása és a megfelelő kommunikációs eszköztár kiépítése is. Nagymértékű leépítés azonban nem volt jellemző. A szerzők rámutatnak, hogy az egyik különbség a 2008-as válsághoz mérten az, hogy e mostani oka egészségügyi, a legnagyobb hangsúly tehát éppen az emberi erőforrásokon van. Ennek megvédése állt a szervezetek intézkedéseinek középpontjában is. Itt is

megmutatkozott, hogy ahol lehetőség volt rá, ott bevezették a távmunkát, vagy ahol ez a munka jellegéből adódóan nem volt megoldható, ott új egészségvédelmi intézkedéseket hoztak. A távmunka erősödését mutatta ki egy skandináv országokat vizsgáló tanulmány is. A válaszadók nagy része alkalmazott távoli munkavégzést a munkaidő legalább 50%-ában (Wunderlich – Løkke, 2020). Emellett a munkavállalók szociális problémáinak kezelése is előtérbe került, melynek fontosságát válság idején más szerzők is hangsúlyozzák (például Mohrman – Worley, 2009). A Poór és szerzőtársai (2021a) által vizsgált szervezetek legfontosabb célkitűzései a megfelelő belső kommunikáció, a munkaerő megtartása és a motiváció fenntartása volt, melyek szintén egybeesnek Katzenbach és Bromfield (2009), Mohrman és Worley (2009) és Vardarlier (2016) válságkezeléssel kapcsolatos meglátásaival. Ansell, Sørensen és Torfing (2020) is felhívja a figyelmet arra, hogy már nem elég az elkötelezett, jól képzett munkaerővel és teli raktárakkal rendelkezni vészhelyzet esetére, sokkal inkább fontos a már sokat hangsúlyozott válságkezelési stratégia.

3. Empirikus kutatás

A tárgyalta rávilágítanak arra, hogy a HRM gyakorlatának kialakítását meglehetősen sok tényező befolyásolja. Bár a globalizáció eredményeképp számos szerző egységesedő szervezeti gyakorlatok térnyerését vetíti előre, Whitley (2000) rámutat, hogy a nemzetállamok gazdasági szervezeteinek rendszerei közötti eltérések továbbra is fennállnak, sőt, ezek tovább erősödhetnek is a különböző intézményi gyakorlatok nemzeti szintű megújításával (Mayrhofer et al., 2011). A menedzsmentben nagy szerepet játszik a külső környezet (Brewster, 1995), amely magában foglalja a nemzeti kultúrát, a történelmi, gazdasági fejlődés hatásait, az intézményi berendezkedést (Brewster, 2007a; Poór, 2013b; Whitley, 2000), az adott ország piacgazdaságának jellemzőit (Hall – Soskice, 2001; Gooderham – Nordhaug 2011), valamint olyan nemzeteken átívelő szerveződések hatását, mint például az Európai Unió.

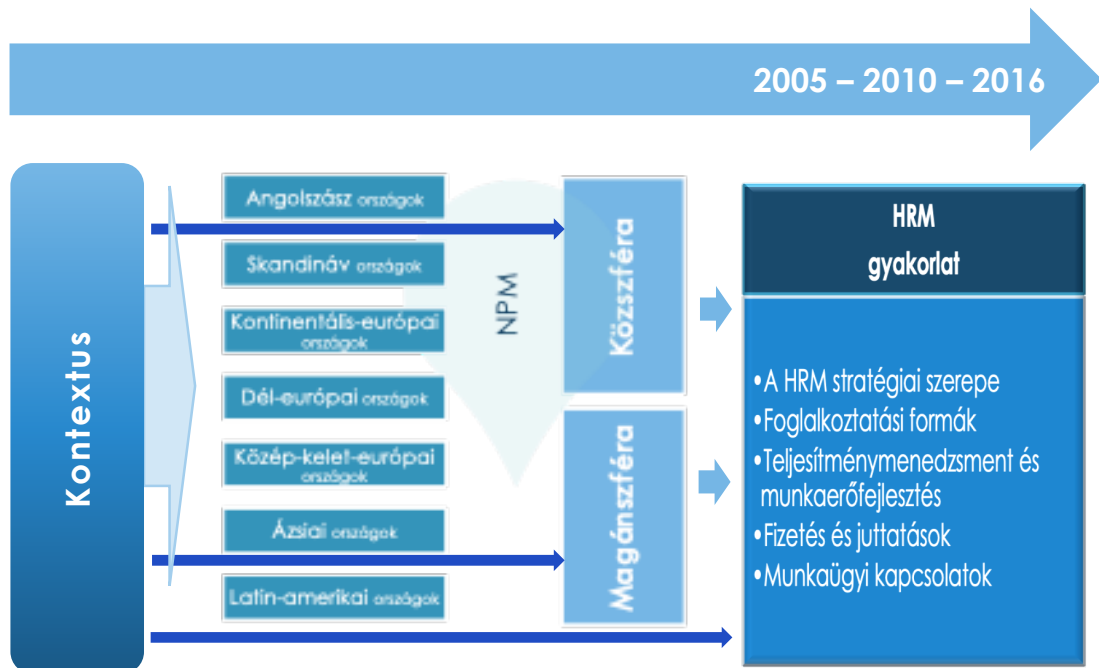
A menedzsment tudományok részeként a HRM területét illetően is kialakult az igény a különböző országokra, régiókra jellemző vonások, valamint a hasonlóságok és különbözőségek magyarázó tényezőinek megismerésére. Az eltérő gyakorlatok feltérképezését a komparatív HRM kutatások foglalják magukba. Jelen empirikus vizsgálat ebbe kíván bekapcsolódni, különös tekintettel az egyes országcsoportokat egymástól elkülönítő HRM gyakorlatok vizsgálatának továbbvitelére, alapul véve Brewster (2007a) megállapítását, miszerint a HRM egyike azoknak a menedzsment funkcióknak, amelyek különösen is függenek a nemzetállamhoz szorosan kapcsolódó tényezőktől.

3.1 A kutatás célja, modellje és hipotézisei

A kutatás célja egy olyan átfogó kép megrajzolása, amely komplexen mutatja be a HRM gyakorlatának regionális és kontextuális sajátosságait, a magán- és a közszféra HRM gyakorlatának eltéréseit és azok időbeni változásait, kitérve a 2008-as válságra adott válaszokra is.

A dolgozatban feltételezzük, hogy a különböző országokban az eltérő külső és belső feltételrendszerekhez alkalmazkodó szervezetekben a HRM működése különbségeket mutat (Brewster, 1995, 2007a, 2007b; Brewster – Mayrhofer, 2009; Karoliny – Poór, 2013; Morley – Collings, 2004). A kulturális és történelmi múlt áthatja a jelen kontextus számos területét, így a kutatás céljának megvalósításához elengedhetetlen a megfelelő országcsoportok kialakítása. Az irodalmak feltárta összefüggések sokrétűségét tekintve azonban nem egyszerű olyan rendszert alkotni, amelybe az egyes országok egyértelműen beilleszthetők, többféle csoportosítás lehetséges. A kultúra, mint külső tényező meghatározó jelentőséggel bír a HR funkció működése szempontjából, így az egyik legalapvetőbb módot a különböző kultúrakutatások kínálják, ám ezek alapján is eltérő besorolások lehetségesek, elég csak Hofstede (1980), Ronen és Shenkar (1985) vagy Gupta, Hanges és Dorfman (2002) munkáját tekintenünk. Egy másik csoportosítási lehetőség lehet az üzleti rendszerek működése (Whitley, 2000), de figyelembe vehetjük a közszolgálat működésének jellegét – nyílt vagy zárt (Linder, 2010), illetve főbb mintáit (Linder 2010; Kuperus – Rode 2016; Ongaro et al., 2018) is, melyhez szorosan kapcsolódik a közszféra reform kérdése és a New Public Management irányzata. A vizsgálatban a Globe kutatás (House et al., 2004), valamint a közigazgatás főbb európai (Linder, 2010) és globális szintű (Ongaro et al., 2018) modelljei alapján készített csoportosításokat vesszük alapul, melyek országcsoportjai nagymértékű hasonlóságot mutatnak. Arra kívánunk rámutatni, hogy az áttekintett kultúraklaszterek és intézményi berendezkedés figyelembevételével kialakított országcsoportok között fellelhetők a HRM gyakorlatának jellegzetes, eltérő vonásai, amely igaz mind a magán-, mind a közszféra szervezeteire, ezek a vonások azonban időben változhatnak, és idomulnak az olyan környezeti hatásokhoz, mint a globalizáció, közigazgatási reform folyamatok, vagy egy válság. Az 5. ábrán látható modell ezt a komplexitást ragadja meg, kutatásunkat is erre alapozzuk.

5. ábra: A kutatás modellje



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti modellre építve a HRM gyakorlatának jellegzetességeit két fő hipotézisen keresztül vizsgáljuk. Mindkét hipotézis főbb alapvetéséhez négy alpont is kapcsolódik, amelyek teljesebbé teszik a kérdés vizsgálatát. Ezeket a következőkben határozzuk meg:

H #1 – A HRM gyakorlata az országcsoportokban

Alapfeltevés *Az emberi erőforrás menedzsmentjében a három Cranet adatbázis alapján elkülöníthetők a HR tevékenységek gyakorlati jellegzetességei a HR részleg méretét, a HRM stratégiai szerepét, a foglalkoztatási formákat, a teljesítménymenedzsmentet, a munkaerőfejlesztést, az ösztönzést és a szakszervezetek szerepét tekintve az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai, a dél-európai, a kelet-európai, az ázsiai és a latin-amerikai országcsoportokban.*

- A.** A földrajzilag kisebb területen elhelyezkedő, egymáshoz közelebb álló európai csoportok eltérnek egymástól ezzel is alátámasztva a kontextus jelentőségét.
- B.** Az USA-beli gyakorlat az angolszász csoporton belül elkülönül a bejárt eltérő történelmi események révén kialakult kontextus miatt.
- C.** A nemzetköziesedés és globalizáció előidéző azonos irányba mutató változásokat. A vizsgált időtávon az országcsoportok között hasonló irányú trendek fedezhetők fel.
- D.** A 2005-ös és a 2016-os felmérések között fellelhető tendenciáktól elütő eredmények jelennek meg a második, 2010-es felmérés adataiban a HRM gyakorlatában, mely eltérések vélhetően a válsághoz köthetők.

Számos korábbi kutatás mutatott már rá arra, hogy a környezeti tényezők jelenléte korántsem elhanyagolható a menedzsmentgyakorlatok szempontjából, elvetve azt az elképzelést, miszerint létezne univerzális, minden szervezet számára ideális gyakorlat az emberi erőforrás terén (például Brewster, 1995; Gooderham – Nordhaug, 2011; Karoliny – Poór 2013; Morely 2004; Pieper 1990; Poór et al. 2014 stb.). A külső és belső tényezők komplex hatása olyan jellegzetességeket eredményez, amely az emberi erőforrások kezelésében kialakult gyakorlatot országonként eltérővé teszi. Léteznek azonban olyan kontextuális tényezők, mint a történelmi események, vagy az egymásra is ható kultúra és intézményi berendezkedés (Brewster, 2007a), amelyek egyes országokat összekapcsolnak, hasonló vonásokkal ruháznak fel. Az angolszász jogrend, a közös gyökerek összekötik az USA-t és az Egyesült Királyságot és a többi angolszász országot. Ugyanígy köti össze a kelet-európai országokat a korábban évtizedekig tartó kommunizmus. Mindezek megjelennek a szervezetek emberi erőforrás gyakorlatában is. Az első hipotézis alapfeltevésének vizsgálata során a kialakított hét országcsoporthoz HRM gyakorlatára jellemző vonásokat mutatjuk be. Az első hipotézis A. része kitér az országcsoporthoz kisebb részének vizsgálatára is. Itt az európai országcsoporthoz között a kontinentális európai, a skandináv, a kelet-európai és a dél-európai országok csoportjait vesszük figyelembe, és a közöttük fennálló hasonlóságokat és különbségeket szeparáltan vizsgáljuk. Ennek oka, hogy célunk az volt, hogy a sorból kilógó angolszász jogrenddel és hagyományokkal rendelkező európai országoktól – melyeket itt az Egyesült Királyság képvisel – eltekintve azon országok közötti különbségeket vizsgáljuk, melyeket a közgondolkodás hajlamos egy kalap alá venni, és ezek hasonlóságait és eltéréseit mutassuk be. Emellett az angolszász csoport egyetlen európai tagja az Egyesült Királyság.

Az első hipotézis másik vizsgált részegysége – B – az USA és a többi angolszász ország HRM gyakorlatának viszonya. Bár a HRM területének tudatos kezelése és koncepciója az USA-ból indult ki, több kutatás rámutat e terület egyediségére (Brewster, 1995; 2007a; Gooderham – Nordhaug, 2011). Feltételezzük, hogy az USA-beli HRM gyakorlat a bejárt eltérő történelmi út révén kialakult kontextus miatt az angolszász csoporton belül is elkülönül.

A három vizsgált időszak lehetőséget nyújt a longitudinális elemzésre is. Az erre vonatkozó következtetést az első hipotézis C részében fogalmazzuk meg. Bár számos kutatás implicit módon feltételezi az egyes országok közötti egységesedést, konvergenciát, Mayrhofer és szerzőtársai (2011) kutatásában azonban ez nem volt

kimutatható egy esetben sem. Az erőteljes nemzeti sajátosságokból kifolyólag nem beszélhetünk egységesedő gyakorlatról. Ugyanakkor a nemzetköziesedés és a globalizáció hatására az emberi erőforrás menedzsment egyes területeire hasonló irányú változási trendek jellemzők, melyet Mayrhofer és szerzőtársainak (2011) elemzései az európai országok körében alátámasztottak. Európában megfigyelhető például a szakszervezetek jelentőségének csökkenése, a nyitás az atipikus foglalkoztatási formák felé, ezek azonban csak a változás irányát adják, de nincs szó egységesedésről. Feltételezzük, hogy a vizsgált időtávon találhatók hasonló irányú változások, esetenként egyes országcsoportok együtt mozoghatnak. Ahogy láttuk, mind a konvergencia, mind a divergencia ellentétes elméletei mellett több érvet is felsorakoztatnak az ezzel foglalkozó szakemberek; jelen kutatásban ennek leképezéseként arra igyekszünk rávilágítani, hogy e folyamatok egyszerre vannak jelen, crossvergence formájában, vagyis, itt is érvényesül a két végpont közötti számtalan variációs lehetőség megvalósulása.

Az első hipotézis keretében kitérünk a válság időszakában közölt adatok sajátosságaira is. A D. részben áttekintjük, milyen, az első és a harmadik felmérési időszak között fellelhető tendenciáktól elütő eredményeket találunk.

Fentiek figyelembevételével az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát öt főbb szempont alapján vizsgáljuk. Elsőként az emberi erőforrás menedzsment szervezetben betöltött szerepét elemezzük, ezután kitérünk a foglalkoztatási formákra majd a teljesítményértékelést és képzést, valamint az ösztönzést, végül a munkaügyi kapcsolatok¹⁴ területét tekintjük át. Minden vizsgált kérdéskör kapcsán kitérünk az első hipotézis alapfeltevésének, valamint az A, a C és a D részek elemzésére és megerősítettségére. Az első hipotézis B részének vizsgálatát ezek után külön, összefoglalóan mutatjuk be minden terület vonatkozásában.

¹⁴ A szakszervezetek szerepe és befolyása egyaránt kezelhető külső, környezeti, de ugyanígy belső kontextuális tényezőként, mely az emberi erőforrás funkció jelentőségét és akár eredményét is befolyásolhatja (Farkas – Karoliny – Poór, 2009; Poór, 2009; Karoliny – Poór, 2013). Ahogy más elemzésekben (például Poór et al., 2009; Poór et al., 2021b), itt is belső tényezőként kezeljük.

H #2 – A HRM gyakorlata a magán- és a közsféra vonatkozásában

Alapfeltevés *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata különbözik a magán- és a közsféra vonatkozásában, de a különbség mértéke az országcsoportok szintjén eltérő.*

- A.** Az egyes vizsgált időszakokban a magán- és a közsféra gyakorlata az angolszász országokban kevésbé tér el egymástól, mint a többi országcsoportban.
- B.** A vizsgált időtávon a magán- és a közsféra HRM gyakorlata nagyobb mértékű különbségsökkenést mutat az úttörő NPM, vagyis angolszász országoknál, mint a többi országcsoportban.
- C.** A vizsgált időtávon a közsféra HRM gyakorlata az angolszásztól eltérő országcsoportokban hasonlóbba vált az angolszász országok közsférájának HRM gyakorlatához az NPM térnyerésének köszönhetően.
- D.** A 2005-ös és a 2016-os felmérések között fellelhető tendenciáktól elütő eredmények jelennek meg a második, 2010-es felmérés adataiban a közsféra HRM gyakorlatában, mely eltérések vélhetően a válsághoz köthetők.

Tekintve a magán- és közszféra szervezeteinek számos megkülönböztető jegyét, feltételezhetjük, hogy ezek HRM gyakorlata is eltérést mutat, ennek mértéke azonban nem azonos az egyes országcsoportok szintjén, figyelembe véve az eltérő kultúrát, intézményi berendezkedést, és a már bemutatott különböző közszféra modelleket. Ez második hipotézisünk alapfeltevése. Emellett az eredetileg angolszász országokból: az USA-ból és az Egyesült Királyságból kiinduló New Public Management megosztó irányzata felkavarta a bürokratikus közigazgatás amúgy is modernizálásra érett állóvizét. Az NPM törekvései hamar teret nyertek az angolszász országokban, USA és Nagy-Britannia után különös tekintettel Ausztráliára és Új-Zélandra. Így mára ezek a kiindulási országok jóval előrébb juthattak az irányzat ideológiájának megvalósításában, mint Európa és a világ többi országa. Ennek révén azt várjuk, hogy az egyes vizsgált időszakokban a magán- és a közszféra gyakorlata az angolszász országokban kevésbé tér el egymástól, mint a többi országcsoportban, illetve, hogy a vizsgált időtávon a HRM gyakorlat az úttörő NPM országoknál, melyeket az angolszász csoport képvisel, a közszféra és a magánszféra gyakorlata nagyobb mértékű különbségcsökkenést mutat, mint ugyanezek a többi országcsoportban.

Ahogy az irányzat később világszerte ismertté vált, számos állam karolta fel azt, de nem egyforma mértékben. A modernizációs folyamatokat és a változások mibenlétét ez esetben is erőteljesen áthatják a kontextuális különbségek. Ennek kapcsán más mintázatot mutathatnak a kommunista rendszerről kapitalizmusra áttérő kelet-európai országok, mint Skandinávia, ahol az ügyfelközpontú szemlélet korábban sem állt távol a közszférától. Feltételezhető, hogy a vizsgált időtávon a közszféra HRM gyakorlata az angolszásztól eltérő országcsoportokban az NPM térnyerésének köszönhetően, változó mértékben ugyan, de hasonlóbbá vált az angolszász országok közszférájának HRM gyakorlatához.

Az első és harmadik felmérési időszak között fellelhető változási tendenciákat vélhetően a közszférában is befolyásolták a válság évei, melyek a második, 2010-es felmérés idejére tehetők. Így feltételezzük, hogy a 2005-ös és a 2016-os felmérések között fellelhető trendektől elütő eredmények jelennek meg a 2010-es felmérés adataiban a közszféra HRM gyakorlatában, mely eltérések feltehetőleg a válsághoz köthetők.

Első hipotézisünkhöz hasonlóan most is öt főbb területet veszünk figyelembe az elemzésnél. Elsőként a HRM szervezeti szerepét tekintjük át, majd a foglalkoztatási formákat. Ezután rátérünk a teljesítményértékelés és a képzés területére, majd a

juttatásokat és a munkaügyi kapcsolatok¹⁵ területét vizsgáljuk a második hipotézis alapfeltevése és alpontjai szempontjából.

Itt kell megemlítenünk, hogy a közszférára vonatkozó adatok vizsgálatánál a 2010-es felmérési időszakban a dél-európai és az ázsiai csoportban rendre csak kettő, illetve öt válaszadó volt, így ebben az időszakban Dél-Európa esetében nem számíthatók statisztikák. E két csoport adatait a 2010-es felmérés idején csak jelzés értékkel tüntetjük fel, az adatokat a második hipotézis A részében a 2010-es időszakban, illetve a D részben a hipotézis értékelésénél nem vesszük figyelembe.

Az egyes országcsoportokra jellemző átlagokat első hipotézisünkben részletesen szemléltük, itt leginkább a magán- és a közszféra szervezeteket jellemző különbségekre, és azok változásaira koncentrálnak.

¹⁵ Az első hipotézishez hasonlóan itt is belső tényezőként vizsgáljuk a szakszervezetekre vonatkozó kérdéseket.

3.2 Módszer

Minden elemzést az IBM SPSS Statistics Data Editor program 26.0-ás verziójával végeztünk. A dolgozat során a statisztikai eszköztárból leíró statisztikákat, a hipotézisellenőrzési témakörből a kétmintás t-próbát, a varianciaanalízis módszerét és a Khi-négyzet próbát választottuk. A Mann-Whitney U és a Kruskal-Wallis próbákat a nem-paraméteres statisztikák közül a t-próbák és a varianciaanalízis eredményeinek ellenőrzésére használtuk fel. Ezt a megoldást az támasztja alá, hogy a vizsgált változók eloszlása kétséges, azonban a paraméteres próbák nyújtotta információ többlet növeli a kutatás eredményeinek használhatóságát. Minden esetben az 5%-ot tekintettük szignifikancia szintnek, tehát ennek megfelelően döntöttünk a kapcsolatokról. A táblázatokban ezen felül csillagokkal jelöltük, hogy mi az a legalacsonyabb szignifikancia szint, amely mellett a kapcsolat kimutatható statisztikailag.

A leíró statisztikák közül az egyszerű számtani átlagokat (pl. szakszervezeti tagok aránya) és a mintabeli arányokat (pl. adott kérdésnél az igen válaszok aránya) képeztük. Ezen esetek mindegyikénél a kérdésre érdemi választ adókat tekintettük 100%-nak. A százalékokat tartalmazó táblázatokban az adatok összege a kerekítés miatt nem mindenhol adja ki a 100,0%-ot. Az elemzésben nem térünk ki a nem érdemi válaszokra, a legtöbb esetben azok mennyiségére sem.

A hipotézisellenőrzés a statisztikai módszerek közül az, amelyet sokfajta tudományág használ, hiszen a célja bizonyos előfeltételezés („sejtés”) meglévő adatok alapján történő vizsgálata, tesztelése. A kétmintás t-próba az egyik leggyakrabban használt hipotézisvizsgálati módszer, ugyanis ennek célja két alapsokasági várható érték egyezőségének minta alapján történő tesztelése. Azt vizsgáljuk meg tehát két csoport mintabeli átlagának, szórásának és létszámának felhasználásával, hogy az alapsokasági két csoport várható értéke megegyezik-e. A kiinduló, vagy más néven nullhipotézise a kétmintás t-próbának (Pintér – Rappai, 2007) az, hogy a vizsgált két csoport várható értéke azonos. Ezt használtuk az elemzés során olyan esetekben, amikor két, összehasonlítható csoport értékei álltak rendelkezésre, és arra voltunk kíváncsiak, hogy ezek statisztikailag egyezőnek minősülnek-e. Ennek ellenőrzésére használtuk fel a Mann-Whitney U nem paraméteres próba eredményeit. Ezt a t-próba Mann-Whitney U

kombinációt a második hipotézis elemzése során alkalmaztuk, amikor arra voltunk kíváncsiak, hogy adott hullámban, az országcsoportokon belül a két szektor átlagértékei megegyeznek-e a vizsgált HRM gyakorlati szempontokból. A következő gyakorlati elemeknél alkalmaztuk: az egy HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám, a juttatási formák alkalmazottaknak felajánlott átlagos aránya és a szakszervezeti tagok átlagos aránya.

A varianciaanalízis (ANOVA) a statisztikai hipotézisvizsgálat másik legtöbbször alkalmazott módszere. Arra alkalmas, hogy a fent bemutatott kétmintás t-próbához hasonlóan csoportok átlagait hasonlítsa össze statisztikailag, de az ANOVA kettőnél több csoportot is képes összevetni. Nullhipotézise, hogy az összehasonlítandó x csoport átlaga azonos statisztikailag.

„Rendkívül különböző kérdésfeltevések esetén is indokolt a varianciaanalízis, a három leggyakoribb alkalmazási területe: 1. kettőnél több (rész) sokaság várható értékének egyezőségére vonatkozó hipotézis ellenőrzése; 2. homogenitás-vizsgálat; 3. vegyes kapcsolat (kvalitatív és kvantitatív változó közötti kapcsolat) szignifikáns voltának tesztelése. Ez a három probléma gyakorlatilag ugyanazt jelenti, vagyis, hogy megkíséreljük egy vagy több minőségi ismerv alapján képzett részmintákban a kiválasztott mennyiségi ismerv szerinti különbözőséget számszerűsíteni” (Pintér és Rappai, 2007, 380. p.)

Post hoc tesztnek varianciahomogenitás esetén az LSD-t választottuk, míg, ha a szórásnégyzetek nem egyeztek meg a Levene teszt szerint, akkor a Tamhane's T2-t. A dolgozatban ezt a módszert használtuk az első hipotézis elemzése során, amikor az országcsoportok HRM gyakorlati szempontok átlagainak statisztikai összevetését tűztük ki célul. Tehát a 100 dolgozóra jutó HR-esek átlagos számának, az egy HR-esre jutó átlagos dolgozói létszámnak, az átlagos képzési napok számának, a juttatási formák alkalmazottaknak felkínált átlagos arányának és a szakszervezeti tagok átlagos arányának országcsoportok szerinti eltéréseinek vizsgálatát ezzel a módszerrel végeztük. Ezt a módszert hívtuk segítségül akkor is, amikor a második hipotézis esetén vizsgáltuk, hogy az egyes országcsoportokban a közsférában megegyeznek-e bizonyos szempontok átlagai, egész pontosan a következőké: az egy HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám, a juttatási formák alkalmazottaknak felajánlott átlagos aránya és a szakszervezeti tagok átlagos aránya.

A Pearson-féle Khi-négyzet statisztika két alacsony mérési szintű (nominális/ordinális) változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. Ezen mutatószám alapján

megállapítható, hogy van-e statisztikai összefüggés a két vizsgált változó között. A próba nullhipotézise az, hogy nincs összefüggés. A Khi-négyzet próba eredményét kiegészítettük a Cramer mutatóval, amely a kapcsolat erősségét méri, így tehát akkor érdekes, ha az összefüggésről bebizonyítottuk, hogy statisztikailag szignifikáns. A kapcsolaterősséget vizsgáló együtthatók értéke 0 és 1 között mozog. A Cramer-féle V mutató bármely keresztábra esetében alkalmazható. Számos kutató szerint ez a legmegbízhatóbb mutató. (Sajtos – Mitev, 2007)

„A Cramer-együttható értéke 0, ha a két ismerv független egymástól, és 1 értéket vesz fel, ha függvényszerű a kapcsolat. Az együttható 0 és 1 közötti értékeit hagyományosan három részre osztjuk: gyenge, közepes és szoros kapcsolatot mutató tartományra. (Általában a 0,3 és 0,7 közötti értéket tekintjük közepes értéknek, ám meg kell jegyeznünk, hogy a felosztás inkább csak tájékoztató jellegű, a mérőszám megítélése függ pl. a sokaság nagyságától vagy a tábla méretétől is.) Az együttható előjele (hiszen gyökvonással keletkezett) mindig pozitív, tárgyi értelme nincs.” (Pintér – Rappai, 2007, 233. p.)

A Khi-négyzet próba szignifikanciáján és a Cramer mutató vizsgálatán túl a vonzás-taszítás jelenségével is jellemezzük az országcsoportok és a HRM gyakorlat kapcsolatát, amely azt mutatja meg, hogy a mintánkban mely kategóriák állnak együtt (azaz vonzzák egymást), és melyek azok, amelyek ritkán jellemzőek együtt (taszítják egymást). Ezt az *Adjusted Standardized* (korrigált standardizált reziduum, röviden AR) mutató segítségével tesszük, amely egy olyan jelzőszám, amely a megfigyelt és az elvárt érték különbségét mutatja, ezt pedig a standard hibával korrigálja. A mutató így megmutatja a keresztábrán belüli szignifikáns relációkat. Ha az AR 2, illetve e feletti értéket vesz fel, akkor azok „együttállnak” (ezt neveztük az elemzés során vonzásnak), míg a -2, és az alatti értékek bizonyos, hogy nem függnek össze egymással (taszítás). A kettő közötti AR mutatójú kategória kombinációknál nem tudunk semmi biztosat az adott relációról, így ezeket „nem jellemzőnek” tekintettük az elemzés során. (Sajtos – Mitev, 2007) A dolgozatban az első hipotézis elemzése esetében a HR osztály méretkategóriái, az írott HR stratégia, a HR vezető bevonása a felsővezetői körbe és a stratégiaalkotásba, a foglalkoztatási formák, a teljesítményértékelési rendszer használata és felhasználási területei, a képzési költség bérköltséghez viszonyított arány-kategóriái, a szakszervezetek kollektív alkupozíciója és az országcsoport közötti kapcsolatot vizsgáltuk a fenti módszeregyüttessel. A második hipotézis esetében vizsgáljuk, hogy a két szektorban megegyeznek-e a következő HRM gyakorlatok: a HR vezető bevonása a felsővezetői körbe és a stratégiaalkotásba, a foglalkoztatási formák, a teljesítményértékelési rendszer

használata és felhasználási területei, a képzési költség bérköltséghez viszonyított aránykategóriái, a szakszervezetek alku pozíciójának elfogadása.

A hipotézisek és alpontjaik megerősítését tekintve a következőképpen járunk el:

- Az első hipotézis alapfeltevését, valamint A és B alpontját és a második hipotézis alapfeltevését a statisztikai eredmények alapján ítéljük meg.
- Az első hipotézis C és D alpontjai, valamint a második hipotézis A, B, C és D alpontjai kapcsán a döntést különbségszámításra alapozzuk.
- A második hipotézis C pontjának különbségszámítását statisztikai eredményekkel is kiegészítettük, a döntéseket a két eredményre alapozzuk.

3.3 Kutatási minta

3.3.1 A kutatásban felhasznált adatok

Hogy modellünk alapján a HRM gyakorlatának jellegzetességeit megismerhessük és ezeket országcsoportonként és szektoronként elkülöníthessük, szükségünk van a vizsgálandó országokban tevékenykedő magán- és közsféraszervezetekre. Ezeket a szervezeteket tekintjük vizsgálatunk alapsokaságának, és mivel teljes körű felmérésük egy kutató számára lehetetlen, egy nemzetközi együttműködésből származó adatbázist – amely ezeknek egy mintáját képezi – fogjuk elemzésünk alapjának tekinteni. Amennyiben reprezentatív, tényszerű adatok állnak rendelkezésre, úgy lehetőségünk van a minta adatai alapján az alapsokaságra vonatkozó következtetéseket levonni. Ennek tükrében használtuk fel a Cranet (Cranfield Network) adatait.

Az angliai Cranfield Network, a Cranfield Egyetem kutatási hálózata (lásd: cranet.org) már több mint húsz éve készít nemzetközi szinten ismétlődő felméréseket. Az eddig lebonyolított nyolc felmérés bizonyítottan megbízható és reprezentatív adatokat gyűjtött a magán- és a közsférából egyaránt. Az elmúlt három évtized alatt a Cranfield Network globális szintűvé vált, lehetővé téve az emberi erőforrás menedzsment módszereinek térbeni és időbeni átfogó vizsgálatát (Karoliny – Farkas – Poór, 2010). A Cranet által bevont országok köre a kezdeti, 1989-ben szereplő 5 országról 2016-ra 35-re nőtt, összes felmérés során a hálózathoz mintegy 46 országból juttattak adatokat. Jelen kutatásban a Cranet felmérések legutóbbi három időszakának – 2004/2005, 2008/2010 és 2014/2016 – adataira támaszkodunk (Cranet Executive Report, 2017; Karoliny et al. 2020), melyeket az egyszerűség kedvéért a következőkben 2005-ös, 2010-es és 2016-os időszakként említünk. A kérdőívekre válaszoló 32, 33, illetve 35 ország sokszínűsége hozzájárul olyan kultúra alapú klaszterek kialakításához, amelyek tükrözik a szakirodalomban megtalálható csoportosítási lehetőségeket.

A HRM gyakorlat hasonlóságainak és különbségeinek vizsgálatát a szubjektív véleménynyilvánítás helyett a tényszerű adatok közlését célzó kérdőív segíti (Cranet, é.n.; Karoliny – Farkas – Poór, 2010). A kérdőív hét részből áll, melyekben a közel hatvan kérdés lefedi a szervezeten belüli HRM tevékenység, a személyzetbiztosítási gyakorlat, a

munkaerőfejlesztés, a fizetés és juttatások, az alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció, a szervezeti adatok, és a válaszadó személyére vonatkozó tényyszerű adatok kérdéskörét. (A 2014/16-os felmérés kérdőíve az *1. sz. függelék*ben található.)

A Cranet hálózat alkalmazott kérdőívei az évek során csak kis mértékben módosultak (Karoliny – Farkas – Poór, 2010), így a három felmérési időszak folyamán bekövetkezett változások irányainak megfigyelése is lehetséges. A válaszadás időpontjai lehetővé teszik számunkra az emberi erőforrás menedzsment területén alkalmazott módszerek és technikák vizsgálatát a válság előtti, alatti és utáni időszakban. A 2005-ös, 2010-es és 2016-os felmérésekben résztvevő országokat a *11. táblázat* mutatja.

11. táblázat: A 2005-ös, 2010-es és 2016-os felmérések válaszadó országai

A 2005–2010–2016-os időszak vizsgált válaszadó országai	Ausztrália, Ausztria, Belgium, Brazília*, **, Bulgária***, Ciprus, Csehország***, Dánia, Dél-Afrika*, **, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Fülöp-szigetek, Görögország, Hollandia, Horvátország*, **, Indonézia*, **, Izland, Izrael, Japán*, Kanada**, ***, Kína*, **, Lettország***, Litvánia*, Magyarország, Németország, Nepál***, Norvégia, Olaszország**, Oroszország*, Románia*, **, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szerbia*, Szlovákia, Szlovénia, Tajvan*, Török-Ciprus, Törökország, Tunézia, Új-Zéland**, ***, USA
---	--

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

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

Modellünk alapján a kialakításra került országcsoportokat az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai, dél-európai, kelet-európai, ázsiai, valamint 2016-ban a latin-amerikai országok alkotják. Az egyes csoportok résztvevő országait a *12. táblázat* mutatja részletesen.

12. táblázat: A kutatásban vizsgált országok csoportosítása

Csoport	Résztvevő 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	Brazília*, **

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

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

A 13. táblázat az elemzéshez használt változókat gyűjti össze a kérdőív vonatkozó kérdéseinek és a rájuk adható válaszok megjelölésével.

13. táblázat: A statisztikai elemzések során használt változók

Ssz.	A változó neve	A kérdés szövege*	Válaszlehetőség
1	Ország (VI/10.) ** - országcsoporth	Mely országban van az Ön szervezetének vállalati központja? (Kérjük, az anyavállalat fő központját nevezze meg, amennyiben az Ön szervezete egy nagyobb cégcsoport része!)	szabad szöveg
2	Szektor (VI/1a.)	Hova sorolható az Ön szervezete? (magán-, közsféra)	jelölés
3	Foglalkoztatottak száma (I/1.) - szervezeti méret	Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete? (összesen, férfi, nő)	fő, szabad szám
4	Alkalmazotti kategóriák (I/2/A-D.)	Kérjük, adja meg a következő arányokat (vezetők/menedzserek, szakalkalmazottak/műszaki dolgozók, adminisztratív dolgozók, fizikai dolgozók)	%, szabad szám
5	Alkalmazotti korosztályok (I/3/B.)	Kérjük, adja meg a következő – alkalmazottaival kapcsolatos – információkat! (Korszerkezet; 25 év alatti, 25-44 éves, legalább 45 éves)	év, szabad szám
6	HR osztály mérete (I/4b.)	Ha igen, akkor megközelítőleg hány embert alkalmaz az Ön szervezete a személyzeti/emberi erőforrás (HR) területen? (összesen, férfi, nő)	fő, szabad szám
7	Írott HR stratégia (I/5.)	Létezik az Ön szervezeténél személyzeti/HRM stratégia? (írott, íratlan, nem)	jelölés
8	HR vezető bevonása (I/8/C.)	A 4c.-ben megnevezett személy (aki a legnagyobb hatáskörrel rendelkezik a személyzeti/emberi erőforrással kapcsolatos ügyekben) tagja-e az Igazgatótanácsnak vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	jelölés igen/nem
9	HR-es bevonása a stratégiaalkotásba (I/9.)	Ha szervezetének van üzleti/szolgáltatási stratégiája, melyik szakaszban vonják be a személyzeti/HR tevékenységért felelős személyt annak kifejlesztésébe? (kezdettől fogva, későbbi konzultáció során, a megvalósításakor, nem konzultálnak vele)	jelölés
10	Atipikus foglalkoztatási formák (II/6. D-L.)	Kérjük, jelölje be, hogy az Önök alkalmazottaiknak megközelítően hány százalékát érintik az alábbi munkarend-kategóriák! (éves munkaóra szerződés, részmunkaidő, munkakör-megosztás, rugalmas munkaidő, ideiglenes/alkalmi munka, határozott idejű szerződések, otthoni munkavégzés, távmunka, sűrített munkahét)	jelölés: Nincs, 5% vagy kevesebb, 6-10%, 11-20%, 21-49%, Legalább 50%
11	Teljesítményértékelési rendszer (III/1/A-D.)	Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő rendszert a foglalkoztatottak alábbi kategóriáiban? (vezetők/menedzserek, szakalkalmazottak/műszaki dolgozók, adminisztratív dolgozók, fizikai dolgozók)	jelölés igen/nem
12	A teljesítményértékelési eredmények felhasználási területei (III/3/A, B, D, E)	Felhasználják az értékelés adatait az alábbi területekkel kapcsolatos döntések közlésekor? (fizetés, képzés és fejlesztés, karrierváltás, munkaerő-tervezés)	jelölés igen/nem
13	A képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya (III/4.)	Mennyi a jelenleg képzésre fordított költségnek az éves bérköltséghez viszonyított, hozzávetőleges aránya?	%, szabad szám
14	Képzési napok száma (III/5/A-D.)	Évente átlagosan hány napos képzést kapnak a dolgozók az alábbi személyzeti kategóriákban? (vezetők/menedzserek, szakalkalmazottak/műszaki dolgozók, adminisztratív dolgozók, fizikai dolgozók)	nap, szabad szám
15	Juttatási formák felajánlása (IV/2/A-G.)	Ajánlják alkalmazottaiknak a következők bármelyikét? (dolgozói részvény, nyereségrészesedés, részvényopciók, rugalmas juttatások, teljesítményarányos bérezés, egyéni célokhoz/teljesítményhez között jutalom, team célokhoz/teljesítményhez között jutalom) (vezetők/menedzserek, szakalkalmazottak/műszaki dolgozók, adminisztratív dolgozók, fizikai dolgozók)	jelölés igen/nem
16	Szakszervezeti tagság (V/1.)	A dolgozók összlétszámának milyen aránya szakszervezeti tag az Ön szervezeténél?	jelölés: 0%, 1-10%, 11-25%, 26-50%, 51-75%, 76-100%
17	Szakszervezetek alkupozíciója (V/3.)	Elismeri-e a szakszervezeteket a kollektív alku céljára?	jelölés igen/nem

* A 2010-es kérdőív kérdései alapján.

** A 2010-es kérdőívben való elhelyezkedés alapján (blokk/a kérdés száma).

Forrás: A Cranet 2010-es kérdőíve alapján saját szerkesztés

3.3.2 A vizsgált szervezetek jellemzői

Először a válaszadó szervezetek néhány főbb jellemzőjét mutatjuk be. A kialakított országcsoportok mindhárom felmérési időszakban a válaszadó szervezetek mintegy 90%-át magukba foglalják. A felmérést kitöltők száma 2005-ben összesen 7065, 2010-ben 5369 és 6131 a 2016-os időszakban (14. táblázat). A 2005-ös felmérés idején a legtöbb válaszadó az angolszász országokból érkezett, míg a kelet-európai országok alacsonyabb létszámban képviseltettek, ez azonban 2016-ra megváltozott, a legtöbb válaszadó szervezet ekkor a kelet-európai régióból érkezett. A dél-európai, az ázsiai és a latin-amerikai országcsoport szervezetei a többinél kisebb számban találhatók meg.

14. táblázat: A válaszadó szervezetek száma országcsoportonként (db)

Lekérdezés ideje Országcsoportok	2005	2010	2016
Angolszász	2362	1380	1114
Skandináv	1609	1016	994
Kontinentális Európa	1555	962	1029
Dél-Európa	415	157	424
Kelet-Európa	864	1203	1735
Ázsia	260	651	481
Latin-Amerika	0	0	354*
Összesen	7065	5369	6131
Más országbeli szervezetek	887	670	670
Összes válaszadó szervezet	7952	6039	6801

* Bár a latin-amerikai országok csoportjában csak Brazília szerepel válaszadóként, az adatok felhasználása indokolt a válaszadó szervezetek nagy létszáma miatt, illetve az ország kiterjedését és helyzetét tekintve a régiót kellően reprezentálja.

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

A szervezetre ható belső kontextuális tényezők közül az egyik legfontosabb a szervezeti méret. Ez nagyban befolyásolja az emberi erőforrások kezelésének gyakorlatát (Karoliny et al., 2020). A válaszadók szervezeti méretének minimuma a Cranet felmérésekben 100 fő, ennél kisebb szervezetek adatait tehát nem vizsgáljuk. A mintában a válaszadó szervezetek többsége az ezernél kevesebb főt foglalkoztató kategóriába esik. Ez

mindegyik országcsoportha igaz mindhárom mintavételi időszakban. A kelet-európai mintában jellemzően nagyobb arányban találunk 250 főnél kevesebbet foglalkoztató szervezeteket, mint a többi országcsoporthoz, és ugyanez igaz az ázsiai országokra is a 2005-ös és 2016-os mintában. A kelet-európai országcsoporthoz összességében az 1000 főnél nagyobb szervezetek aránya is alacsonyabb, így elmondhatjuk, hogy ebben az országcsoporthoz a kisebb szervezetek dominanciája jellemző. Igaz ugyanakkor, hogy a 2016-os felmérés idején a legtöbb országcsoporthoz a korábbi két időszakhoz képest nagyobb arányban találhatók 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek is. A részleteket a 15. táblázat mutatja.

15. táblázat: Szervezeti méret az egyes országcsoporthozban (%¹⁶)

Hullám	Alkalmazotti kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	<250	28,9	32,7	33,6	21,2	41,6	55,4	-
	251-1000	42,7	45,3	41,7	51,4	43,0	25,0	-
	1001-5000	19,7	17,1	17,8	20,1	13,3	10,8	-
	5000<	8,7	4,8	6,9	7,3	2,1	8,8	-
2010	<250	26,1	33,4	25,7	26,7	60,6	15,5	-
	251-1000	54,5	42,3	40,0	56,0	27,8	42,2	-
	1001-5000	11,2	19,0	24,1	11,3	10,3	33,8	-
	5000<	8,2	5,3	10,2	6,0	1,4	8,5	-
2016	<250	31,9	34,0	22,5	20,4	43,8	35,1	6,2
	251-1000	34,1	42,1	45,7	39,2	38,7	33,1	48,3
	1001-5000	21,3	19,6	23,0	29,0	14,1	24,1	30,5
	5000<	12,8	4,3	8,8	11,4	3,4	7,7	15,0

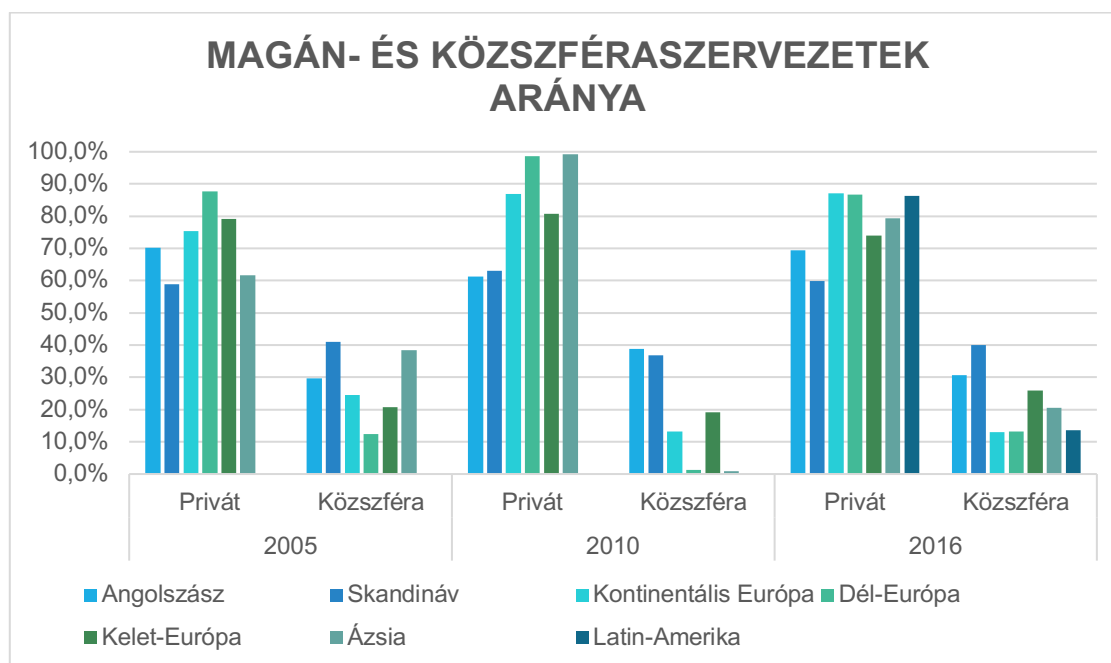
Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés

Vizsgálatunk szempontjából fontos különbséget tenni a magán- és a közsféra szervezetei között, mivel a szektorbeli sajátosságok szintén eltérő HRM gyakorlathoz vezethetnek. A válaszadók többsége minden országcsoporthoz a magánszférából került ki. Két

¹⁶ Az elemzés során a kérdésre érdemi választ adókat tekintjük 100%-nak (mivel adott kérdésnél nincs releváns információ, nem térünk ki a nem érdemi válaszokra, sem azok mennyiségére). A százalékokat tartalmazó táblázatokban az adatok összege a kerekítés miatt nem mindenhol adja ki a 100,0%-ot.

kivételtől eltekintve a magánvállalatok aránya a mintákban 59 és 87 % közötti értéket mutat, melyet a 6. ábra szemléltet. Egyedül a 2010-es időszakban találhatunk nagyon alacsony közszférabéli részvételt a dél-európai és az ázsiai országcsoport esetében, mely körülményt az elemzés során figyelembe vesszük¹⁷.

6. ábra: A magán- és közszféra szervezetek aránya (%)



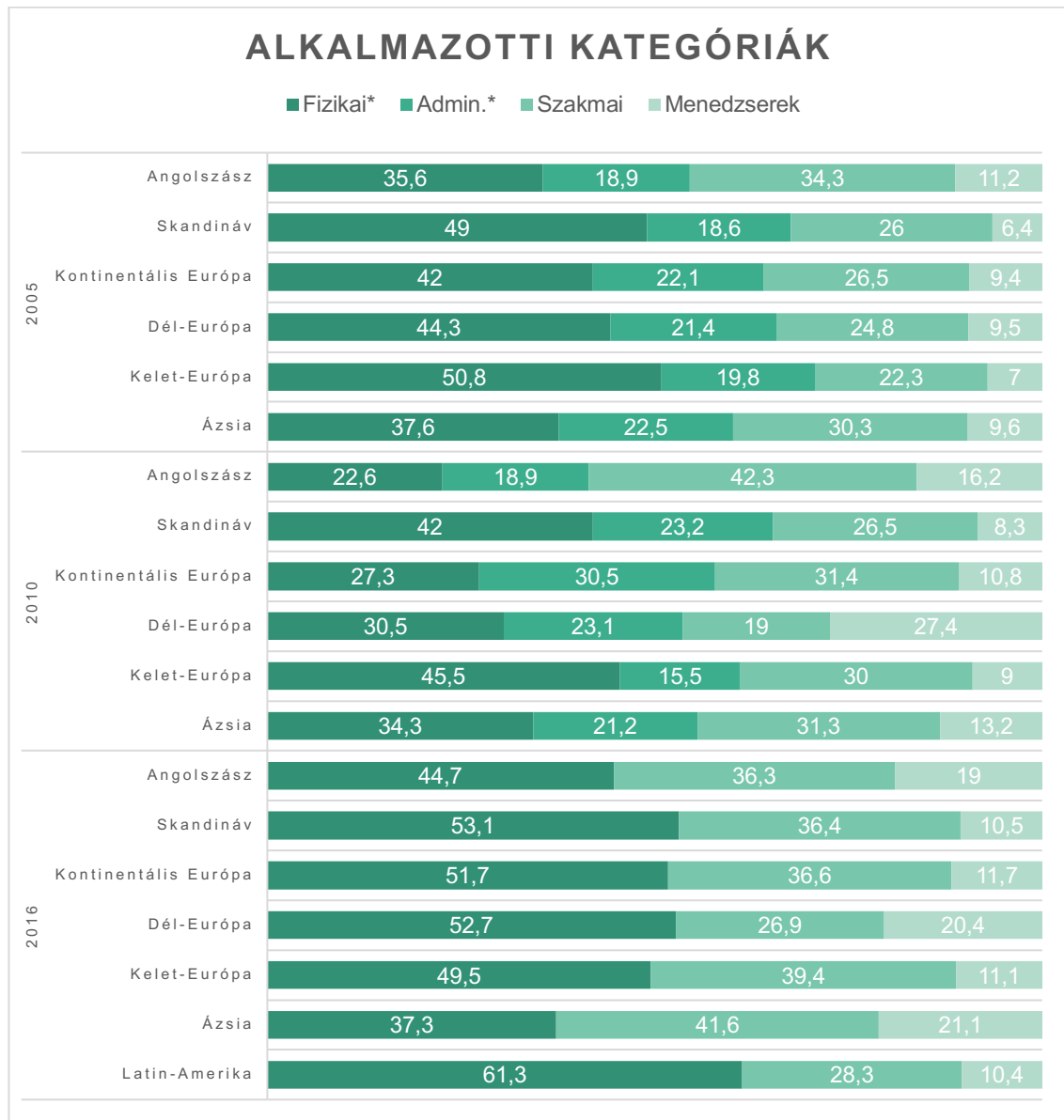
Forrás: A Cranet 2005-ös, 2010-es és 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés

Az emberi erőforrás gyakorlatának alakulása kötődik az alkalmazotti kategóriák sajátosságaihoz is. Az országcsoportokban az első időszakban a szellemi/szakmai alkalmazottak aránya átlagosan 22,3 és 34,3% közé tehető, és ez az arány a három időszak során növekedést mutat, különösen a kelet-európai csoportban, ahol 17%-os növekedést követően 2016-ban a szakmai/szellemi dolgozók aránya 39,4%. Ugyanígy növekedést figyelhetünk meg a menedzserek arányát illetően is: a 2005-ös, a 10%-ot jellemzően alulról közelítő értékek a harmadik időszakra mindenhol 10% fölé növekednek, az

¹⁷ A 2010-es időszakban a dél-európai közszférából 2, az ázsiaiból pedig 5 szervezet válaszolt a kérdőívre. Így a kis mennyiségű résztvevő szervezet miatt ezekben a csoportokban ebben az időszakban a statisztikai vizsgálat nem lehetséges, valamint a H #2 D részében, ahol kifejezetten a 2010-es időszakban mutatkozó változásokat vizsgáljuk a közszféra vonatkozásában, ezeket az országcsoportokat figyelmen kívül hagyjuk.

angolszász, dél-európai és ázsiai mintákban pedig 20% körüli értéket érnek el. Az adatokat a 7. ábra foglalja össze.

7. ábra: Alkalmazotti kategóriák megoszlása (%)



* A 2016-os felmérés idején a fizikai és az adminisztratív dolgozók összevont kategóriaként szerepelnek.

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

Az alkalmazottak korát tekintve a 25 év alatti munkavállalók aránya jellemzően alacsonyabb, 10% körüli értéket mutat a skandináv, a kontinentális európai és a dél-európai országokban. Dél-Európában a fiatal munkavállalók aránya az utolsó időszakra 8,3 %-ra esik vissza, míg az ázsiai országokban növekedést mutat: itt 2016-ban

megközelíti a 15%-ot, míg Latin-Amerikában meg is haladja azt. A 25 év alatti munkavállalók aránya egy kivételtől eltekintve minden csoportban alacsonyabb a 2010-es időszakban. Jellemzően magasabb a 45, illetve az 50 év fölötti dolgozók aránya az angolszász és a skandináv országokban: 2005-ben és 2010-ben mindkét csoportban meghaladja a 40%-ot, illetve 2016-ban 27,7 és 34%. Az ázsiai és a latin-amerikai csoportban ennél jóval alacsonyabb számokat találunk, itt 2016-ban az 50 év felettiek aránya 11,2 és 15,6%. Minden országcsoportban a legfiatalabb korosztály dolgozói vannak a legkisebb arányban, illetve a számok alapján megfigyelhető a korcsoport-arányok eltéréseinek növekedése. A fentieket a 16. táblázat összegzi.

16. táblázat: Alkalmazotti korosztályok megoszlása (%)

Hullám	Alkalmazotti korkategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2005	25 év alattiak	18,3	10,8	13,0	11,6	16,0	18,3	-
	25-45 évesek	41,7	44,7	51,5	52,5	52,0	52,2	-
	45 év feletti	40,0	44,5	35,5	35,9	32,0	29,5	-
2010	25 év alattiak	10,9	10,1	11,9	12,0	12,5	13,0	-
	25-45 évesek	48,5	48,4	53,1	58,8	54,5	60,4	-
	45 év feletti	40,6	41,5	35,0	29,2	33,0	26,6	-
2016	25 év alattiak	17,1	10,5	13,1	8,3	14,0	24,6	25,8
	25-50 évesek	55,2	55,3	59,0	65,9	63,5	64,2	58,6
	50 év feletti	27,7	34,2	27,9	25,8	22,5	11,2	15,6

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

4. Kutatási eredmények - H #1 - A HRM gyakorlata az országcsoportokban

A következőkben az első hipotézis alapfeltevése és alpontjai alapján mutatjuk be a vizsgált országcsoportok HRM gyakorlatának jellegzetességeit.

4.1 A HRM szerepe a szervezetben

A HR funkció szerepe az utóbbi évtizedekben egyre inkább felértékelődött, melyre számos tanulmány felhívja a figyelmet (Ulrich – Grochowski, 2012; 2018; Guzman – Neelankavil – Sengupta, 2011; Harrison, 2012). A szervezetben betöltött szerepét a Cranet adatbázisból nyerhető adatok alapján a HR részleg meglétének és méretének, az egy HR-es munkatársra jutó alkalmazottak számának, az írott HR stratégia meglétének, a HR-es felsővezetői körbe, illetve stratégiaalkotásba való bevontságának vizsgálatával ragadjuk meg.

A HR részleg mérete és hatékonysága

A válaszadó szervezetek mindegyike legalább száz főt alkalmaz. E létszámból kifolyólag várható, hogy azok létrehoznak HR részleget (Karoliny et al., 2020)¹⁸. 2005-ben azt látjuk, hogy egy kivétellel minden országcsoportban 97% feletti azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeznek HR osztállyal, és a kelet-európai csoportban is 93% feletti az arány. Ebben az időszakban a két legjellemzőbb kategória az 1-4 főt foglalkoztató HR részleg 37,6% és 49,4% közötti aránnyal, és az 5-10 fős létszámmal rendelkező HR osztály 28,8-34%-kal. Míg a 11-15 és a 16-20 főt számláló HR részlegek aránya minden csoportban 10% alatti, nagyobb arányban találunk 20 fő feletti HR osztályt is, főleg az angolszász és a skandináv országcsoportban, melyekben a 20 fő fölötti HR részleggel rendelkező szervezetek átlaga 14%.

¹⁸ A 100, vagy annál több főt alkalmazó vállalatoknál „a gyakorlatban hüvelykujj-szabályszerűen várható, hogy létrehoznak önálló HR-es pozíciót, szerveznek önálló HR részleget.” (Karoliny et al., 2020, 18 p.)

A 2010-es és 2016-os adatfelvétel jelentős változást mutat a HR részleg nélkül működő szervezetek tekintetében. Míg 2005-ről 2010-re az angolszász, a kontinentális európai, a dél-európai és az ázsiai csoportban kisebb mértékben, 4-8 százalékponttal nőtt ezen szervezetek aránya, addig a skandináv és a kelet-európai országokban a növekedés több mint 20, illetve közel 30 százalékpontos. Bár ezekben a csoportokban az arányok 2016-ra 16,7 és 19,7%-ra esnek vissza, a két országcsoport HR részleg nélküli szervezeteinek aránya továbbra is magas marad a többi csoporthoz viszonyítva. Ez azt sugallja, hogy itt a HR részleg meglétét kevésbé értékeli kulcs fontosságúnak, jelentősége ezen országokban számos szervezet tudatába még nem ivódott be (Karoliny et al., 2020). 2010-ben és 2016-ban továbbra is az 1-4 főt foglalkoztató HR osztály marad a legjellemzőbb Ázsia kivételével, ahol ekkorra jellemzőbb a 5-10 főt foglalkoztató HR részleg. Az újonnan csatlakozó Latin-Amerikában a számok egész más képet mutatnak: itt a legnagyobb arányban a 20 főnél több HR-est foglalkoztató szervezetek vannak jelen 36,2%-kal, második legjellemzőbb méret az 5-10 főt számláló HR részleg, a HR osztály nélkül működő szervezetek aránya elenyésző. A 20 főnél nagyobb HR osztályok jelenléte a hét országcsoportból ötben nagymértékű emelkedést mutat 2016-ra, különösen a dél-európai országokban, ahol a növekedés mértéke meghaladta a 20 százalékpontot. A HR részleg országcsoportokra jellemző méretére vonatkozó adatokat a *17. táblázat* tartalmazza.

17. táblázat: A HR osztály mérete az egyes országcsoportokban (%)

Hullám	Létszám kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	p-érték (Khi-négyzet) Cramer's V
2005	0 fő*	2,8	0,2	0,2	0,3	6,3	0,0	-	0,000 0,077
	1-4 fő	41,0	44,1	49,4	49,1	37,6	45,2	-	
	5-10 fő	29,7	30,9	28,8	30,3	30,4	34,0	-	
	11-15 fő	8,9	6,8	7,3	7,6	8,9	8,0	-	
	16-20 fő	3,5	3,8	3,8	3,5	4,2	4,8	-	
	20 fő felett	14,1	14,2	10,5	9,1	12,7	8,0	-	
2010	0 fő	9,1	21,0	4,2	8,2	35,2	6,9	-	0,000 0,197
	1-4 fő	40,3	38,1	33,7	46,9	40,8	20,0	-	
	5-10 fő	18,2	24,7	27,5	27,9	15,6	33,1	-	
	11-15 fő	7,1	5,5	8,2	2,7	3,2	12,2	-	
	16-20 fő	4,9	3,4	3,5	5,4	1,1	8,1	-	
	20 fő felett	20,4	7,3	22,9	8,8	4,1	19,7	-	
2016	0 fő	3,3	16,7	3,0	1,7	19,7	7,8	0,3	0,000 0,166
	1-4 fő	36,0	42,0	35,3	25,8	41,7	24,4	15,7	
	5-10 fő	22,3	24,5	27,4	25,6	20,5	24,6	28,9	
	11-15 fő	8,3	5,8	7,3	10,6	6,0	9,7	11,1	
	16-20 fő	5,1	2,5	5,9	6,0	3,4	8,2	7,9	
	20 fő felett	25,0	8,4	21,1	30,2	8,6	25,4	36,2	

* A HR részleggel nem rendelkező szervezeteket 0 fővel jeleztük.

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

Az országcsoport és a HR osztály mérete között mindhárom lekérdezéskor statisztikailag szignifikáns kapcsolat van ($p=0,000$). A Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot mutat. Bár a 2005-ös felmérés idején nem fedezhetők fel jelentős különbségek az országcsoportok között, a 2010-es és a 2016-os adatok alapján ezek egyre inkább elkülönülnek egymástól. Ezt erősíti a vonzás-taszítás jelenségének vizsgálata is. A 2005-ös adatok szerint a HR részleg nélkül dolgozó, az 1-4 és a több mint 20 főnyi HR-est foglalkoztató szervezetek kategóriájában találhatók különbségek, 2010-ben és 2016-ban már minden kategóriában. (A HR részleg méretére vonatkozó vonzás-taszítás statisztikáit részletesebben lásd a 2. sz. függelékben.) E tekintetben az első hipotézis alapfeltevése megerősítést nyert.

A. Az európai országcsoportokra (skandináv, kontinentális európai, dél- és kelet-európai) leszűkítve a statisztikai elemzést azt találjuk, hogy a HR részleg méretét tekintve az országcsoportok érdemben eltérnek egymástól 2005-ben ($p=0,000$; Cramer's $V=0,128$),

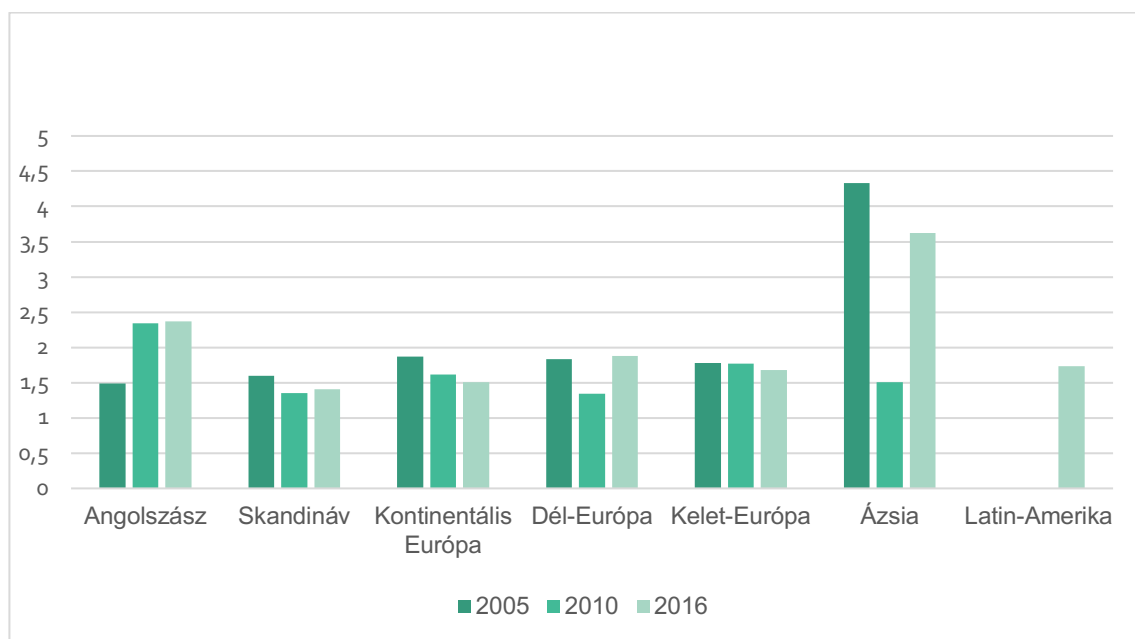
2010-ben ($p=0,000$; Cramer's $V=0,241$) és 2016-ban ($p=0,000$; Cramer's $V=0,190$) is. A 2005-ös időszakban kiemelhetjük, hogy a skandináv országokban a függetlenség esetére feltételezettnél nagyobb arányban (vonzás) rendelkeznek a szervezetek legalább 21 fős HR osztállyal, 2010-ben és 2016-ban viszont épp ellenkezőleg, a kisebb HR osztályok fordulnak elő magasabb, a nagyobbak pedig alacsonyabb arányban. A kontinentális európai országokban ennek fordítottja igaz. 2005-ben a vártnál kevésbé jellemző (taszítás), hogy legalább 21 fős HR osztály van, de mindhárom időszakra igaz, hogy ritkább a HR osztály nélküli szervezet, illetve a 2010-es és 2016-os időszakokban a nagyobb méretű HR osztályok elterjedtebbek a feltételezettnél (vonzás). Dél-Európában szintén kevésbé jellemző (taszítás) 2010-ben és 2016-ban, hogy nincs HR részleg. 2016-ban pedig itt is a nagyobb méret elterjedtebb a vártnál. A kelet-európai országokra ezzel szemben mindhárom időszakban a HR részleg nélküli és 1-4 fős HR osztállyal való működés jellemzőbb a vártnál (vonzás), de a nagyobb kategóriák kevésbé elterjedtek 2005-ben és 2010-ben (taszítás). Az első hipotézis A része megerősítettnek tekinthető.

C. – D. Az országcsoportok időbeli összehasonlítása számos eltérésre világít rá. A kollektivista latin-amerikai és ázsiai kultúrákban inkább jellemző a nagyobb létszámú HR részleg, mely sajátosság Ázsia esetében a vizsgált időszakok során erősödött. Az országcsoportok közötti eltéréseket szintén jól mutatják az arányszámok változásai a három időszak folyamán. Az angolszász csoportban kisebb, a dél-európai csoportban nagyobb mértékben fokozatosan csökken az 1-4 főt alkalmazó HR részlegek aránya a vizsgált időtávon. Csökkenést tapasztalunk a skandináv, a kontinentális európai és az ázsiai országokban is, itt azonban a köztes időszak drasztikus visszaesése után kisebb növekedést követően alakul ki az alacsonyabb érték. Ezzel szemben a kelet-európai mintában folyamatosan nő ugyanez a kategória. Az első hipotézis C része ez esetben megerősítést nyert. Találunk hasonló irányú változásokat.

Az adatok tanúsága szerint az 1-4 főt foglalkoztató HR részleg tekinthető tipikusnak minden hullámban minden országcsoportban. A HR részleg méretét illető változások szempontjából figyelembe kell vennünk a válaszadók szervezeti méretének aránybeli eltolódásait is, mivel a HR osztály létszáma a szervezet méretéből is adódik. A vizsgált mintában a 1000 fő feletti alkalmazottal rendelkező szervezetek arányának változásait követi a 11 főnél többet alkalmazó HR részlegek összesített aránya is. Az 1000 főnél nagyobb szervezetek száma jelentősen, 10 százalékpont feletti mértékben nőtt a dél-

európai és az ázsiai országcsoportban, ugyanezen országcsoportokban nőtt számottevően a 11 főnél többet foglalkoztató HR részlegek aránya is. Hasonlót látunk a kontinentális európai országok esetében is. Ebből kifolyólag érdemes megvizsgálni a 100 alkalmazottra jutó HR-esek létszámát. Az adatokat a 8. ábra mutatja.

8. ábra: 100 dolgozóra jutó HR-esek átlagos száma (fő)



Variancia homogenitás (Levene teszt): 2005; 2010; 2016: 0,000
p-érték (ANOVA F-teszt): 2005: 0,000; 2010: 0,001; 2016: 0,000

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

Ezt tekintve az látható, hogy az angolszász országokban a HR részleg méretének növekedésével nőtt a 100 alkalmazottra vetített HR-es létszám is. Ez a többi országcsoportban nem mondható el, itt vélhetően a nagyobb méretű szervezetek arányának növekedése hozta magával a nagyobb HR részlegek növekedését, illetve az adatok tanúsága szerint egyes csoportokban, mint például kontinentális Európában és Ázsiában, a 100 alkalmazottra jutó HR-esek száma csökkent.

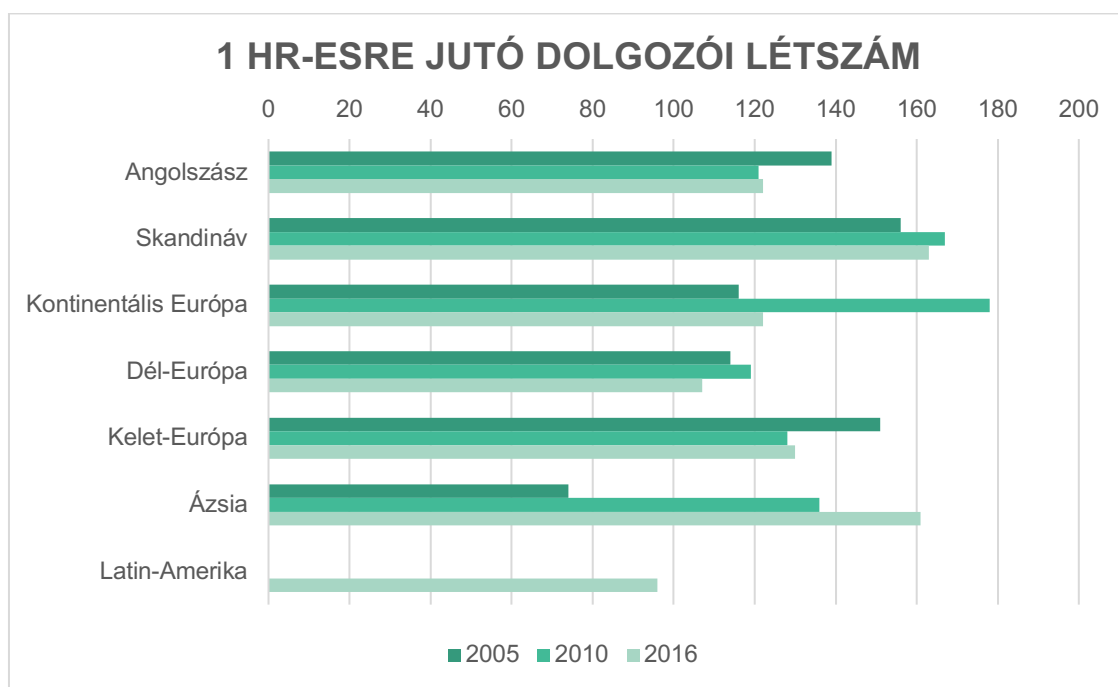
A legtöbb esetben 100 főnyi alkalmazottra 1-2 fő HR-es jut a szervezetekben, kivéve az ázsiai országokat. A táblázat adatait a korábbiakkal összevetve azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az angolszász országcsoportban a kezdeti alacsonyabb számot követően a fokozottabb HR-es létszám a válság kezelésének és az abból való kilábalásnak az eszköze lehetett, az ázsiai országok nagyobb számai a kezdeti és az utóbbi felmérés

idején azonban inkább a HRM kisebb hatékonyságát mutatják, válság idején pedig a költségcsökkentés eszköze lehet a HR-esek létszámának csökkentése.

A szervezetek válságra adott eltérő reakcióját a fent említettek mellett jól mutatja a 2010-es adatokban a HR részleg nélkül működő szervezetek hirtelen nagy mértékű növekedése a skandináv és a kelet-európai csoportban, mely a függetlenség esetére várt értékeket is meghaladja. Ugyanígy a vártnál magasabb arányban (vonzás) találhatók a 1-4 főt foglalkoztató HR osztályok az angolszász és a dél-európai csoportokban is, illetve 5-10 főt foglalkoztatók az ázsiai, valamint 11-15 főnyi HR-est foglalkoztatók a kontinentális európai és ázsiai országokban, amely vonások nem jellemzők a másik két felmérés idején. Hipotézisünk D részét részben megerősítettnek tekintjük.

A HR részleg hatékonyságát tekintve az egy HR-esre jutó alkalmazottak számát vesszük figyelembe. A 2005-ös időszakban az adatok alapján átlagosan az angolszász és a kelet-európai országokban a leghatékonyabb a HR osztály. E csoportokban egy HR-esre több, mint 150 alkalmazott jut. 2010-ben a skandináv országok mellett a kontinentális európai országokban találjuk a legmagasabb számokat. Ebben az időszakban ez utóbbiban a legmagasabb a hatékonyság 178 alkalmazottal. 2016-ban ismét a skandináv országcsoport áll az élen, hozzájuk azonban ebben az időszakban az ázsiai országok állnak legközelebb. Az egy HR-esre jutó alkalmazotti létszámot a 9. *ábra* mutatja.

9. ábra: 1 HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám (fő)



Variancia homogenitás (Levene teszt): 2005: 0,002; 2010: 0,396; 2016: 0,000
 p-érték (ANOVA F-teszt): 2005: 0,000; 2010: 0,892; 2016: 0,060
 p-érték (Kruskal-Wallis próba): 2005; 2010; 2016: 0,000

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

Megfigyelhető, hogy a számok országcsoportonként jelentősen eltérnek egymástól. Mindhárom időszakot tekintve összességében a skandináv szervezetek a leghatékonyabbak. Ettől teljesen eltér az ázsiai csoport mutatója, mely 2005-ben jóval a többi csoport alatt áll 74 dolgozóval, de 2016-ra legtöbbjüket megelőzi, az átlag 161-re emelkedik. Latin-Amerika mutatószáma 96 fővel 2016-ban minden további országcsoport átlaga alatt marad.

Statisztikai szempontból 2005-ben szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és az egy HR-esre jutó dolgozók átlagos létszáma között ($p=0,000$), tehát érdemben eltérnek egymástól az országcsoportokban realizálható átlagos mutatószámok. 2010-ben és 2016-ban nincs érdemi eltérés az országcsoportok között ($p>0,05$). Így bár a táblázat számai alapján különbségek tapasztalhatók, ezt a statisztikák csak részben támasztják alá. Így az első hipotézis alapfeltevése csak részben nyert megerősítést.

Az egy HR-esre jutó dolgozói létszám kapcsán az adatokat nem paraméteres tesztekkel is vizsgáltuk. Az ANOVA F-teszt eredményével szemben a Kruskal-Wallis próba során

mindhárom időszakban szignifikánsnak mutatkozott a különbség ($p = 0,000$ mindhárom időszakban).

A. 2005-ben a post hoc (Tamhane) tesztek alapján elmondható, hogy a skandináv országok átlagos egy HR-esre jutó dolgozói létszáma 5%-os szignifikancia szint mellett érdemben eltér a kontinentális európaiaktól ($p=0,016$) és a dél-európaiaktól ($p=0,007$), átlagát tekintve viszont azonosnak tekinthető a kelet-európaiakkal.

2010-ben és 2015-ben a hipotézis alapfeltevéséhez hasonlóan nem térnek el az egy HR-esre jutó átlagos dolgozói létszámok az országcsoportokra nézve 5%-os szignifikancia szint mellett ($p>0,05$). Az első hipotézis A része csak részben nyert megerősítést.

C. – D. Az adatok alapján azt mondhatjuk, hogy az egyes országcsoportok eltérő jellemzőket mutatnak az általuk bejárt utat, gazdasági változásokra adott választ illetően. A skandináv, a kontinentális európai és az ázsiai országoknál megfigyelhetjük, hogy 2005-ről 2016-ra az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma a kezdetinél magasabbra emelkedik. Ezzel szemben az angolszász, a dél-európai és a kelet-európai országokban csökkenés tapasztalható. Összességében tehát az angolszász, a dél- és kelet-európai csoportokban az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma csökken, míg a skandináv, a kontinentális európai és az ázsiai csoportokban nő. Az első hipotézis C részét megerősítettnek tekintjük. Bár az országcsoportok gyakorlata nem azonos módon változik, a közös irányok megjelennek a csoportok szintjén.

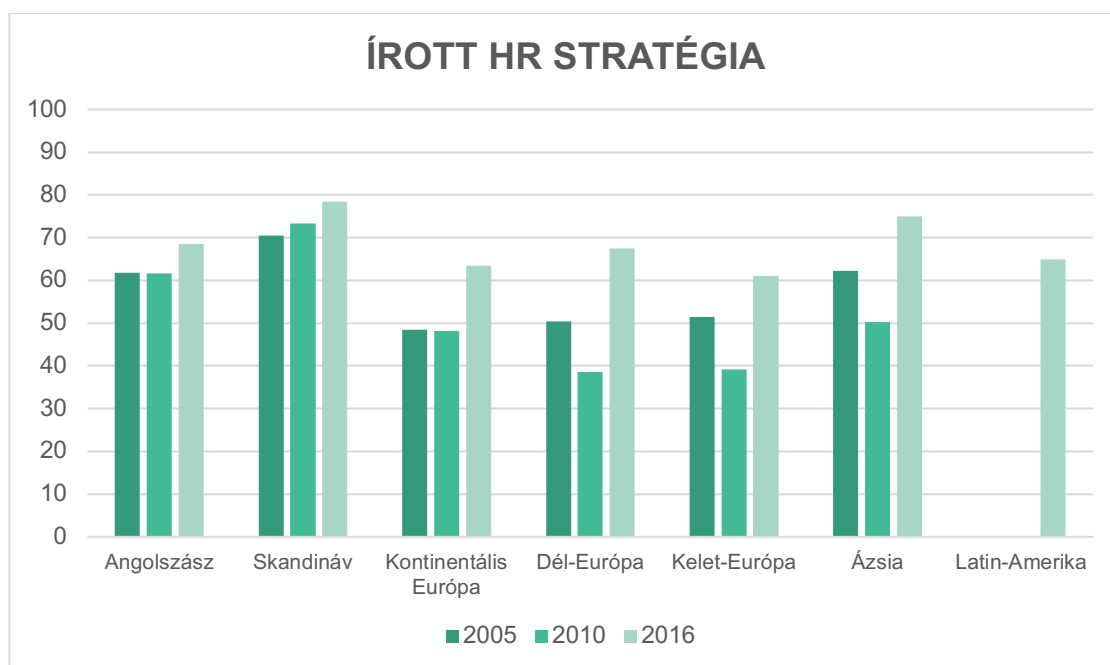
A válság idejére tehető 2010-es felmérés idején adott válaszok közül a kontinentális európai csoportot kell kiemelnünk. Itt 2010-re az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma 116 főről 178-ra ugrik, majd 2016-ra visszatér a 2005-höz közeli, de annál magasabb, 122 fő szintre. A skandináv országokban hasonló mintázatot figyelhetünk meg, de a változás kisebb mértékű. Dél-Európában a válság szintén növekedést idéz elő az egy HR-esre jutó alkalmazottak számában, melyet itt nagyobb csökkenés követ. Az angolszász és a kelet-európai országokban ezzel ellentétben a válság idejére nagy mértékű csökkenés tapasztalható, amelyet enyhe növekedés követ, amely azonban olyan kis mértékű, hogy a 2010-es és 2016-os átlagokat inkább tekinthetjük azonosnak. Az ázsiai országokban nem találunk kiugrást, az egy HR-esre jutó alkalmazottak számának növekedése folyamatos. Mindezek alapján az első hipotézis D része részben nyert megerősítést.

Az írott HR stratégia megléte

A HR funkció szervezeten belüli helyzetét jellemzi, hogy az rendelkezik-e írott személyzeti stratégiával. A 2005-ös adatok azt mutatják, hogy az országcsoportok legnagyobb részében átlagosan a szervezetek minimum 50%-a rendelkezik írott HR stratégiával. A legalacsonyabb arányokat a kontinentális európai (48,5%), a dél-európai (50,4%) és a kelet-európai országokban (51,5%) találjuk. Az angolszász és az ázsiai csoportban az arány meghaladja a 60%-ot, a skandináv csoportban pedig 70%-os.

A 2010-es felmérési időszak Dél-Európában, Kelet-Európában és Ázsiában tapasztalható visszaesése után a 2016-os időszakra minden csoportban növekedés tapasztalható, így minden országcsoportban már a szervezetek minimum 60%-a rendelkezik írott HR stratégiával. A legalacsonyabb értéket ebben az időszakban Kelet-Európa mutatja 61,1%-kal és hozzá hasonló a kontinentális európai csoport 63,4%-os értéke is. Valamivel magasabb, 65, 67,5 és 68,5%-os értékeket találunk a latin-amerikai, dél-európai és az angolszász csoportban, az ázsiai és a skandináv országokban azonban átlagosan a szervezetek három negyede rendelkezik írott HR stratégiával (rendre 75% és 78,4%). Az ezzel kapcsolatos adatokat részletesen a 10. ábra mutatja.

10. ábra: Írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya (%)



p-érték (Pearson-féle Khi-négyzet): 2005; 2010; 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 átlagok alapján látható különbségek statisztikailag is megalapozottak. Mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és az írott személyzeti/HR stratégia megléte között ($p=0,000$). A Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot jelez. Az első hipotézis alapfeltevése ebben az esetben megerősítést nyert.

A. Az elemzést az európai (skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai) országcsoportokra leszűkítve is azt találjuk, hogy azok az írott HR stratégia megléte szempontjából eltérnek egymástól ($p=0,000$). 2005-ben és 2010-ben a skandináv országokban a vártnál jellemzőbb az írott személyzeti/HR stratégia megléte, míg a többi európai országcsoportban a vártnál kevésbé jellemző. 2016-ban is igazak a fentiek a dél-európai országok kivételével. E tekintetben az első hipotézis A része megerősítést nyert.

C. A 2005-ös kiinduló és a 2016-os, harmadik mérési időpont közötti változási irányok hasonlóságot mutatnak az országok között: összességében elmondható, hogy az írott stratégia meglétének aránya minden országcsoportban növekedést mutat, ennek mértéke azonban eltérő. 10 százalékpont alatti növekedés történt az angolszász, a skandináv, valamint a kelet-európai csoportokban, a többi csoportban a növekedés 10 százalékpont feletti. A 2016-ra elért átlagok szintén különbségeket mutatnak, illetve megfigyelhetjük, hogy az alacsonyabb 2005-ös kiindulási átlagokhoz nem feltétlenül kapcsolódik nagyobb mértékű növekedés 2016-ra. Mindezek alapján ezen a területen megerősítettük az első hipotézis C részét.

D. A harmadik időszak számaihoz vezető utak szintén különbözők. Az angolszász és kontinentális európai országokban nem történt érdemi változás a 2010-es időszakra, míg a dél-európai, a kelet-európai és az ázsiai csoportban az arányok átmenetileg több, mint 10 százalékpontnyit csökkentek, a skandináv országokban viszont folyamatos emelkedés figyelhető meg. A válság utáni időszakban az angolszász és a skandináv országokban a növekedés mértéke kisebb, 6,9 és 5,1 százalékpontnyi volt, a kontinentális európai országokban azonban jóval magasabb, 15 százalékpontnyi. A kelet-európai és ázsiai csoportokban még erőteljesebben, 20 százalékpont felett, sőt a dél-európai országokban 29 százalékpontnyit nő az írott HR stratégia meglétének aránya. Az első hipotézis D része részben megerősítést nyert. Fentiek alapján azt feltételezhetjük, hogy bár a válság elején

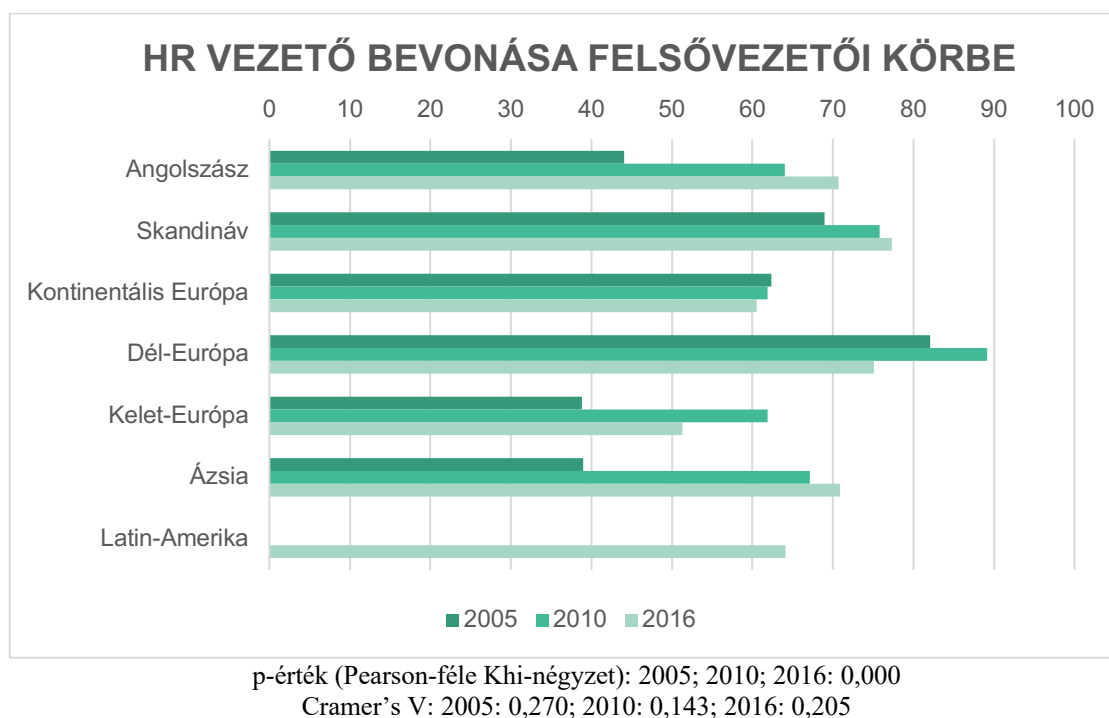
nem helyeztek hangsúlyt az írott HR stratégia létre, a figyelem vélhetően egyéb, fontos kérdésekre irányult, a későbbi időszak nagymértékű növekedése, különösen a kontinentális, dél- és kelet-európai, valamint ázsiai csoportokban azonban azt sugallja, hogy a kilábalás időszakában ennek jelentősége nőtt.

A HR vezető bevonása a felsővezetői körbe

A HR vezető szervezeten belüli szerepét két mutatón keresztül szemléltetjük, melyek a HR vezető hierarchiában elfoglalt helye, illetve bevonsága a stratégiaalkotásba.

A HR osztály vezetőjének jelentőségét tükrözi, hogy tagja-e a felsővezetői körnek, vagy az egy alacsonyabb hierarchiaszinten elhelyezkedő pozíció (Karoliny et al., 2020). E tekintetben a 2005-ös adatok azt mutatják, hogy az angolszász, a kelet-európai és az ázsiai országokban a többi csoporthoz viszonyítva csak jóval kisebb, 39-44%-os arányban vonják be a személyzeti vezetőt az igazgatótanácsba, szemben a skandináv, a kontinentális és a dél-európai országokkal, ahol ugyanez az arány 62-82%-os. 2010-ben a kontinentális európai országok kivételével minden csoportban a 2005-ösnél magasabb átlagokat találunk. 2016-ban a minden országcsoporthoz eléri a minimum 50%-os átlagot, de a legjellemzőbb a 70% körüli arány. A 2016-ban először vizsgált latin-amerikai csoportban a HR-est a felsővezetői körbe bevonó szervezetek aránya 64%, mely a többi országcsoporthoz viszonyítva középen helyezkedik el. Az adatokat a *11. ábra* mutatja.

11. ábra: A HR vezetőjének bevonása a felsővezetői körbe (igenek aránya, %)



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

Az országcsoporthoz és a HR vezető igazgatótanács tagsága között mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van ($p=0,000$), a Cramer mutató gyenge kapcsolatot mutat. A vonzás-taszítás jelenségének vizsgálata alapján elmondható, hogy néhány kivételtől eltekintve minden felmérési időszakban, szinte minden országcsoporthoz találhatók különbségek. A 2005-ös időszakban a skandináv, a kontinentális európai és a dél európai csoportokban a vártnál jellemzőbb az igazgatótanácsbeli tagság (vonzás), míg a többi országcsoporthoz kevésbé. 2010-ben a skandináv és a dél-európai csoport továbbra is a vártnál magasabb tagsági arányt mutat (vonzás), a kontinentális és kelet-európai pedig alacsonyabbat. 2016-ban a vártnál nagyobb bevonású csoportokhoz csatlakozik az angolszász és az ázsiai csoport is, a többi vizsgált országban Latin-Amerika kivételével kisebb arányban jellemző a HR vezetők bevonása (taszítás). (A HR vezető felsővezetői körbe történő bevonására vonatkozó vonzás-taszítás jelenség statisztikáit lásd a 3. sz. függelékben.) Az első hipotézis alapfeltevését megerősítettnek tekintjük.

A. Az európai (skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai) országcsoporthoz leszűkítve a statisztikai elemzést azt találjuk, hogy azokban a HR vezető igazgatótanácsba történő bevonásának aránya érdemben eltér egymástól ($p=0,000$). A 2005-ös és 2016-os

felmérésekben a skandináv és a dél-európai országokban a vártnál jellemzőbb a tagság, míg Kelet-Európában kevésbé, a kontinentális részen pedig a várt arányban jellemző a tagság. 2010-ben hasonló a helyzet, de ebben az időszakban a kontinentális-európai országcsoportra is a vártnál kevésbé jellemző a HR vezető igazgatótanácsai tagsági aránya. Az első hipotézis A része ebben az esetben megerősítést nyert.

C. – D. A három időszak alatt történt változások irányát tekintve kontinentális Európa és Dél-Európa kivételével a 2005 és 2010 között eltelt időszakban minden csoportban növekedést látunk. A kezdetben kisebb arányszámokkal rendelkező angolszász, kelet-európai és ázsiai országcsoportok mindegyikében jelentős növekedés tapasztalható, végül a 2016-os időszakra e csoportokban a szervezetek a HR vezetőt 26, 12 és 32 százalékponttal nagyobb arányban vonják be az igazgatótanácsba, mint 2005-ben. A skandináv országokban a kezdeti magas szintről még tovább növekedett a HR vezetőt az igazgatótanácsba bevonó szervezetek aránya, 8 százalékponttal. Ezzel szemben a kontinentális európai országokra folyamatos, kis mértékű csökkenés jellemző, míg a dél-európai országok esetében a növekedést egy nagyobb, 7 százalékpontos csökkenés követi. Az országcsoportok többségében az első és harmadik felmérés között tehát növekedés mutatkozik.

Az angolszász, a skandináv és az ázsiai országokban a növekedésre jellemző, hogy a 2010-es időszakban – amelyet a válság kezdeti éveinek tekintünk – nagyobb mértékű a változás, különösen az angolszász és az ázsiai csoportban, ahol ez 20 és 28 százalékpontnyi, majd 2010-ről 2016-ra a növekedése mértéke mindhárom csoportban alacsonyabb. 2010-re kimagasló, 23 százalékpontnyi a növekedés mértéke a kelet-európai csoportban is, ezt azonban itt csökkenés követi a harmadik felmérési időszakra, csak úgy, mint a dél-európai országoknál. Egy kivétellel minden csoportra igaz, hogy a válság időszaka változást hozott, vagy a változás mértékét, vagy annak irányát tekintve. Mindebből arra következtethetünk, hogy a HR funkció erősítése a válságkezelés egyik kiemelt eszköze volt ezekben az országcsoportokban. A dél-európai országok kisebb hangsúlyt fektettek erre a válság idején: a felsővezetésbe bevont HR vezetők aránya itt kisebb mértékben nőtt, a válság után azonban az arány a 2005-ös alá esik vissza. Az első hipotézis C és D része megerősítést nyert.

A HR vezető felsővezetői körbe történő bevonását illetően a kelet-európai országok a többi csoporthoz mérten alacsonyabb átlagokat mutatnak, különösen a 2016-os időszakban, amely azt sugallja, hogy ezen országokban a nyugaton már jóval elterjedtebb

HRM gyakorlatokhoz való felzárkózás folyamata lassabban halad, illetve a rendszerváltozás időpontja késleltette a modernizációt.

A HR vezető bevonása a stratégiaalkotásba

A HR vezető szervezetben betöltött szerepének másik mutatójaként a HR vezető üzleti stratégiaalkotásba történő bevonását tekintjük át. Ezzel kapcsolatban mindhárom felmérés idején igaz, hogy nagyon alacsony azon szervezetek aránya, amelyek egyáltalán nem egyeztetnek a HR vezetővel. Többségében 10% vagy az alatti átlagok jellemzők, de az egyes csoportokat tekintve itt is láthatók különbségek. E kategóriában minden időszakban a kontinentális európai országoknál találjuk a legmagasabb arányt. Mindhárom időszakra igaz, hogy 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 a szervezetek 66%-ára igaz a dél-európai országokban. Itt a legmagasabb az arány. 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 kezdettől bevonják a HR-est, illetve hozzájuk csatlakozik a latin-amerikai csoport. Az alacsonyabb átlagokat a kelet-európai, ázsiai, valamint az angolszász országok mutatják. Többnyire alacsony az országcsoportokban azon szervezetek aránya is, amelyek csak a megvalósításkor egyeztetnek a személyzeti vezetővel: 2005-ben az angolszász, skandináv, kontinentális és dél-európai országokban 9-12%-a, Kelet-Európában ennél magasabb, 22%, Ázsiában pedig 35%. 2016-ban a legkevesebb ilyen szervezet a skandináv országokban található, a legtöbb ismét Ázsiában, de kisebb arányban. A megvalósítás előtti bevontságot illetően a kelet-európai országcsoport számai 66-67%-os értékkel mindhárom időszakban alulmaradnak a többi európai és az angolszász csoporthoz képest, illetve itt jellemzően a HR vezető segítségét átlagosan a szervezetek 21%-ában csak megvalósításkor veszik igénybe. Ez az arány az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országokban jóval alacsonyabb, 8-11%.

18. táblázat: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba (%) / 1.

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

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

A többi országhoz viszonyítva a 2016-os időszakban a latin-amerikai csoportban a HR vezetővel való konzultálás nélkül működő szervezetek aránya közepesen helyezkedik el. Ehhez hasonló a megvalósítás előtt és megvalósításkor történő bevonás 73 és 18%-os aránya. Az adatokat részletesen a 18. táblázat mutatja.

Mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és a HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonása között ($p=0,000$). A Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot mutat. A különbségek meglétét az összes időszakban minden országcsoportban alátámasztják a vonzás-taszítás jelenség statisztikai is. (A HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonására vonatkozó vonzás-taszítás jelenség statisztikáit lásd a 4. sz. függelékben.) Így az első hipotézis alapfeltevése megerősítést nyert.

A. A statisztikai elemzést a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoportokra leszűkítve azt találjuk, hogy azokban a HR-es bevonásának szintje érdemben eltér egymástól 2005-ben, 2010-ben és 2016-ban is ($p=0,000$). A különbségek tekintetében mindhárom időszakban jellemzőbb a vártnál a skandináv országokban a

kezdettől történő bevonás, de nem jellemző, hogy csak a megvalósítás során vagy hogy egyáltalán nem vonják be a HR-est a stratégiaalkotásba. Ezzel szemben a kontinentális európai országokra mindhárom időszakban jellemzőbb a vártnál, hogy nem konzultálnak a HR vezetővel a stratégiát illetően. A bevonás elmaradása szintén jellemzőbb a feltételezettnél a kelet-európai csoportban a 2010-es és a 2016-os időszakban. Kiemelhető a dél-európai csoport is, ahol a 2005-ös és 2016-os időszakban a vártnál jellemzőbb, hogy kezdettől bevonják a HR vezetőt a stratégiaalkotásba. Az első hipotézis A részét itt megerősítettnek tekintjük.

C. – D. 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, a 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 megvalósításkor az angolszász és dél-európai országokban kissé nőtt, Ázsiában azonban 10 százalékpontnyit csökkent, a többi országban nem változott. A változások iránya összességében meglehetősen nagy változatosságot mutat, így közös irányokról itt nem beszélhetünk. Az első hipotézis C részét elutasítjuk.

A válság éveiben eltolódás mutatkozik a kezdeti bevonástól a későbbi konzultáció irányába az angolszász, a kontinentális európai és a dél-európai országokban. A dél-európai csoportban e változás mellett 8 százalékpontnyi növekedés figyelhető meg a megvalósításkori bevonás kategóriájában. A kelet-európai országokban viszont éppen a kezdettől fogva induló konzultáció irányába történt az elmozdulás, amely a régióban a HR funkció válságkezelésben játszott szerepének erősödésére utal. Az ázsiai csoportban egyértelműen erőteljesen – 58-ról 77%-ra – növekedett azon szervezetek aránya, amelyek a megvalósítás előtt bevonják a személyzeti vezetőt a stratégiaalkotásba, ami itt is tükrözi, hogy a HR menedzsment fontos szerepet játszik a válságkezelésben. Fenti adatok alátámasztják, hogy a válság kapcsán a szervezetek megváltozott hozzáállása különböző módon hat az emberi erőforrások kezelésének módjára. Az első hipotézis D részét megerősítettnek tekintjük.

4.2 Foglalkoztatási formák

Az utóbbi időszakban nagyobb figyelem irányul a nem hagyományosnak tekintett foglalkoztatási formák alkalmazására. Egyre több munkáltató él az atipikus foglalkoztatási formák adta lehetőségekkel, sokhelyütt azonban továbbra sem képezik a bevett gyakorlat részét, illetve egyes régiókban, mint például Közép-Kelet-Európában csupán alternatív megoldásként tekintenek rá, olyan problémák orvoslására, mint a munkanélküliség csökkentése (Poór et al., 2017). A következőkben az egyes országcsoportok hasonlóságait és különbségeit a rájuk jellemző foglalkoztatási formákon keresztül vizsgáljuk, melyet a *19. táblázat* mutat részletesen.

19. táblázat¹⁹: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának aránya (%) / 1.

Hullám	Munkaidő/ munkarend	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2005	Éves munkaóra szerz.	27,7	39,5	29,4	39,1	38,1	7,3	-
	Részmunkaidő	94,2	96,8	97,9	84,9	48,3	48,4	-
	Munkakör megosztás	48,6	31,0	37,0	10,3	36,8	22,3	-
	Rugalmas munkaidő	54,2	85,5	71,1	31,0	55,0	18,5	-
	Ideiglenes/alkalmi	88,0	82,9	63,9	76,3	54,8	62,5	-
	Határozott idejű szerz.	73,4	81,7	80,8	83,3	61,0	46,3	-
	Otthoni munkavégzés	26,2	24,5	17,9	5,7	11,3	2,4	-
	Táv munka	27,3	42,4	35,3	12,0	24,1	8,6	-
	Sűrített munkahét	32,0	24,5	29,5	8,8	8,5	27,6	-
2010	Éves munkaóra szerz.	26,8	47,4	30,8	57,1	26,8	24,5	-
	Részmunkaidő	87,7	95,6	98,1	93,1	60,9	61,4	-
	Munkakör megosztás	35,5	24,2	34,7	13,1	27,9	18,3	-
	Rugalmas munkaidő	67,0	87,3	86,9	25,2	46,2	47,0	-
	Ideiglenes/alkalmi	71,0	83,0	65,7	86,4	47,1	36,5	-
	Határozott idejű szerz.	55,9	71,6	86,5	88,7	67,8	78,3	-
	Otthoni munkavégzés	35,8	28,9	30,4	5,3	10,3	7,0	-
	Táv munka	50,1	51,2	43,4	13,5	16,9	10,6	-
	Sűrített munkahét	43,5	27,1	29,1	14,0	12,6	12,9	-
2016	Éves munkaóra szerz.	25,2	41,6	32,9	16,8	11,8	39,2	6,2
	Részmunkaidő	89,4	91,1	98,8	89,2	60,0	30,6	34,9
	Munkakör megosztás	37,1	19,0	33,1	8,7	21,0	51,3	6,5
	Rugalmas munkaidő	51,5	79,5	65,8	36,9	45,9	45,6	42,0
	Ideiglenes/alkalmi	81,2	75,7	68,5	56,6	36,0	53,7	26,6
	Határozott idejű szerz.	65,3	80,4	81,6	84,4	78,0	63,5	34,8
	Otthoni munkavégzés	39,7	27,8	24,4	10,9	13,3	26,2	13,3
	Táv munka	44,5	43,6	51,6	33,0	22,2	31,9	6,5
	Sűrített munkahét	38,7	13,9	19,2	8,9	11,6	31,4	6,8

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

A foglalkoztatási formák kapcsán a táblázat tanúsága alapján megállapítható, hogy az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai és a dél-európai országokban a szervezetek nagyon nagy aránya alkalmazza a részmunkaidős foglalkoztatást.

¹⁹ Mivel a Cranet kérdőívben a foglalkoztatási formákkal kapcsolatos válaszok legtöbbje a „nincs”, vagy az alkalmazottak „1-5%-a kategóriába esik, így az átláthatóságot előnyben részesítve az adott foglalkoztatási formát használókra, illetve nem használókra bontottuk a válaszadókat. A táblázat az adott forma használóinak összesített arányát mutatja.

Mindhárom időszakban 85-99% közötti arányokat találunk, e csoportokban végig ez a leginkább alkalmazott atipikus forma. Ezzel szemben a kelet-európai és az ázsiai országokban 2005-ben a szervezetek kevesebb, mint fele él ezzel a lehetőséggel. 2016-ra e foglalkoztatási forma használata csökkenést mutat az angolszász, a skandináv és az ázsiai országokban, Dél- és nagyobb mértékben Kelet-Európában növekszik, míg Kontinentális Európában nem történik számottevő változás.

Nagy arányban használják még a határozott idejű munkaszerződést, az alkalmi munkát és a rugalmas munkaidőt, de e téren változatosabb a kép a tekintetben, hogy mely ország melyik formát alkalmazza nagyobb mértékben. 2005-ben a határozott idejű szerződések alkalmazása Ázsiában a legalacsonyabb, 46%, Dél-Európában viszont a legmagasabb, 83%. 2016-ra az angolszász (73%-ról 65%-ra) és a skandináv (81,7%-ról 80%-ra) csoportokban csökkenés tapasztalható, míg a kontinentális és dél-európai mintában kisebb mértékű, a kelet-európai és az ázsiai mintában nagyobb mértékű, 17 százalékpontnyi növekedés mutatkozik.

A rugalmas munkaidőt 2005-ben leginkább a skandináv (85%) és a kelet-európai (55%) országokban részesítik előnyben a többi foglalkoztatási formával szemben a részmunkaidő kivételével. 2016-ra azonban alkalmazása e csoportokban is visszaszorul rendre 6 és közel 10 százalékponttal, az angolszász országokban pedig már a kezdetektől fogva jóval alacsonyabb szintet mutat, 54%-ról 51%-ra csökken 2016-ra. Ezzel szemben Ázsiában erőteljes növekedés figyelhető meg, 18%-ról 45%-ra.

Az ideiglenes/alkalmi munka elterjedtsége mindenhol csökken 2005-ről 2016-ra a kontinentális-európai csoportot kivéve, ahol növekedés tapasztalható. E foglalkoztatási forma a szervezetek több, mint felénél kerül alkalmazásra és 88%-kal az angolszász országokban a legmagasabb 2005-ben. 2016-ban a csökkenés ellenére is az országcsoportok többségében a szervezetek több, mint fele alkalmazza a kelet-európai és a latin-amerikai csoport kivételével.

Az éves munkaóra szerződések alkalmazásának aránya 2005-ben sehol nem haladja meg a 40%-ot. Ehhez közeli értéket találunk a skandináv, dél- és kelet-európai országokban, az ázsiai csoportban viszont az arány csak 7%. A 2010-es időszak ugyan emelkedést mutat, de 2016-ban ismét a 40% közeli arány a legmagasabb, amely a skandináv országokra, és immár az ázsiai országokra jellemző. A munkakörmegosztás a legmagasabb arányban az angolszász országokban van jelen 2005-ben (48%), a többi országban jóval kisebb az átlag, 2016-ra azonban az ázsiai országok veszik át az első helyet ezt a foglalkoztatási formát illetően.

2005-ben az otthoni munkavégzés a szervezetek mintegy egy negyedében használatos az angolszász és a skandináv országokban, a dél-európai és ázsiai országokban azonban jóval 10% alatti arányt találunk. A távmunkavégzés ehhez hasonlóan szintén kis mértékben jellemző. Az ezt a formát alkalmazó szervezetek aránya a skandináv és a kontinentális európai országokban a legmagasabb, és az otthoni munkához hasonlóan a dél-európai és ázsiai régiókban a legalacsonyabb. 2016-ra viszont minden országcsoportban mindkét kategóriában növekszik a használat aránya. Egyetlen kivétel ez alól Kelet-Európa, ahol a távmunka aránya 2016-ra minimálisan csökken. A növekedés aránya az otthoni munkát illetően Ázsiában, a távmunkát illetően pedig Kontinentális és Dél-Európában kiemelkedő, 17-24 százalékpontnyi. A sűrített munkahét használata jellemzően alacsony szintű, és a kezdetiről az utolsó időszakra érve az angolszász, kelet-európai és az ázsiai csoportokban növekszik, míg a skandináv és a kontinentális európai csoportokban erőteljesen csökken.

A dél-európai országcsoportban az atipikus foglalkoztatási formák többségét jellemzően kisebb mértékben alkalmazzák, mint az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai csoportokban. Emellett megfigyelhető, hogy a kelet-európai mintában az összes atipikus foglalkoztatási forma használatának aránya jóval elmarad a többi európai és az angolszász csoporthoz viszonyítva, de hasonlóan alacsony számokat találunk az ázsiai csoportban is, illetve a 2016-os időszakban a latin-amerikai csoportban is. Jellemző, hogy a legkedveltebb atipikus foglalkoztatási formák mindhárom időszak során az angolszász, skandináv, kontinentális és dél-európaiktól eltérő mintázatot mutatnak a kelet-európai és az ázsiai, valamint 2016-ban a latin-amerikai csoportban is. Míg az angolszász és a többi európai csoport mindegyikében a részmunkaidő használata a legjellemzőbb, addig Kelet-Európában végig a határozott idejű szerződés áll az első helyen, Ázsiában inkább az alkalmi munka, míg Latin-Amerikában a rugalmas munkaidő a leginkább használt.

Mindezek alátámasztják azt a korábbi megállapítást, miszerint a kelet-európai országok még kevésbé nyitottak az atipikus foglalkoztatási formák használatának irányába (Poór et al., 2017), illetve jól látható, hogy a fejlettebb nyugati országok előrébb járnak, otthonosabban mozognak a HRM ezen eszközeinek alkalmazásában, ugyanakkor elkülönül az angolszász és a skandináv csoport, amely a jellemző atipikus foglalkoztatási formákat illetően együtt mozog, és ugyanígy együtt mozog bizonyos foglalkoztatási formák esetében a kontinentális, a dél-európai és a kelet-európai csoport, azonban ellentétes irányban, ezzel is utalva az Európán belüli eltérésekre.

A statisztikai elemzés szerint mindhárom időszakban szignifikáns kapcsolat van az országcsoporthoz és az egyes foglalkoztatási formák alkalmazása között ($p=0,000$). A Cramer mutató a 2005-ös időszakban a részmunkaidős foglalkoztatás és a rugalmas munkaidő tekintetében mutat közepes kapcsolatot, 2010-ben e két kategória mellett az alkalmi és a távmunkát illetően is, valamint a 2016-os időszakban részmunkaidő és az alkalmi munka tekintetében. A többi esetben mindhárom körben gyenge kapcsolat áll fenn. A különbségek meglétét mindhárom időszakban minden országcsoporthoz alátámasztják a vonzás-taszítás jelenség statisztikái is. (A foglalkoztatási formákra vonatkozó részletes statisztikai adatokat az 5. sz. függelék tartalmazza.) Fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy az atipikus foglalkoztatási formák használata is nagymértékű változatosságot mutat az országcsoporthoz szintjén. Az első hipotézis alapfeltevését az atipikus foglalkoztatási formák tekintetében megerősítjük.

A. A statisztikai elemzést a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoporthoz leszűkítve szintén azt találjuk, hogy minden időszakban szignifikáns kapcsolat van az országcsoporthoz és az egyes foglalkoztatási formák alkalmazása között (a p érték mindenhol $= 0,000$, kivéve 2016-ban a határozott idejű szerződések esetében, ahol $p=0,014$). A Cramer mutató a legtöbb esetben gyenge kapcsolatot mutat, de az összes országcsoporthoz összehasonlításakor kapott eredményekkel megegyező helyeken közepes kapcsolatot jelez. A vonzás-taszítás jelenség statisztikái szintén alátámasztják az eltérések meglétét. Az első hipotézis A részét megerősítjük.

C. A 2005-ös és 2016-os időszakok közötti változásokat összegezve az látszik, hogy a munkakör megosztás, a rugalmas munkaidő és a határozott idejű szerződések népszerűsége az országcsoporthoz többségében csökkent, az otthoni munkavégzés és a távmunka azonban szinte kivétel nélkül nőtt. Más szemszögből tekintve megállapíthatjuk azt is, hogy az angolszász, a skandináv és a kelet-európai országokban jellemzően csökkent az atipikus foglalkoztatási formák használatának aránya 2005 és 2016 között, Dél-Európában és Ázsiában azonban inkább nőtt. Így a foglalkoztatási formák és az országcsoporthoz tekintetében – bár a kérdés összetett, többségében kirajzolódnak azonos változási irányok az országcsoporthozban, az első hipotézis C részét megerősítjük.

D. A válság időszakára az országcsoporthoz különböző módon reagáltak: az angolszász országok nagyobb mértékben leginkább a rugalmas munkaidő (13 százalékpontos

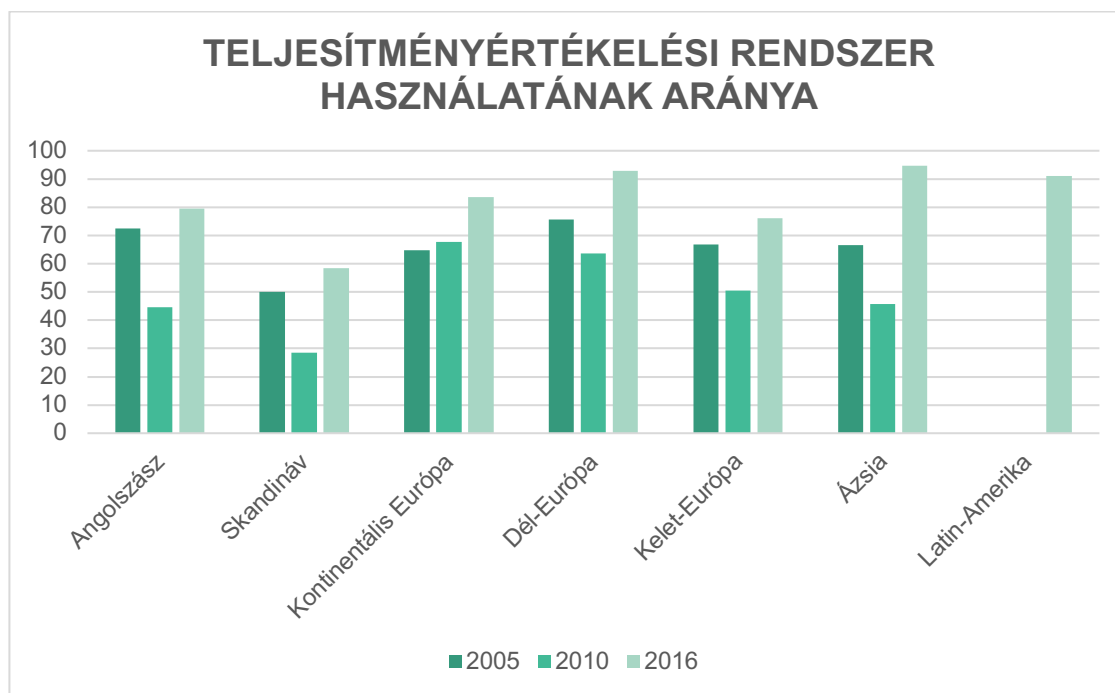
növekedés), az otthoni munka (13 százalékpontos növekedés), a távmunka (17 százalékpontos növekedés) és a sűrített munkahét (11 százalékpontos növekedés) eszközét alkalmazták, csakúgy, mint a skandináv országok (itt azonban kisebb mértékű, 2, 4, 9 és 3 százalékpontos a növekedés), ez utóbbi csoportban azonban az éves munkaóra szerződések aránya is nőtt (8 százalékponttal). Még több foglalkoztatási kategóriában történt növekedés a kontinentális európai országokban, ahol a sűrített munkahét aránya ugyan nem változott, de az eddig említettek mellett növekedett az alkalmi munka és a határozott idejű szerződések aránya is. Ez utóbbi nőtt legnagyobb, 15 százalékpontos mértékben. Dél-Európában éltek a legtöbb eszközzel a válság kezelését illetően. Itt csak a rugalmas munkaidő és az otthoni munkavégzés aránya nem növekedett a 2010-es felmérés idejére, az alkalmi munka és még inkább az éves munkaóra szerződések aránya viszont megugrott. Ezzel szemben a kelet-európai országok csak 3 eszközt használtak: jóval nagyobb hangsúly helyeződött a részmunkaidős alkalmazásra (12 százalékpontos növekedés), és a határozott idejű szerződésekre is (közel 7 százalékpontos növekedés), valamint nőtt a sűrített munkahétben dolgozók aránya is (4 százalékponttal). Az ázsiai országok Kontinentális Európához hasonlóan sok eszközzel éltek a válságkezelésben, közülük is kiemelkedik, a határozott idejű munkaszerződések használata, amely több mint 30 százalékpontnyit nőtt. Az első hipotézis D részét megerősítettük.

4.3 Teljesítményértékelés és képzés

A teljesítményértékelési rendszer használata

A HR funkció egyre fontosabbá váló, újra és újra előtérbe kerülő területe a teljesítményértékelés. Poór (2013a) rámutat, hogy a mai szervezetek egyre inkább maguk mögött hagyják a hagyományos fizetés és jutalmak meghatározására irányuló teljesítménymenedzsmentet, de az egyes kultúrák közötti különbségek a teljesítményértékelés használatában is megmutatkoznak. A két leggyakoribb cél az alkalmazottak teljesítményének mérése és megfelelő, irányított módon történő értékelése, valamint a fejlesztési irányok kijelölése. Előbbire inkább a hagyományos módon irányított vállalatok fókuszálnak, míg a haladóbb szelleműek egyidejűleg tartják szem előtt mindkét célt. A következőkben az egyes országcsoportokban vizsgáljuk a teljesítményértékelés meglétét, illetve annak eredményeinek felhasználási területeit.

12. ábra²⁰: A teljesítményértékelési rendszer használatának aránya (%)



p-érték (Pearson-féle Khi-négyzet): 2005; 2010; 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

²⁰ A teljesítményértékelés használatára vonatkozó számítások elvégzésekor az átláthatóság kedvéért az egyes alkalmazotti kategóriákban szereplő válaszok súlyozott átlagát vettük figyelembe.

A teljesítményértékelési rendszert használó szervezetek arányainak átlagait az egyes országcsoportokban a 12. ábra mutatja.

Az adatok tanúsága szerint már a 2005-ös felmérés idején a szervezetek legalább fele, de jellemzően 65% vagy a fölötti arányuk használta a teljesítményértékelés eszközét. A legalacsonyabb, 50%-os arányt a skandináv csoportban találjuk, míg legnagyobb, 75,7% arányban a dél-európai országok alkalmazták ezt a megoldást. 2010-re a 2005-ös átlagokhoz képest a kontinentális európai csoport kivételével minden országcsoportban jelentős, 12-27 százalékpontnyi csökkenés tapasztalható, 2016-ra azonban ennél még nagyobb mértékű, 15,7-49 százalékpontnyi növekedés után minden országcsoportban a kezdeti, 2005-ösnél magasabb arányban alkalmaztak rendszer szintű teljesítményértékelést.

2016-ban is a skandináv csoportban találjuk a legalacsonyabb arányokat: csak 58%-ra emelkedik a teljesítményértékelési rendszer használatának aránya. A kezdeti időszakban a dél-európai és az angolszász országokban találunk hasonló, 72-75%-os értékeket, illetve a kontinentális, kelet-európai és ázsiai csoportokban 65-67%-os értékeket, a harmadik időszakra inkább az angolszász és a kelet-európai országokra jellemző 76-79%-os arányok mutatnak hasonlóságot, kontinentális Európa magasabb, 83.5%-os értéken áll, míg a legmagasabb, 91-95% arányok a dél-európai, ázsiai és latin-amerikai országokban találhatók. Az átlagok alapján tehát megállapíthatjuk, hogy az országcsoportok gyakorlata eltér egymástól és ez statisztikailag is alátámasztott. Mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és a teljesítményértékelési rendszer használata között ($p=0,000$). A Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot mutat. A különbségek meglétét a vonzás-taszítás jelenség vizsgálata is megerősíti. A három időszak során az idő előrehaladtával egyre nagyobb arányban jelenik meg eltérés az országcsoportok között. (A teljesítményértékelés használatára vonatkozó vonzás-taszítás jelenség statisztikáit részletesebben lásd a 6. sz. függelékben.) Az első hipotézis alapfeltevését e tekintetben megerősítettnek tekintjük.

A. A statisztikai elemzést a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoportokra leszűkítve azt találjuk, hogy a teljesítményértékelési rendszer használata érdemben eltér egymástól 2005-ben, 2010-ben és 2016-ban ($p=0,000$). 2005-ben a skandináv országoknál a vártnál kevésbé jellemző a használat, a többi országcsoportban pedig a vártnál jobban. 2010-ben és 2016-ban is a skandináv

országoknál jellemző a vártnál kisebb alkalmazási arány, míg a kontinentális és a dél-európai országokban a vártnál fokozottabb a teljesítményértékelési rendszer használata. A kelet-európai országcsoportban nem tipikus a használat. Az országcsoportok többségében mindhárom időszakban statisztikailag megerősített eltérés tapasztalható, az első hipotézis A részét megerősítjük.

C. Az első és a harmadik időszak között minden országcsoportra növekedés volt jellemző, a változás iránya tehát megegyező. Ezzel együtt azonban a 2005-ös és a 2016-os időszakok közötti növekedés mértéke nem volt egyforma. A legkisebb mértékben az angolszász országokban nőtt a teljesítményértékelési rendszer használatának aránya a szervezetek körében. Itt a változás 7 százalékpontnyi. A skandináv és a kelet-európai országok körében is hasonló a változás, 8,3 és 9,1 százalékpontnyi, a kontinentális és a dél-európai országokban azonban közel 20 százalékpont, az ázsiai országokban pedig nagyon nagy mértékű, 28 százalékpontos növekedés történt. A 2016-os felmérés idején a legkisebb, 58%-os átlagot képviselő skandináv és a legmagasabb, közel 95%-os átlagot mutató ázsiai csoport közötti különbség 36 százalékpont. Az első hipotézis C része megerősítést nyert.

D. Érdekes vonás, hogy a válság első éveiben a kontinentális európai országok kivételével minden csoportban jelentősen csökkent a teljesítményértékelési rendszer használatának aránya. A változás mértéke 12 százalékpontnyi a dél-európai országokban, a kelet-európai országokban 16, míg az ázsiai, a skandináv és az angolszász országokban rendre 20, 21 és 27 százalékpontnyi. Mindez arra enged következtetni, hogy egyedül a kontinentális európai országok tulajdonítanak jelentőséget a teljesítmény rendszer szintű értékelésének a nehezebb gazdasági helyzet kezdetén, az összes többi országcsoport mellőzni látszik ezt az eszközt, de a későbbi időszak 15-49 százalékpont közötti nagymértékű növekedése arra utal, hogy a kilábalás folyamatában igenis nagyon nagy szerep jut az alkalmazotti teljesítmény értékelésének. Az első hipotézis D részét megerősítettük, a válság idején a legtöbb csoportban jelentősen eltérő átlagokat láthatunk, amelyek a növekedés folyamatát megszakítják.

Az értékelés eredményeinek felhasználása

A teljesítményértékelés eredményeinek használata szintén változatosságot mutat az országcsoportok tekintetében. Egy-egy kivételtől eltekintve jellemzően nagy arányban

használják fel a szervezetek az értékelési eredményeket az egyes kategóriákban. A kevésbé hangsúlyos munkaerő-tervezés esetében is az országcsoportok többségében a szervezetek felében, vagy annál nagyobb arányban veszik figyelembe az értékelés eredményét, a jellemzőbb kategóriákban pedig sok esetben eléri vagy meghaladja a 70%-ot. A skandináv és a kelet-európai országokban minden időszakban, illetve 2016-ban a latin-amerikai csoportban megfigyelhető, hogy az átlagok alacsonyabbak, mint a többi országcsoportban.

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. A kontinentális európai országokban emellett majdnem azonos arányban (89%) használják fel az eredményeket a karriertervezésnél is. Ettől eltérően a kelet-európai országok a legmagasabb arányban a fizetés-meghatározásánál (78%) veszik figyelembe a kapott adatokat, míg az ázsiai országok a kontinentális európai országokhoz hasonlóan a karriertervezésre (87%) helyezik a hangsúlyt. Összességében e három kategóriában, vagyis a fizetés meghatározásánál, a képzés/fejlesztésnél és a karriertervezésnél mindenhol nagyobb arányban használják a teljesítményértékelés eredményeit, mint a munkaszervezés esetében. Ez alól csak Ázsia a kivétel, ahol a fizetésmeghatározás a legkevésbé hangsúlyos. A 2010-es adatokban hasonló mintázatot látunk: az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országokban továbbra is leginkább a képzés/fejlesztés tervezésénél használják az eredményeket, de Dél-Európában a karrierváltás került előtérbe. Kelet-Európában legtöbbször továbbra is a fizetések meghatározásánál használják az értékelési adatokat. Ebben az időszakban az ázsiai országokban is ez a legfontosabb. Ugyanez igaz mindkét utóbbi országcsoportra a 2016-os időszakban. Az angolszász, a kontinentális és a dél-európai országokban 2016-ban is a képzés/fejlesztésben hasznosítják legnagyobb arányban a teljesítményértékelés eredményeit, illetve Dél-Európában a karriermozgásokban. Az adatokat a 20. táblázat mutatja.

20. táblázat: A teljesítményértékelés eredményének felhasználási területei (%) / 1.

Hullám	Létszám kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	p-érték (Khi-négyzet) Cramer' s V
2005	Fizetés, jutalom	67,6	71,6	75,3	76,1	78,0	63,4	-	0,000 0,095
	Képzés/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, jutalom	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
	Karrierváltás	79,3	66,0	80,1	89,2	65,6	67,8	-	0,000 0,162
	Munkaszervezés	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	80,0	57,1	85,7	87,5	66,0	79,5	63,8	0,000 0,237
	Munkaszervezés	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

Az országcsoportok közötti eltérést a statisztikai vizsgálat igazolja, mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és teljesítményértékelés felhasználási területei között ($p=0,000$). A Cramer mutató minden esetben gyenge kapcsolatot mutat. A számok alapján az eltérés leginkább Kelet-Európa és Ázsia tekintetében érzékelhető, kisebb mértékben a dél-európai országok tekintetében is. A vonzás-taszítás jelenség vizsgálata is alátámasztja a különbségek meglétét az esetek legnagyobb részében, mindhárom időszakban. (A részletes adatokat lásd a 7. sz. függelék vonzás-taszítás jelenség statisztikáiban.) Az első hipotézis alapfeltevését megerősítettnek tekinthetjük.

A. Az elemzést az európai országcsoportokra (skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai) leszűkítve is azt találjuk, hogy a különbségek megléte e csoportok között

statisztikailag igazolt. Minden felmérési időszak minden kategóriájában érdemi eltérés van, az esetek túlnyomó többségében $p=0,000$, illetve maximum $p=0,027$. A Cramer mutató gyenge kapcsolatot jelez, az értékek 0,070 és 0,257 között mozognak. Az első hipotézis A részét ebben az esetben elfogadhatjuk.

C. A 2005-ről 2016-ra történt változásokat illetően megfigyelhető, hogy a skandináv és a kontinentális európai csoportban minden kategóriában csökkent az eredmények felhasználásának aránya, míg a dél-európai országokban a kategóriák három negyedénél növekedés mutatkozik, és a csökkenés is kis mértékű. Ugyanígy növekedés található az ázsiai országok esetében is a kategóriák többségében. Ebben a kérdésben az országcsoportok tehát nem mutatnak egységes képet. A felhasználási területek közül a képzés esetében figyelhető meg csökkenés az országcsoportok túlnyomó többségében. Mindezek alapján az első hipotézis C része csak részben nyert megerősítést.

D. A válság időszakát tekintve a legtöbb esetben csökkenés figyelhető meg az értékelési eredmények használata terén, de néhány változás itt is jellegzetes. Nagy mértékben növekedett az angolszász és az ázsiai országcsoportban a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználási aránya a fizetések, juttatások meghatározásánál, valamint kis mértékű növekedés megfigyelhető e tekintetben a skandináv országokban is. Ezzel szemben a dél-európai országok kifejezetten kevésbé használták az eredményeket ehhez a területhez, itt a hangsúly nagyon erőteljesen a létszámtervezésre helyeződött. Kisebb mértékben az angolszász országok is növelték a felhasználás arányát ezen a területen. Kontinentális Európára leginkább a teljesítményértékelés eredményeinek a karriermozgások tervezésében játszott szerepének csökkenése jellemző a válság idején. A legtöbb, válság idején tapasztalható eltérés az ázsiai országokban található, ahol átmenetileg sokkal nagyobb hangsúlyt fektettek az eredmények felhasználására a fizetés-meghatározáshoz, de sokkal kevesebbet a képzési/fejlesztési célok és a karrierutak tervezéséhez. A skandináv és a kelet-európai országokban egy-egy kisebb átmeneti változástól eltekintve nem találhatók kiugró értékek. Az első hipotézis D részét részben megerősítettük.

Képzési ráfordítások

A munkaerő fejlesztés hangsúlyosságát két szemponton keresztül vizsgáljuk a szervezetekben: a képzési költség bérköltséghez viszonyított arányát (Poór, 2016), valamint a képzési napok számát tekintve.

A képzési ráfordításokat illetően arra következtethetünk, hogy az alkalmazottak fejlesztése a lehetőségekhez mérten a vállalatok túlnyomó részében fontos szerepet játszik. Már a kezdeti, 2005-ös időszakban alacsony, 7,8-24,5% azon szervezetek aránya, amelyek a bérköltség 1% alatti részét fordítják az alkalmazottak fejlesztésére, és a számok csökkenő tendenciát mutatnak. A kimagaslóan nagy, 24%-os arányt Kelet-Európában találjuk. A későbbi, 2016-os időszakra azonban már csak az ázsiai országokban haladja meg a képzésre 1% alatt fordítók aránya a 15%-ot, a többi országcsoportban a 4%, vagy az alatti átlagok jellemzők.

A 2005-ös időszakban a legtöbb szervezet a bérköltség 1-2,99% közötti arányát fordította képzésre, ezen belül is inkább 2% alatt, mint felett költöttek. Ez a szám a szervezetek 41%-55%-ára volt jellemző. Nagy arányban vannak azonban olyan szervezetek is, amelyek 5%-nál többet fordítanak ilyen célra: az angolszász és skandináv országokban 23 és 26 százalékuk, Ázsiában pedig egészen magas, 49%-nyi e szervezetek aránya. 2010-ben is azokat a szervezeteket találjuk a legnagyobb arányban, amelyek 1 és 2,99%-között költöttek az alkalmazottak fejlesztésére, legmagasabb, 50%-os arányban a dél-európai országokban. Itt többségben vannak azok a szervezetek, akik inkább 3%-hoz közeli arányban fordítottak e célra. Az országcsoportok többségében nőtt az 5% felett költő szervezetek aránya is ebben az időszakban. Továbbra is az angolszász, a skandináv és az ázsiai csoportokban találjuk a legmagasabb értékeket. A 2016-os időszakban az 1-2,99%-os képzési ráfordítás mellett magasabb arányban vannak azok a szervezetek is, amelyek 3 és 4,99% között költenek. A legmagasabb arányt a dél-európai országok mutatják 28%-kal. Az 5%-nál többet képzésre fordítók aránya az angolszász országokban tovább nőtt, de ebben az időszakban az előzőeknél magasabb átlagot találunk a dél-európai és az ázsiai országokban is, valamint magas arány mutatkozik az újonnan érkező latin-amerikai csoportban is 41%-kal. Az adatokat részletesen a 21. táblázat mutatja.

21. táblázat: A képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya (%)

Hullám	Arány kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika	p-érték (Khi- négyzet) 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	-	0,115
	3-4,99 %	18,6	15,9	19,5	21,6	13,9	10,2	-	
	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	-	0,133
	3-4,99 %	10,5	18,2	15,0	29,6	10,9	9,7	-	
	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	0,151
	3-4,99 %	19,0	21,7	19,9	28,3	16,9	12,4	17,0	
	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

Megfigyelhető, hogy a kelet-európai mintában mindhárom időszakban az országcsoporton belüli összes válaszadó közül a legtöbben a legalacsonyabb költségkategóriákba esnek, a kelet-európai vállalatok a többi országcsoportéhoz képest jellemzően kisebb arányban fordítanak képzésre. Az ázsiai mintában mindhárom időszakban a magas képzési ráfordítások jellemzőek, 2010-ben és 2016-ban 43, majd 50% körüli átlagot találunk, a 10% fölött költők pedig mindhárom időszakban meghaladják a 20%-os arányt. A latin-amerikai csoportra a 2016-os felmérés idején a szervezetek vagy relatíve alacsony, 1-2,99%-nyit, vagy egy magasabb, 5, vagy akár 10%-nál magasabb összeget szánnak képzésre. Az 1%-nál kisebb ráfordítások itt sem jellemzők a 2016-os időszakban. A képzési ráfordítások tekintetében a vonzás-taszítás statisztikák leginkább az ázsiai csoportban jelzik az eltérést (lásd 8. sz. függelék).

A régiók közötti eltérést mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat igazolja az országcsoport és a képzési költség bérköltséghez viszonyított aránya között ($p=0,000$). A

Cramer mutató mindhárom körben gyenge kapcsolatot mutat. Az első hipotézis alapfeltevése e tekintetben megerősítést nyert.

A. Az európai országcsoportokra (skandináv, kontinentális, Dél- és Kelet-Európa) leszűkítve a statisztikai elemzést azt találjuk, hogy a képzésre fordított bérköltség arányának szintje érdemben eltér egymástól 2005-ben ($p=0,000$; Cramer's $V=0,131$), 2010-ben ($p=0,000$; Cramer's $V=0,140$) és 2016-ban ($p=0,000$; Cramer's $V=0,088$) is. A következő esetekben jellegzetesek az eltérések a leghangsúlyosabban: 2005-ben a skandináv országokra a vártnál jellemzőbb az 5-10%-os, a kontinentális európai országokra a 2-3%-os képzésre fordított bérköltség arány. 2010-ben a skandináv országokra a vártnál kevésbé jellemző az 1% alatti képzésre fordított költség, míg a dél-európai országokra a vártnál jellemzőbb a 3-5% közötti érték. 2016-ban a kontinentális európai országokra az 1% alatti képzésre fordított bérköltség arány a vártnál kevésbé jellemző, a dél-európaiakra a 3-5%-os jellemzőbb. A kelet-európai országcsoportra mindhárom időszakban az 1% alatti képzésre fordított bérköltség arány jellemző. Az első hipotézis A részét megerősítettnek tekintjük.

C. A 2005-ösről a 2016-os felmérési időszakra jellemzően nőttek a képzési ráfordítások, de az országcsoportok különbségei itt is megmutatkoznak. A semennyit vagy 1% alatti bérköltségrészt képzésre fordító szervezetek aránya minden országcsoportban jelentősen csökkent, így az angolszász, a skandináv és a dél-európai országokban 1% körüli értékre esett, kontinentális Európában 1% alá, Kelet-Európában pedig a kezdeti 24%-ról 4%-ra. Az egyetlen kivételt Ázsia képezi, ahol kis mértékben nőtt ezen szervezetek aránya, 15%-ra. Az angolszász és a kontinentális európai országokban jellemzően csökkent az 1-2,99% közötti ráfordítások aránya. Ez a csökkenés az angolszász országoknál számottevő, mintegy 10 százalékpontnyi, kontinentális Európában csak kis mértékű. A 3-4,99%-os arányú képzési kiadás a 2005-ös szinttel szinte azonos, növekedett azonban az 5% fölötti összeget képzésre fordító szervezetek aránya, 17 százalékponttal (angolszász csoport), illetve 8 százalékponttal (kontinentális Európa). A skandináv és dél-európai országokban a 3-4,99% közötti költségarány növekedése a legjellemzőbb (rendre 6 és 7 százalékponttal), Kelet-Európában pedig az 1-2,99% és az 5%-nál magasabb kategóriák (rendre 10 és 8 százalékponttal) mutatnak növekedést. Az ázsiai csoportban az 1-2,99%-os kategória csökkenést mutat, a magasabb költség-kategóriákban azonban növekedés történt. Az adatok alapján megállapítható,

hogy 2016-ra az országcsoportok nagy többségében a képzés szükségességét és jelentőségét felismerve a szervezetek fokozottabban költöttek erre a célra. Az angolszász csoportban jelentősen csökkent a 3% alatt költő szervezetek aránya, ugyanígy nagy mértékben nőtt az 5%-nál többet ráfordítók aránya is. A kelet-európai szervezetekben a legalacsonyabb ráfordítások jelentős csökkenése mellett szintén nagyobb mértékben nőtt az 5% fölötti ráfordítás, a többi országcsoportban pedig az alacsonyabb költségszintek fokozatosabb növekedése jellemző. A képzési ráfordítások változásait 2005 és 2016 között a 22. táblázat mutatja.

22. táblázat: A képzési költségek változása 2005 és 2016 között / 1.

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

Összességében az országcsoportok túlnyomó többségében csökkent az 1% alatt és az 1 és 1,99% között költő szervezetek aránya, míg a 3% feletti képzési ráfordítások növekedtek. Az első hipotézis C részét megerősítjük.

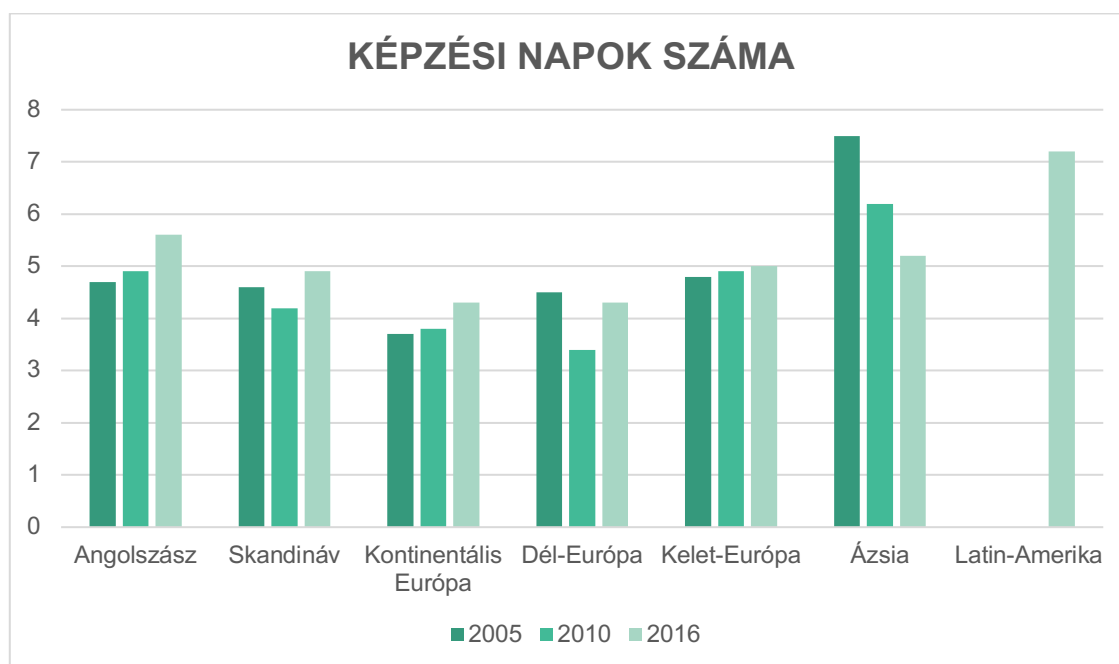
D. A 2010-es időszak számait figyelembe véve az angolszász, a kontinentális európai és a kelet-európai szervezetek nagyobb mértékben növelték a munkaerőfejlesztésre szánt összeget, a skandináv és a dél-európai országok inkább a kisebb mértékű ráfordításnövelést részesítették előnyben. A válság idején kitűnik, hogy Dél-Európát kivéve az angolszász és minden európai csoportban nőtt az 5% fölötti ráfordítások aránya. A növekedés csak az angolszász országokban fokozódott nagyobb mértékben, így arra következtethetünk, hogy a többi esetben ez a válságra adott válasz része lehet. Ázsiában

a válság időszakában az 5-9,99%-os kategória rovására nagy mértékben nő azon szervezetek aránya, amelyek 1% alatt költenek képzésre. Az angolszász és a kontinentális európai országokra szintén jellemző az 1% alatti ráfordítás növekedése, amelyből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy leginkább az ázsiai, de kisebb mértékben az angolszász és a kontinentális európai országokban is vannak még olyan szervezetek, amelyek gazdasági nehézségek esetén a képzéseket inkább csökkentik, mintsem tekintik a kilábalás egyik lehetséges eszközének. Az első hipotézis D részét itt megerősítjük.

Képzési napok száma

A munkaerőfejlesztés másik mércéje lehet a képzési napok száma. Az adatokat részletesen a 13. ábra mutatja.

13. ábra²¹: A képzési napok számának átlaga (db)



p-érték (ANOVA F-teszt): 2005; 2010; 2016: 0,000
 p-érték (Kruskal-Wallis próba): 2005; 2010; 2016: 0,000
 Variancia homogenitás (Levene teszt): 2005; 2010; 2016: 0,000

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

Ezt tekintve az adatok azt mutatják, hogy a képzésre szánt napok száma átlagosan 3 és 8 között mozog a három mérési időszakban. 2005-ben 4-5 képzési nap jellemző átlagosan az angolszász, a skandináv, a dél-európai és a kelet-európai országokban és valamivel alacsonyabb, 3-4 nap a kontinentális európai országokban. Az ázsiai országokban ugyanakkor kiemelkedően magas, 7-8 nap átlagosan a tréningre fordított idő.

²¹ Két félé adatot használtunk fel az elemzésben ehhez a ponthoz. Az egyik, hogy hány napnyi képzést kapnak az egyes alkalmazotti kategóriákban az egyes dolgozói kategóriák átlagosan egy évben, majd ezt súlyoztuk azzal, hogy mekkora részét jelentik a szervezetnek az adott kategória beosztottjai. Így megkaptuk az összesített képzési napok számát, amely az egész szervezetet jellemzi (az alkalmazotti kategóriáktól függetlenül). Erre részint a pontosság miatt volt szükség, másrészt az is alátámasztotta a módszer választását, hogy a 2005-ös és a 2010-es lekérdezéskor négy kategóriát különböztetett meg a kérdőív (menedzserek, adminisztratív, szakmai/műszaki, fizikai munkaerő), a 2016-os hullámban pedig hármat (melyek a fenti kategóriákkal azonosak, csak az adminisztratív és a fizikai kategóriát összesítve kérdezték le). A súlytényezőknél (tehát a dolgozói kategória arányoknál) érvénytelennek tekintettük azokat, amelyek 105%-nál magasabb összeget adtak ki. A képzési napok száma vonatkozásában megállapítottuk, hogy irreális adatok is szerepelnek a válaszok között (ezek lehetnek adatrögzítési hibák, de adódhattak a kérdés félreértéséből is). Ezért a 2010-es és a 2016-os adatbázis ezen adatait adattisztításnak vetettük alá, csak a legfeljebb 20 napot tartottuk meg alkalmazotti kategóriánként, a többi adatot kizártuk a további elemzésből (0 napként számoltuk be a képzési napok összegébe abban az esetben, ha adott szervezetnél más alkalmazotti kategóriában voltak valós adatok).

2005-ről 2016-ra Dél-Európában kisebb (4,3 napra), Ázsiában nagyobb (5,2 napra) csökkenést látunk. 2016-ban az angolszász és az ázsiai országokban már átlagosan 5-6 képzési nap jellemző, Kelet-Európában 5, a skandináv, kontinentális európai és a dél-európai országokban továbbra is 4-5, Latin-Amerikában azonban 7-8 nap.

Mindhárom hullámban szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és az képzési napok átlagos száma között ($p=0,000$), tehát érdemben eltérnek egymástól az országcsoportokban realizálható átlagos mutatószámok, melyet az ANOVA F-teszt és a Kruskal-Wallis próba p -értékei egyaránt megerősítettek. A post hoc tesztek (Tamhane) alapján elmondható, hogy 2005-ben a kontinentális európai és az ázsiai átlagos képzésnap számok az összes többi országcsoporttól eltérnek. Az ázsiai csoport adatai 2010-ben ismételten eltérnek mindegyik más országcsoporttól. Az angolszász országokat kivéve ugyanígy eltér a többi csoporttól a kelet-európai csoport is. Az angolszász országok átlagai jellemzően a kontinentális európai, ázsiai és a dél-európai csoportokéitól térnek el. A 2016-os adatok szerint a latin-amerikai átlagok eltérnek a többi országcsoportéitól. Az angolszász csoport is különbözik az összes többitől Ázsiát kivéve. Egyedül Dél-Európa és kontinentális Európa különbségei nem nyertek megerősítést a post hoc tesztek alapján. Fenti eredményekre alapozva az első hipotézis alapfeltevését igaznak tekintjük.

A. A statisztikai elemzést a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoportokra leszűkítve azt találjuk, hogy 2005-ben a post hoc tesztek (Tamhane) alapján a kontinentális európai országok átlagos mutatója 5%-os szignifikancia szint mellett érdemben eltér a többi országétól ($p<0,05$). 2010-ben a kelet-európai csoport átlaga mutat érdemi eltérést a többi országcsoportétól ($p<0,05$). 2016-ban a skandináv és a kelet-európai átlagok is eltérnek a kontinentális és a dél-európaiaktól ($p<0,05$). Ez alapján tehát elmondható, hogy az országcsoportok között statisztikailag is igazolt különbségek jelennek meg mindhárom időszakban, az első hipotézis A részét megerősítjük.

C. Az országcsoportok közötti különbségek meglétét a 2005-ről 2016-ra történt változások is alátámasztják. Az angolszász, a skandináv, a kontinentális európai és a kelet-európai országokban egyaránt emelkedett a képzési napok átlaga, míg a dél-európai és az ázsiai országokban csökkent. Egyes országcsoportokban a változás hasonló irányt vesz fel, az átlagok az utolsó időszakban nagyobb hasonlóságot mutatnak. Feltételezhető,

hogy az ázsiai országok egy hatékonyabb gyakorlat irányába mozdulnak el, közeledve a nyugati országokhoz. Az első hipotézis C részét megerősítettnek tekintjük.

D. A válság időszakában a skandináv, a dél-európai és az ázsiai országokban a képzési napok száma csökken, a többi országcsoporthoz azonban növekedést mutat. E tekintetben a skandináv és a dél-európai átlagok mutatnak eltérést a 2005-ös és 2016-os adatokat is figyelembe véve. A skandináv országokban a képzési napok száma átmeneti csökkenést követően a kezdeti, 2005-ös szintnél magasabb átlagot ér el 2016-ra, míg Dél-Európában az átlag 2010-re nagyobb mértékben csökken, majd 2016-ra ismét emelkedik, de a kezdetinél alacsonyabb szintre. Az adatok alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a válság hatására a legtöbb országcsoporthoz szervezeti jórészt kisebb mértékben változtattak a képzési napok arányán: a növekedés a 2010-es időszakra jellemzően kis mértékű, illetve ezt a kisebb növekedést csak úgy, mint a csökkenést is a skandináv és a dél-európai országokban nagyobb arányú növekedés követi, amely azt sugallja, hogy a kezdeti megtorpanást a képzés fellendülése követi.

Az első hipotézis D részét a 2010-es időszak értékei és a változások eltérő mértéke kapcsán megerősítjük.

4.4 Juttatási formák

A következőkben azt tekintjük át az országcsoportok tükrében, hogy a különböző juttatási formákat a szervezetek mekkora arányban ajánlják alkalmazottaiknak.

A 2005-ös adatok csak a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopciók kategóriájára térnek ki, 2010-től azonban már több válaszlehetőséget is kínál a kérdőív.

A 2005-ös válaszok alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a részvényopció a legkevésbé népszerű juttatási forma: ezt átlagban a szervezetek csak az alkalmazottak 3-6%-ának ajánlják. A legjellemzőbb ösztönző a profitrészesedés. Az angolszász országok kivételével az összes országcsoportban ezt ajánlják leginkább a szervezetek. A legnagyobb mértékben a dél-európai országokban (33,9%) élnek ezzel a lehetőséggel. A 2010-es és 2016-os időszakokban sokkal árnyaltabb a kép. Az említett három lehetőségen kívül ebben a két időszakban figyelembe vesszük még a rugalmas juttatásokat, a teljesítményarányos bérezést, az egyéni célokhoz vagy teljesítményhez kötött jutalmat és a team célokhoz vagy teljesítményhez kötött jutalmat.

23. táblázat²²: A juttatási formák felajánlási aránya a szervezetben (%) / 1.

Hullám	Ajánlott elem	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kélet-Európa	Ázsia	Latin-Ameri- ka	p-érték (ANOVA)
2005	Dolgozói részvény	13,0	8,7	7,2	10,2	9,0	6,5	-	0,000
	Profitrészesezés	12,1	12,5	22,8	33,9	15,4	19,5	-	0,000
	Részvényopciók	5,7	3,8	3,4	6,2	3,9	3,8	-	0,000
2010	Dolgozói részvény	10,5	5,5	8,5	12,6	9,4	48,2	-	0,000
	Profitrészesezés	18,5	9,2	28,4	66,4	9,7	26,9	-	0,000
	Részvényopciók	10,9	2,4	7,1	5,6	4,0	14,5	-	0,000
	Rugalmas juttatások	47,4	17,6	28,8	0,1	31,0	17,0	-	0,000
	Teljesítményarányos bérezés	54,4	14,2	47,8	21,5	57,4	39,4	-	0,000
	Egyéni célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	44,9	18,2	39,9	39,7	52,6	73,5	-	0,000
	Team-célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	34,5	18,2	29,2	24,2	36,0	41,1	-	0,000
2016	Dolgozói részvény	11,9	7,2	8,1	15,7	7,3	14,9	3,6	0,000
	Profitrészesezés	11,7	9,1	26,7	36,4	10,0	18,9	57,5	0,000
	Részvényopciók	4,2	2,8	7,0	4,7	4,7	15,5	2,2	0,000
	Rugalmas juttatások	36,8	20,6	32,4	26,2	28,4	21,1	12,8	0,000
	Teljesítményarányos bérezés	44,1	36,2	50,0	58,8	41,8	46,1	26,9	0,000
	Egyéni célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	36,7	19,4	39,9	58,4	46,4	45,5	26,9	0,000
	Team-célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	21,8	16,0	26,1	44,7	31,7	38,8	25,6	0,000

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

²² Ez a kérdés dolgozói kategóriánként került lekérdezésre, így a képzési napok számításához hasonlóan két kérdést használtunk fel az elemzésben ehhez a ponthoz. Az egyik, hogy mekkora arányban ajánlják adott elemet az alkalmazottaiknak, majd ezt súlyoztuk azzal, hogy mekkora részét jelentik a szervezetnek az adott kategória beosztottjai. Így megkaptuk az egy összesített ajánlási arányt, amely az egész szervezetet jellemzi (az alkalmazotti kategóriáktól függetlenül). Erre részint a pontosság miatt volt szükség, másrészt az is alátámasztotta a módszer választását, hogy a 2005-ös és a 2010-es lekérdezéskor négy kategóriát különböztetett meg a kérdőív (menedzserek, adminisztratív, szakmai/műszaki, fizikai munkaerő), a 2016-os hullámban pedig hármat (a fenti kategóriák, csak az adminisztratív és a fizikai kategóriát összesítve kérdezték le). A súlytényezőknél (tehát a dolgozói kategória arányoknál) érvénytelennek tekintettük azokat, amelyek 105%-nál magasabb összeget adtak ki.

E négy további juttatási lehetőség többségében nagyobb arányban kerül alkalmazásra a szervezetek körében, de a kép nagyon változatos, főképp a 2010-es időszakban. A részleteket a fenti (23.) *táblázat* mutatja.

Kirívó a 2010-es időszakban, hogy a dél-európai országok szervezeteiben szinte egyáltalán nem alkalmaznak rugalmas juttatásokat, viszont a 2005-ös magas arányú használatához képest még magasabbra nőtt a profitrészesedés felajánlásának aránya 66%-ra. Ez messze túlszárnyalja a többi országot ebben a kategóriában. Szintén nagyon magas ebben az időszakban a dolgozói részvény, mint juttatási forma alkalmazási aránya az ázsiai országokban. A többi országban e forma felajánlási aránya 13% alatt marad. A rugalmas juttatásokat 2010-ben az angolszász országokban kínálják leginkább, 47%-kal, a második helyen kontinentális Európa csak 28%-kal áll. A teljesítményarányos bérezés felkínálásának aránya Kelet-Európában a legmagasabb 57%-kal, ehhez közeli, 50% feletti átlagot az angolszász csoport mutat. A szervezetek az alkalmazottak nagy százalékának ajánlják ezt az eszközt kontinentális Európában is, a többi csoportban azonban jóval alacsonyabb átlagok találhatók. A teljesítményhez kötött jutalmak legmagasabb arányban az ázsiai országokban kerülnek felajánlásra, itt a szervezetek az alkalmazottak közel három negyedét jutalmazták így, ugyanakkor a skandináv országokban ez az arány csak 18%. A team célokhoz kapcsolódó ösztönzőket legnagyobb arányban az ázsiai csoportban ajánlják (41%), legkisebb mértékben pedig a skandináv országokban (18%). A 2016-os felméréskor a dolgozói részvényt mindenhol csak az alkalmazottak kevesebb, mint 16%-ának ajánlják fel. A profitrészesedést a legnagyobb mértékben az újonnan felmért latin-amerikai csoport szervezetei ajánlják ösztönzőként, 57%-os arányban, a legalacsonyabb átlagot a skandináv országokban találjuk, itt csak 9%. Ebben az időszakban a kategóriák többségében a legmagasabb arányú használat a dél-európai országcsoportban található: a teljesítményarányos bérezést átlagban az alkalmazottak 58,8%-ának, az egyéni teljesítményhez kötött juttatásokat átlagban 58,4%-nak, a team célokhoz kötött ösztönzőket pedig 44,7%-nak ajánlják. A rugalmas juttatások aránya továbbra is az angolszász országokban a legmagasabb 36,8%-kal. Összességében megfigyelhető, hogy a három időszak során a skandináv országokban az ösztönzők használatának aránya alacsonyabb, mint a többi csoportban. 2016-ra az angolszász csoportban leginkább a rugalmas juttatások és a teljesítményarányos bérezés a jellemző, a kontinentális európai országokban a teljesítményarányos bérezés mellett az egyéni célokhoz/teljesítményhez kapcsolódó juttatások kapnak szerepet, csak úgy, mint Kelet-Európában és Ázsiában. A dél-európai csoportban is a teljesítményarányos bérezés és az

egyéni teljesítményhez kötött juttatások a legelterjedtebbek, de a többi csoporthoz képest nagyobb szerep jut a profitrészesedésnek. A latin-amerikai csoportban ez utóbbi a leginkább alkalmazott megoldás.

Mindhárom felmérési időszakban minden ajánlott elem (2005-ben: dolgozói részvény, profit részesedés, részvényopciók, 2010-ben és 2016-ban: dolgozói részvény, profit részesedés, részvényopciók, rugalmas juttatások, teljesítményarányos bérezés, egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom és team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom) esetén szignifikáns kapcsolat van az országcsoport és az ajánlott elemek felajánlási aránya között, tehát érdemi eltérés található ($p=0,000$). Az átlagok alapján felfedezhető változatosságot mind az ANOVA F-teszt, mind a Kruskal-Wallis próba igazolja. Az eltérések meglétét a Tamhane post hoc tesztek is alátámasztják, amelyek mindhárom időszak alatt mindegyik kategóriában kimutatnak különbségeket, melyek az esetek többségében az országok nagy részére kiterjednek. Az első hipotézis alapfeltevését megerősítettnek tekintjük.

A. Az európai országcsoportokra (skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai) leszűkítve a statisztikai elemzést az látható, hogy a 2005-ös felmérés idején jellemzően a profitrészesedés és a részvényopciók felkínálásának arányai mutatnak érdemi különbséget ($p=0,000$ és $p<0,05$). A 2010-es és 2016-os időszakban minden felajánlott elem esetén vannak érdemi különbségek az ANOVA tábla alapján ($p<0,01$), illetve a Tamhane post hoc teszt eredményei szerint minden országcsoportban több juttatási kategória esetén találhatók eltérések. Az első hipotézis A részét megerősítjük a juttatási formák felajánlási arányának tekintetében.

C. – D. A 2005-ös időszokról a 2016-os időszakra végbement változásokat az első felmérés kevesebb válaszlehetősége miatt csak a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopciók tekintetében tudjuk vizsgálni. Ezeket tekintve azt látjuk, hogy a dolgozói részvények felajánlásának aránya a skandináv és a kelet-európai országcsoportokban csökkent, míg a többi országcsoportban nőtt, legnagyobb mértékben az ázsiai csoportban, 8 százalékpontnyit, de a jutalmazási formát továbbra is legfeljebb az alkalmazottak 15%-ának ajánlják a szervezetek. A profitrészesedést kisebb arányban ajánlották a szervezetek 2016-ban a skandináv, a kelet-európai és az ázsiai csoportokban. A változás mindenhol kisebb mértékű, 1 és 5 százalékpont közé esik. Az angolszász országokban e két juttatás felkínálásának mértéke szinte változatlan. A részvényopciót,

mint ösztönzőt 2016-ban az angolszász, a skandináv és a dél-európai országok kisebb mértékben kínálják fel az alkalmazottaknak, a kontinentális, a kelet-európai és az ázsiai mintákban nőtt azon dolgozók köre, akiknek felajánlják. Ez utóbbi csoportban a növekedés jelentős volt, 3,8%-ról 15,5%-ra nőtt a felkínálás aránya, amely igen magas, tekintve, hogy ez az arány minden más országcsoportban 7% vagy az alatti a 2005-ös és a 2016-os időszakban is. E három kategóriát tekintve a válság hatása nagy mértékben érzékelhető a dél-európai országok esetében, ahol eleve jellemzőbb a többi csoportnál a profitrészesedés felkínálása, a válság idején ennek aránya megduplázódik, majd 2016-ra az eredetihez közeli, annál kissé magasabb szintre tér vissza. Szintén eltérést mutat a többi értéktől a dolgozói részvény felajánlásának aránya az ázsiai országokban a válság időszakában, amely ez esetben is nagyfokú, 42 százalékpontos emelkedést mutat, amely 2016-ra az eredetinél magasabb, de a 2010-esnél jóval alacsonyabb szintre esik vissza. Az ázsiai csoportban a másik két vizsgált juttatási kategória is növekedés mutat 2010-re, melyek közül a részvényopciók felkínálásának aránya szintén nagyobb mértékben emelkedett 3,8-ról 14,5%-ra, ez az érték azonban nem esik vissza 2016-ra, inkább azonos szinten marad. A 2005-ben és a válság idején is vizsgált három juttatási kategória alkalmazásának aránya a legtöbb esetben emelkedett, a skandináv országok azonban kivételt képeznek: itt mindegyik kategóriában csökkenés található. A többi juttatási kategória alkalmazásának változásait a 2010-es és 2016-os adatok tükrében nézzük. Megfigyelhető, hogy az angolszász és a kelet-európai mintákban minden olyan juttatási kategória – melyek csak a 2010-es és a 2016-os felmérésben szerepeltek – használati aránya csökkent. Ezzel szemben a dél-európai mintában minden kategória jelentős növekedést mutat, különös tekintettel a rugalmas juttatásokra, amelyet 2010-ben szinte egyáltalán nem ajánlottak, 2016-ban viszont a szervezetek már alkalmazottaik 26%-ának kínálják ezt a lehetőséget. A többi juttatási formát is nagy arányban használják, jellemzően a többi országcsoporténál nagyobb mértékben.

A válság idején a nehéz helyzetből való kilábalás egyik eszköze a dél-európai országokban a profitrészesedés felkínálása volt. Ázsiában ugyanezt a szerepet a dolgozói részvény, a részvényopciók, és szélesebb körben az egyéni teljesítményhez kötött juttatások töltötték be. Az angolszász országokban vélhetően ez utóbbi mellett inkább a teljesítményarányos bérezéssel igyekeztek a szervezetek a nehéz helyzeten úrrá lenni. Fentiek alapján megállapítható, hogy az első hipotézis C részét részben megerősítjük, D részét a juttatási formák tekintetében megerősítjük.

4.5 Munkaügyi kapcsolatok

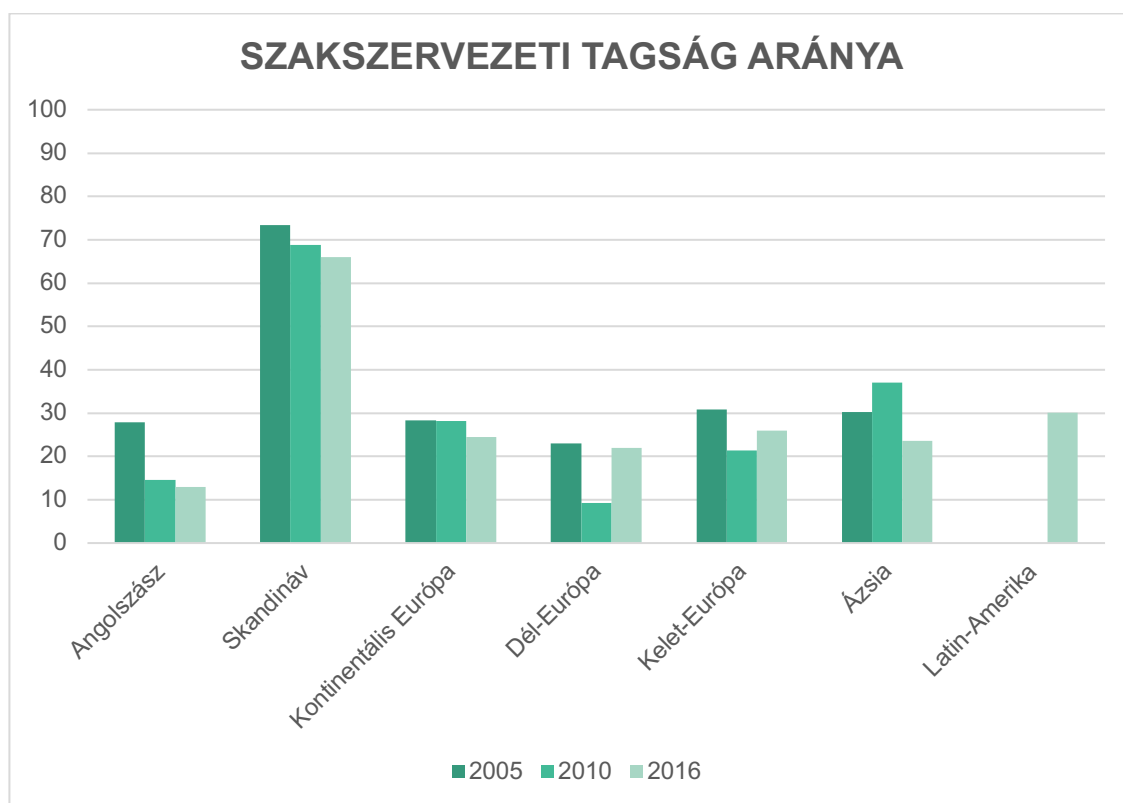
Az ötödik vizsgálati pont a munkaügyi kapcsolatok jellemző vonásait keresi. A szakszervezetek jelenléte és szerepe befolyásolja a szervezet, és legfőképp a HR funkció működését és eredményességét (Karoliny – Poór, 2013), azonban a szervezetségi szint és a szakszervezetek befolyása a világ különböző régióiban eltérő (Brewster 1995, 2007b; Collings – Wood 2009), valamint különbségek vannak az alkalmazottak szervezeten belüli véleménynyilvánításának lehetőségében is. Brewster (1995) szerint az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba magasabb szintű a skandináv és a kontinentális európai országokban, mint az angolszász országokban, főképp az USA-ban. Az egyes európai országokban törvény által előírt dolgozói tanácsok felállítása és véleménynyilvánítása egy USA-beli vállalat menedzserei számára sokkoló lehetne (Brewster, 1995).

A szakszervezeti tagság aránya

Elsőként a szakszervezeti tagok szervezeten belüli arányát vizsgáljuk. 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, ahol a szakszervezetek Galenson (1998) szerint a többi országéinál sikeresebben működnek, ez az arány kiemelkedően magas, 73%-os.

A 2010-es időszakban a legtöbb országcsoportban csökkenés látható a szakszervezeti tagok arányában, Ázsiát kivéve, ahol az arány 30-ról 37%-ra nőtt. A harmadik felmérés idejére a szakszervezeti tagság aránya a megelőző időszakhoz képest Dél- és Kelet-Európában nőtt, a többi országcsoportban csökkenést mutat. A legalacsonyabb szakszervezeti tagság az angolszász országokra jellemző, ahol ez 13%, míg a legmagasabb arány továbbra is a skandináv országokban található 66%-kal. A többi országcsoportban a szakszervezeti tagság aránya 22 és 30 % között alakul, közöttük a latin-amerikai csoporttal. A részleteket a *14. ábra* mutatja.

14. ábra: A szakszervezeti tagság aránya (%)



p-érték (ANOVA F-teszt): 2005; 2010; 2016: 0,000
 p-érték (Kruskal-Wallis próba): 2005; 2010; 2016: 0,000
 Variancia homogenitás (Levene teszt): 2005; 2010; 2016: 0,000

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

Mindhárom hullámban szignifikáns kapcsolat van az országcsoporthoz és az átlagos szakszervezeti tagsági arány között ($p=0,000$) az ANOVA F-teszt és a Kruskal-Wallis próba esetében is, tehát az országcsoporthozokban realizálható átlagos mutatószámok érdemben eltérnek egymástól. A további post hoc tesztek (Tamhane) alapján elmondható, hogy mindhárom időszakban eltérnek a skandináv átlagok a többi országcsoporthozaitól. 2005-ben emellett Dél-Európa is különbséget mutat Ázsia kivételével minden országcsoporthoztal szemben. 2010-ben is eltérnek a vizsgált országcsoporthozok átlagai egymástól, kivéve kontinentális Európát és Ázsiát. Ez utóbbiak átlagai statisztikailag azonosak. A 2016-os adatok közül az angolszász csoport átlagai eltérnek a többi országcsoporthozaitól, valamint a dél-európai adatok térnek el a latin-amerikaiaktól. Fentiek alapján az első hipotézis alapfeltevéését megerősítjük.

A. A statisztikai elemzést a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoporthoz leszűkítve azt találjuk, hogy 2005-ben a post hoc tesztek (Tamhane) alapján a skandináv és a dél-európai országok átlagos mutatója 5%-os szignifikancia szint mellett érdemben eltér a többi országtól ($p < 0,05$). 2010-ben minden vizsgált országcsoporthoz átlaga eltér minden más országcsoporthoztól ($p < 0,05$), illetve 2016-ban a skandináv országok átlagos mutatója 5%-os szignifikancia szint mellett érdemben eltér a többi országtól. Ezen felül a dél-európai és a kelet-európai átlagok különböznek statisztikailag ($p < 0,05$). Az első hipotézis A részét megerősítettnek tekintjük.

C. – D. A 2005-ös és 2016-os felmérés értékeit figyelembe véve minden csoportban csökkenés figyelhető meg, ennek mértéke azonban országcsoporthozként eltér: az arány leginkább az angolszász országokban csökkent, közel 15 százalékponttal, míg a dél-európai országokban a csökkenés csak 1 százalékpontnyi. Az ázsiai és a skandináv országokban a csökkenés mértéke 6-7 százalékpont, de ez utóbbi országcsoporthoz még így is a legmagasabb szakszervezeti tagsági arányt tudhatja magáénak.

Míg a válság időszakát is tekintetbe véve az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai csoportok fokozatos csökkenést mutatnak, addig a dél-európai és a kelet-európai országokra jellemző, hogy a 2010-es időszakban egy drasztikus, 9-13 százalékpontos csökkenés után kúszik vissza a 2005-ösnél alacsonyabb szintre a tagsági arány. Ettől eltérően az ázsiai országok esetében a válság idején 7 százalékpontos növekedést követően esik a 2005-ös szint alá a szervezettség aránya. A latin-amerikai országokban 2016-ban Skandinávia kivételével a többi országnál magasabb szakszervezeti tagsági arány jellemző. A közös irány, a szervezettség arányának csökkenése mindenhol megmutatkozik, az eltérések azonban regionális szinten továbbra is fennmaradnak, ugyanakkor a válság idején különösen megmutatkozik az egyes országcsoporthoz válsághelyzetre adott eltérő válasza. Az első hipotézis C részét megerősítjük, a D rész pedig részben nyert megerősítést.

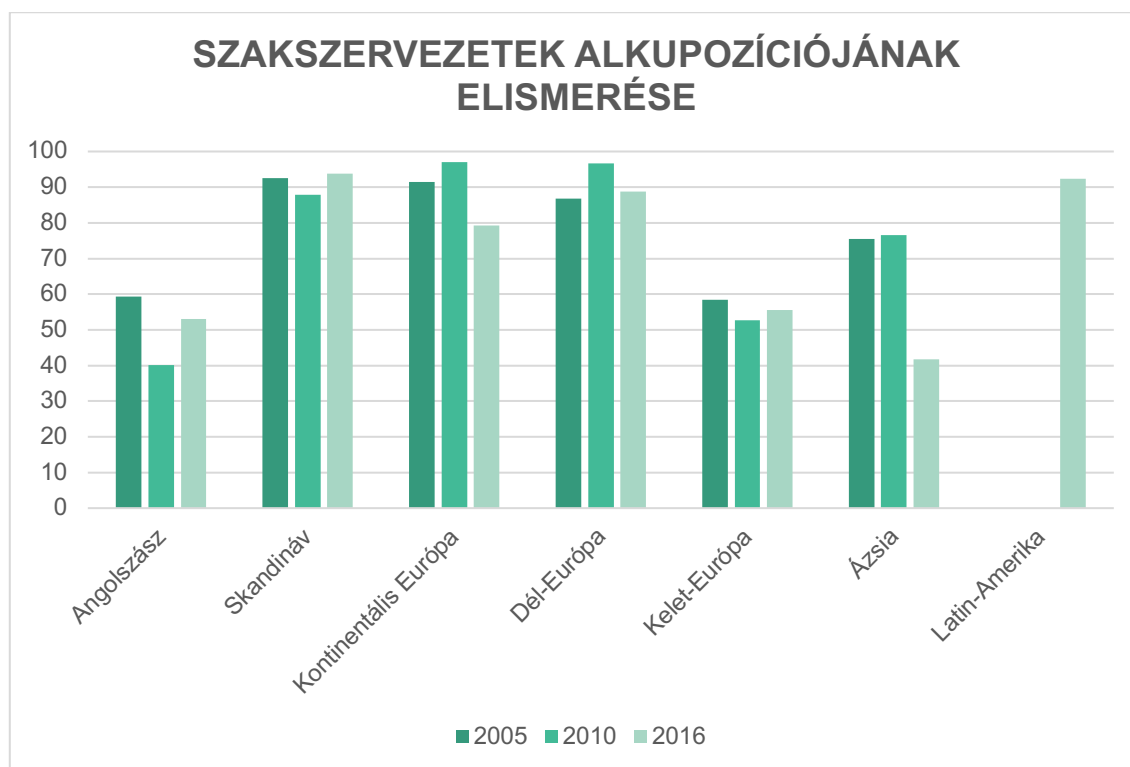
A szakszervezetek befolyása és kollektív alkupozíciójának elismerése

Érdekesnek tartjuk megjegyezni, hogy a 2010-es felmérés adatai alapján majdnem minden országcsoporthoz a szervezetek mintegy három negyede gondolta úgy, hogy a szakszervezetek befolyása azonos maradt az előző három év során, egyedül a dél-európai csoportban érzékelték a szervezetek 79%-a a szakszervezeti befolyás csökkenését. Ugyanakkor az angolszász és az ázsiai csoportokban a szervezetek 56 és 66%-a, valamint

a kelet-európai szervezetek 47%-a úgy értékeli, hogy a szakszervezetek egyáltalán nem befolyásolják működésüket. A skandináv országokban ezzel szemben nagy arányban – 38 és 28 % – vannak azok a szervezetek, amelyek közepes, illetve nagy mértékű befolyást tulajdonítanak a szakszervezeteknek. Egyedül a dél-európai országokban találunk hasonlóan magas, 65%-os arányt a közepes befolyásoltságnál. 2016-ra némileg csökken azon szervezetek aránya, amelyek úgy gondolják, a szakszervezetek egyáltalán nem befolyásolják szervezetüket, de a skandináv országokban még ekkor is nagyobb arányban vannak azok, akik közepes vagy nagymértékű befolyást tulajdonítanak a szakszervezeteknek. A dél-európai országokban szintén nőni látszik a szakszervezetek befolyása. A latin-amerikai országokban a legnagyobb arányban azok vannak, akik szerint a szakszervezetek befolyása kicsi vagy közepes. (A részleteket a 9.a és 9.b sz. függelék mutatja.)

A szakszervezetek befolyását és a regionális különbségeket jól mutatja, hogy mennyire ismerik el azok kollektív alkupozícióját. Brewster (1995) ezt a tényezőt a tagsági aránynál is fontosabbnak tartja, mivel a kollektív alku szabja meg az alkalmazottak többségének, vagy akár összességének alkalmazási feltételeit. Sok európai országban a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elismerését törvény szabályozza. Németországban, Franciaországban és a Benelux államokban az előírások szerint bizonyos alkalmazotti létszám felett kötelező a szakszervezetekkel történő konzultáció, Franciaországban minden olyan szakszervezettel tárgyalnia kell a munkáltatónak, mely rendelkezik taggal a szervezetben. Nem véletlen tehát, hogy 2005-ben a legmagasabb arányt a skandináv és a kontinentális európai országokban találjuk rendre 92 és 91%-kal. A kollektív alku céljára nagy mértékben elfogadják a szakszervezeteket a dél-európai (85%) és az ázsiai (75%) országok szervezetei is. Az angolszász és a kelet-európai országokban az elfogadottság mértéke a többi csoportnál jóval kisebb, 60% körüli. 2010-ben a kollektív alku elfogadásának aránya jobban eltér az országcsoportok tekintetében. A kontinentális európai és a dél-európai országokban a 2005-ös legmagasabb arányt is meghaladó értéket találunk, rendre 97 és 96%-ot. Emellett azonban az angolszász csoport közel 50 százalékponttal alacsonyabb, 40%-os arányt mutat, utolsó helyen állva ebben a felmérési időszakban. A 2016-os időszakban továbbra is az angolszász csoport képviseli a legalacsonyabb arányt a szakszervezetek kollektív alku pozíciójának elismerésében, a legmagasabb átlagok pedig a skandináv és a latin-amerikai csoportban találhatók. A 15. ábra mutatja a részleteket.

15. ábra: A szakszervezetek alkupozíciójának elismerése (%)



p-érték (Pearson-féle Khi-négyzet): 2005; 2010; 2016: 0,000
Cramer's V: 2005: 0,374; 2010: 0,490; 2016: 0,405

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

Mindhárom lekérdezéskor szignifikáns kapcsolat van az országcsoporthoz és a szakszervezetek kollektív alku céljára való elismerése között ($p=0,000$). A Cramer mutató minden esetben közepes szorosságú kapcsolatot mutat. A vonzás-taszítás jelenség statisztikai egyetlen egy kivétellel minden felmérési időszakban minden ország esetében eltérést mutatnak a várt átlagoktól: Kelet-Európa kivételével minden európai csoportban minden időszakban és 2016-ban a latin amerikai csoportban a vártnál is jellemzőbb a szakszervezetek elfogadása kollektív alku céljára, az angolszász és a kelet-európai csoportban épp ellenkezőleg, a vártnál kevésbé fogadják el. (A vonzás-taszítás jelenség statisztikáit a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elfogadottságáról a 10. sz. függelék tartalmazza.) Fentieket tekintve tehát elfogadhatjuk az első hipotézis alapfeltevését.

A. A statisztikai elemzést leszűkítve a skandináv, kontinentális, dél- és kelet-európai országcsoportokra azt találjuk, hogy a szakszervezetek kollektív alkupozíciója elfogadásának aránya érdemben eltér egymástól ($p < 0,05$), a kapcsolatok közepesek (Cramer's $V > 0,3$). 2005-ben a skandináv országokban és a kontinentális részen a vártnál jellemzőbb a felhasználás, míg Kelet-Európában kevésbé jellemző, Dél-Európában pedig épp a várt arányban jellemző a felhasználás. 2010-ben és 2016-ban nagyon hasonló a helyzet, azzal a különbséggel, hogy ezekben az időszakokban a dél-európai országcsoportra is a vártnál jellemzőbb a szakszervezetek elfogadása kollektív alku céljára. A leírtak alapján az első hipotézis A része ezen a területen megerősítést nyert.

C. – D. Az elsőről a harmadik időszakra az angolszász, a kontinentális európai, a kelet-európai és az ázsiai országokban csökken a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elismerése. A csökkenés mértéke az angolszász és európai csoportokban csak néhány százalékpontnyi, az ázsiai országcsoportban azonban majdnem 34 százalékpont. Ezzel szemben a skandináv és dél-európai országokban – kis mértékben ugyan, de nőtt az arány. A latin-amerikai csoport a 2016-os időszakban a többi csoporthoz mérten is nagyon magas arányt mutat, csak a skandináv országokban találunk hasonlóan magas, 90% fölötti átlagot a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elfogadásában.

A válság időszaka ezen a területen is hozott a változás irányától eltérő eredményeket. Az angolszász, a skandináv és a kelet-európai országokban is csökkenés tapasztalható a 2010-es időszakban, 2016-ra azonban újra növekedés mutatkozik. 2010-re a legnagyobb, 19 százalékpontnyi esés az angolszász országokban tapasztalható, másutt csak 5-6 százalékpont. Ezzel ellentétes módon a kontinentális európai, a dél-európai és az ázsiai országokban a 2010-es felmérés növekedést mutat, amelyet azonban kontinentális Európában és Ázsiában is nagyfokú csökkenés követ. Ázsiában ez az esés mintegy 30 százalékpontos. Az első hipotézis C és D részét is megerősítjük.

A minták elemzése is alátámasztja, hogy a törvényi szabályozás és a szakszervezetek hagyományos szerepe nagyban befolyásolja az országokban a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elfogadottságát, valamint alátámasztja az ezt illető változásokat is. Az angolszász országokban, ahol e terület kevésbé szabályozott, jóval nagyobb mértékű változás megy végbe a válság kapcsán. Az alacsonyabb szakszervezeti tagsági arányokhoz a kollektív alku elfogadásának alacsony szintje párosul. Még inkább igaz ez az ázsiai országokra. A skandináv és a kontinentális európai átlagok ugyanakkor jól

tükrözik, hogy ezekben a régiókban a legerőteljesebb a szakszervezetek befolyása, alkupozíciója. Meg kell jegyeznünk azt is, hogy bár a skandináv országokban a szakszervezeti tagok aránya csökkent, a kollektív alkupozíció erősödött, mindkét területen magas átlagokat mutatva, emellett ki kell emelnünk a dél-európai csoportot, ahol ugyan alacsony a tagok aránya, de az alkupozíció igen erős, valamint 2005 és 2016 között fokozódik.

Alkalmazotti véleménynyilvánítás

A munkaügyi kapcsolatok témakörét a dolgozói véleménynyilvánítás eszközeivel egészítjük ki. Brewster (1995) a szakszervezetek pozíciójához kapcsolódóan kiemeli, hogy Franciaországban és Németországban a munkástanácsok felállítását különböző törvényi előírások szabályozzák. A szervezeteknek Olaszországban is figyelembe kell venniük a munkástanácsokat, amennyiben az alkalmazottak ezt igénylik. A dolgozói véleményközlés ezen formáját a szakszervezetek bizonyos alkalmazotti létszám fölötti kérhetik Hollandiában, Belgiumban és Franciaországban. Ezzel szemben az Egyesült Államokbeli szervezetek menedzsmentjére egy ilyen rendelkezés sokkolóan hatna, jegyzi meg Brewster (1995). A felmérésekben a munkástanácson és más csatornákon keresztül történő véleményközlés formáit, és azok használatát tekintjük át.

A Cranet kérdőív a 2005-ös felmérés során a dolgozók menedzsment felé történő véleményközlését illetően az eszközök használatában a felmérést megelőző három évben bekövetkezett változásra, illetve az egyes módszerek használatának meglétére kérdez rá. A válaszok tükrében megállapíthatjuk, hogy a szakszervezeti képviselőkön keresztül történő véleménynyilvánítás leginkább a skandináv és a dél-európai országok sajátja, a többi csoportban a válaszadók mintegy 40%-a nyilatkozott úgy, hogy ezt a megoldást nem használják. Emellett a skandináv és a dél-európai országokban a válaszadók 62, illetve 55%-a azt is megállapítja, hogy e módszer szerepében nem történt változás. A közvetlenül a felsővezetés, de még inkább a közvetlen felettes felé történő véleménynyilvánítás az, amelyet kivétel nélkül minden országcsoportban nagy arányban használnak. Érdeemes megemlítenünk az elektronikus kommunikációt is. A dél-európai, a kelet-európai és az ázsiai országcsoportok rendre 25, 29, illetve 30%-a jelezte azt, hogy nem használják ezt a megoldást. Emellett viszont minden országcsoportban a válaszadók fele, de az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országokban a válaszadók több, mint 60%-a jelezte, hogy az eszköz használata a megelőző időszakban növekedett. Kivételt csak Ázsia képez, ahol a válaszadóknak csak 34%-a látja így.

A 2010-es és a 2016-os felmérés kérdőíve ugyanezen eszközök használatának meglétét, illetve mértékét firtatja. A szakszervezeti képviselők révén történő véleménynyilvánítást alkalmazó szervezetek 80% fölötti aránya a skandináv és dél-európai országokban kisebb esés után ismét növekszik 2016-ra, a többi országcsoportban azonban egyre kevésbé használt ez az eszköz, sőt, az újonnan csatlakozó latin-amerikai csoportban a szervezetek több, mint három negyede nem él ezzel a lehetőséggel. A közvetlen felettes irányába történő véleményközlést minden országcsoportban nagyobb mértékben használják, de az ázsiai csoportban 2010 és 2016 között 1%-ról 23%-ra nő azok aránya, akik ezt a megoldást nem alkalmazzák, míg a többi csoportban nincs jelentős változás az átlagokban. Közvetlenül a felsővezetés irányába leginkább az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országok szervezetei továbbítják a dolgozók véleményét, az ázsiai országokban azonban egyre inkább mellőzik ezt a megoldást 2016-ra. Emellett, ahogy Latin-Amerikában is, az ázsiai országokban is a szervezetek egy negyede nagyon nagy mértékben támaszkodik erre a módszerre. A dolgozói elégedettség felmérésének jelentősége 2016-ra az angolszász és a skandináv országcsoportokban növekszik. Az elektronikus kommunikáció használatának mértékében minden országcsoport növekedést mutat. (A részletes adatokat a *11.a és 11.b sz. függelék* táblázatai tartalmazzák.)

4.6 Az angolszász csoport vizsgálata

Az angolszász csoporton belül azt szeretnénk volna megvizsgálni, hogy az Egyesült Államok HRM gyakorlata eltér-e az angolszász csoport többi országától.

A fenti területeket elemezve azt állapíthatjuk meg, hogy számos területen különbségek vannak:

- Mindhárom időszakban eltérés mutatkozik a HR részleg méretében (2005: $p=0,002$; 2010: $p=0,000$; 2016: $p=0,011$). 2005-ben még a függetlenség esetén vártnál nagyobb mértékben vannak olyan szervezetek, amelyeknél nincs HR részleg, illetve a vártnál kisebb mértékben találunk 21 főnél nagyobb méretűeket, 2010-től azonban ebben változás áll be, a vártnál kevésbé jellemző a szervezetek HR osztály nélküli működése, és a vártnál jellemzőbbek a 21 főnél nagyobb HR osztályok. Ez utóbbi megállapítás a 2016-os időszakra is igaz.
- 2016-ban 5%-os szignifikancia szint mellett különbségek vannak a HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonásában ($p=0,028$): a függetlenség esetére vártnál jellemzőbb, hogy nem vonják be (vonzás), és a vártnál kevésbé jellemző, hogy kezdetektől bevonják a HR vezetőt (taszítás).
- A foglalkoztatási formák tekintetében mindhárom időszakban egy-egy (2005-ben az éves munkaóra szerződések, 2010-ben a részmunkaidő, 2016-ban a rugalmas munkaidő) kivételtől eltekintve eltérések mutatkoznak, 2005-ben 5%-os szignifikancia szint mellett, 2010-ben és 2016-ban 1%-os szignifikancia szint mellett. A Cramer mutató a legtöbb esetben gyenge kapcsolatot jelez, de a 2010-es és 2016-os időszakokban egyes esetekben közepes erősségű kapcsolat is előfordul.
- A 2010-es és 2016-os időszakokban a teljesítményértékelési rendszer használatának arányában ($p=0,000$ mindkét időszakban) is különbségek találhatók. Az USA-ban a vártnál kevésbé jellemző, hogy használnának teljesítményértékelési rendszert.
- A teljesítményértékelés eredményeinek felhasználásában mindhárom időszakban különbözik az angolszász országok gyakorlata. A 2005-ös és 2016-os időszakban az USA-ban a függetlenség esetére vártnál kevésbé jellemző az eredmények felhasználása képzési és karriercélokra (taszítás), 2005-ben és 2010-ben a vártnál jellemzőbb viszont a fizetést célzó felhasználás (vonzás).

- Mindhárom időszakban eltérés mutatható ki az angolszász gyakorlatban a képzési ráfordítások tekintetében. 2005-ben ($p=0,000$) az USA-ban a vártnál jellemzőbb a magas, legalább 10%-os mutató és kevésbé jellemző az 1% alatti képzésre fordított bérköltség arány. 2010-ben a 2-3 és a 3-5% közötti képzésre fordított bérköltség arány az, ami a vártnál kevésbé jellemző, 2016-ban pedig a kisebb, 1-2%-os arány jellemzőbb a függetlenség esetére vártnál (vonzás).
- 2010-ben a képzési napok számának átlaga 5%-os szignifikancia szint mellett érdemben eltér az ausztrál átlagtól ($p=0,026$).
- A juttatási formák vonatkozásában a 2005-ös felmérés során mindhárom felajánlott elem esetén vannak érdemi különbségek az ANOVA tábla alapján ($p<0,01$) az USA-t tekintve, a Kruskal-Wallis próba alapján azonban a profit részesedés használatára ez nem igaz ($p>0,05$). A 2010-es felmérési időszak során majdnem minden felajánlott elem esetén vannak érdemi különbségek az ANOVA tábla alapján ($p<0,01$), kivéve a dolgozói részvény és a team-célokhöz/teljesítményhez kötött jutalom vonatkozásában ($p>0,05$). A Kruskal-Wallis próba esetében csak a team-célokhöz/teljesítményhez kötött jutalom képez kivételt, az összes többi esetben szignifikáns a különbség ($p<0,05$). A Tamhane post hoc teszt alapján ezen kategóriákban az USA gyakorlata az esetek többségében az ausztrál és az Egyesült Királyságbelitől is eltér. Ehhez hasonlóan a 2016-os hullám során szintén majdnem minden felajánlott elem esetén vannak érdemi különbségek ($p<0,05$), kivéve a részvényopciók és a team-célokhöz/teljesítményhez kötött jutalom vonatkozásában ($p>0,05$).
- A szakszervezeti tagok arányát illetően (24. táblázat) az USA-beli gyakorlat az angolszász csoporton belül 5%-os szignifikancia szinten mindhárom felmérés idején eltér a többi országtól ($p<0,05$) az ANOVA és a Kruskal-Wallis próba esetében is. 2005-ben a Tamhane post hoc teszt alapján az USA-ban számított átlag mindegyik másik országtól eltér. 2010-ben az LSD post hoc teszt alapján ugyanez a helyzet. 2016-ban a Tamhane post hoc teszt eredményei alapján az USA-beli átlag érdemben az Egyesült Királyságtól tér el statisztikailag, de nem tér el az ausztráltól.

24. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya az angolszász csoportban (%)

Országok	2005	2010	2016
Egyesült Királyság	25,1	19,0	8,2
Ausztrália	21,3	19,3	13,8
Új-Zéland	30,8	-	-
USA	15,1	12,1	14,8

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

- A szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elfogadását illetően Az USA-beli gyakorlat az angolszász csoporton belül 2005-ben ($p=0,000$, Cramer's $V=0,145$), 2010-ben ($p=0,000$, Cramer's $V=0,202$) és 2016-ban ($p=0,000$, Cramer's $V=0,304$) is elkülönül a többi országtól 5%-os szignifikancia szint mellett. Itt a 2010-es és 2016-os felmérést emeljük ki. 2010-ben az USÁ-ra a vártnál kevésbé jellemző, az Egyesült Királyságra és Ausztráliára pedig a vártnál inkább jellemző a szakszervezetek kollektív alku céljára való elfogadása, 2016-ra azonban fordult a helyzet, ebben az adatfelvételi körben az derült ki, hogy az USÁ-ra és Ausztráliára a vártnál jellemzőbb a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elfogadása, az Egyesült Királyságra pedig a vártnál kevésbé jellemző.

Fentiekkel szemben számos területen nincs statisztikai különbség 5%-os szignifikancia szint mellett sem:

- Az egy HR-esre jutó alkalmazottak számában mindhárom időszakban az ANOVA F-teszt alapján. (A Kruskal-Wallis próba ezen a területen szignifikáns különbséget mutatott a 2010-es ($p<0,01$) és a 2016-os ($p<0,01$) időszakban.)
- Az írott HR stratégia meglétében mindhárom időszakban.
- A HR vezető igazgatótanácsi részvételében mindhárom időszakban.
- A HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonásában a 2005-ös és a 2010-es időszakban.
- A teljesítményértékelési rendszer használatában 2005-ben.
- A képzési napok számában 2005-ben és 2016-ban, melyet az ANOVA és a Kruskal-Wallis próba egyaránt alátámasztott.

Amint a fentiek mutatják, hét olyan kérdés van, amelyekben az Egyesült Államok gyakorlata mindhárom időszakban eltérést mutat, három olyan, amelyeknél egyik felmérés idején sem, és három, ahol az adatfelvételi időszakoknak csak egy részében észlelhető különbség.

Az adatokból kitűnik az a 2016-ban megjelenő sajátos vonás, hogy a HR vezetőket jellemzőbben nem vonják be a stratégiaalkotásba, illetve kevésbé vonják be már a kezdetektől, mint feltételezhető lenne, mely vonás a korábbi időszakokra nem jellemző. Míg a 2005-ös időszakban a teljesítményértékelési rendszer használata nem mutat eltérést a többi országtól, 2010-ben és 2016-ban ennek alkalmazása kevésbé jellemző az USA szervezeteinek körében, a válság 2010-es időszakában azonban kimutatható, hogy azon szervezetek, amelyek élnek ezzel a lehetőséggel, azok az értékelés eredményeit jellemzőbben használják fel fizetés-meghatározási célokra. A képzési költségek tekintetében a statisztikák arra világítanak rá, hogy míg 2005-ben a vártnál jellemzőbb volt a magas, 10% feletti képzési költség a bérköltség arányában és kevésbé jellemző az 1%-nál kisebb ráfordítás, addig a 2010-es időszakban a 2-5%-os, a 2016-os időszakban pedig az 1-2%-os arány jellemzőbb a feltételezhetőnél, amely sugallhatja a gazdasági nehézségekből való kilábalást célzó megfontoltságot.

A szakszervezeti tagságot illetően jól láthatóan továbbra is fennáll, hogy 2005-ben és 2010-ben is sokkal kisebb a szervezettség aránya, és bár 2016-ban az Egyesült Királysághoz és Ausztráliához képest az arány magasabb, ez a tényező továbbra sem játszik döntő szerepet a szervezetek életében.

Fentiek alapján azt állapíthatjuk meg, hogy az első hipotézis B része csak részben nyert megerősítést.

4.7 Összefoglalás

A HRM szervezeti szerepét illetően a skandináv országok járnak az élen: mind az írott HR stratégia megléte, mind az igazgatótanácsba és a stratégiaalkotásba történő bevonás terén itt találjuk a legmagasabb átlagokat, illetve az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma is itt a legmagasabb. Ezt tekintetbe véve a HR részleg méretére jellemző csökkenés ebben az országcsoportban vélhetően a minél hatékonyabb működést célzó intézkedések része. Az írott HR stratégia megléte és a HR vezető felsővezetői körbe történő bevonása legkevésbé a kelet-európai országokban jellemző, továbbá itt és az ázsiai országcsoportban vonják be legkevésbé a személyzeti ügyekért felelős személyt a stratégiaalkotásba, melynek az előbbi csoportban oka lehet, hogy ezeknek az országoknak csak később, a rendszerváltozás utáni időszakban volt lehetőségük elkezdni a felzárkózást a modernebb nyugati gyakorlathoz. Emellett a HRM szervezeti szerepét tekintve az átlagok sok esetben nagy változatosságot mutatnak az országcsoportok között, és igaz ez a különböző gyakorlatokban bekövetkezett változásokra is. A HR jelentőségének növekedését azonban jól mutatja, hogy az írott HR stratégia megléte kivétel nélkül minden országcsoportban egyre elterjedtebb a harmadik felmérési időszakra, és kevés kivétellel a felsővezetői körbe is egyre inkább bevonják a személyzeti ügyek felelősét.

A foglalkoztatási formák terén jól elkülönül az egyes országcsoportok jellemző gyakorlata. Kelet-Európa kivételével minden európai csoport és az angolszászok is a részmunkaidős foglalkoztatást alkalmazzák legnagyobb arányban, ezzel szemben Kelet-Európában és Ázsiában a határozott idejű szerződések jellemzők. Ezt a formát nagy mértékben alkalmazzák a skandináv, a kontinentális európai és a dél-európai országokban is. A latin-amerikai csoportban a rugalmas munkaidő használata a legkedveltebb az összes forma közül, de az átlagok tanúsága szerint ez a csoport a kelet-európaival és ázsiaival együtt sokkal kisebb mértékben alkalmazza az atipikus formákat. Bár az otthoni munkavégzés és a távmunka aránya jelenleg még alacsony a többi foglalkoztatási formához képest, ezek szinte kivétel nélkül minden országcsoportban erősödést mutatnak.

A teljesítményértékelés jelentősége minden országcsoportban fokozódott 2016-ra. A leggyengébb láncszem itt a skandináv csoport, ahol átlagosan a szervezetek csak kevéssel több, mint fele használja ezt az eszközt, míg az összes többi csoportban legalább a

szervezetek három negyedére jellemző a teljesítménymérés. Az értékelés eredményeinek használatában ismét az látható, hogy a kelet-európai csoport gyakorlata különbözik a többi európai, illetve az angolszász csoporttól. Különösen a 2005-ös időszakban figyelhető meg, hogy itt inkább fizetés-meghatározási célokra használják az eredményeket, míg a többi csoportban a képzési cél emelhető ki. A 2016-os időszakra érve azt figyelhetjük meg, hogy egy-egy terület hangsúlyossága helyett több irányba, egyenlőbben oszlik meg a felhasználás.

A képzési ráfordítások tekintetében az ázsiai országok azok, ahol még 2016-ban is nagyobb arányban vannak jelen olyan szervezetek, amelyek semmit, vagy csak nagyon kis összeget költenek az alkalmazottak fejlesztésére, ugyanakkor ebben a csoportban találjuk Latin-Amerika után a második legtöbb olyan szervezetet is, amelyek a bérköltség 10% fölötti részét fordítják képzésre. Az utolsó időszakra jellemzően szinte mindenhol csökken az alacsonyabb ráfordítási kategóriákba tartozó szervezetek aránya, a magasabb kategóriákban pedig növekedés mutatkozik. A képzési napok száma két kivételtől eltekintve szintén minden országcsoporthoz nőtt.

A juttatási formák közül a szervezetek a legtöbb országcsoporthoz a teljesítményarányos, valamint az egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött bérezést és jutalmat ajánlják legnagyobb mértékben alkalmazottaiknak. Ez alól csak Latin-Amerika kivétel, ahol a profitrészesedés a legnépszerűbb, második helyen azonban itt is a teljesítményhez kapcsolódó juttatások állnak. A kép leginkább 2016-ra válik egységesebbé a válság felforgató hatása után, amely ezen a területen különösen megmutatkozott. A különböző juttatási formák felajánlásának aránya jellemzően csökkent az angolszász és a kelet-európai országokban, míg a kontinentális európai és a dél-európai országcsoporthoz majdnem minden kategóriában növekedés tapasztalható. Másutt a tendenciák eltérőek az egyes formák viszonylatában.

A szakszervezeti tagok arányát tekintve kiemelkedik a többi csoport közül Skandinávia, ahol messze a legmagasabb a szervezettség, ugyanakkor minden csoportban egységesen csökkent a tagsági arány. A szakszervezetek kollektív alku céljára a skandináv, a latin-amerikai, a dél- és kontinentális európai csoportokban a legelfogadottabbak, de ez is jellemzően csökkenni látszik az országcsoporthoz többségében. Azt azonban meg kell jegyeznünk, hogy az alacsony szakszervezeti tagsági arányoknál jóval nagyobb mértékben elfogadják az alkupozíciót. Erre különösen jó példa az angolszász a dél-európai, de a latin-amerikai csoport is.

Az első hipotézis alapfeltevésének és alpontjainak vizsgálatát a 25. táblázatban összegezzük.

25. táblázat: Az első hipotézis eredményeinek összesítése

Vizsgált kérdés	Alapfeltevés	A	B	C	D	Összesen
HR osztály mérete	M	M	M	M	R	M
1 HR-esre jutó dolgozói létszám	R	R	E	M	M	R
Írott HR stratégia	M	M	E	M	R	R
HR vezető bevonása felsővezetői körbe	M	M	E	M	M	R
HR vezető bevonása a stratégiaalkotásba	M	M	R	E	M	R
Foglalkoztatási formák	M	M	M	M	M	M
Teljesítményértékelés	M	M	R	M	M	M
Értékelés eredményeinek felhasználása	M	M	M	R	R	M
Képzési ráfordítások	M	M	M	M	M	M
Képzési napok száma	M	M	R	M	M	M
Ösztönzés	M	M	M	R	M	M
Szakszervezeti tagok aránya	M	M	M	M	R	M
Szakszervezetek alkupozíciója	M	M	M	M	M	M
Összesen	M	M	R	R	R	

M = megerősítjük; R = részben megerősítjük; E = elvetjük

Forrás: Saját szerkesztés

Az első hipotézis alapfeltevése a legtöbb esetben igaznak bizonyult, és ugyanez vonatkozik az A pontra is. Minden vizsgált HRM területen megerősítést nyert, hogy az egyes országcsoportok egymástól eltérő jellemzőket mutatnak, még a földrajzilag közel eső területek viszonylatában is.

A B részben az angolszász csoporton belüli különbségek elemzésére tértünk ki, különös tekintettel az Egyesült Államokra. Ahogy azt már korábban részletesebben bemutattuk, e tekintetben csak részben nyert megerősítést, hogy az USA a többi csoportbeli országtól eltérne.

A legtöbb esetben legalább részben megerősítést nyert a C pont azon feltételezése, miszerint kimutathatók közös irányok a HRM gyakorlatában az egyes országcsoportokban végbemenő változások tekintetében. Jó példái ezeknek a HRM stratégiai szerepének írásos megerősítése, a teljesítményértékelés használatának

fokozódása és a képzési ráfordítások növekedése, valamint a szakszervezetek szerepének csökkenése is.

Az első hipotézis D pontja a válság kezdeti éveire tehető második felmérés adatait vizsgálva adott betekintést az ehhez köthető változásokra: az eredmények a legtöbb esetben azt mutatták, hogy a HRM gyakorlat az országcsoportok túlnyomó részében érzékenyen reagált erre a helyzetre.

Összességében véve első hipotézisünk megerősítést nyert.

5. Kutatási eredmények - H #2 - HRM a magán- és a közsféra vonatkozásában

A következőkben a magán- és a közsféraszervezetek HRM gyakorlatának jellemzőit mutatjuk be a vizsgált országcsoportok válaszadóinál a második hipotézis alapfeltevése és alpontjai alapján.

5.1 A HRM szerepe a szervezetben

A második hipotézis kapcsán e területen három kérdést vizsgálunk: az egy HR-esre jutó alkalmazottak számát, illetve a személyzeti ügyek felelősenek bevonását a felsővezetői körbe, valamint a stratégiaalkotásba.

Az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma

Az egy HR-esre jutó alkalmazottak számának átlagait tekintetbe véve azt láthatjuk, hogy bár a kapott értékek alapján mindenhol viszonylag nagy különbséget tapasztalunk a két szektor között, ez statisztikailag nagyon kevés esetben igazolt az ANOVA F-teszt alapján: az angolszász országok esetében 2005-ben és 2016-ban, Skandináviában 2010-ben és 2016-ban, Dél-Európában csak az utolsó, Ázsiában pedig csak az első időszakban. A Kruskal-Wallis próba ugyanakkor szignifikáns különbséget mutatott a 2005-ös időszakban a skandináv, a kontinentális európai és a dél-európai országcsoportok magán- és közsférája között, illetve kontinentális európai és kelet-európai vonatkozásban a 2016-os időszakban, a skandináv országokban tapasztalt ANOVA F-teszt alátámasztotta statisztikai különbség viszont nem mutatható ki a Kruskal-Wallis próbával a 2010-es időszakban.

Csak az átlagokat tekintve is érdemes azonban néhány esetet kiemelni. A skandináv csoportban minden időszakra jellemző, hogy a közsféra szervezeteknél sokkal több, a három időszakban rendre 169, 187 és 198 alkalmazott jut egy HR-esre, ami a többi országcsoportban csak elvétve jellemző: sok esetben 100 fő alatti átlagot találunk. Ez azt sugallja, hogy ebben a csoportban a közszervezetek e tekintetben magánszférabeli társaiknál és a többi csoport közsféra szervezeteinél hatékonyabban működnek.

Ugyanakkor a dél-európai és az ázsiai országokban a nagy különbség a közszféra rovására található, itt jellemzően 100 alatt marad az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma. A statisztikai eredményeket és az átlagokat figyelembe véve a második hipotézis alapfeltevését részben megerősítjük. A részleteket a 26. táblázat mutatja.

26. táblázat: Az 1 HR-esre jutó átlagos dolgozói létszám a magán- és közszférában (fő)

Országcsoporthok / p-érték (t-próba) rendre a három időszakban	Időszak Szektor	2005	2010	2016
Angolszász	Magán	***150	128	*120
0,000; 0,429; 0,016	Köz	***117	111	*92
Skandináv	Magán	152	*158	**146
0,338; 0,040; 0,001	Köz	169	*187	**198
Kontinentális Európa	Magán	101	202	118
0,149; 0,687; 0,338	Köz	154	99	84
Dél-Európa	Magán	120	119	*118
0,143; 0,819; 0,041	Köz	80	159	*53
Kelet-Európa	Magán	141	125	132
0,234; 0,572; 0,422	Köz	200	120	120
Ázsia	Magán	*93	137	180
0,024; 0,373; 0,509	Köz	*51	79	94
Latin-Amerika	Magán	-	-	95
- ; - ; 0,206	Köz	-	-	118

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

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

A. Hogy a magán- és a közszféra gyakorlata az angolszász országokban kevésbé tér el egymástól az egyes időszakokban, ezen a területen nem nyert bizonyítást. 2005-ben e csoportban található a legerősebb statisztikai különbség ($p=0,000$). Bár az átlagok alapján más országcsoporthokban jobban eltérnek a szektorok, ezt nem támasztja alá a statisztika, látható viszont, hogy az átlagok alapján 2005-ben a legkisebb különbség a skandináv országok szektorai között található. 2010-ben és 2016-ban ez Kelet-Európára igaz. Ez utóbbi csoportban egyik időszakban sincs statisztikai eltérés, míg az angolszász csoportban ez 2016-ban is jelen van. A második hipotézis A részét elvetjük.

B. Különbségcsökkenést a statisztikai vizsgálatok az átlagok szerintiekkel összhangban egyedül az angolszász országokban mutatnak. Statisztikailag csökkenést állapíthatunk

meg az ázsiai országcsoportban is, itt azonban az átlagok növekedést sugallnak. Ugyanakkor az egy HR alkalmazott által összefogott dolgozók számát illetően az eltérés Kelet-Európában mérséklődik legnagyobb mértékben az átlagokat tekintve, de csökkenés mutatkozik még kontinentális Európában is. Ezekben a csoportokban eredetileg sem volt kimutatható érdemi különbség, így a csökkenést itt tekinthetjük a legnagyobbnak. A skandináv országokban mind az átlagok szempontjából, mind statisztikailag a különbségek erősödése utaló jelek tapasztalhatók. A második hipotézis B részét elvetjük.

C. A csak közszféra szervezetekre irányuló statisztikai vizsgálatok igazolták a különbségek meglétét az országcsoportok között (2005: $p=0,012$; 2010: $p<0,001$; 2016: $p<0,001$), de nem minden csoportra vonatkozóan. Az átlagok alapján azonban fellelhetők tendenciák. A vizsgált időtávon ezeket figyelembe véve három esetben található közeledés az angolszász csoporthoz: kontinentális Európa, Kelet-Európa és Ázsia esetében. A legnagyobb mértékű közeledés az átlagok alapján Ázsia esetében látható. A közeledés az ázsiai csoportot illetően statisztikailag igazolt is, így a második hipotézis C részét részben megerősítjük. A gyakorlatok közeledése révén az ázsiai és a kontinentális európai csoport átlagai 2016-ra így nagyon hasonlóvá váltak az angolszászhoz, míg a 106 főnyi eltérés a skandináv országokban kiemelkedően magas.

D. A válság éveire vonatkozó adatok a közszféra gyakorlatában nem mutatnak eltérő irányú változást az e tekintetben vizsgált négy országcsoportban (Dél-Európát és Ázsiát figyelmen kívül hagyjuk²³), a változás mértéke azonban jellegzetes. Míg a skandináv csoportban folyamatosan nő az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma, addig az angolszász, a kontinentális európai és a kelet-európai csoportokban csökkenés figyelhető meg, melynek mértéke az első és második időszak között jóval nagyobb, mint a második és harmadik időszak között, illetve a kelet-európai országokban a nagymértékű csökkenés után az átlag változatlan marad. Mindez tudatos változtatásra enged következtetni. A második hipotézis D részét megerősítjük.

²³ Ahogy a résztvevő szervezetek bemutatásánál már utaltunk rá, a 2010-es időszak kis mennyiségű dél-európai és ázsiai válaszadó közszféraszervezete miatt e csoportokat a H #2 D részben a válság kiváltotta reakciók vizsgálatakor nem vesszük figyelembe egyik HRM gyakorlati jellemző esetében sem.

A HR vezető bevonása felsővezetői körbe

Az előző területhez hasonlóan a HR vezető igazgatótanácsi bevonását tekintve is csak kevés helyen jelenik meg statisztikailag a különbség a két szektor között: Skandináviában a 2005-ös és 2010-es időszakban, kontinentális Európában 2005-ben és 2010-ben, Kelet-Európában a második és harmadik felmérés idején, Latin-Amerikában 2016-ban.

Csak az átlagokat figyelembe véve a következő megállapításokat tehetjük: az esetek többségében igaz, hogy a magánszféra szervezetei átlagosan nagyobb arányban vonják be a HR vezetőt az igazgatótanácsba, vagy más felsővezetői körbe, egyedül az angolszász országokban van két olyan időszak is, amikor a közszféra előrébb jár ebben a tekintetben 1 százalékpontnál nagyobb különbséggel. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a magánszférában a HR funkciónak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak. Külön tekintve a közszféra gyakorlatát az tapasztalható, hogy az esetek többségében nőtt azon szervezetek aránya, amelyek bevonják a HR vezetőt a felsővezetői körbe, csakúgy, mint a magánszférában. Az angolszász, a skandináv, a dél-európai és az ázsiai csoportokban a 2016-os időszakban jellemzően a szervezetek 70-80%-a vonja be a HR vezetőt az igazgatótanácsba, és hasonlóan magas arányok találhatók a közszférában is, kivéve Dél-Európát, ahol ez az arány valamivel alacsonyabb, 65% körüli. A kontinentális-európai országokban a magán- és a közszféraszervezetekre rendre 62 és 54%-os arányban, Kelet-Európában 55 és 42%-os arányban, Latin-Amerikában pedig 69 és 43% arányban jellemző a HR vezető bevonása a felsővezetésbe. A második hipotézis alapfeltevése ezen a területen részben megerősítést nyert. Az adatokat a 27. táblázat tartalmazza.

27. táblázat: A HR vezető bevonása az igazgatótanácsba (%)

Országcsoporthok / p-érték (Khi-négyzet próba), Cramer mutató**** rendre a három időszakban	Hullám Szektor	2005	2010	2016
Angolszász	Magán	43,4	62,0	72,8
0,086; 0,081; 0,709	Köz	47,6	69,6	71,4
Skandináv	Magán	**72,7	74,4	**81,3
0,003 (C=0,087); 0,134; 0,009 (C=0,093)	Köz	**64,4	79,0	**73,5
Kontinentális Európa	Magán	***66,2	**63,0	61,8
0,000 (C=0,126); 0,007 (C=0,093); 0,121	Köz	***52,1	**49,5	54,1
Dél-Európa	Magán	82,7	89,0	76,7
0,932; 0,619; 0,070	Köz	82,2	100,0	64,6
Kelet-Európa	Magán	36,0	*64,2	***55,3
0,257; 0,022 (C=0,076); 0,000 (C=0,119)	Köz	41,4	*54,8	***41,8
Ázsia	Magán	43,1	67,6	71,1
0,241; 0,554; 0,924	Köz	34,6	80,0	71,6
Latin-Amerika	Magán	-	-	**69,4
- ; - ; 0,004 (C=0,173)	Köz	-	-	**43,3

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

**** Csak azon esetekben szerepel a táblázatban, ahol van kapcsolat a p-érték alapján (p<0,05).

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

A. Az egyes országcsoporthokban látható eltéréseket tekintve az átlagok alapján nem igaz, hogy a magán- és a közsféra az angolszász országokban a többi csoportnál kevésbé térne el. A legkisebb eltérés a 2005-ös időszakban a dél-európai csoportban található, 2010-ben a skandináv csoportban, 2016-ban pedig Ázsiában. 2005-ben és 2016-ban is a legkisebb különbség 1 százalékpont alatti, vagyis a magán- és a közsféra gyakorlata megegyezik. A második hipotézis A részét elvetjük.

B. Az országcsoporthokban az első és a harmadik időszak között Dél- és Kelet-Európa kivételével csökken a különbség a magán- és a közsféra gyakorlata között, a skandináv országokban pedig változatlan, a csökkenés mértéke azonban az igazgatótanácsi bevontság szempontjából nem az angolszász, hanem az ázsiai csoportban volt a legnagyobb. A skandináviai országokban a különbség mértékének változatlanságát a statisztikailag azonos szignifikancia szint (p<0,01) is alátámasztja, valamint ugyanígy

statisztika erősíti meg a csökkenést kontinentális Európában, és az eltérés növekedését a kelet-európai csoportban. A második hipotézis B részét elvetjük.

C. Kutatásunkat a közsférára szűkítve a különbségek statisztikailag mindhárom időszakban fennállnak az országcsoportok között (2005: $p=0,000$; Cramer's $V=0,160$; 2010: $p=0,000$; Cramer's $V=0,246$; 2016: $p=0,000$; Cramer's $V=0,296$). Az egyes országcsoportok közsférájára vonatkozó adatokat összehasonlítva az angolszász közsféra átlagaival három esetben mutatkozik közeledés: Skandináviában, Dél-Európában és Ázsiában, ezek közül is Dél-Európában a legnagyobb mértékben. Így a változásokat követően az ázsiai gyakorlat átlaga megegyezik az angolszász átlaggal, Skandinávia eltérése 2, Dél-Európáé pedig 7 százalékpontnyira csökkent. A többi csoport különbsége jelentős, 17-29 százalékpont. A második hipotézis C részét részben tekintjük megerősítettnek.

D. A válság éveire vonatkozó adatokban az országcsoportok többségében eltérés mutatkozik a közsféra gyakorlatban. Több esetben míg a magánszféra szervezetek folyamatos növekedést, vagy épp csökkenést produkálnak a három időszak során, addig a közsféra a válság idejére érzékenyebben reagál. A skandináv csoportban ideiglenesen meg is haladja a bevontság aránya a magánszféráét, majd később annál alacsonyabb szintre tér vissza. Itt is megfigyelhető, hogy bár az angolszász csoportban a növekedés folyamatos, a második időszakra érve jóval nagyobb mértékű, mint a második és a harmadik között. A kontinentális európai mintában a válság idejét a bevonás ideiglenes csökkenése jellemzi, míg Kelet-Európában ideiglenes növekedés után tér vissza az eredeti szintre a HR vezetőt az igazgatótanácsba, vagy más felsővezetői körbe bevonó szervezetek aránya. A második hipotézis D részét megerősítjük.

A HR vezető bevonása a stratégiaalkotásba

A HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonását illetően is csak kevés helyen bizonyítják a statisztikák a különbségek létét a két szektor között: a legmagasabb szignifikancia szinten 2005-ben az angolszász országokban ($p=0,000$), valamint közepes szignifikancia szinten 2005-ben kontinentális Európában ($p=0,009$) és 2016-ban a latin-amerikai csoportban ($p=0,006$). A statisztikai eredményeket figyelembe véve a következőkben pusztán az átlagok alapján kísérünk meg következtetéseket levonni. Ezek alapján jól érzékelhető, hogy a 2005-ös időszakban nagyobb különbségek találhatók a

magán- és a közsféra között, mint a későbbiekben. A 2005-ös időszakra jellemző, hogy az angolszász, a skandináv, és a kontinentális európai csoportokban kisebb a közsférában azon szervezetek aránya, amelyek egyáltalán nem konzultálnak a HR vezetővel a stratégiaalkotásról, míg 2016-ra a két szektor közötti különbségek az esetek többségében csökkennek, illetve nő azon közsféraszervezetek aránya, amelyek mellőzik a HR vezető bevonását. Ez arra enged következtetni, hogy ezt az eszközt még mindig nem mindenhol tartják létfontosságúnak a sikeres működéshez ebben a szektorban. Minden időszakban jellemző, majdnem minden országcsoporthoz, hogy a legtöbb szervezet már a kezdetektől bevonja a HR vezetőt a stratégiaalkotásba. Az angolszász és skandináv országokban 2005-ben még a közsféra szervezetek vannak nagyobb arányban e tekintetben, kontinentális Európában, Kelet-Európában és Ázsiában az arány fordított, Dél-Európában pedig szinte egyenlő. 2016-ra viszont a kezdeti bevonás tekintetében a csoportok többségében közelednek az átlagok. A latin-amerikai csoport kivételt képez, ebben a kategóriában a közsféra szervezetek átlagos aránya csak fele a magánszférabelieknek. Láthatólag ebben a tekintetben a közsféra modernizációja itt még nem ért a fejlettebb országok nyomába. Az utolsó időszakra Kelet-Európa, Ázsia és Latin-Amerika kivételével mindkét szektorban a szervezetek legalább fele, vagy annál nagyobb aránya vonja be a HR vezetőt a stratégiaalkotásba már a kezdetektől fogva. Kelet-Európában ez az arány inkább 40% közeli a magán- és a közsférában is, Ázsiában és Latin-Amerikában pedig rendre 41% és 30% a közsférában. Azok aránya, akik egyáltalán nem vonják be a HR vezetőt a stratégiai döntéshozatalba 10% alatti az angolszász, a skandináv, a dél-európai és az ázsiai országcsoporthoz, 10-15% a kontinentális és kelet-európai országokban és 22% a latin-amerikai csoport közsférájában. A részletek a 28. táblázatban láthatók. Mind az átlagok, mind a statisztikai vizsgálat alapján a második hipotézis alapfeltevését e területen részben erősítjük meg.

28. táblázat: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba (%) / 2.

Hullám	Bevonási szint	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	Kezdetről	Magán	50,0	57,1	53,0	66,1	43,6	34,9	-
		Köz	60,1	63,0	47,4	65,5	38,2	29,3	-
	Konzultációnál	Magán	26,5	24,9	23,3	17,3	25,5	25,7	-
		Köz	31,3	22,5	33,2	20,7	23,6	24,4	-
	Megvalósításkor	Magán	9,5	9,8	11,0	12,6	20,4	33,9	-
		Köz	4,4	8,9	10,1	10,3	25,2	36,6	-
	Nem vonják be	Magán	13,9	8,1	12,7	4,0	10,5	5,5	-
		Köz	4,2	5,6	9,3	3,4	13,0	9,8	-
	p-érték (Khi-négyzet) Cramer's V****		0,000 0,173	0,181 -	0,009 0,096	0,959 -	0,467 -	0,761 -	-
2010	Kezdetről	Magán	42,1	59,3	44,3	49,2	46,3	43,6	-
		Köz	49,4	62,4	51,2	100,0	48,6	50,0	-
	Konzultációnál	Magán	37,0	26,5	30,6	25,0	20,1	32,9	-
		Köz	37,2	22,6	26,7	0,0	19,0	50,0	-
	Megvalósításkor	Magán	9,1	8,3	11,2	20,3	21,9	16,5	-
		Köz	5,8	8,0	14,0	0,0	20,4	0,0	-
	Nem vonják be	Magán	11,8	6,0	13,8	5,5	11,7	7,0	-
		Köz	7,7	7,0	8,1	0,0	12,0	0,0	-
	p-érték (Khi-négyzet) Cramer's V		0,255 -	0,647 -	0,313 -	0,796 -	0,952 -	0,722 -	-
2016	Kezdetről	Magán	48,5	64,8	51,3	62,5	42,1	47,6	63,9
		Köz	50,5	65,2	51,4	60,0	41,1	41,5	30,4
	Konzultációnál	Magán	31,1	18,4	22,3	17,7	25,5	21,6	10,4
		Köz	28,6	21,7	27,1	20,0	21,7	24,4	26,1
	Megvalósításkor	Magán	12,2	10,8	11,8	15,0	22,3	24,8	17,4
		Köz	11,0	7,4	8,6	11,4	21,7	29,3	21,7
	Nem vonják be	Magán	8,2	6,0	14,7	4,8	10,2	6,1	8,3
		Köz	9,9	5,7	12,9	8,6	15,5	4,9	21,7
	p-érték (Khi-négyzet) Cramer's V		0,805 -	0,337 -	0,719 -	0,738 -	0,061 -	0,697 -	0,006 0,221

**** Csak azon esetekben szerepel a táblázatban, ahol van kapcsolat a p-érték alapján ($p < 0,05$).

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

A. A két szektor közötti eltéréseket szemügyre véve azt láthatjuk, hogy csak egyetlen egy esetben található a legkisebb különbség az angolszász országokban: 2010-ben a konzultáció során történt bevonásnál, minden más esetben ez más csoportban van. A legkisebb, 3 százalékpont alatti különbségek 2005-ben többségében a skandináv és a dél-európai csoportban található, míg a válság idején a kelet-európai csoportban. Igaz azonban az is, hogy e legkisebb, 3 százalékpont alatti különbségek, még ha nem is a legalacsonyabbak az adott bevonási szinten 2016-ban az angolszász csoportban

megtalálhatók minden kategóriában, míg a többi csoportban jellemzően csak 2-2 kategóriában jelennek meg. A második hipotézis A részét részben fogadjuk el.

B. A különbségcsökkenés két kategóriában, a kezdettől történő bevonás és a bevonás mellőzése tekintetében az angolszász országokban a legnagyobb, részben megerősítve a második hipotézis B részét. Nagyobb mértékű csökkenés többnyire a kezdeti bevonás esetében jelenik meg. Összességében megállapítható, hogy a különbségek az angolszász országokban minden kategóriában csökkennek, négyből három kategóriában mérséklődnek a kontinentális európai országokban is, Ázsiában és Dél-Európában azonban inkább az eltérések fokozódásáról beszélhetünk.

C. Csak a közszféra gyakorlatát tekintve minden időszakban statisztikailag érdemi különbségek mutathatók ki az országcsoportok között (2005: $p=0,000$; Cramer's $V=0,150$; 2010: $p=0,000$; Cramer's $V=0,137$; 2016: $p=0,000$; Cramer's $V=0,157$). Az angolszász közszféra gyakorlatához viszonyítva mindegyik országcsoportban tapasztalható csökkenés, ennek mintázata azonban országonként eltérő. A skandináv országokban csak a konzultáció során történő bevonást illetően történt csökkenés, a kontinentális európai, a kelet-európai és az ázsiai csoportokban azonban négyből három kategóriában is. A második hipotézis C részét részben megerősítjük.

D. A válság idején több esetben is találunk a 2005 és 2016 között mutatkozó iránytól eltérő átlagokat. (Dél-Európát és Ázsiát nem vesszük figyelembe.) Példaként említhetjük, hogy az angolszász országokban a válság idejére 10 százalékpontnyit csökken azon közszféra szervezetek aránya, amelyek kezdettől bevonják a HR vezetőt a stratégiaalkotásba, közeledve a magánszféra gyakorlatához, ugyanakkor közeledik a két szektor a bevonás mellőzésének tekintetében is. Ezek a változások 2005 és 2010 között mutatnak nagyobb mértéket. Kelet-Európában a válság idejére 10 százalékpontnyit nő azoknak a közszféra szervezeteknek az aránya, amelyek már a kezdettől bevonják a HR vezetőt a stratégia kialakításába, majd a 2016-os időszakra az eredetinel magasabb szintre csökken. Összességében azt figyelhetjük meg, hogy a kontinentális európai és a kelet-európai országcsoportban mutatkozott meg jobban a válság hatása. Emellett meg kell említeni az angolszász és a kelet-európai országok ellentétes változásait. Előbbi csoportban a HR vezetőt kezdettől bevonó szervezetek mértéke csökkent a közszférában, míg utóbbiban nőtt. Ebből arra következtethetünk, hogy az angolszász országok ezen

szektora kevésbé tulajdonít jelentőséget a HR funkciónak, Kelet-Európában pedig ez épp ellenkezőleg van. A D részt részben megerősítettnek tekintjük.

5.2 Foglalkoztatási formák

A foglalkoztatási formákat tekintve a következőket látjuk: az angolszász országokban 2005-ben az otthoni munkavégzés kivételével minden kategóriában elkülönül a magán- és a közsféra gyakorlata statisztikailag is. 2010-ben is az esetek nagy többségében kimutatható az eltérés, 2016-ban azonban a kilenc vizsgált kategóriából csak háromban jelenik meg érdemi különbség. A skandináv országokban mindhárom felmérési időszakban különbözik a két szektor egymástól a legtöbb foglalkoztatási kategória tekintetében. A kontinentális, dél- és kelet-európai csoportokban 2005-ben a formák kevesebb mint felénél mutatható ki statisztikai eltérés, Ázsiában pedig csak egy esetben. 2010-re a kontinentális és kelet-európai csoportban már több helyen igazolt a különbségek megléte, 2016-ra viszont ismét kevesebb kategóriára igaz. A fentiekre nézve a Kruskal-Wallis próba ugyanezt a statisztikai eredményt hozta.

Pusztán az átlagokat figyelembe véve a következőket állapíthatjuk meg: az éves munkaóra szerződések használata az angolszász és a skandináv országokban végig a közsférában jellemzőbb és igaz ez a latin-amerikai csoportra is 2016-ban, de jóval kisebb átlagokkal. E forma használata 2016-ra Kelet-Európában jelentősen csökkent mindkét szektorban, Ázsiában viszont nagy mértékben növekedett és a magánszférára jóval jellemzőbb. 2005-ben az egyik legnépszerűbb foglalkoztatási forma a részmunkaidő, ennek használati aránya nagyon magas, 92-98% körüli mindkét szektorban az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országokban, Dél-Európában valamivel alacsonyabb, 85%-os, a kelet-európai és az ázsiai országok azonban nagyon elmaradnak ebben a tekintetben. Mindkét szektorban 40-50% körüli arányokat találunk. 2010-ben hasonlóan magasak az arányok az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai csoportokban, Kelet-Európában azonban nőttek az arányok és a közsféra jóval nagyobb mértékben él ezzel a lehetőséggel. 2016-ra a használat aránya valamelyest csökkent az angolszász és skandináv országokban, azonban kontinentális Európában az átlagok alapján a közsféra szervezetek 100%-a használja. A 2005-ös időszakban a munkakör megosztás alkalmazása kevésbé népszerű a dél-európai és ázsiai országok magánszférájában, a közsférában egyáltalán nem használják. Az összes többi országcsoportban viszont a közsféra szervezetek alkalmazzák nagyobb mértékben ezt a foglalkoztatási formát. Az utolsó időszakban változatlanul megmarad a közsféra magasabb átlaga az angolszász, a skandináv, a kontinentális és a kelet-európai

csoportokban, hozzájuk csatlakozik a latin-amerikai csoport alacsonyabb átlagokkal. Dél-Európában és Ázsiában szintén ugyanúgy a magánszférában jellemzőbb e forma alkalmazása, de már megjelennek olyan közszféra szervezetek is, amelyek használják, illetve Ázsiában mindkét szektor nagy mértékű növekedést mutat. A rugalmas munkaidő tekintetében nagyon nagy a különbség a két szektor között az angolszász országokban a közszféra javára, illetve Skandináviában is 10 százalékponttal nagyobb arányban alkalmazza ezt a megoldást a közszféra, a többi csoportban viszont inkább a magánszférára jellemző ez a forma, de sokkal kisebb mértékben. 2010-ben is a közszféra jellemzője inkább a rugalmas munkaidős foglalkoztatás az angolszász, skandináv és kontinentális európai országokban, Kelet-Európában azonban csak minimális az átlagok különbsége. A használat aránya jóval nagyobb az első három országcsoportban ebben az időszakban, 2016-ra azonban ismét visszaesik. Az alkalmi munkát illetően azt látjuk, hogy nagy mértékben használják ezt a megoldást az angolszász és a skandináv országcsoportban a magánszférában, de a közszférában még inkább. Az alkalmazás aránya a többi csoportban alacsonyabb és inkább a magánszférára jellemző. A legnagyobb eltérések Dél- és Kelet-Európában vannak a két szektor között. 2010-re változik a helyzet. Az alkalmazás aránya csökken, a skandináv és a kelet-európai csoportban ebben az időszakban felcserélődött a forma népszerűsége a szektorok között. 2016-ban ismét az első időszakhoz hasonló mintázatot látunk. A határozott idejű szerződések használata Ázsia kivételével minden csoportban a közszférában jellemzőbb. Az átlagok kontinentális Európa kivételével mindenhol 10 százalékpontnyi, vagy a fölötti eltérést mutatnak. 2010-ben ez utóbbi csoportban is megközelíti az eltérés a 10 százalékpontot. A 2016-ban csatlakozó latin-amerikai csoportban a használat szintén a közszférában jóval erőteljesebb. A távmunka az angolszász és a dél-európai országokban inkább a közszférára jellemző, míg a skandináv és kelet-európai országokban inkább a magánszférában. 2010-re főképp az angolszász és skandináv csoportok tartották meg az eltérést a szektorok között, 2016-ban pedig leginkább a kontinentális, kelet-európai és ázsiai csoportokban látszik a különbség, kontinentális Európában és Ázsiában a közszféra javára. 2005-ben a sűrített munkahét Ázsia kivételével mindenhol inkább a közszférában használt megoldás. Az eltérés az angolszász, a kontinentális és dél-európai országokban nagyobb mértékű. 2010-ben ugyanez az angolszász és a kontinentális európai csoportra igaz, Kelet-Európában ennek ellentéte jellemző. 2016-ban ez a forma az ázsiai országokban már inkább a közszférában van jelen nagyobb mértékben és ugyanez igaz a latin-amerikai csoportra is, míg a dél- és kelet-európai országokban inkább a

magánszférabéli szervezetek alkalmazzák. Fentiek jól mutatják, hogy a foglalkoztatási formák területe nagy változatosságot mutat az országcsoportok között. Második hipotézisünket a statisztikai vizsgálatok is sok helyütt alátámasztották, így azt részben megerősítjük.

A magán- és a közszféra gyakorlatát tekintve azt láthatjuk, hogy a 2005-ös időszakban minden atipikus foglalkoztatási formát nagyobb mértékben alkalmazott az angolszász közszféra, mint a magánszféra. Ez 2010-ben és 2016-ban már nem igaz, ekkor már csak a formák mintegy két harmad részében látható ez az eredmény. Ugyanez igaz a skandináviai gyakorlatra is. Az átlagok alapján megállapíthatjuk, hogy a közszféra e két csoportban sok esetben él a modernebbnek tekinthető foglalkoztatási formákkal, ez azonban a jelek szerint csökkenő tendenciát mutat, ami jelezheti a részleges visszatérést a hagyományosabbnak tekintett gyakorlathoz. A kontinentális európai csoportban ezzel szemben a három időszakot tekintve egyre jellemzőbbek az atipikus formák a közszférában a magánszférához képest. 2016-ban a latin-amerikai csoportban a foglalkoztatási formák majdnem felében használják az atipikus alternatívákat fokozottabban a közszférában, mint a magánszférában, amely e tekintetben tükrözi a fejlettebb, nyugati szemléletet. A dél-európai és az ázsiai csoportokra a közszféra ilyen jellegű előnye egyáltalán nem jellemző. A 29. táblázat a 2005-ös és 2016-os átlagokat mutatja. (Az erre vonatkozó részletes táblázat, amely a 2010-es adatokat is tartalmazza a 12. sz. függelékben található.)

29. táblázat: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazási aránya (%) / 2.

Hullám	Munkarend	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	Éves munkaóra sz.	Magán	***21,2	***34,2	29,0	*42,5	38,8	7,3	-
		Köz	***43,2	***45,6	29,9	*23,7	35,4	9,1	-
	Részmunkaidő	Magán	***92,5	*96,0	97,4	84,8	45,7	52,7	-
		Köz	***97,4	*98,2	98,8	85,1	51,0	40,3	-
	Munkakör megosztás	Magán	***32,8	***21,0	***32,7	13,3	26,0	18,6	-
		Köz	***42,8	***29,1	***43,8	0,0	37,7	0,0	-
	Rugalmas munkaidő	Magán	***44,9	***81,7	72,9	32,2	**57,9	**24,4	-
		Köz	***72,8	***91,4	68,2	27,5	**44,9	**7,7	-
	Ideiglenes/alkalmi munka	Magán	***85,4	*81,1	*66,5	*78,3	***58,8	64,3	-
		Köz	***92,7	*86,5	*59,9	*61,0	***40,3	53,5	-
	Határozott idejű sz.	Magán	***67,4	***77,8	79,4	81,8	**55,9	50,4	-
		Köz	***84,5	***87,3	83,7	93,3	**70,9	40,3	-
	Otthoni munkavégzés	Magán	24,8	24,4	17,7	5,4	11,9	1,6	-
		Köz	27,1	24,0	17,1	4,9	8,1	4,5	-
	Táv munka	Magán	*25,3	**45,5	36,1	11,6	*26,5	8,0	-
		Köz	*30,1	**36,2	34,1	18,6	*16,9	8,8	-
	Sűrített munkahét	Magán	***26,2	22,4	***23,9	8,1	7,2	29,1	-
		Köz	***44,6	26,5	***43,0	14,6	9,9	23,9	-
2016	Éves munkaóra sz.	Magán	*22,9	***34,2	32,4	17,4	*13,1	41,2	**3,3
		Köz	*31,0	***51,9	34,4	12,5	*9,1	30,6	**14,0
	Részmunkaidő	Magán	89,5	**88,4	98,4	88,9	58,3	31,8	31,8
		Köz	87,2	**94,3	100,0	88,2	63,6	25,6	33,3
	Munkakör megosztás	Magán	36,5	***14,9	**30,9	9,5	19,8	53,2	*4,8
		Köz	40,4	***27,0	**45,8	6,1	23,0	43,7	*14,0
	Rugalmas munkaidő	Magán	***45,3	***76,2	64,1	35,9	***48,9	46,0	42,1
		Köz	***63,6	***90,1	67,9	26,1	***35,7	45,5	31,6
	Ideiglenes/alkalmi munka	Magán	82,3	**72,0	***74,3	***60,7	37,3	53,1	26,5
		Köz	80,8	**81,0	***54,2	***25,5	34,5	54,8	20,9
	Határozott idejű sz.	Magán	66,9	***78,0	81,0	**81,9	**75,8	*67,1	**29,2
		Köz	63,3	***90,4	84,8	**98,0	**82,2	*52,1	**52,4
	Otthoni munkavégzés	Magán	39,6	28,6	25,3	12,1	*14,7	25,6	14,7
		Köz	39,8	25,8	23,4	4,0	*9,4	24,4	7,0
	Táv munka	Magán	41,5	45,9	*50,1	33,4	***24,5	30,0	6,3
		Köz	47,6	40,9	*63,2	31,4	***15,0	40,5	4,7
	Sűrített munkahét	Magán	***32,2	14,4	***16,2	9,1	11,9	29,7	*5,2
		Köz	***55,7	14,1	***34,0	4,0	10,3	36,9	*14,0

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001 a t-próbák eredménye alapján

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

A. Az atipikus foglalkoztatási formák használatának tekintetében nem nyert megerősítést, hogy az angolszász országokban lenne a legkisebb a különbség a magán- és a közsféra gyakorlata között. Épp ellenkezőleg, statisztikailag itt jóval több esetben mutatható ki eltérés, mint a többi országcsoportban, kivéve Skandináviát. Egyedül a 2016-os időszakban találunk három olyan kategóriát, amelyek a legkisebb különbséget mutatják, de ezekhez hasonló alacsony átlagok megjelennek más országcsoportokban is. A második hipotézis A részét elvetjük.

B. A vizsgált időtávon a különbségek csökkenése országcsoportonként és kategóriánként is változatos. Nem találunk egyetlen olyan csoportot sem, amelyben egységesen kis, vagy nagy mértékben csökkennének a különbségek, illetve minden csoportban van olyan foglalkoztatási forma, amelyben az eltérés fokozódott. A különbségek növekedése a legtöbb kategóriában Skandináviában és kontinentális Európában jellemző. Három kategóriában található a legnagyobb különbségcsökkenés az angolszász országokban, így a második hipotézis B részét részben megerősítjük.

C. A vizsgálatot a közsférára leszűkítve statisztikailag mindenhol kimutathatók az eltérések. Minden esetben $p=0,000$. A vizsgált időtávon tekintve, hogy közeledett-e más országcsoportok közsféra gyakorlata az angolszászhoz, azt tapasztaljuk, hogy a legtöbb csoportban a foglalkoztatási formák kevesebb, mint felénél történt közeledés, Ázsiát kivéve. Itt egy kivétellel minden kategóriában csökkentek az eltérések, legnagyobb mértékben az éves munkaóra szerződések, a munkakörmegosztás és a határozott idejű szerződések esetében. A változások után is jellemzően nagy különbségek találhatók az ázsiai csoportban is, különösen a részmunkaidő tekintetében. A legtöbb nagymértékű eltérés az angolszász gyakorlathoz képest Kelet-Európában van: itt minden kategóriában legalább 17 százalékpont a különbség, de egyes esetekben a 45 százalékpontot is meghaladja. Hasonló a helyzet a dél-európai országokban is. Kisebb eltérések a skandináv és a kontinentális európai csoportokban találhatók. A második hipotézis C részét részben erősítjük meg.

D. A válság időszaka leginkább a kelet-európai országokat érintette az átlagok alapján. (Dél-Európát és Ázsiát nem tekintjük). Itt minden kategóriában fellelhető ennek hatása,

kiseb mértékű mozgás csak a távmunka és a sűrített munkahét esetében van, a többi foglalkoztatási formánál nagyobb mérvű a változás az időszakok között. A válság kapcsán az angolszász, a skandináv és a kontinentális európai országcsoportban is mutatkoznak eltérések, de kevesebb kategóriában. Az angolszász országok leginkább a rugalmas munkaidő, a távmunka és a sűrített munkahét formáinak alkalmazását fokozták a 2010-es időszakban, csökkent viszont az éves munkaóra-szerződések, a részmunkaidős foglalkoztatás, az ideiglenes/alkalmi munka és a határozott idejű szerződések aránya. Skandináviában az éves munkaóra-szerződés, az otthoni és távmunka lett népszerűbb, és az angolszász országokhoz hasonlóan az ideiglenes munkát és a határozott idejű szerződéseket mellőzték. A kontinentális európai csoportban is előtérbe került a rugalmas munkavégzés, illetve fokozódott a határozott idejű szerződések használata és az otthoni és távmunkavégzés is, de az alkalmi munkában és a sűrített munkahétben dolgozók aránya csökkent. Kelet-Európában csökkent az éves munkaóra szerződések, az otthoni és távmunkavégzés, valamint a sűrített munkahét alkalmazásának aránya, viszont több helyen alkalmaztak részmunkaidős foglalkoztatást, alkalmi munkát és határozott idejű szerződéseket. A második hipotézis D részét részben megerősítjük.

5.3 Teljesítményértékelés és képzés

A teljesítményértékelési rendszer használata

A szervezetek teljesítményértékelési rendszer használatának gyakorlata kapcsán azt látjuk, hogy az első időszakban az országcsoportok többségében mutatkozik érdemi különbség a szektorok között Dél-Európa és Ázsia kivételével, a második időszakban viszont csak kontinentális Európában van statisztikai különbség. A 2016-os időszakban a skandináv, a kelet-európai és az ázsiai csoportban térnek el érdemben a szektorok.

Az átlagok alapján (30. táblázat) azt mondhatjuk, hogy a legtöbb esetben a magánszféra vállalatai alkalmazzák nagyobb arányban a teljesítményértékelést. 2005-ben egyedül Ázsia, 2010-ben Skandinávia és Kelet-Európa, 2016-ban pedig az angolszász országok jelentenek kivételt, ezekben az esetekben azonban nincs érdemi különbség. Az angolszász és a dél-európai országokban mindkét szektorban nagyon magas, 90% feletti a teljesítményértékelési rendszert használó szervezetek aránya. Igaz ez az ázsiai és a latin-amerikai magánvállalatokra is és e csoportok értékelési rendszert használó közszféra szervezeteinek aránya is majdnem eléri a 90%-ot. 80% körüli értéket mutat a kontinentális és a kelet-európai országok magán- és közszférája is. A legalacsonyabb arányú használat a skandináv országokban található. Itt a magánszférában az arány nem éri el a 70%-ot, a közszférában pedig csak 47%. Fentiek alapján a második hipotézis alapfeltevését részben megerősítjük.

Csak az átlagokat figyelembe véve azt állapíthatjuk meg, hogy többségében a magánszféra szervezetek tekintik a hatékonyság jó eszközének a teljesítményértékelési rendszer használatát. Ez különösen igaz Skandináviára, ahol a jelek szerint a közszféra inkább mellőzi ezt, ugyanakkor az angolszász és a dél-európai országokban a 2016-os időszakban a közszféra felzárkózik a magánszférához ebben a tekintetben.

30. táblázat: A teljesítményértékelési rendszer használatának aránya (%)

Országcsoporthok / p-érték (Khi-négyzet próba), Cramer mutató**** rendre a három időszakban	Hullám Szektor	2005	2010	2016
Angolszász	Magán	***75,9	87,4	92,9
0,000 (C=0,078); 0,226; 0,465	Köz	***68,4	83,6	94,4
Skandináv	Magán	***62,0	27,5	***69,0
0,000 (C=0,169); 0,237; 0,000 (C=0,225)	Köz	***44,9	31,3	***46,4
Kontinentális Európa	Magán	***68,7	**71,3	86,6
0,000 (C=0,096); 0,005 (C=0,096); 0,330	Köz	***58,1	**58,2	83,2
Dél-Európa	Magán	76,8	64,7	94,6
0,257; 0,058; 0,889	Köz	69,4	0,0	94,1
Kelet-Európa	Magán	**70,9	49,7	*79,8
0,001 (C=0,122); 0,216; 0,015 (C=0,060)	Köz	**56,9	54,6	*74,2
Ázsia	Magán	65,1	46,9	**96,7
0,309; 0,230; 0,003 (C=0,138)	Köz	71,4	20,0	**89,5
Latin-Amerika	Magán	-	-	91,9
- ; - ; 0,441	Köz	-	-	88,4

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

**** Csak azon esetekben szerepel a táblázatban, ahol van kapcsolat a p-érték alapján (p<0,05).

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

A. A magán- és a közszféra HRM gyakorlata a teljesítményértékelés használatának tekintetében 2005-ben és 2016-ban a dél-európai (rendre 7,4 és 0,5 százalékponttal), illetve 2010-ben az angolszász és a skandináv csoportban egyenlő mértékben (3,8 százalékpont) mutatja a legkisebb különbséget. A legnagyobb különbség 2005-ben és 2016-ban a skandináv és 2010-ben a kontinentális európai csoportban található rendre 17, 23, valamint 13 százalékponttal. A második hipotézis A részét részben tekintjük megerősítettnek.

B. A magán- és a közszféra közötti különbségcsökkenést tekintve ezen a területen Kelet-Európa mutatja a legnagyobb változást, az angolszász országokban éppen a legkisebb csökkenés megy végbe, a skandináv és az ázsiai csoportban pedig nőnek a különbségek. A második hipotézis B részét elutasítjuk.

C. A közszféra működésére szűkítve elemzésünket azt tapasztaljuk, hogy minden időszakban érdemi eltérés van az országcsoportok között ($p=0,000$ minden időszakban, illetve 2005: Cramer's $V=0,199$; 2010: Cramer's $V=0,408$ és 2016: Cramer's $V=0,395$). Az eltérés mértéke egyedül a dél-európai országcsoportban csökken a közszféra gyakorlatban az angolszász országokhoz viszonyítva, minimális, 0,7 százalékpontos mértékben, ami gyakorlatilag elenyésző, e csoport gyakorlata azonban már kezdetben is szinte pontosan megegyezik az angolszásszal. Az eltérés 2016-ban az ázsiai csoportban is viszonylag kicsi, 5 százalékpontnyi, a többi csoportban azonban 10-nél nagyobb: Kelet-Európában már 20, Skandinávia viszonylatában pedig 48 százalékpont. A második hipotézis C részét elvetjük.

D. A közszféra változásait tekintve a három felmérés során azt látjuk, hogy minden vizsgált országcsoportban nőtt a teljesítményértékelés használatának aránya, méghozzá jellemzően nagy mértékben. A legkisebb, szinte elenyésző növekedés 2005 és 2016 között Skandináviában volt, csak 1,5 százalékpontnyi, azonban az angolszász, a kontinentális és dél-európai országok rendre 26, 25 és 24 százalékpontnyi növekedést mutattak. Azokban az országcsoportokban, amelyeket érdemileg vizsgálni tudtunk a közszférában mindhárom időszakban, az tapasztalható, hogy a válság e tekintetben is érintette a válaszadó szervezeteket. A skandináv és a kelet-európai országokban ideiglenesen csökken az értékelés használata, majd nagy mértékben növekszik. A kontinentális európai országoknál 2010-re nincs számottevő változás az átlagban, de annál nagyobb ennek növekedése 2016-ra. Az angolszász országokban végig az alkalmazás fokozódása tapasztalható, de 2005 és 2010 között nagyobb mértékben, mint 2010 és 2016 között. A dél-európai és ázsiai csoportban a 2005 és 2016 közötti változást követhetjük. Mindkét csoportban fokozódott a teljesítményértékelési rendszert alkalmazó szervezetek aránya. A második hipotézis D részét megerősítjük.

Az értékelés eredményeinek felhasználása

A következőkben a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználási területeit tekintjük át. Az adatokat a 31. táblázat mutatja. A Khi-négyzet próba eredményeire alapozó statisztikai vizsgálat alapján megállapíthatjuk, hogy a legtöbb esetben kimutatható érdemi különbség. Az első időszakban Dél-Európa, a másodikban Kelet-Európa, 2016-ban pedig kontinentális Európa jelent kivételt. Ezekben az országcsoportokban a megjelölt időszakokban a kategóriák többségében nincs statisztikai eltérés. 2005-ben a

munkaszervezés területe az, amely érdemben sehol nem tér, Ázsiát kivéve. Ez 2016-ban már nem igaz, ekkor már ebben a kategóriában is van érdemi különbség kontinentális Európát kivéve.

Az átlagokat tekintve a 2005-ös időszakban – bár ezen a területen épp nincs statisztikai különbség – azt látjuk, hogy Ázsiát kivéve a közsférában nagyobb arányban hasznosítják az értékelési eredményeket, mint a magánszférában. A fizetésmeghatározási cél is jelentősebb szerephez jut a közszervezeteknél a skandináv és a dél-európai országokban, az összes többi kategóriában és országcsoportban a magánszférában magasabb a felhasználási arány. A fizetés meghatározás területén az ázsiai országokban mutatkozik a legjelentősebb eltérés: a magánszférában 82%-ban, míg a közsférában csak 29%-os arányban veszik figyelembe az értékelés eredményeit. A többi csoportban legfeljebb 16 százalékpontnyi eltérés tapasztalható, de jellemzőbb az 5 százalékpont körüli. A képzés területén az ázsiai országok mellett a dél-európaiak is nagy eltérést mutatnak a két szektor között, itt rendre 30 és 27 százalékpontnyi a különbség. A karrier területének szempontjából az angolszász, a skandináv és a kelet-európai magán- és közsféra gyakorlata tér el 12-13 százalékponttal.

A 2010-es időszakban a vizsgált négy csoport közül kontinentális Európában kirívóan magas, mintegy harminc százalékpontnyi az eltérés a magánszféra javára az értékelési eredmények felhasználásában a fizetés területén, a többi csoportban a különbség tíz százalékpont alatti. A képzés területén ugyanakkor mindenhol 9-13 százalékpont közötti a differencia. A karriercélok területén az angolszász és skandináv országok mutatnak nagyobb különbséget, 12 és 25 százalékpontnyit, míg a munkaerőtervezés tekintetében az angolszász és a kontinentális európai csoport, 18 és 21 százalékpontnyit. Kelet-Európában a különbség mindkét területen kicsi, rendre 6 és 5 százalékpont.

A 2016-os időszakban a két szektor között a legnagyobb eltérések a skandináv, a dél-európai és a latin-amerikai csoportokban találhatók. Dél-Európában és Latin-Amerikában a fizetés területe nem mutat jelentős különbséget, de Skandináviában itt is 15 százalékpontos az eltérés, a többi kategóriában 21-32 pontnyi. Dél-Európában és Latin-Amerikában azonban a képzés, a karrier- és a munkaszervezés területén rendre 25-34 és 25-40 százalékpontnyi különbségek láthatók. Az eltérés kontinentális és Kelet-Európában a legnagyobb, ugyanakkor előbbiben a többi terület különbsége minden más csoportnál alacsonyabb.

31. táblázat: A teljesítményértékelés eredményének felhasználási területei (%) / 2.

Hullám	Terület	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	Fizetés meghatározás	Magán	***70,9	*70,3	***79,8	75,5	78,4	***82,6	-
		Köz	***56,9	*76,6	***66,0	79,5	74,2	***29,6	-
	Képzés és fejlesztés	Magán	*95,2	83,9	***94,2	***90,9	**72,6	***89,0	-
		Köz	*92,4	78,8	***80,0	***63,3	**58,7	***59,1	-
	Karriercélok	Magán	***86,9	***72,9	89,5	80,6	*59,3	87,4	-
		Köz	***74,7	***59,1	90,2	77,1	*47,9	88,2	-
	Munkaszervezés	Magán	50,5	56,5	50,8	40,8	55,1	*78,0	-
		Köz	55,2	62,0	55,5	43,8	45,7	*60,0	-
2010	Fizetés meghatározás	Magán	*82,1	75,6	***78,2	66,3	78,3	94,1	-
		Köz	*74,3	70,6	***48,8	0,0	76,6	75,0	-
	Képzés és fejlesztés	Magán	**92,1	**79,9	**89,1	86,8	*69,0	68,4	-
		Köz	**83,6	**67,2	**78,0	100,0	*59,9	50,0	-
	Karriercélok	Magán	***88,7	***76,1	82,4	89,1	66,6	67,7	-
		Köz	***69,5	***51,9	75,3	100,0	60,9	25,0	-
	Munkaszervezés	Magán	***69,2	*54,7	***46,2	80,0	53,1	67,0	-
		Köz	***51,4	*43,8	***25,3	100,0	48,0	50,0	-
2016	Fizetés meghatározás	Magán	***77,8	***67,1	***74,0	84,3	***75,1	85,8	47,6
		Köz	***65,9	***51,8	***51,1	78,4	***54,8	85,7	46,5
	Képzés és fejlesztés	Magán	86,5	***68,1	89,3	***92,3	***70,4	81,3	***80,5
		Köz	81,5	***46,2	85,1	***58,8	***58,0	87,0	***44,2
	Karriercélok	Magán	***84,1	***68,8	87,4	***91,3	***70,5	*78,5	***71,0
		Köz	***72,0	***36,1	87,9	***66,0	***54,8	*88,0	***30,2
	Munkaszervezés	Magán	***66,4	***45,6	47,2	***58,4	***58,9	**78,7	**37,3
		Köz	***49,8	***23,8	55,1	***24,0	***40,9	**92,4	**11,6

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

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

Az értékelési eredményeket használó szervezetek aránya az esetek legnagyobb részében meghaladja az 50%-ot. Ez alól a latin-amerikai országok jelentenek kivételt 2016-ban, illetve ugyanebben az időszakban a létszámtervezés területe a közszférában, minden országcsoportban Ázsiát kivéve, ahol az arány 92%. A fizetés, a képzés és a karrier területén a magánszférában a használat mindenhol jellemző a szervezetek legalább 70%-ára. Ennél alacsonyabb felhasználási arányt jellemzően a skandináv és a latin-amerikai országokban találunk 2016-ban.

Mindezek és a statisztikai vizsgálat alapján is megállapítható, hogy a két szektor valóban nagy eltéréseket mutat az országcsoportok szintjén. A második hipotézis alapfeltevését részben megerősítjük.

A. A szektorok közötti különbségeket tekintve azt láthatjuk, hogy azok nem az angolszász országokban a legalacsonyabbak. A 2005-ös időszakban más-más csoportokban van a legkisebb differencia, 2010-ben többségében a kelet-európai országokban, míg a 2016-ban a kontinentális európai csoportban. (A 2010-es időszakban Dél-Európát és Ázsiát nem vesszük figyelembe.) A második hipotézis A részét elvetjük.

B. Az eltérések mértékének változását illetően azt tapasztaljuk a teljesítményértékelés felajánlásának területén, hogy csak az esetek egy harmadában történt különbségcsökkenés az átlagok alapján. A skandináv és a dél-európai csoportokban minden területen nőtt az eltérés a magán- és a közszféra között. Skandináviában ez 16-19 százalékpontnyi a képzés, a karrier- és a munkaszervezés területén, és 21-31 százalékpontnyi a karrier- és munkaszervezés területein a dél-európai országokban. Az angolszász, a kontinentális és a kelet-európai csoportokban egyes területeken csökkenés található, másokon kisebb mértékű különbségnövekedés, Ázsiában azonban a különbség kimagaslóan nagy mértékben, 53 százalékponttal csökkent a fizetés területén, de a képzés területén is, 24 százalékponttal. Itt a felhasználás mértéke jelentősen nőtt a közszférában. A második hipotézis B részét elvetjük.

C. Az elemzést leszűkítve a közszféra gyakorlatára mindenhol található statisztikai eltérés ($p < 0,05$). Az angolszász közszféra gyakorlatához viszonyított különbségcsökkenést vizsgálva az derül ki, hogy a kelet-európai országok tekintetében minden területen közeledett a két csoport. Dél-Európában és Ázsiában a fizetés és a képzés területén történt különbségcsökkenés az átlagok alapján, a skandináv és a kontinentális európai országokban pedig csak egy-egy kategóriában, rendre a fizetés és a képzés területén. Az angolszász csoporthoz viszonyított eltérés kontinentális Európában a legkisebb, itt a képzés és a munkaszervezés területén is csak 3 és 5 százalékpontnyi a különbség, a másik két területen sincs több 16-nál. A többi csoportban többségében nagyobb eltérések jellemzők. Fentiek alapján a második hipotézis C része részben megerősítést nyert.

D. Az értékelési eredmények felhasználása a közszférában Ázsia kivételével a 2005-ről a 2016-os időszakra minden országcsoportban csökkent legalább két területen, Dél-Európában a területek három negyed részén, Skandináviában pedig minden téren. A válság szempontjából vizsgálható négy országcsoport mindegyikében mutatkozik a

válság hatása legalább három területen a négyből. Az angolszász és a kontinentális európai országokban jellemzően a válság idején csökken az eredmények felhasználásának aránya, majd 2016-ra ismét növekszik. Az egyedüli kivétel itt a fizetés területe, mely 2010-re az angolszász országokban hangsúlyosabbá válik. A skandináv országokban ezzel szemben inkább azt figyelhetjük meg, hogy a válság idejére történő kisebb csökkenést nagyobb mértékű esés követi, míg a kelet-európai országokban a válság idejére az eredmények felhasználási arányának növekedése jellemző, amely 2016-ra ismét csökken. A második hipotézis D részét megerősítjük.

Képzési ráfordítások

A képzési költség bérköltségen belüli arányát tekintve a skandináv és a dél-európai országok a 2005-ös és a 2016-os időszakban mutatnak statisztikai eltérést, a kontinentális európai csoport 2005-ben és 2010-ben, Kelet-Európa pedig 2010-ben és 2016-ban. Az angolszász és az ázsiai országokban ezen a területen nem mutatkozik érdemi különbség. Csak az átlagokat tekintve a következőket figyelhetjük meg: 2005-ben az angolszász, a kelet-európai és az ázsiai országokban jellemzően kevesebb olyan közsféra szervezet volt, amely a bérköltség 0, vagy 1% alatti részét fordította képzésre. A többi országcsoportban ez fordítva van. A legnagyobb különbség Dél-Európában mutatkozik, ahol 15 százalékpontnyival nagyobb ebben a kategóriában a közsféra szervezetek aránya. A 2010-es időszakban hasonlóan nagy eltérést kontinentális Európában találunk, 2016-ra minden országcsoportban 1 százalékpont, vagy az alattira csökken a különbség. A többi költségkategóriát illetően 2005-ben a legtöbb és legnagyobb eltérés a dél-európai csoportban mutatkozik. Itt a kategóriák többségében 10 százalékpont feletti különbségeket találunk, kivéve a 10%-nál nagyobb költségarányt, ahol az átlagok teljesen megegyeznek. Ebben a kategóriában jellemzően nincs nagy különbség a szektorok között kivéve Ázsiát, ahol jóval több a magasabb összeget képzésre fordító szervezetek aránya a magánszférában. A 2010-es időszakban a vizsgált csoportok közül kontinentális Európában jellemzők nagyobb különbségek. 2016-ra minden országcsoportban csökkennek az eltérések. Ezek alól kivétel Dél-Európában a 1-1,99%-os és a 3-4,99%-os költségkategória, ahol a különbség rendre 41 és 28 százalékpont.

Emellett érdemes megemlítenünk, hogy az első és a harmadik időszak között a közsféraszervezetek aránya az angolszász csoportban csökkent minden 5% alatti költség-kategóriában, e fölött viszont nőtt. Egy kivételtől eltekintve ugyanezt látjuk a

kontinentális európai csoportban is. A többi vizsgált országcsoportban a legtöbb kategória növekedést mutat. A második hipotézis alapfeltevését részben tekintjük megerősítettnek. A 32. táblázat összefoglalva mutatja az egyes költségkategóriákat alkalmazó szervezetek növekedésének/csökkenésének arányát a két szektorban. (A költségkategóriákra vonatkozó átlagok részletes táblázatát a 13. sz. függelék mutatja.)

32. táblázat: A képzési költségek változása 2005 és 2016 között / 2.

Költség arány	Ország csoport	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia
	Szektor						
0-0,99 %	Magán	CS	CS	CS	CS	CS	S
	Köz	CS	CS	CS	CS	CS	N
1-1,99 %	Magán	CS	N	CS	N	N	N
	Köz	CS	N	N	N	N	CS
2-2,99 %	Magán	CS	N	N	CS	N	CS
	Köz	CS	N	CS	N	N	N
3-4,99 %	Magán	N	N	S	N	N	N
	Köz	CS	N	CS	CS	CS	N
5-9,99 %	Magán	N	N	N	S	N	N
	Köz	N	N	N	N	N	N
Legalább 10%	Magán	N	CS	N	N	S	CS
	Köz	N	N	N	N	N	CS

CS = csökkent; S = változatlan maradt; N = nőtt

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

Jól látható, hogy Ázsia kivételével minden országcsoport mindkét szektorában csökken a legminimálisabb összeget képzésre fordító szervezetek aránya, a többi kategória pedig jellemzően növekedést mutat. Az esetek többségében a magán- és a közszféra együtt mozog.

A. Az eltérések mértékét tekintve az egyes országcsoportokban azt láthatjuk, hogy az angolszász és az ázsiai, illetve a latin-amerikai csoportban egyáltalán nincs statisztikailag igazolt eltérés a vizsgált időszakokban. Figyelembe véve az eltérést nem mutató időszakokat a többi országcsoportban is azt láthatjuk, hogy nem az angolszász csoportban jelennek meg a legkisebb különbségek, ez csak egyes kategóriákra igaz. (A 2010-es időszakban Dél-Európát és Ázsiát nem vesszük figyelembe.) A legkisebb differencia

2005-ben és 2016-ban az egyes kategóriákban más-más országcsoporthoz van, 2010-ben pedig a legkisebb eltéréseket a skandináv országok mutatják. Fentieket figyelembe véve a második hipotézis A részét részben fogadjuk el.

B. Az első és harmadik felmérési időszak közötti változásoknál azt látjuk, hogy a csökkenés a legtöbb költségkategóriában a kontinentális európai csoportban történt, a legnagyobb mértékű pedig a dél-európai csoportban. Minden csoportban legalább a kategóriák felében mérséklődik az eltérés. A második hipotézis B részét elvetjük.

C. A statisztikák a közszféra szervezetekre leszűkítve minden felmérésben mutatnak érdemi eltérést (2005-ben $p=0,000$; Cramer's $V=0,134$, 2010-ben $p=0,004$; Cramer's $V=0,173$ és 2016-ban $p=0,000$; Cramer's $V=0,137$). Összevetve az angolszász és a többi országcsoporthoz viszonyítva azt látjuk, hogy Ázsia kivételével minden esetben csökkent az adott csoport és az angolszász országok közötti különbség a bérköltség 1% alatti arányát képzésre fordító szervezetek tekintetében, illetve minden esetben mérséklődik az eltérés a 2-2,99%-os költségkategóriában. Az ázsiai csoport vonatkozásában is csökken a különbség minden 2% fölötti bérköltség arányt képzésre fordító közszféra szervezet esetében az angolszász csoporthoz viszonyítva. A többi országcsoporthoz azonban a kategóriák felénél, vagy még több esetben fokozódnak az eltérések. A második hipotézis C részét részben fogadjuk el.

D. A válság éveit tekintve minden vizsgálható csoportban (tehát Dél-Európa és Ázsiai kivételével) megmutatkoznak az első és a harmadik időszak között megjelenő változási iránytól eltérő átlagok, így e tekintetben a második hipotézis D részét megerősítjük. Az angolszász és a kontinentális európai csoportban nő azon közszervezetek aránya, amelyek nem, vagy alig fordítanak képzésre a 2010-es időszakban, a skandináv és a kelet-európai csoportban viszont csökken. A magasabb költség-kategóriák az angolszász és még inkább a kelet-európai és a skandináv csoportokban is növekedést mutatnak, míg a kontinentális európai csoportban csökkenést tapasztalunk.

5.4 Juttatási formák

A következőkben a juttatási formákat tekintjük át a magán- és a közszféra vonatkozásában. A 2005-ös adatok itt is csak a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopciók kategóriájára térnek ki, 2010-től azonban a többi válaszlehetőséget is figyelembe vesszük.

Ezen a területen a legtöbb esetben van érdemi eltérés a szektorok között, amelyet a t-próbával tesztelt statisztikai vizsgálat igazolt. Az első időszakban Ázsiát kivéve minden csoport mindhárom kategóriájában különbség van ($p=0,000$), Ázsiában is csak a dolgozói részvények esetében nem mutatható ki eltérés. A 2010-es időszakban – figyelmen kívül hagyva Dél-Európát és Ázsiát – három esetben nincs érdemi különbség a szektorok között. 2016-ban kontinentális és Kelet-Európában minden kategória eltérést mutat, a többi csoportban is csak egy, legfeljebb két esetben nincs. Ezt a területet érintően is elvégeztük a Kruskal-Wallis próbát, mely alapján a statisztikai eltéréseket illetően a fentiekhez nagyon hasonló eredményt kaptunk. Mindezek alapján a második hipotézis alapfeltevését részben megerősítjük. Nem meglepő módon a közszférában minden időszakban, minden országcsoportban alacsonyabb a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopciók felajánlásának aránya, mint a magánszférában. 2005-ben és 2010-ben az esetek többségében 5% alatti és 2016-ban is az angolszász csoport (2010 és 2016) és az ázsiai csoport (2016) kivételével. Ez utóbbiban minden időszakban jóval magasabb arány jellemző főként a profitrészesedés esetében. A felajánlás aránya minimum 10, de akár 68%-ot is elérhet. A közszférabéli alacsonyabb arány azokban a kategóriákban is jellemző, amelyek csak 2010-től kerültek be a kérdőívbe. Ez alól csak a rugalmas juttatások képeznek kivételt az angolszász országokban, valamint a teljesítményarányos bérezés és a teamcélokhoz kötött jutalom a dél-európai csoportban, ahol ezt a formát a dolgozók nagyobb arányának ajánlják fel a közszférában.

A 33. táblázat a mindhárom időszakban összehasonlítható három juttatási formákat mutatja. A további juttatási formák felajánlására vonatkozó részletes táblázat a 14. sz. függelékben található. Elemzésünk e két táblázat összesített eredményei alapján készült.

33. táblázat: A juttatási formák felajánlási aránya a szervezetben (%) / 2.

Hullám	Ajánlott elem	Ország- csoport Szektor, p-érték (t)	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	Dolgozói részvény	Magán	19,0	14,9	10,2	12,2	11,0	7,5	-
		Köz	3,1	2,9	1,2	0,0	1,5	6,4	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,733	-
	Profitrésztesedés	Magán	17,3	20,7	31,2	39,4	17,3	25,5	-
		Köz	2,5	4,3	3,2	0,0	7,1	11,1	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	-
	Részvényopciók	Magán	8,0	7,4	4,8	7,3	5,2	5,8	-
		Köz	2,4	0,1	0,6	0,0	0,2	1,1	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	-
2010	Dolgozói részvény	Magán	15,9	9,1	10,6	12,8	11,9	49,8	-
		Köz	6,1	0,6	0,5	2,0	3,5	6,8	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,621	0,000	0,005	-
	Profitrésztesedés	Magán	29,9	12,5	34,9	67,2	11,4	28,0	-
		Köz	7,1	4,7	6,7	0,0	4,1	5,4	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	-
	Részvényopciók	Magán	15,9	4,1	9,0	5,2	4,8	14,8	-
		Köz	8,8	0,3	0,5	40	3,3	5,4	-
		p-érték	0,009	0,000	0,000	0,544	0,384	0,522	-
2016	Dolgozói részvény	Magán	16,0	12,0	9,8	18,8	9,8	15,8	4,1
		Köz	9,9	1,1	2,8	2,0	1,6	10,0	2,3
		p-érték	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,508
	Profitrésztesedés	Magán	18,0	16,6	32,4	42,8	12,7	20,9	68,2
		Köz	5,7	0,0	11,3	2,1	3,0	10,2	14,2
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Részvényopciók	Magán	5,3	5,0	8,6	5,2	6,1	17,0	2,8
		Köz	4,2	0,2	2,8	0,0	1,0	9,0	0,2
		p-érték	0,467	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,001

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

A. Minden juttatási kategóriára kiterjedően keresve a magán- és a közszféra között fennálló legkisebb eltéréseket nem mutatkozik semmilyen jellegzetes mintázat. Egyedül a 2010-es időszakban tapasztalható, hogy a legkisebb különbségek inkább jellemzik a kelet-európai országokat, illetve ugyanebben az időszakban minden vizsgálható országcsoportban szinte azonos mérvű eltérés figyelhető meg a szektorok között. A részvényopcióktól eltekintve minden kategóriában az országcsoportok többségében 10 százalékpontnyi, vagy annál nagyobb eltérés látható. Mindezek alapján nem nyert bizonyítást, hogy az angolszász csoportban lenne a legkisebb eltérés a két szektor között. A második hipotézis A részét elvetjük.

B. Az első és utolsó felmérés közötti különbséget az első három, vagyis a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopció kategóriájában vizsgálhatjuk. Ezeket tekintve a háromból két kategóriában az angolszász csoportban a legnagyobb az eltérések csökkenése. A többi kategóriát a 2010-es és 2016-os időszak közötti változás tekintetében vizsgálhatjuk, itt azonban a dél-európai és ázsiai csoportot nem vesszük figyelembe. A vizsgálható csoportokban inkább az eltérések fokozódása volt jellemző. A második hipotézis B részét részben erősíthetjük meg.

C. A közszféra gyakorlat különbségeinek változását az angolszász csoporthoz viszonyítva az első három, vagyis a dolgozói részvény, a profitrészesedés és a részvényopció kategóriájában értelmezhetjük. A statisztikai vizsgálat a közszféraszervezetekre leszűkítve mindenhol érdemi különbséget mutat az országcsoportok között ($p=0,000$ minden egyes kategóriában minden időszakban). Itt azt látjuk, hogy a skandináv országokban mindhárom kategóriában távolodott a közszféra gyakorlata, Ázsiában a dolgozói részvény és a profitrészesedés felajánlásának aránya tekintetében csökkent a különbség, a kontinentális, a dél- és a kelet-európai gyakorlatban mindenhol egy, de eltérő kategóriában történt csökkenés. Ebből a szempontból a második hipotézis C részét részben tekintjük megerősíthetőnek.

D. A válság időszakát, ahol a változás irányától eltérő gyakorlat mutatkozik meg, szintén az első három kategóriában vizsgálhatjuk, ismét eltekintve Dél-Európa és Ázsia adataitól. Azt figyelhetjük meg, hogy Skandinávia kivételével a többi vizsgálható csoportban a kategóriák többségében eltérés van a változás irányától, mértékétől a 2010-es időszakban. Az angolszász csoportban ideiglenesen szélesedik az alkalmazotti kör, melynek felajánlják a profitrészesedést és a részvényopciót. Kontinentális Európában a részvényopció felajánlása a 2016-os időszakra mutat növekedést, azonban ezt a változást is összeköthetjük a válsággal, mint a kilábalás módját. Kelet-Európában a dolgozói részvény és a részvényopció felajánlásának köre nőtt ideiglenesen, majd esett vissza ismét a kezdeti szintre. Ezzel szemben a skandináv csoportban a dolgozói részvény felajánlását csökkentették a válság idejére, de a változás mértéke – ahogy az érintett alkalmazotti kör is – igen kicsi, a részvényopció lehetőségét pedig a válságból való kilábalás kapcsán teljesen elhagyták a válaszadó közszféraszervezetek. A második hipotézis D részét ezen a területen megerősítjük.

Fizetésen kívüli juttatások

Kiegészítésként kitérünk a fizetésen kívüli juttatások területére is. Ez a kérdéskör csak a 2010-es és a 2016-os kérdőívekben szerepel, és magába foglalja a munkahelyi gyermekintézmény, a gyermekgondozási intézmény, a karrier-megszakítási programok, a gyermekgondozási segély az anya számára, a születési pótszabadság az apa számára, a gyermekápolási szabadság, a vállalati nyugdíjprogram, a tanulmányi szabadság, az egészség megőrzési programok és a rugalmas juttatások / cafeteria felajánlását. Itt a 2016-os válaszok alapján látható sajátosságokat mutatjuk be.

Jellemző, hogy a munkahelyi gyermekintézmény, a gyermekgondozási intézmény és a karrier-megszakítási programok lehetősége kevésbé adott mind a magán, mind a közszféra szervezeteknél. Ezek aránya az országcsoportok többségében 25%, vagy az alatti, a skandináv, a kelet-európai és a latin-amerikai csoportokban többségében 10% alatti. Van azonban néhány kivétel: a dél-európai és ázsiai országokban a karrier-megszakítási programokat jóval nagyobb arányban ajánlják fel a magánszférában, mint a többi csoportban, Dél-Európában pedig majdnem dupla akkora mértékben (68%) van jelen ez a juttatás a közszféra intézményeiben. Ez utóbbi országcsoportban a gyermekgondozási intézmények lehetősége is 60%-ban adott a közszervezeteknél, míg a magánvállalatoknál csak 25%-ban. Latin-Amerikában is magasabb ez az arány, de itt főképp a magánszervezeteknél gyakoribb ez a forma, amely itt 50%-os arányt ér el, a közszférában pedig 37%-ot. Az anya számára jellemzően a közszféra szervezetek biztosítanak gyermekgondozási segélyt nagyobb arányban és ugyanez igaz az apa számára kínált pótszabadságra is. Ez alól csak Skandinávia és Ázsia kivétel. A legnagyobb eltérés a két szektor között itt a kontinentális európai és a latin-amerikai csoportban mutatkozik, ahol az e juttatási formát nyújtó közszféraszervezetek aránya jóval meghaladja a magánvállalatokét, mindkét csoportban 90% körül arányt képviselve a gyermekgondozási segély esetében, és rendre 80 és 72,1%-ot a pótszabadság tekintetében. Nagyon nagy arányban ajánlják ezt a juttatást az ázsiai országokban is, de a gyermekgondozási segély kapcsán itt nincs jelentős eltérés a magán- és a közszféra között, az átlagok rendre 86,9% és 84,3%, illetve a pótszabadságot inkább a magánvállalatok ajánlják 74%-os arányban. A vállalati nyugdíjprogram jellemzően kevésbé népszerű. Az angolszász, a skandináv és a dél-európai országok közszférájában 40%, Kelet-Európában és Latin-Amerikában 30%, Ázsiában 60% körüli az arány. A skandináv és dél-európai magánszférában jóval nagyobb, míg a latin-amerikaiiban jóval

kiseb arányban használják. Kimagaslóan nagy átlagokat kontinentális Európa mutat, itt mindkét szektorban 80% fölötti az alkalmazás aránya. A tanulmányi szabadság esetében is hasonlóan magas arányokkal találkozunk ebben a csoportban, míg másutt ez a juttatási forma sem számottevően jellemző, kivéve Dél-Európát, ahol az arány a közszférában 76%, jóval meghaladva a magánszférabeli átlagot. Azt azonban megállapíthatjuk, hogy Ázsia kivételével minden csoportban a magánszférában magasabb a használati arány. Ezzel szemben az egészségmegőrzési programok ajánlása minden országcsoportban a magánszféra sajátja. Az angolszász országok kivételével mindenhol jóval nagyobb arányban ajánlják ezeket a magánvállalatok. A skandináv és a dél-európai országokban az eltérés mértéke meghaladja az 50 százalékpontot, de Ázsiában és Latin-Amerikában is 25-27 százalékpontnyi a különbség a szektorok között. Így a közszférában jellemzően 30% körüli arányban ajánlják ezt a juttatási formát, míg a magánszférában 50%-ban, vagy a fölött. A rugalmas / cafeteria juttatások szintén inkább a magánvállalatokra jellemzők, az eltérés a két szektor között itt többnyire 10 százalékpont alatti, Latin-Amerikát és Dél-Európát kivéve, ahol ezt a formát a közszférában rendre csak 16 és 8%-ban kínálják az alkalmazottaknak. (Az erre vonatkozó részletes táblázat a 15. sz. függelékben látható.)

5.5 Munkaügyi kapcsolatok

A második hipotézis utolsó vizsgált területe a szakszervezetek szerepe a szervezetekben. A következőkben a magán- és a közsféra országcsoportonkénti jellemzőit a szakszervezeti tagság aránya és a szakszervezetek kollektív alku pozíciója kapcsán tekintjük át.

A szakszervezeti tagok aránya

A szakszervezeti tagság arányát tekintve azt láthatjuk, hogy Latin-Amerikát kivéve minden országcsoportban minden időszakban statisztikailag elkülönülnek a magán- és a közsféraszervezetek az ANOVA F-teszt alapján, illetve a Kruskal-Wallis próba ugyanezt támasztja alá. (A dél-európai és ázsiai csoport adatait a közsférára vonatkozólag 2010-ben nem vesszük figyelembe.) A második hipotézis alapfeltevését a szakszervezeti tagság aránya kapcsán megerősítjük. Az adatokat a 34. táblázat mutatja.

34. táblázat: A szakszervezeti tagok aránya a magán- és közszervezetekben (%)

Országcsoporthoz / p-érték (t-próba) rendre a három időszakban	Hullám Szektor	2005	2010	2016
Angolszász	Magán	***19,6	***9,6	***8,6
0,000; 0,000; 0,000	Köz	***48,1	***24,4	***25,0
Skandináv	Magán	***66,1	***61,6	***57,8
0,000; 0,000; 0,000	Köz	***83,1	***80,2	***77,2
Kontinentális Európa	Magán	*27,6	**26,3	**22,4
0,035; 0,007; 0,005	Köz	*31,8	**38,3	**32,4
Dél-Európa	Magán	***20,5	8,6	***19,3
0,000; 0,000; 0,000	Köz	***34,3	50,0	***38,0
Kelet-Európa	Magán	***26,5	***16,2	***20,2
0,000; 0,000; 0,000	Köz	***40,9	***38,3	***40,7
Ázsia	Magán	*24,3	29,7	***20,2
0,016; 0,258; 0,000	Köz	*37,3	48,5	***36,5
Latin-Amerika	Magán	-	-	29
- ; - ; 0,186	Köz	-	-	37,8

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

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

Az átlagok azt mutatják, hogy kivétel nélkül minden esetben magasabb a szakszervezeti tagok aránya a közszervezetekben, mint a magánvállalatoknál. 2005-ben a legjobban az angolszász országokban tér el a két szektor, közel 30 százalékpont mértékben, a legkisebb különbség a kontinentális európai csoportban található 4 százalékponttal, a többi csoportban pedig 13 és 17 százalékpont közötti a különbség. 2010-re az eltérés mértéke az angolszász csoport kivételével mindenütt fokozódik, 2016-ban pedig a 2010-eshez hasonló szinten marad. Az angolszász magáncégeknél 2005-ben a dolgozók alig egy ötöde tagja szakszervezetnek, a későbbi időszakokban arányuk 10% alatti. A közszférában 2005-ben még a dolgozók fele, majd 2010-ben és 2016-ban hozzávetőleg egy negyedük tag. A skandináv országokban az arányok jóval magasabbak: a közszférában dolgozók négy ötöde, a magánszférában pedig azok körül-belül két harmada tagja szakszervezetnek. A kontinentális európai csoportban mindkét szektorban egy harmad körüli a tagok aránya az alkalmazottak körében. A dél- és a kelet-európai, valamint az ázsiai országokban a magánszférában a 20% körüli tagsági arány jellemző,

míg a közsférában ez 35-40% körüli, a latin-amerikai csoportban pedig a 30-35% közeli arányokat közelíti mindkét szektor.

A. Ahogy azt a fentiekben említettük, 2005-ben az angolszász országokban tér el a magán- és a közsféra a legnagyobb mértékben, de 2010-ben és 2016-ban sem igaz, hogy itt lenne a legkisebb különbség. Az első két felmérési időszakban a két szektor a kontinentális európai országokban áll legközelebb egymáshoz, 2016-ban pedig az újonnan érkező Latin-Amerikában. A második hipotézis A részét elvetjük.

B. A különbségek változását tekintve a szakszervezeti tagsági arány tekintetében egyedül az angolszász országokban történt különbségcsökkenés az első és a harmadik időszak között, ráadásul a többi változáshoz képest nagyobb mértékben, így ebben a tekintetben a második hipotézis B részét megerősítjük. Az eltérés az összes többi országcsoportban növekszik.

C. Csak a közsféraszervezeteket vizsgálva az látható, hogy 2005-ben érdemi különbségek vannak az egyes országcsoportok között a szakszervezeti tagság arányára vonatkozóan a varianciaanalízis eredménye szerint ($p=0,000$). A Tamhane poszt hoc teszt alapján ($p<0,001$) minden országcsoport átlaga érdemben eltér az összes többiétől kivéve az angolszász és a kelet-európai csoportokat, melyeknél az érdemi eltérés nem igazolt ($p=0,072$). 2010-ben is érdemi különbségek vannak az egyes országcsoportok között a varianciaanalízis eredménye szerint ($p=0,000$). Minden országcsoport átlaga érdemben eltér az összes többiétől a Tamhane poszt hoc teszt alapján ($p<0,05$), kivéve a kontinentális és a kelet-európai országokat, ezek között nincs érdemi eltérés ($p>0,05$). 2016-ban szintén találhatók érdemi különbségek ($p<0,001$) az ANOVA eredménye alapján. A Tamhane poszt hoc teszt eredménye szerint a skandináv csoport közsférája eltér az összes többi csoporttól ($p<0,001$), illetve az angolszász csoport a kelet-európaiktól ($p<0,001$). A többi országcsoport átlagai érdemben nem térnek el egymástól 2016-ban ($p>0,05$).

Az átlagokat tekintve a vizsgált országok közül egyedül a kontinentális európai közsféra mutat közeledést az angolszászhoz. A dél-európai és az ázsiai csoport közsférájának helyzete változatlan maradt az angolszászhoz képest, a többi országcsoportban azonban nőttek a különbségek. Így a kontinentális európai országok gyakorlata került legközelebb az angolszászhoz, 7 százalékpontos különbséggel. Az összes többi csoport

viszonylatában 10 százalékpont fölötti különbséget találunk, sőt, Skandinávia esetében 52 pontnyit. A második hipotézis C része részben megerősítést nyert.

D. A három időszak során a közsférában történő változásokat tekintve a négy vizsgálható országcsoportban azt látjuk, hogy mindegyik más-más utat jár be. Az angolszász országokban drasztikusan csökken a közsféraszervezetekben a szakszervezeti tagok aránya a válság idejére, majd változatlan marad. A skandináv országokban kis mértékben fokozatosan csökken a tagsági arány a második majd a harmadik időszak idejére. A kontinentális európai országokban a szervezettség aránya 2010-re növekszik, majd az eredetinel valamivel magasabbra csökken, ezzel szemben a kelet-európai országokban a kis mértékű csökkenés után az eredeti szintre tér vissza 2016-ra. A második hipotézis D részét megerősítjük.

A szakszervezetek kollektív alkupozíciójának elismerése

A szakszervezetek elfogadása a kollektív alkuban az esetek többségében statisztikailag igazolt különbséget mutat a magán- és a közsféra viszonylatában; a p-érték mindenhol kisebb, mint 0,05. (A dél-európai és ázsiai közsféra adatait nem vesszük figyelembe a 2010-es időszakban.) A különbségeket az átlagok is jól mutatják, melyek a latin-amerikai csoport kivételével minden esetben magasabbak a közsférában. Az adatokat a 35. táblázat mutatja. A legszembeűnőbb eltérés az angolszász csoportban fedezhető fel. Itt 2005-ben és 2016-ban is 30 százalékpont fölötti különbség van a két szektor között. A közsférában 2005-ben a szervezetek majdnem 85%-a ismeri el a szakszervezeteket kollektív alku céljára, és bár 2010-ben ez a szám jelentősen csökken, 50%-ra, 2016-ban ismét három negyed részük ismeri a szakszervezeteket e célra. A magánvállalatok aránya ezzel szemben 2005-ben, 2010-ben és 2016-ban rendre csak 48, 31 és 43%. A skandináv országokban a magánszférában is nagy, 80-90% közötti arányban elismerik a szakszervezeteket, a közsférában azonban még inkább. 2005-ben 99%-ban, 2010-ben 98%-ban, sőt, 2016-ban a válaszadó szervezetek mindegyikében. A 2010-es időszakot nem tekintve a dél-európai csoport átlagai ugyanezt mutatják. A kontinentális európai országokban a kezdeti, 90% feletti magas arányok 2010-re mindkét szektorban tovább fokozódnak, a közsférában eléri a 100%-ot, 2016-ra azonban rendre 76 és 89%-ra csökkennek a magán- és a közsférában. A kelet-európai országokban mindhárom időszakban, mindkét szektorban alacsonyabb átlagokat találunk: a kollektív alku pozíciót elfogadó magánvállalatok aránya a kezdeti 55-ről és 47%-ra csökken, míg a közsférában

62-ről 76%-ra nő 2016-ra. Az ázsiai csoportban a 2005-ös, mindkét szektorra jellemző magasabb, 70% fölötti átlagok 2016-ra 50% alá csökkennek. A latin-amerikai csoportban 2016-ban mindkét szektorban a szervezetek nagy aránya elfogadja a szakszervezeteket kollektív alku céljára. Az átlag itt a magénszférában magasabb, 95%, a közsférában jóval kevesebb, 72%. A második hipotézis alapfeltevését utolsó elemzési pontunkban megerősítjük.

35. táblázat: A szakszervezetek alkupozíciójának elismerése (%)

Országcsoporthok / p-érték (Khi-négyzet próba), Cramer mutató**** rendre a három időszakban	Hullám Szektor	2005	2010	2016
Angolszász	Magán	***48,3	***31,7	***43,6
0,000 (C=0,340); 0,000 (C=0,179); 0,000 (C=0,312)	Köz	***84,7	***49,5	***77,0
Skandináv	Magán	***86,8	***81,6	***89,2
0,000 (C=0,225); 0,000 (C=0,236); 0,000 (C=0,215)	Köz	***99,3	***97,8	***100,0
Kontinentális Európa	Magán	*90,3	*96,4	**75,8
0,016 (C=0,064); 0,043 (C=0,070); 0,008 (C=0,109)	Köz	***94,5	*100,0	**88,6
Dél-Európa	Magán	85,9	96,6	**87,1
0,122; -; 0,007 (C=140)	Köz	93,9	-	**100,0
Kelet-Európa	Magán	55,4	**47,8	***47,1
0,133; 0,007 (C=0,096); 0,000 (C=0,258)	Köz	62,0	**59,5	***76,3
Ázsia	Magán	72,6	76,0	41,0
0,459; 0,210; 0,238	Köz	76,9	100,0	47,8
Latin-Amerika	Magán	-	-	***95,2
- ; - ; 0,000 (C=0,294)	Köz	-	-	***72,1

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

**** Csak azon esetekben szerepel a táblázatban, ahol van kapcsolat a p-érték alapján (p<0,05).
A dél-európai csoportban 2010-ben szereplő két közsféraszervezet erre a kérdésre nem adott választ.

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

A. Ahogy a fentiekben rámutattunk, az összes országcsoporth viszonylatában a két szektor között az angolszász országokban található a legnagyobb eltérések, így a második hipotézis A pontja itt sem nyert megerősítést.

B. A fentiekkel szemben igaz az, hogy a különbség csökkenése az angolszász csoportban a legnagyobb. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy az eltérés mérséklődése minimális, csak három százalékpontnyi. Kisebb mértékű különbségcsökkenés történt a skandináv országokban, a többi esetben viszont az eltérések növekedtek, különös tekintettel Kelet-Európára, ahol ennek mértéke 22 százalékpont. A második hipotézis B részét megerősítjük.

C. A közszférára leszűkítve minden időszakban érdemi különbségek vannak az egyes országcsoportok között a szakszervezetek kollektív alku céljára való elfogadásának vonatkozásában. 2005-ben $p=0,000$ és Cramer's $V=0,351$, 2010-ben $p=0,000$ és Cramer's $V=0,523$, valamint 2016-ben $p=0,000$ és Cramer's $V=0,302$. Az angolszász és a többi országcsoport közszféra gyakorlatát összehasonlítva azt mondhatjuk, hogy egy kivétellel a különbségek mindenhol erősödtek, legnagyobb mértékben Ázsiában. Kelet-Európa az egyetlen, amelyben a különbség erőteljesen, 22 százalékponttal csökkent, ezzel együtt e csoport gyakorlata teljesen hasonlóvá vált az angolszászhoz. A tendencia a Latin-Amerikai csoportban nem vizsgálható, a gyakorlat itt azonban szintén nagyon közel áll az angolszászhoz a 2016-os időszakban. A többi csoport különbsége jelentős, az esetek többségében 20 százalékpont fölötti. A második hipotézis C része részben megerősítést nyert.

D. A közszférában a három vizsgált időszakban végbemenő változásokat tekintve itt is figyelmen kívül hagyjuk Dél-Európát és Ázsiát a 2010-es időszakban. Az angolszász, a skandináv és a kelet-európai országokban is csökkent a kollektív alku pozíciót elfogadó szervezetek aránya, de a változások mértéke országcsoportonként eltérő. Míg az angolszász csoportban 2005-ről 2010-re 35 százalékpontos csökkenés áll be, amelyet 27 százalékpontos növekedés követ, addig a skandináv országokban a kezdeti növekedés mértéke 2 százalékpont, majd az azt követő növekedése szintén 2. A kelet-európai csoportban a 3 százalékpontos esés után 2016-ban 17 százalékpontos emelkedés történik. A kontinentális európai országokban a változások iránya ezekkel ellentétes: először nő a kollektív alkupozíciót elfogadó szervezetek aránya 5 százalékponttal, majd csökken 11-gyel. Mindezek jól mutatják az országcsoportok között fennálló eltéréseket, illetve rámutatnak a válság okozta irányváltásokra is. A második hipotézis D részét megerősítjük. Mind a hat csoportot tekintve a 2005-ös és a 2016-os időszakot vizsgálva azt látjuk, hogy a kollektív alku pozíció elfogadása az angolszász, a kontinentális európai

és az ázsiai csoportokban csökkent, a dél- és a kelet-európai csoportokban nőtt, Skandináviában pedig változatlanul magas arányú maradt.

5.6 Összefoglalás

Második hipotézisünk vizsgálata során a magán- és a közszféra különbségeit vizsgáltuk, és kitértünk az angolszász csoporthoz viszonyított különbségekre is, mivel ezek az országok voltak a New Public Management, vagyis a közszféra modernizációjának egyik mozgatórugóját képező irányzat kiindulópontjai. Ezen felül áttekintettük a közszféra HRM gyakorlatát érintő változásokat a válság kapcsán.

Ahogy már korábban láttuk, a HRM szervezeti szerepét tekintve a skandináv országok több szempontból is az élen jártak. Ez még inkább igaz ebben az országcsoportban a közszférára: hatékonyság tekintetében a vizsgált területeken megelőzik a magánvállalatokat is. Az összes országcsoportot tekintve többségében az jellemző, hogy inkább a magánszféra szervezetei azok, amelyek a HR felelőst a felsővezetői körbe bevonják. Minden országcsoportban nőtt azon szervezetek száma a közszférában, amelyek nem vonják be a HR vezetőt a stratégiaalkotásba, míg a magánszférában ez nem jellemző. Ez arra enged következtetni, hogy a közszférában a HR funkció stratégia szempontú kezelése sok esetben még nem épült be a közszervezetek gyakorlatába, Latin-Amerika pedig jelentős lemaradásban van. Pozitív irányú változásra is van azonban példa: kontinentális és Kelet-Európában, de még inkább Ázsiában 2016-ra nőtt azon szervezetek aránya, amelyek a személyzeti ügyek felelősével már a kezdetektől konzultálnak a stratégiáról.

Az atipikus foglalkoztatási formák területén az angolszász és a skandináv országokban inkább a közszféra szervezetei élnek a modernebb foglalkoztatási formák használatával, ez azonban csökkenni látszik. Kontinentális Európában azonban épp ellenkezőleg, a használati arány növekszik a közszférában, de a magánszférában is. A latin-amerikai csoportban az esetek majdnem felében nagyobb arányban élnek a közszféra szervezetek az atipikus foglalkoztatás adta lehetőségekkel, ezzel is követve a fejlettebb országok gyakorlatát. Az ázsiai és a dél-európai közszférára ez egyáltalán nem jellemző. A kelet-európai országokban az alacsony használati arány 2016-ra még inkább csökken mindkét szektorban.

A teljesítményértékelés továbbra is inkább a magánszféra szervezeteinek jellemzője maradt, az angolszász és a dél-európai közszféra azonban 2016-ra felzárkózott. A skandináv közszféra e tekintetben jóval elmarad a magánszférától. A képzésben azonban

a magánszférához hasonlóan a bérköltséghez mérten egyre nagyobb arányban fordítanak az alkalmazottak fejlesztésére a közszféraszervezetekben is.

Az ösztönzési formákat tekintve csak három kategóriát - dolgozói részvény, profitrészesedés és részvényopciók - vizsgálhattunk már az első időszaktól fogva: ezek a közszféra adottságaiból kifolyólag itt kisebb arányban kerültek felajánlásra, mint a magánszférában, de ez jórészt a többi juttatási kategóriára is igaz.

A szakszervezeti tagság aránya minden országcsoportban nagyobb a közszektorban, és Latin-Amerika kivételével ez érvényes a kollektív alkupozíció elfogadására is. E tekintetben az angolszász országokban kimagaslóan nagy a különbség a két szektor között. A második hipotézis alapfeltevésének és alpontjainak eredményeit a 36. táblázatban összegeztük.

36. táblázat: A második hipotézis eredményeinek összesítése

Vizsgált kérdés	Alapfeltevés	A	B	C	D	Összesen
1 HR-esre jutó dolgozói létszám	R	E	E	R	M	R
HR vezető bevonása felsővezetői körbe	R	E	E	R	M	R
HR vezető bevonása a stratégiaalkotásba	R	R	R	R	R	R
Foglalkoztatási formák	R	E	R	R	R	R
Teljesítményértékelés	R	R	E	E	M	R
Értékelés eredményeinek felhasználása	R	E	E	R	M	R
Képzési ráfordítások	R	R	E	R	M	R
Ösztönzés	R	E	R	R	M	R
Szakszervezeti tagok aránya	M	E	M	R	M	R
Szakszervezetek alkupozíciója	M	E	M	R	M	R
Összesen	R	E	R	R	M	

M = megerősítjük; R = részben megerősítjük; E = elvetjük

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból jól látható, hogy a második hipotézis alapfeltevése, miszerint a magán- és a közszféra HRM gyakorlata eltér egymástól az egyes országcsoportokban, a legtöbb esetben csak részben nyert megerősítést. Egyedül a szakszervezeti tagság aránya az, ahol minden érdeemben vizsgálható országcsoportban megjelent statisztikai különbség a

vizsgált időszakokban. A szakszervezeti tagságtól eltekintve nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy a két szektor egymástól eltérne.

Egyik területen sem fogadhatjuk el teljesen második hipotézisünk A részét. Az eredmények legfeljebb részben támasztották alá, hogy az úttörő NPM, vagyis angolszász országokban kisebb lenne a szektorok közötti eltérés. Sőt, a legtöbb esetben ez a feltevés hamisnak bizonyult, egyes területeken itt jelentkeztek a legnagyobb különbségek.

A két szektor közti különbségcsökkenés mértéke az angolszász országokban többnyire szintén nem előzte meg a többi országcsoporthoz. Egyedül az alkalmazottak szervezettségi aránya és a kollektív alku tekintetében nyert megerősítést a B pont állítása.

Az NPM térnyerése kapcsán feltételeztük, hogy az egyes országcsoporthoz közszférájának gyakorlata közeledett az angolszászhoz. Ez a feltevés részben megerősítést nyert a legtöbb területen. A teljesítményértékelés használatának kivételével mindenhol találunk olyan országcsoporthoz, amelyek közelebb kerültek az angolszász közszféragyagorlathoz.

A közszféra szervezeteire is igaz jórészt az, hogy gazdasági nehézségek esetén a HRM gyakorlata is reagál az új helyzetre. A legtöbb esetben megerősítést nyert, hogy tudatos lépéseket tettek a válság leküzdésére a 2010-es időszakban.

Összességében második hipotézisünket részben fogadjuk el.

6. Összegzés

A következőkben röviden összegezzük a dolgozatot, majd bemutatjuk a következtetéseket, végül kitérünk a kutatás korlátaira és a további vizsgálati lehetőségekre.

6.1 Összefoglalás

A dolgozat a komparatív HRM területén folyó kutatásokhoz kíván csatlakozni, hét különböző országsoportot vizsgálva azzal a céllal, hogy átfogó képet adjon azok HRM (emberi erőforrás menedzsment) gyakorlatának hasonlóságairól és különbözőségeiről, bennük a magán- és a közszféra eltéréseiről, valamint a három kutatási időszak során végbement változásokról, különös tekintettel a válság időszakát jellemző differenciákra. A dolgozat elején az elméletet felölelő szakirodalmi áttekintés sorra vette azokat a területeket, amelyek lehetővé teszik a kutatás témájának teljesebb megértését. Itt bemutatásra kerültek a HRM különböző modelljei, kitérve az amerikai, európai és a közigazgatási rendszerekben megjelenő sajátosságokra, valamint az azokat befolyásoló tényezőkre. Ismertettük a közszféra reformjának egyik legmeghatározóbb irányzatát, a *New Public Managementet* (új közszféra menedzsment), majd ennek mentén áttekintettük a közigazgatás különböző európai modelljeit, valamint a közigazgatás ázsiai, afrikai és latin-amerikai helyzetét. Ezután vázoltuk a közigazgatás újabb értelmezéseit és körbe jártuk a konvergencia-divergencia kérdését. Az irodalmak áttekintését a HRM és a válság kapcsolatának bemutatásával zártuk. Az elméleti rész után bemutattuk a kutatás modelljét, hipotéziseit, a mintát és a vizsgált szervezetek jellemzőit, valamint az alkalmazott vizsgálati módszereket. Ezt követően két hipotézisünk alapján részletesen bemutattuk a kutatási eredményeket.

6.2 Következtetések

Kutatásunk tovább erősíti azt a megállapítást, miszerint a HRM területén tetten érhetők a kontextuális különbségek. Egyrészt *a kialakított országcsoportok HRM gyakorlatai minden vizsgált területen érdemi különbségeket mutatnak, amely alátámasztja a HR menedzsment kontextusfüggőségét* (Brewster, 2004) és a nemzeti intézményi rendszer befolyását (Mayrhofer et al., 2011), valamint, hogy az eltérések nagy mértékben visszavezethetők a kulturális gyökerekre (Brewster, 2007a). Az eredmények egybehangzanak Mayrhofer és szerzőtársai (2011) kutatásával, amely az európai országok körében leginkább egyes területekre jellemző közös irányokra hívja fel a figyelmet. Ugyanakkor az európai országok mellett ezek az irányok a világ más régióiban is felfedezhetők.

Erősödött a HRM stratégiai szerepe: kivétel nélkül minden országcsoportban nőtt az írott HR stratégiával rendelkező szervezetek száma, és egyre több szervezet ismeri fel a HR vezető jelenlétének fontosságát a felsővezetésben. A legnagyobb mértékű növekedés Ázsiában és az angolszász országokban valósult meg. A HRM stratégiai szerepéhez hasonló módon a teljesítményértékelés fontossága is mindenhol erősödni látszik az országcsoportok szintjén, megfigyelhetjük továbbá, hogy a bérköltség egyre nagyobb arányát fordítják képzésre. Szintén egységesedett a kép a teljesítményarányos bérezés terén. Itt 2016-ra az egyes országcsoportok gyakorlata közeledett egymáshoz, kivételnek számít azonban Latin-Amerika, ahol a profitrészesedés dominanciája kimagasló. Ugyanakkor közös irányt mutat az összes országcsoport tekintetében a szakszervezeti tagság és többségében a szakszervezetek kollektív alkupozíciójának csökkenése.

Az írott HR stratégia meglétének és a HR vezető igazgatótanácsba és stratégiaalkotásba történő bevonásának aránya Kelet-Európában is növekszik, de még e mellett is elmarad a többi országtól 2016-ban is, mely azt sugallja, hogy itt a közeledés a nyugati gyakorlathoz lassabban halad. A teljesítményértékelés eredményeinek használatában szintén felzárkózás tapasztalható a kelet-európai országokban: egyre inkább jellemző, hogy nem csak a hagyományos, fizetési célt veszik figyelembe, hanem e területet haladóbb szellemben kezelik (Poór, 2013a).

A fentiek mellett ugyanakkor az is megmutatkozott, hogy egyes HRM gyakorlatokról a maguk összetettségében nem tehetők általánosító megállapítások az országcsoportok szintjén. Számos esetben olyan eltérő mintázatok és mozgások tapasztalhatók, amelyek

révén kutatásunk alapján nem illeszthető rá egy közös irány vagy motívum sem az egyes országcsoporthoz HRM gyakorlatára, sem az azokat illető változásokra. Egész Európát tekintve az egyre egységesülő EU jogrendszer ugyan magával hoz bizonyos mértékű konvergenciát, azonban a számos különböző, egymás mellett élő nemzet történelmi és kulturális hagyományai mégis inkább a különbségeket erősítik, illetve a változás előidézésében a globalizáció mellett számos más befolyásoló tényező is közrejátszik (Kaufmann, 2016).

Az atipikus foglalkoztatási formák használata kisebb mértékben jellemző az ázsiai, a latin-amerikai és a kelet-európai csoportban, de sok esetben még a dél-európai csoportban is, melyek közül az első három a többi csoporthoz képest gazdaságilag kevésbé fejlett országokat képvisel. A legnépszerűbb atipikus alkalmazási formák tekintetében azonban a dél-európai csoport is csatlakozik a fejlettebb nyugati országok egységéhez, míg a másik három csoport, vagyis Kelet-Európa, Ázsia és Dél-Amerika eltér. A távmunka használati aránya ezzel szemben mindenhol nőtt. A szokványostól eltérő foglalkoztatási módokkal kapcsolatban összességében megállapíthatjuk, hogy a kelet-európai országok még kevésbé nyitottak ezek használatára (Poór et al., 2017), és ugyanez igaz az ázsiai és a dél-amerikai csoportra is, míg a nyugati országok rutinosan mozognak e HRM eszközök alkalmazásában.

A skandináv országok HR menedzsmentje sok esetben kitűnik jólszervezettségével: a kutatás tanúsága szerint élen járnak hatékony HR részlegeikkel és a HRM szervezeti szerepét illetően, de itt működik leghatékonyabban a szakszervezeti rendszer is. Ugyanakkor a teljesítményértékelési rendszert alkalmazó, valamint az értékelés eredményit felhasználó szervezetek aránya e csoportban jóval alacsonyabb.

Kutatásunk megerősítette a kontextuális különbségek létét nemcsak a földrajzilag távol eső régiók kapcsán, de az egymást érő európai országcsoporthoz tekintetében is. Ugyanígy alátámasztja hasonló irányú változási tendenciák létét még a sok különböző csoport tekintetében is, amelyben a nemzetköziesedés hatása látszik érvényesülni. Nem rajzolódott ki azonban konvergenciára utaló motívum, amely egyértelműen az egységesedésre utalna; egy univerzálisan alkalmazható best practice (legjobb gyakorlat) létezését kutatási eredményeink alapján elvetjük. Az országcsoporthoz közötti statisztikailag is alátámasztott érdemi különbségek még 2016-ban is minden területen jelen vannak.

Az egyes országcsoportokat jellemző érdemi eltérésekkel szemben *a magán- és a közsféra különbsége nem mutatható ki olyan egyértelműen*, mint amennyire ezt az irodalmi források hangsúlyozzák. A legtöbb HRM területre nézve csak részben nyert megerősítést a különbségek léte. Az egyedüli egységes terület e tekintetben a szakszervezeti tagság aránya: kivétel nélkül minden országcsoportban a közsféra mutat nagyobb szervezettségi szintet és az országcsoportok túlnyomó többségében e szektorban nagyobb arányban fogadják el a szakszervezetek kollektív alku pozícióját is. Ezzel szemben más területek, mint például a HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonásának vagy a képzési ráfordításoknak egyes kategóriái egy-egy országcsoporton belül is nagy változatosságot mutatnak. Az ösztönzőket jellemzően nagyobb arányban ajánlják az alkalmazottaknak a magánszférában, valamint e szektorban vonják be nagyobb arányban a személyzeti ügyek felelősét a felsővezetésbe és használják a teljesítményértékelési rendszert. Azon közsféraszervezetek azonban, amelyek rendszer szinten értékelik az alkalmazotti teljesítményt, a kapott eredményeket nagyobb arányban használják fel, mint a magánvállalatok.

Az NPM kezdeti nagy népszerűsége ellenére az angolszász országok magán- és közsférája között nem volt felfedezhető a várt nagyobb hasonlóság a HRM gyakorlatában, sőt, sok esetben itt jelentkeztek a legnagyobb különbségek. És bár nem erősíthető meg, hogy ebben a csoportban nagyobb lenne a különbségcsökkenés mint más régiókban, az NPM hatását mégiscsak mutatja az a tény, hogy az elemzett szervezetek vonatkozásában az angolszász csoport minden HRM területen különbségcsökkenést mutat. Ez a jelenség semelyik másik országcsoportra nem igaz.

A foglalkoztatási formák területén az angolszász és a skandináv közsféra az, amely a magánszféránál nagyobb mértékben használ a tipikustól eltérő foglalkoztatási formákat, ez a jelenség azonban csökkenő tendenciát mutat. Ezzel ellentétben kontinentális Európában ennek épp az ellenkezője igaz: az atipikus foglalkoztatás a közsférában egyre népszerűbb. Ez az az országcsoport, ahol szintén számos területen közeledett a két szektor: a foglalkoztatási formák mellett a HRM stratégiai szerepe és a teljesítményértékelés területén is. A kelet-európai csoportban vegyesen található közeledés és távolodás is az egyes időszakokban mért különbségek mértéke alapján. A csoportban megfigyelhető változások továbbra is mutatják Manning 2001-es megfigyelését: itt az NPM hatása összességében szerényebb, ugyanakkor számos kelet-európai ország főképp az EU csatlakozás követelményeként vezetett be NPM típusú reformokat, így a változások ebben a régióban eleve később indultak (Ongaro et al.,

2018). Drechsler és Randma-Liiv (2014) arra is rávilágít, hogy a kelet-európai országoknak a rendszerváltás után először egy működőképes közsférára volt szüksége, csak ezután következhetek a reformok. A skandináv és az ázsiai csoportban többségében a szektorok közötti különbségek növekedése figyelhető meg, Dél-Európában pedig egyértelműen ez a tendencia van túlsúlyban. Ezek az országok az NPM törekvéseivel szemben meglehetősen ellenállóak voltak (Kuperus – Rode, 2010).

Megerősítést nyert kutatásunk alapján Raudeliūnienė és Meidutė-Kavaliauskienė (2013) megállapítása, miszerint a közsféraszervezetek lemaradásban vannak a HRM stratégiai szemléletű kezelésének szempontjából, ugyanakkor a teljesítményértékelés és képzés jelentőségének erősödése minden országcsoportban jól látszik a közsféra szervezeteiben is.

Elemzésünk során csak részben bizonyosodott be a magán- és a közsféra közötti különbségek léte, sok esetben nem mutatható ki érdemi eltérés. Cáfoltódott azonban a feltevés, hogy az NPM-et elsőként felkaroló angolszász országokban kisebb különbség lenne a szektorok között. Ugyanígy a különbségcsökkenés mértéke sem ebben a csoportban a legkisebb, de az NPM hatása megmutatkozik abban, hogy az angolszász országokban figyelhető meg a legtöbb esetben a két szektor gyakorlatának közeledése. Emellett más régiókban is felfedezhető egyes HRM területeken, hogy a magán- és a közsféra közelít egymáshoz, valamint az angolszász gyakorlathoz is.

A HRM területének érzékenységet a környezeti tényezőkre jól mutatják a válságra adott válaszok is. A HRM gyakorlatokat összességében tekintve és a közsféra szervezeteire leszűkítve is tapasztalhatók a trendtől eltérő eredmények a 2010-es időszakban. Itt is rendkívül jól megfigyelhető a vizsgált országcsoportok sokszínűsége.

Az egy HR-esre jutó alkalmazottak számát vizsgálva összességében véve ez kontinentális Európában, Skandináviában és Dél-Európában is nőtt, csak a közsférát tekintve azonban épp ellentétes tendencia mutatkozik: az angolszász, a kontinentális és a kelet-európai közsférában a válság idején éppen hogy több alkalmazott jutott egy HR dolgozóra. Ebből arra következtethetünk, hogy a magánszféra inkább megszorításokat alkalmazott, míg a közsférában ellenkezőleg, inkább növelték a ráfordításokat. Az írott HR stratégia megléte összességében nagy visszaesést mutat, a HR vezető igazgatótanácsai részvétele azonban minden szervezetet tekintve, és csak a közsférát illetően is ideiglenesen növekszik, kivéve a kontinentális európai régiót, ahol a többi országcsoporttal szemben csökkenést látunk. A stratégiaalkotásba történő bevonás terén a kezdeti fázisban nagyobb

mértékben kérték ki a HR-es véleményét a kelet-európai csoportban, a többi régióban azonban jellemzőbb volt az eltolódás a későbbi bevonási szakaszok irányába. A fentiek alapján azt állapíthatjuk meg, hogy bár az írott HR stratégia léte a válság idején csökkent, annak szerepére ez összességében nem igaz, az országcsoportok túlnyomó részében fokozottabban támaszkodnak a HR vezető véleményére, főképp a konzultáció és a megvalósítás során. Mindez azt mutatja, hogy a szervezetek nagy része mára tudatosabban készül a nehéz helyzetek, krízisek kezelésére, és hangsúlyt fektet a Vardarlier (2016) által is felvetett problémák kezelésére. A HR vezető pozíciójának előtérbe kerülése válsághelyzetben azt mutatja, hogy az emberi erőforrások sok szervezet számára váltak értékke, amelynek megőrzése stratégiai megközelítést igényel, valamint olyan eszközzé, amely segít a nehézségeken úrrá lenni. Ez összhangban van Bidya (2009) és Ulrich és szerzőtársai (2009) meglátásával is, miszerint a HRM funkció válság idején még inkább felértékelődik.

A foglalkoztatási formák alkalmazásának változatossága a válság idején szintén jól mutatja az országcsoportok kontextuális különbségeit. Az angolszász és a skandináv országokban csak néhány foglalkoztatási kategória mutatott növekedést a válság idején, ezek közül is kiemelkedik a rugalmas munkaidő és a távmunka. A kontinentális európai országokban sokkal több forma használata erősödött, legjellemzőbben a határozott idejű szerződések, de a közszférában nagyobb arányban alkalmazták a rugalmas foglalkoztatást is. A dél-európai szervezetek összességét tekintve az atipikus foglalkoztatásnak szintén sok formája vált elterjedtebbé, leginkább az alkalmi munka és az éves munkaóra-szerződések kategóriái. Kelet-Európában a részmunkaidő és a határozott idejű szerződések népszerűsége nőtt, a távmunka jelentősége azonban csökkent, ellentétben az angolszász és a skandináv csoporttal. Az ázsiai országok gyakorlatában a határozott idejű szerződések kaptak nagyobb szerepet.

Többek között Wickramasinghe és Perera (2012) és Gunnigle, Lavelle és Monaghan (2013) is felhívják a figyelmet a teljesítményértékelési rendszer használatának fontosságára. Ez a gyakorlatban késleltetve mutatkozik meg. A szervezetek minden régióban nagyobb mértékű változást mutatnak már 2010-re, de ekkor még az angolszász közszféra és a kontinentális európai gyakorlat kivételével a teljesítményértékelés használatának csökkenése jellemző. Összességében véve és a közszférára nézve is a 2016-os időszakra jelenik meg erőteljes növekedés, vélhetően a válságból való kilábalás jegyében. Az értékelési eredmények felhasználása szintén inkább visszaesést mutat, kivéve a kelet-európai közszféraszervezeteket, ahol a válság idején nagyobb arányban

használják fel a kapott adatokat. Az alkalmazás területeit illetően is változatosság tapasztalható: az angolszász, a skandináv és az ázsiai országokban a fizetés területe vált hangsúlyosabbá, míg kontinentális Európában a karriercélok, Dél-Európában pedig a létszámtervezés. E tekintetben nem meglepő az angolszász országok irányultsága: Cook, Mackenzie és Forde (2016) rámutatnak, hogy a liberális piacgazdaságban működő országok, melyek közé az angolszász országok is tartoznak (Hall – Soskice, 2001), tipikusan nagyobb hangsúlyt helyeznek a rövidtávú célokra, a részvényesi értékre, melyekhez a HR stratégiának is alkalmazkodnia kell.

A képzési költségeket illetően vegyes képet kapunk: az angolszász, a kontinentális európai és az ázsiai országokban összességében növekedett azon szervezetek aránya, amelyek a bérköltség 1% alatti arányát fordították képzésekre, ugyanakkor az angolszász és a kontinentális csoportban a jóval magasabb költségkategóriákban is növekedés történt. A kelet-európai régióban szintén nőtt a magasabb ráfordítások aránya, míg a dél-európai és a skandináv országokban jellemzőbben a közepes kategóriák erősödtek a válság idején. A magasabb képzési összegek fokozódása a közszféra vonatkozásában is megfigyelhető, leginkább Skandináviában. A képzés tekintetében is az látható, hogy a szervezetek nagy része magáévá tette azt a modernebb szemléletet, amely előtérbe helyezi a kulcsfontosságú munkaerő megtartását válsághelyzetben, melyhez a képzés, mint motivációs tényező nagyban hozzájárul (Mohrman – Worley, 2009; Bidya, 2009; Vardarlier, 2016).

Az ösztönzés tekintetében az összes szervezet gyakorlatára nézve a dél-európai csoportban történik a legkiugróbb változás: a válság időszakára a profitrészesedést a dolgozók dupla akkora arányának ajánlják fel, mint a kezdeti és a harmadik időszakban. A kontinentális európai csoportban a közszférában itt is jellemző a későbbi reakció, az angolszász és a kelet-európai csoportban inkább a juttatások növekedése, míg Skandináviában inkább annak csökkenése jellemző. A skandináv országok szervezetei vélhetően a költségcsökkentés egyik módjának tekintették a juttatások mérséklését, ezzel szemben az angolszász, a kontinentális, a dél- és a kelet-európai régió inkább fokozta ezek használatát, mint az alkalmazotti motiváció és elkötelezettség egyik eszközét.

A szakszervezeti tagok aránya a dél-európai országokban és Kelet-Európában visszaesést mutat a válság időszakában, utána azonban újra emelkedik. Ázsiában ezzel ellentétes mintázat tapasztalható. A közszférára leszűkítve az angolszász országokban láthatunk nagy csökkenést a 2010-es időszakra, de visszaesés jellemző Kelet-Európára is. A kontinentális európai országokban azonban ideiglenesen nő a szakszervezeti tagok

aránya. A kollektív alkupozíció elfogadása a kelet-európai és az ázsiai országokban együtt mozog a szakszervezeti tagok arányának változásával, Dél-Európában azonban épp ellenkezőleg: bár a szervezettség aránya csökken, az alkupozíció elfogadottsága fokozódik a 2010-es időszakra. A közszféraszervezetekben szintén együttes mozgást találunk a vizsgált négy csoportban. Bár Gunnigle, Lavelle és Monaghan (2013) is kiemelik válság esetén a szakszervezetek befolyásának csökkentését, egyes országcsoportok – mint az ázsiai és a dél-európai – változásai ezt nem támasztják alá.

Kutatásunk rámutatott, hogy a szervezetek összességében és csak a közszférát tekintve is tetten érhető a válság hatása az egyes HRM területek gyakorlatában. Emellett az egyes országcsoportokban megfigyelhető változások irányát és mértékét figyelembe véve itt is bizonyítást nyert a HRM kontextusfüggősége.

6.3 A kutatás korlátai és további lehetőségek

A dolgozatban a Cranet kutatás egymást követő három legutóbbi felmérésének adatai alapján a kialakított országcsoporthoz és a vizsgált HRM területek elemzése révén átfogó kép körvonalazódik a HRM regionális jellegzetességeiről és azok változásairól, ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet az elemzés korlátaira is.

Egyrészt az országcsoporthoz kialakítása bár elhatárolja az egyes európai régiókat, a Cranet kérdőívre válaszadó országok körében Ázsia tekintetében nincs lehetőség Konfuciánus Ázsia és Délkelet-Ázsia elkülönítésére, illetve a három időszakban választ adó országokban csak részleges átfedés van. Ugyanakkor a latin-amerikai csoportnak egyetlen résztvevő országa Brazília, ami a dél-amerikai kontinens nagyon nagy részét elfoglalja, azonban valósabb, objektívebb képet csak a régió többi országának részvételével kaphatunk. Emellett a 2010-es felmérési időszakban a dél-európai és ázsiai közszférában résztvevő kis mennyiségű szervezet ezen csoportok statisztikai vizsgálatát a jelölt időszakban nem tette lehetővé, illetve adataikat a válság kapcsán nem tudtuk figyelembe venni.

Más részből kutatásunk a kulturális eltérésekből adódó csoportosítást veszi alapul, emellett azonban számos más tényező is befolyásolja a HRM gyakorlatát, melyek összefüggései teljesebben feltárhatják az ok-okozati viszonyokat, ezek azonban túlmutatnak jelen vizsgálatunk körén. A közszeaktor kutatását nehezíti a közszeaktor működéskének összetettsége, valamint az eredményeket torzíthatja az a tényező, hogy az egyes országokban nem ugyanaz esik a közszeaktor besorolása alá, nem azonos a közszeaktor meghatározása (Horton, 2011).

Kutatásunk kapcsán számos további elemzési lehetőség kínálkozik: további változók és egyéb statisztikai módszerek bevonása az országcsoporthoz HRM gyakorlatának vizsgálatába jobban elősegítheti az összefüggések leképezését. A 2021-ben induló újabb Cranet felmérés adatai pedig újabb lehetőséget nyújthatnak a kutatás időtartamának kiterjesztésére és a HRM gyakorlat a COVID-19 által generált újabb válsághelyzetre adott válaszainak vizsgálatára.

Felhasznált irodalom

- Adler, N.** (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 2. évf. pp. 29-47.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490517>
- Al Ariss, A. – Sidani, Y.** (2016): Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, [on-line] 26. évf. 4. sz. pp. 352-358.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>
- Alexander, J. C.** (2018): The Societalization of Social Problems: Church Pedophilia, Phone Hacking, and the Financial Crisis. *American Sociological Review*, [on-line] 83. évf. 6. sz. pp. 1049-1078.
<https://doi.org/10.1177/0003122418803376>
- Andrews, R. – Van de Walle, S.,** (2013) New public management and citizens' perceptions. *Public Management Review*, 15. évf. 5. sz. pp. 762-783.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725757>
- Ansell, Ch. – Sørensen, E. – Torfing, J.** (2020): The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review* [on-line].
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272> (2021. 04. 23.)
- Apospori, E. et al.** (2008): HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 7. sz. pp. 1187–1207.
<https://doi.org/10.1080/09585190802109788>
- Bailey, C. et al.** (1997): Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34. évf. 1. sz. pp. 53-73.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Baird, M.** (2007): *The Global Influence of New Public Management: Case Studies from Africa* [on-line]. Villanova, (Villanova University).
[https://scholar.google.hu/scholar?q=Baird,+M.+\(2007\).+The+Global+Influence+of+New+Public+Management:+Case+Studies+from+Africa.+Villanova:+Villanova+University.&hl=hu&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.hu/scholar?q=Baird,+M.+(2007).+The+Global+Influence+of+New+Public+Management:+Case+Studies+from+Africa.+Villanova:+Villanova+University.&hl=hu&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) (2020. 11. 28.)

- Bakacsi Gy.** (2012): A Globe-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 4. sz. pp. 12-22.
<https://core.ac.uk/download/pdf/12355226.pdf> (2020. 11. 26.)
- Barta A.** (2009): Tocqueville az amerikai közigazgatásról *Miskolci Jogi Szemle*, 4. évf. 1. sz. pp. 113-135.
https://matarka.hu/koz/ISSN_1788-0386/4_evf_1_sz_2009/ISSN_1788-0386_4_evf_1_sz_2009_113-135.pdf (2020. 09. 19.)
- Batley, R.** (1999): *The Role of Government in Adjusting Economies: An Overview of Findings* [on-line]. Birmingham, (University of Birmingham).
https://www.academia.edu/4014297/The_role_of_government_in_adjusting_economies_An_overview_of_findings (2020. 11. 20.)
- Beer, M.** et al. (1984): *Managing Human Assets*. New York, Free Press, 209 p.
- Bekke, H.** – van der Meer, F. (2000): *Civil Service Systems in Western Europe*. Cheltenham UK; Northampton MA USA, Edward Elgar, 320 p.
- Berki E.** – Mélypataki G. – Neumann L. (2017): *A közszolgálat fogalma, jogi- és érdekegyeztetés szempontú vizsgálata* [on-line]. Budapest, 124 p.
<http://archiv.szef.hu/images/fogalma.pdf> (2020. 10. 02.)
- Bidya, D.** (2009): A study on performance management through recession metrics during downturn. *Advances in Management*, 2. évf. 10. sz. pp. 27-30.
- Birdsall, N.** – de la Torre, A. – Caicedo, F. V. (2010): *The Washington Consensus* [on-line]. The World Bank, Washington D.C.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/848411468156560921/pdf/WPS5316.pdf> (2022. 02. 08.)
- Bordogna, L.** (2008): Moral hazard, transaction costs and the reform of public service employment relations. *European Journal of Industrial Relations* 14. évf. 4. sz. pp. 381-400.
<https://doi.org/10.1177/0959680108097492>
- Borins, S.** (2002): New Public Management, North American Style. In: McLaughlin, Osborne, S. and Ferlie, E. (szerk.): *The New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London, Routledge, pp. 181-195.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf (2020. 12. 14.)

- Boselie, P.** – Brewster, Ch. (2013): *At the Crossroads at Midnight: Strategic Human Resource Management now*. Discussion Paper Series, Discussion Paper No. 2013-010. H.n., (John H Dunning Center for International Business), 36 p.
- Bossaert, D.** – Demmke, Ch. (2003): *Civil Services in the Accession States*. Tanulmány. Maastricht, (European Institute of Public Administration), 107 p.
- Boyte, H.** (2011): Constructive Politics as Public Work: Organizing the Literature. *Political Theory*, 39. évf. 5. sz. pp. 630-660.
<https://doi.org/10.1177/0090591711413747>
- Bozeman, B.** (2007): *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C., Georgetown University Press, 224 p.
- Brammer, S.** – Branicki, L. – Linnenluecke, M. K. (2020): COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34. évf. 4. sz. pp. 493-507.
<https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
- Bresser-Pereira, L. C.** (2001): New Public Management Reform: Now in the Latin America Agenda, and Yet... *International Journal of Political Studies*, [on-line] 3. sz. pp. 143-166.
https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser_-_newpublicmgmtreform.pg_.pdf (2020. 11. 25.)
- Brewster, Ch.** (1995): Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26. évf. 1. sz. pp. 1-21.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.864.7224&rep=rep1&type=pdf>
- Brewster, Ch.** (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14. évf. 4. sz. pp. 365-382.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Brewster, Ch.** (2007a): A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1. évf. 3. sz. pp. 239-259.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014696>
- Brewster, Ch.** (2007b): HRM: the comparative dimension. In: Storey, J. (szerk.): *Human Resource Management: A Critical Text*. London, Thompson, 292 p.

- Brewster, Ch.** et al. (2007): Collective and individual voice: Convergence in Europe? *International Journal of Human Resource Management*, 18. évf. 7. sz. pp. 1246-1262.
<https://doi.org/10.1080/09585190701393582>
- Brewster, Ch.** – Mayrhofer, W. (2009): Comparative HRM The debates and the evidence. In: Collings, D. G. – Wood, G. (szerk.): *Human Resource Management A critical approach*. London, New York, Routledge, pp. 278-296.
- Brewster, Ch.** – Mayrhofer, W. – Smale, A. (2016): Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26. évf. 4. sz. pp. 285-297.
<https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.04.002>
- Brewster, Ch.** – Sparrow, P. – Vernon, G. (2007): *International Human Resource Management*. London, CIPD, 230 p.
- Brunetto, Y.** (2002): The Impact of growing managerialism amongst professionals in Australia: A comparative study of university academics and hospital nurses. *Research and Practice in Human Resource Management*, [on-line] 1. évf. pp. 5-21.
https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/7097/20243_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (2020. 10. 21.)
- Bryson, J. M.** – Crosby, B. C. – Bloomberg, L. (2014): Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74. évf. 4. sz. pp. 445-456.
<https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Budhwar, P. S.** – Boyne, G. (2004): Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 15. évf. 2. sz. pp. 346-370.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000158554>
- Budhwar, P. S.** – Varma, A. – Patel, Ch. (2016): Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26. évf. 4. sz. pp. 311-326.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.04.004>

- Burns, J. P.** – Bowornwathana, B. (2001): Asian Civil Service Systems in Comparative Perspective. In: Burns, J. P. – Bowornwathana, B. (szerk.): *Civil Service Systems in Asia*. Cheltenham UK, Edward Elgar, 352 p.
- Chen, M. Y.** – Lam, L. W. – Zhu, J. N. Y. (2021): Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50. évf. 2. sz. pp. 460-477.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0179>
- Cheung, A. B. L.** – Scott, I. (2003): Governance and Public Sector Reforms in Asia: Paradigms, Paradoxes and Dilemmas. In: Cheung, A. B. L. – Scott, I. (szerk.): *Governance and Public Sector Reform in Asia*. London, Routledge, 368 p.
<https://doi.org/10.4324/9780203221693>
- Christensen, T.** – Lie, A. – Laegreid, P. (2008): Beyond New Public Management: Agencification and Regulatory Reform in Norway. *Financial Accountability & Management*, 24. évf. 1. sz. pp. 15-30.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00441.x>
- Chukwunonso, F.** (2013): The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager [online]. In: Tiwari, M. D. – Tiwari, I. – Shah, S. (szerk.): *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*. H.n., Rivers Publishers, pp. 87-101.
https://www.researchgate.net/publication/234017585_THE_DEVELOPMENT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_FROM_A_HISTORICAL_PERSPECTIVE_AND_ITS_IMPLICATIONS_FOR_THE_HUMAN_RESOURCE_MANAGER (2020. 10. 10.)
- Collings, D. G.** – Wood, G. (2009): Human Resource Management. A critical approach. In: Collings D. G. – Wood, G. (szerk.) *Human Resource Management. A critical approach*. London, New York, Routledge, pp. 1-16.
- 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. évf. 4. sz. pp. 557-571.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12122>
- Corina, S.** – Musztyné Bátfai B. V. – Tódor M. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Romániában. *Személyügyi Hírlevél*, 7-8. sz. pp. 26-38.

- Cranet** (2017): *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Kutatási jelentés. H.n., (Cranfield Network), 129 p.
- Cranet** (é.n.): *Methodology*.
<https://www.cranfield.ac.uk/som/research-projects/index-of-patient-systems-strength-1998-2015/methodology> (2020. 11. 05.)
- Cseh H.** (2005): Globalizáció régen és ma – Gondolatok a globalizációról. In: Józsa L. – Varsányi J. (szerk.): *Marketingoktatás és kutatás a változó Európai Unióban. Tanulmánykötet*. Győr, Széchenyi István Egyetem, pp. 491-497.
- Daley, M.** (2002): *Strategic Human Resource Management*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 390 p.
- Dan, S.** (2015): The New Public Management Is Not That Bad After All: Evidence from Estonia, Hungary and Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 44. sz. pp. 57-73.
https://www.researchgate.net/publication/279315181_The_New_Public_Management_Is_Not_That_Bad_After_All_Evidence_From_Estonia_Hungary_and_Romania (2020. 09. 30.)
- Dan, S. – Pollitt, Ch.** (2014): NPM Can Work: An Optimistic Review of the Impact of New Public Management Reforms in Central and Eastern Europe. *Public Management Review*, [on-line].
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.908662>
- Dawson, S. – Dargie, C.** (1999): New Public Management: An Assessment and Evaluation with Special Reference to Health. *Public Management Review*, 1. évf. 4. sz. pp. 459-482.
<https://doi.org/10.1080/147190399000000021>
- De Cieri, H. – Fenwick M. – Hutchings K.** (2005): The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 16. évf. 4. sz. pp. 584-598.
<https://doi.org/10.1080/09585190500051688>
- De Guzman, G. M. – Neelankavil, J. P. – Sengupta, K.** (2011): Human Resources Roles: Ideal Versus Practiced: A Cross-country Comparison Among Organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22. évf. 13. sz. pp. 2665-2682.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560865>

- De Vries, M. S.** – Nemec, J. (2013): Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26. évf. 1 sz. pp. 4-16.
<https://doi.org/10.1108/09513551311293408>
- Deloitte** (é. n.): Agility within the HR organization: Fast to Action. The future of HR in the face of COVID-19, [on-line].
<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/agility-within-the-hr-organization.html> (2021. 04. 23.)
- Denhardt, J. V.** – Denhardt, R. B. (2015): *The New Public Service: Serving, Not Steering*. H.n., Routledge, 272 p.
- DiMaggio, P. J.** – Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48. évf. 2. sz. pp. 147-160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drechsler, W.** (2003): Lessons for Latin America and the Caribbean in Managing Public Sector Restructuring: Public Sector Downsizing and Redeployment Programs in Central and Eastern Europe. [on-line]. *Public Management and Transparency Network of the Regional Policy Dialogue at the 4th Hemispheric Meeting*. Nemzetközi Konferencia. 2003. december 11-12. (2020. 10. 18.)
<https://publications.iadb.org/en/lessons-latin-america-and-caribbean-managing-public-sector-restructuring-public-sector-downsizing>
- Drechsler, W.** – Randma-Liiv, T. (2014): *The New Public Management Then and Now: Lessons from the Transition in Central and Eastern Europe*. Tallinn University of Technology Working paper. Tallinn, (Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance), 18 p.
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:tth:wpaper:57>
- Due, J.** – Madsen, J. S. – Jansen, C. S. (1991): The social dimension: convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relations Journal*, 22. évf. 2. sz. pp. 85-102.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1991.tb00629.x>

- Dunn, W. N.** – Miller, D. Y. (2007): A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7. évf. 4. sz. pp. 345-358.
<https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- Echebarría, K.** – Cortázar, J.C. (2007): Public Administration and Public Employment Reform in Latin America. In: Lora, E. (szerk.): *The State of State Reform in Latin America. Inter-American Development Bank* [on-line]. Palo Alto, Stanford University Press, Washington D.C.; The World Bank, Washington D.C., The Inter-American Development Bank, 474 p.
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-State-of-State-Reform-in-Latin-America.pdf> (2020. 12. 08.)
- Erutku, C.** – Valée, L. (1997): Business start-ups in today's Poland: who and how? *Entrepreneurship and Regional Development*, 9. évf. 2. sz. pp. 113-126.
<https://doi.org/10.1080/08985629700000006>
- Falkné Bánó K.** (2015): Miért olyan ellentmondásosak a magyar kulturális sajátosságok felméréseinek eredményei különböző kutatásokban? *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények, Miskolc*, [on-line] 10. évf. 1. sz. pp. 76-88.
https://matarka.hu/koz/ISSN_1788-9979/vol_10_no_1_2015/ISSN_1788-9979_vol_10_no_1_2015_076-088.pdf (2020. 11. 22.)
- Farkas F.** – Karoliny M.né – Poór J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*, 11. évf. 7-8. sz. pp. 2-10.
- Farnham, D.** – Horton, S. (1996): *Managing the New Public Services*. Basingstoke, Macmillan, 282 p.
<https://doi.org/10.1007/978-1-349-22646-7>
- Ferlie, E.** et al. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford, Oxford University Press, 298 p.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198289029.001.0001>
- Fiedler, F. E.** (1963): *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. H.n., (University of Illinois), 112 p.
- Fombrun, C. J.** – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): *Strategic human resource management*. New York, Wiley, 499 p.

- Forde, C.** – Slater, G. – Spencer, D. (2006): Fearing the worst? Threat, participation and workplace productivity. *Economic and Industrial Democracy*, 27. évf. 3. sz. pp. 369-398.
<https://doi.org/10.1177/0143831X06065961>
- Frederickson, H. G.** – Smith K. B. (2003): *The Public Administration Primer*. Boulder CO, Westview Press, 279 p.
- Fukuyama, F.** (1992): *The End of History and the Last Man* [on-line]. London, Penguin, 418 p.
<http://aps-ua.org/wp-content/uploads/2017/03/The-End-of-History-and-the-Last-Man-Francis-Fukuyama-1992.pdf> (2020. 12. 14.)
- Galenson, W.** (1998): *The world's strongest trade unions: the Scandinavian labor movement*. Quorum Books, Westport Conn., 159 p.
- Gellén M.** (2012): *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében*. Ph.D. értekezés. Győr, (Széchenyi István Egyetem), 273 p.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15253.32483>
- Gendron, Y.** – Cooper, D.J. – Townley, B. (2001): In the Name of Accountability – State Auditing, Independence and New Public Management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14. évf. 3. sz. pp. 278-310.
- Gooderham, P.** – Brewster, Ch. (2003): Convergence, stasis or divergence? The case of personnel management in Europe. *Beta*, 17. évf. 1. sz. pp. 6-18.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2003-01-02>
- Gooderham, P.** – Nordhaug, O. (2011): One European Model of HRM? Cranet Empirical contributions. *Human Resource Management Review*, [on-line] 21. évf. 1. sz. pp. 27-36.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009> (2020. 11. 02.)
- Gooderham, P.** - Parry, E. – Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 11. sz. pp. 2041–2056.
<https://doi.org/10.1080/09585190802404296>
- Gospel, H. F.** – Pendleton, A. (2005): Corporate governance and labour management. An international comparison. In: **Gospel, H. F.** – Pendleton, A. (szerk.): *Corporate governance and labour management. An international comparison*. Oxford, Oxford University Press, pp. 1-32.

- Gruening, G.** (2001): Origin and Theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4. évf. 1. sz. pp. 1-25.
[https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Guest, D. E.** (1987): Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, [on-line] 24. évf. 5. sz. pp. 503-521.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>. (2020. 10. 11.)
- Guest, D. E.** (1990): *Human resource management and the American dream*. *Journal of Management Studies*, [on-line] 27. évf. 4. sz. pp. 377-397.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x>. (2020. 10. 01.)
- Gunnigle, P. – Brewster, Ch. – Morley, M.** (1994): Continuity and change in European industrial relations, evidence from a 14 country study. *Personnel Review*, 23. évf. 3. sz. pp. 4–20.
- 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. évf. 3. sz. pp. 214-231.
<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0078>
- Gupta, V. – Hanges, P. – Dorfman, P.** (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, [on-line] 37. évf. 1. sz. pp. 11-15.
https://econpapers.repec.org/article/eeeworbus/v_3a37_3ay_3a2002_3ai_3a1_3ap_3a11-15.htm (2020. 11. 15.)
- Gupta, V. – Wang, J.** (2004): The Transvergence Position Under Globalization: Looking Beyond Convergence, Divergence and Crossvergence. *Multinational Business Review*, 12. évf. 2. sz. pp. 37-58.
<https://doi.org/10.1108/1525383X200400009>
- Hajnal Gy.** (2004): *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító tanulmány tükrében*. Ph.D. értekezés. Budapest, (Budapesti Corvinus Egyetem), 190 p.
- Hall, P. A. – Soskice, D.** (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In: Hall, P.A. – Soskice, D. (szerk.): *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*. Oxford, Oxford University Press, pp. 1-70.
<http://dx.doi.org/10.1093/0199247757.003.0001>

- Haque, Sh.** (2007): Theory and Practice of Public Administration in Southeast Asia: Traditions, Directions, and Impacts. *International Journal of Public Administration*, 30. évf. pp. 1297-1326.
<https://doi.org/10.1080/01900690701229434>
- Harrison, L.** (2012): How Can HR Make a Strategic Difference within Organizations? *Strategic HR Review*, [on-line] 11. évf. 3. sz.
<https://doi.org/10.1108/shr.2012.37211caa.002>
- Hendry, C. – Pettigrew, A. M.** (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management*. 1. évf. 1. sz. pp. 17-43.
<https://doi.org/10.1080/095851990000000038>
- Hickson, D. et al.** (1974): Culture free context of organization structure. *Sociology*, 8. évf. pp. 59-80.
<https://doi.org/10.1177/003803857400800104>
- Hofstede, G.** (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, Sage, 475 p.
- Hofstede, G.** (1998): Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management. *Management International Review*, 38. évf. 2. sz. pp. 7-26.
https://doi.org/10.1007/978-3-322-90989-3_2
- Hofstede, G.** (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. London, Thousand Oaks; CA, Sage, 616 p.
- Hollingsworth, J. R. – Boyer, R.** (1997): Coordination of economic actors and social systems of production. In: Hollingsworth, J. R. – Boyer, R. (szerk.): *Contemporary Capitalism*. Cambridge, Cambridge University Press. 493 p.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139174701>
- Hood, Ch.** (1991): A public management for all seasons? *Public Administration*, 69. évf. 1. sz. pp. 3-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, Ch.** (2011): The Ashgate Research Companion to New Public Management. Book review. *Governance*, 24. évf. 4. pp. 737-739.
https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01547_1.x

- Hood, Ch.** – Dixon, R. (2015): What we have to show for 30 years of new public management: Higher costs, more complaints. *Governance*, 28. évf. 3. sz. pp. 265-267.
<https://doi.org/10.1111/GOVE.12150>
- Hood, Ch.** – Jackson, M. (1991): The New Public Management: Recipe for Disaster? *Canberra Bulletin for Public Administration*, [on-line] 64. évf. 5. sz. pp. 16-24.
https://www.researchgate.net/publication/257644865_The_New_Public_Management_A_Recipe_for_Disaster (2020. 09.13.)
- Hori, M.** (2003): Japanese Public Administration and its Adaptation to New Public Management. *Ritsumeikan Law Review*, [on-line] 20. sz.
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/law/lex/rlr20/Hori.pdf> (2020. 12. 05.)
- Horton, S.** (2011): Contrasting Anglo-American and Continental European civil service systems. In: Massey, A. (szerk.): *International Handbook on Civil Service Systems*. Cheltenham, UK, Edward Elgar, pp. 31-54.
- House, R. J.** et al. (2004): *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. H.n., Sage Publications, 848 p.
- Islam, F.** (2015): New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors. *African Journal of Political Science and International Relations*, 9. évf. 4. sz. pp. 141-151.
<https://doi.org/10.5897/AJPSIR2015.0775>
- Jackson, S. E.** – Schuler, R. S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46. évf. pp. 237-264.
- Józsa Z.** (2013): Fejezetek az amerikai közgazdaságtudomány történetéből: a tudományos vezetéstől az "új közigazgatásig". *Acta Universitatis Szegediensis: Acta Juridica et Politica*, 75. évf. 1. sz. pp. 321-330.
<http://acta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/30653>
- Jun, J. S.** (2009): The Limits of Post-New Public Management and Beyond. *Public Administration Review*, 69 évf. 1. sz. pp. 161-165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01960.x>
- Kalas T.** (1999) A közigazgatás kialakulása, fogalma, feladatai. In: Kalas T. (szerk.): *Közigazgatási Jog Általános Rész I.* [on-line]. Miskolc, Bíbor, pp. 19-46.
https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/10840/38_tormaandras_tordelt.pdf (2020. 10. 03.)

- Kapucu, N.** (2009): New Public Management and Governance Perspectives in Understanding Public Management. *Public Administration Review*, 69. évf. 6. sz. pp. 1187-1190
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02078.x>
- Karoliny M.né** (2003): Az emberi erőforrás menedzsment története. In: Farkas F. et al. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., pp. 51-82.
- Karoliny M.né et al.** (2020): A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004-2016) 1. rész. *Tér Gazdaság Ember*, [on-line] 8. évf. 1. sz. pp. 9-32.
https://www.researchgate.net/publication/343602084_A_kozep-kelet-europai_HR_alakulasanak_empirikus_bizonyitekai_nemzetkozi_osszehasonlitasban_2004-2016_2_resz_Empirical_evidences_of_the_HRM_evolution_in_Central_and_Eastern_Europe_in_international_comp (2021. 01. 13.)
- Karoliny M.né – Farkas F. – Musztyné Bátfai B. V. – Poór J. – Pótó Zs.** (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában a közszféra HR-je, magyarországi és kelet-európai sajátosságok. *Humánpolitikai szemle*, 19. évf. 12. sz. pp. 24-36.
- Karoliny M.né – Farkas F. – Poór J.** (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio*, 9. évf. 2. sz. pp. 92-110.
<https://doi.org/10.21845/comp/2010/2/6>
- Karoliny M.né – Poór, J.** (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12. évf. 2. sz. pp. 20-38.
<https://doi.org/10.21845/comp/2013/2/2>
- Karoliny M.né – Poór J.** (2019): A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empíriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 12. sz. pp. 149-160
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.13>
- Katzenbach, J. – Bromfield, P.** (2009): How to cut costs in a recession – with help from employees. *Strategy & Leadership*, 37. évf. 3. sz. pp. 9-16.
<https://doi.org/10.1108/10878570910954592>

- Kaufman, B. E.** (2016): Globalization and convergence–divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, 26. évf. 4. sz. pp. 338-351.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.006>
- Kelley, L. et al.** (1995): Congruence of national managerial values and organizational practices: A case for uniqueness of the Japanese. *Advances in International Comparative Management*, 10. évf. pp. 185-199.
- Kerr, C. et al.** (1960): *Industrialism and industrial man: The Problems of Labour and Management in Economic Growth*. Cambridge, Harvard University Press, 331 p.
<https://doi.org/10.1177/000271626133400157>
- Kim, Sh.** (2000): *Reform efforts toward New Public Management in Korea*. IIAS/Japan joint Panel in Public Administration Konferencia. Bologna, Olaszország, 2000. június 11., [on-line].
http://www.iam.or.jp/asia-pacific_panel/pdffdownloads/bologna00-paper2.pdf
(2020. 12. 18.)
- Kotter, J. P.** (1982): *The General Managers*. New York, Free Press.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930230110>
- Kovács I. É.** (2017): *Quo vadis HRM? HR gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása fókuszban közép-kelet-európai és hazai sajátosságokkal*. Ph.D. értekezés. Gödöllő, (Szent István Egyetem), 185 p.
- Kuhn, T. S.** (2000): *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest, Osiris Kiadó. 266 p.
- Kuperus, H. – Rode, A.** (2016): *Top Public Managers in Europe* [on-line]. The Hague, Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 97 p.
https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_1_NL_Top_Public_Managers_in_Europe.pdf
(2020. 10. 30.)
- Kuperus, H. – Rode, A.** (2010): More Efficient Civil Services in Times of Economic Recession and Beyond: Can a Flexicurity Approach Help? *EIPAScope*, [on-line] 2010-es évf. 1. sz. pp. 15-22.
http://aei.pitt.edu/14693/1/20100519110322_Eipascope_2010_1Flexicurity.pdf
(2020. 10. 30.)

- La Porta, R.** et al. (1997): Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52. évf. 3. sz. pp. 1131-50.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x>
- Lai, Y.** et al. (2016): Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31. évf. 1. sz. pp. 113-131.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.005>
- Larsen, H. H.** – Brewster, Ch. (2003): Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25. évf. 3. sz. pp. 228-244.
<https://doi.org/10.1108/01425450310475838>.
- Lengnick-Hall, C. A.** – Lengnick-Hall M. (1988): Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13. évf. 3. sz. pp. 454-70.
<https://doi.org/10.2307/258092>
- Linder V.** (2010): *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. Ph.D. értekezés. Debrecen, (Debreceni Egyetem), 251 p.
- Liu, W.** – Li, W. (2013): Public Administration in China – Evolution and Current Challenge. *Asian Journal of Political Science*. 21. évf. 1. sz. pp. 1-20.
<https://doi.org/10.1080/02185377.2013.793557>
- Lőrincz L.** (2007): Közigazgatási reformok: mítoszok és realitás. *Közigazgatási Szemle*. 1. évf. 2. sz. pp. 3-13.
- Manning, N.** (2001): The legacy of New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67. évf. 2. sz. pp. 297-312.
<https://doi.org/10.1177/0020852301672009>
- Manning, N.** et al., (2008): *Public Management Reform: should Latin America learn from the OECD?* XIII Congreso Internacional Del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2008 október, [on-line].
<https://www.flacsoandes.edu.ec/pt-br/agora/public-management-reform-should-latin-america-learn-oecd> (2020. 10. 16.)
- Mayo, G. E.** (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, The Macmillan Company, 194 p.
- Mayrhofer, W.** et al. (2011): Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21. évf. 1. sz. pp. 50-67.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011>

- McGregor, D. M.** (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill, 246 p.
- Mélypataki G.** (2010): A nyílt és a zárt közszolgálati rendszerek. *Miskolci Jogi Szemle*, [on-line] 5. évf. 2. sz. pp. 156-178.
https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/egyeb/mjsz/201002/11_melypatakigabor.pdf (2020. 11. 12.)
- Meyer, J. W.** et al. (1997): World society and the nation-state. *The American Journal of Sociology*, 103. évf. 1. sz. pp. 144-181.
<https://doi.org/10.1086/231174>
- Meyer, J. W. – Rowan, B.** (1991): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: Powell, W.W. – DiMaggio, P.J. (szerk.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press, 486 p.
- Minogue, M. – Polidano, Ch. – Hulme D.** (2001): *Beyond New Public Management*. Cheltenham UK, Edward Elgar, 328 p.
- Mintzberg, H.** (1973): *The nature of managerial work*. New York, Harper and Row, 298 p.
- Mohrman, S. A. – Worley, Ch. G.** (2009): Dealing with Rough Times: A Capabilities Development Approach to Surviving and Thriving. *Human Resource Management*, 48. évf. 3. sz. pp. 433-445.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20292>
- Moran, R.T. – Harris, P. R. – Moran, S.V.** (2007): *Managing Cultural Differences* [on-line]. Amsterdam, Elsevier, 708 p.
http://mimccomwinter2017.pbworks.com/w/file/114649891/_Robert_T._Moran_Philip_R._Harris_Sarah_V._Moran_Bookos.org_.pdf (2020. 11. 06.)
- Morgan, Ph. – Perry, J. L.** (1988): Re-orienting the comparative study of civil service systems. *Review of Public Personnel Administration*, 8. évf. 3. sz. pp. 84-95.
<https://doi.org/10.1177/0734371X8800800306>
- Morgan, Ph. – Allington, N.** (2003): Private Sector ‘Good’, Public Sector ‘Bad’? Transformation or Transition in the UK Public Sector? *Scientific Journal of Administrative Development*, 1. évf. 1. sz. pp. 22-53.
- Moriguchi, Ch.** (2014): Japanese-style Human Resource Management and Its Historical Origins. *Japan Labor Review*, 11. évf. 3. sz. pp. 58-77.

- Morley, M.** – Collings, D. G. (2004): Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs. *International Journal of Manpower*, [on-line] 6. évf. pp. 487-499.
https://www.researchgate.net/profile/David-Collings-5/publication/235287507_Contemporary_debates_and_new_directions_in_HRM_in_MNCs_Introduction/links/02e7e51e848d89b8e4000000/Contemporary-debates-and-new-directions-in-HRM-in-MNCs-Introduction.pdf (2020. 12. 18.)
- Morley, M.** et al. (1996). Evaluating change in European industrial relations: research evidence on trends at organisational level. *International Journal of Human Resource Management*, 7. évf. pp. 640-656.
<https://doi.org/10.1080/09585199600000148>
- Musztyné Bátfai B. V.** (2021a): *A HRM gyakorlatának regionális és szektorális jellemzői az utóbbi három Cranet felmérés elemzésének tükrében.* In: Metropolitan Egyetem Budapest (szerk.): *Cranet Online Konferencia 2021 - Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19.* Budapest, 2021. május 12. Budapest, Budapesti Metropolitan Egyetem, pp. 14-15.
- Musztyné Bátfai B. V.** (2021b): Az emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a Cranet 2005-2010-2016-os felmérések tükrében. *Tudásmenedzsment*, [on-line] 22. évf. 1. sz. pp. 188-206.
<https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.11>
- Musztyné Bátfai B. V.** et al. (2013): A Cranet-panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közszféra vonatkozásában. *Tudásmenedzsment*, 14. évf. különszám, pp. 145-154.
http://www.epa.hu/02700/02750/00031/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2013_01_ksz.pdf
- Musztyné Bátfai, B. V.** et al. (2018): *Global and Regional Trends in the HR Practice of the Private and Public Sectors in the Light of Three Consecutive CRANET Surveys (2004-2016).* 5th AIB-CEE Chapter Annual Conference on International Entrepreneurship As The Bridge Between International Economics and International Business. Krakkó, 2018. szeptember 12-14.

- Musztyné Bátfai B. V.** – Pótó Zs. (2017): Globális és regionális HR trendek a köz- és a magánszféra gyakorlatában (2004-2016). *Érték, minőség és versenyképesség – a 21. század kihívásai*. Konferenciakötet. Komárom, 2017. szeptember 12-13., Komárom, Selye János Egyetem, pp. 300-313.
https://www.academia.edu/34632442/Human_Controlling_In_Public_Administration
- Musztyné Bátfai, B. V.** – Pótó, Zs. (2020): Human Resource Management in the Public and Private Sectors – an International Comparison with Special Focus on Central Eastern Europe Based on Cranet Research 2004-2016. In: Balogh G. – László Gy. – Sipos N. (szerk.): *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Pécs, 2020. június 24-25. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, pp. 689-706.
- Nikandrou, F.** – Apospori, E. – Papalexandri, N. (2005): Changes in HRM in Europe: a longitudinal comparative study among 18 European countries. *Journal of European Industrial Training*, 29. évf. 7. sz. pp. 541-560.
<https://doi.org/10.1108/03090590510621045>
- OECD** (1995): *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*. Paris, OECD, 171 p.
- OECD** (2021): *Strengthening the recovery: The need for speed. OECD Economic Outlook* [on-line]. Interim Report March 2021, 20 p.
<https://doi.org/10.1787/34bfd999-en>
- Olufemi, F. J.** – David, K (2010): Public Sector Reform in Africa: Issues, Lessons and Future Directions. *Journal of Sustainable Development in Africa*, [on-line] 12. évf. 8. sz. pp. 145-157.
https://jsd-africa.com/Jsd/Vol12No8_Winter2010_B/PDF/Public%20Sector%20Reform%20in%20Africa.pdf (2020. 10. 25.)
- Ongaro, E.** et al. (2018): Public Administration and Public Management Research in Europe: Traditions and Trends. In: Ongaro E. – van Thiel S. (szerk.): *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. H.n., Palgrave, pp. 11-39.
<https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3>
- Oparin-Salamon M.** (2013): A közmenedzsment evolúciója: az új közmenedzsmenttől a hálózati kormányzásig. *Marketing & Menedzsment*, 2013-as évf. 1. sz. pp. 77-88.

- Osborne, D.** – Gaebler, T. (1994): *Új utak a közigazgatásban*. Budapest, Kossuth, 340 p.
- Osborne, S. P.** (2006): The New Public Governance? *Public Management Review*, 8. évf. 3. sz. pp. 377-388.
<http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/.../the-New-Public-Governance.pdf>
- Osborne, S. P.** (2010): *The New Public Governance?* London, Routledge, 448 p.
- Parry, E.** et al. (2005): Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34. évf. 5. sz. pp. 588-602.
<https://doi.org/10.1108/00483480510612530>
- Peters, B. G.** (1996): *The future of Governing: Four Emerging Models*. Lawrence, University Press of Kansas, 179 p.
- Peters, Th. J.** – Waterman, R. H. Jr. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Harper and Row, 360 p.
- Petró Cs.** – Stréhli-Klotz G. (2013): Mennyire elégedett a közszolgálat? Résztanulmány. *Közszolgálati Humán Tükör*, [on-line].
http://real.mtak.hu/34317/1/03_HR_MennyireElegedettAKozszolgalat_AROP2217.pdf (2020. 10. 08.)
- Pieper, R.** (1990): *Human resource management: An international comparison*. Berlin, de Gruyter, 283 p.
- Pintér J.** – Rappai G. (2007): *Statisztika*. Pécs, Carbocomp, 508 p.
- Pollitt, Ch.** (1990): *Managerialism and the Public Services*. Oxford, Blackwell, 214 p.
- Pollitt, Ch.** – Bouckaert, G. (2004): *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press, 367 p.
https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State (2020. 10. 02.)
- Pollitt, Ch.** – Dan, S. (2011): *The Impacts of the New Public Management in Europe: a Meta-analysis*. Kutatási jelentés. H.n., COCOPS, 68 p.
hdl.handle.net/1765/40668
- Pongrácz A.** (2016): Az állam válsága és a neo-weberiánus államfelfogás. In: Egresi K. et al., (szerk.): *Államelmélet* [on-line]. Győr, SZE DF ÁJK Jogelméleti Tanszék, pp. 305-308.
https://jet.sze.hu/images/Tanszéki%20Kiadványok%202017-18/allamelmelet_tk_2017_06_05-1.pdf (2020. 12. 01.)

- Poór J.** (2006): *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, MMPC, 344 p.
- Poór J.** (2009): Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány*, 15. évf. 7-8. sz. pp. 24-35.
- Poór J.** (2013a): *Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Akadémiai doktori értekezés. Budapest, (Szent István Egyetem), 266 p.
- Poór J.** (2013b): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, Complex, 494 p.
- Poór J.** (2016): *Tréningek és képzések hatékonysága – Magyarország 2016* [on-line]. Kutatási zárójelentés. Gödöllő, (Szent István Egyetem), 37 p.
http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/treninghatekonysag_magyarorszag_2016.pdf
- Poór J.** – Barta Zs. – Karoliny M.-né. (2006): A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. *Humánpolitikai Szemle*, 17. évf. 9. sz.
- Poór, J.** et al. (2017): Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14. évf. 7. sz. pp. 123-141.
http://acta.uni-obuda.hu/Poor_Vinogradov_Gabrielne-Tozser_Antalik_Horbulak_Juhasz_Kovacs_Nemethy_Machova_78.pdf (2020. 12. 11.)
- Poór J.** et al. (2021a): *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Első és második fázis összehasonlítása* [on-line]. Kutatási jelentés. Gödöllő, (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem), 88 p.
https://www.researchgate.net/publication/349947384_KORONAVIRUS-VALSAG_KIHIVASOK_ES_HR_VALASZOK_Elso_es_masodik_fazis_osszehasonlitasa (2020. 04. 23.)
- Poór, J.** – Farkas, F. – Karoliny, M.né – Musztyné Bátfa, B. V. – Pótó, Zs. (2008): Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in Eastern European, NPM and Other Countries. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): *International Conference on New trends and tendencies in human resource management – East meets West*. Pécs, 2008. június 13-14. Pécs, University Press Pécs, pp. 45-48.

- Poór, J.** – Jepsen, D. M. – Musztyné Bátfaí, B. V. – Pótó, Zs. – Veresné Valentinyi, K. – Karoliny, M.né (2021b): Regional HRM Trends in Private and Public Sectors: A Comparative Approach. *Journal of East-West Business*, [on-line] 27. évf. 4. sz. pp. 311-331.
<https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>
- Poór, J.** – Karoliny, M.né – Musztyné Bátfaí, B. V. – Pótó, Zs. – Farkas, F. (2009): Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in International Comparison. *Acta Oeconomica*, 59. évf. 2. sz. pp. 179-206.
<https://doi.org/10.1556/aoecon.59.2009.2.3>
- Poór J.** – Karoliny M.né – Musztyné Bátfaí B. V. – Pótó Zs. – Farkas F. (2014): Emberierőforrás menedzselési hasonlóságok és különbségek a világ Cranet-felméréseiben részt vevő magán- és közsférabeli szervezeteinél. *Pro publico bono*, 2. évf. 1. sz. pp. 127-144.
<https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/3071>
- Poór, J.** – Musztyné Bátfaí, B. V. – Pótó, Zs. – Karoliny, M.né (2012): International Comparison of Human Resource Management in Private and Public Sector Organizations. In: Michael Morley (szerk.): *Management Re-imagined: The 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. Limerick, Írország, 2012. június 26-29. Limerick, Intersource Group Publishing, pp. 111-111.
- Poór, J.** – Musztyné Bátfaí, B. V. – Pótó, Zs. – Karoliny, M.né (2018): Global and Regional Trends in the HR Practice of the Private and Public Sectors in the Light of Three Consecutive CRANET Surveys (2004-2016). In: Bigos, K. Et al. (2018): *5th AIB-CEE Chapter Annual Conference on International Entrepreneurship As The Bridge Between International Economics and International Business. Conference Booklet*. Krakkó, Cracow University of Economics, 2018. szeptember 12-14, pp. 211-211.
- Porter, M.** (1985): *Competitive advantage*. New York, The Free Press, 557 p.
- Pótó, Zs.** – Musztyné Bátfaí, B. V. (2008): *Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in Eastern European, NPM and other Countries*. International Conference on New Trends and Tendencies in Human Resource Management - East meets West. Pécs, 2008. június 13-14.

- Pótó Zs.** – Musztyné Bátfai, B. V. (2012): *A Cranet panel adatfelvétel két fordulójának elemzése a privát és a közszféra vonatkozásában*. III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment, HR megoldások - határok nélkül. Nemzetközi Szakmai Konferencia. Pécs, 2012. október 3.
- Pótó, Zs.** – Poór, J. – Musztyné Bátfai, B. V. – Karoliny M.né (2012): *International Comparison of Human Resource Management in Private and Public Sector Organizations*. Management Re-imagined: The 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management. Limerick, Írország, 2012. június 26-29.
- Powell, M.** (2016): Human resource management practices in Japan: Are they really changing? *Merici*, 2. évf. pp. 77-90.
- Primecz, H.** (2020): Geert Hofstede (1928-2020). *Vezetéstudomány*, 51. évf. 4. sz. pp. 85-86.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.08>.
- Ralston, D.A.** et al. (1993): Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24. évf. 2. sz. pp. 249-275.
<https://www.jstor.org/stable/155221?seq=1>
- Randma-Liiv, T.** – Kickert, W. (2017): The Impact of the Fiscal Crisis on Public Administration Reforms: Comparison of 14 European Countries. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19. évf. 2. sz. pp. 155-172.
<https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1129737>
- Ranson, S.** – Stewart, J. (1994): *Management in the Public Domain. Enabling the Learning Society*. H.n., Palgrave Macmillan. 334 p.
- Raudeliūnienė, J.** – Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2013) Analysis of factors motivating human resources in public sector. Contemporary Issues in Business, Management and Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110. évf. pp. 719-726.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916>
- Reiche, B. S.** – Lee, Y. – Quintanilla, J. (2012): Cultural perspectives on comparative HRM. In: Brewster, Ch. – Mayrhofer, W. – Farndale, E. (szerk.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. H.n., Edward Elgar, 704 p.
<https://doi.org/10.13140/2.1.2284.3846>

- Rizov, M.** – Croucher, R. (2009): Human Resource Management and Performance in European Firms. *Cambridge Journal of Economics*, 33. évf. 2. sz. pp. 253-272.
<https://doi.org/10.1093/cje/ben037>
- Robinson, M.** (2015): *From Old Public Administration to the New Public Service — Implications for Public Sector Reform in Developing Countries* [on-line].
Szingapúr, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 19 p.
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf (2020. 10. 14.)
- Roche, W. K.** – Teague, P. (2012): Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession. *Human Relations*, 65. évf. 10. sz. pp. 1333-1358.
<https://doi.org/10.1177/0018726712451282>
- Ronen, S.** – Shenkar, O. (1985): Clustering Countries on an Attitudinal Dimension. A Review and Synthesis. *Academy of Management Journal*. 10. évf. 3. sz. pp. 435-454.
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278955>
- Rosta M.** (2012a): Az új közszolgálati menedzsment célja. *Társadalomkutatás*, 30. évf. 2. sz. pp. 169-185.
<https://doi.org/10.1556/tarskut.30.2012.2.6>
- Rosta M.** (2012b): *Az Új Közszolgálati Menedzsment intézményi meghatározottsága*. Ph.D. értekezés. Budapest, (Budapesti Corvinus Egyetem), 362. p.
- Rosta M.** (2015): Kakofónia a Közmenedzsmentben A New Public Management és a Poszt-New Public Management Kapcsolata. *Köz-Gazdaság*, [on-line] 10. évf. 3. sz. pp. 205-218. <http://www.retp.eu/index.php/retp/article/view/665> (2020. 10. 14.)
- Sajtos L.** – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest, Alinea, 402 p.
- Schedler, K.** – Proeller, I. (2002): The New Public Management. A perspective from mainland Europe. In: McLaughlin, K.L. – Osborne, S. P. – Ferlie, E. (szerk.): *New Public Management: current trends and future prospects*. New York, Routledge, pp. 163-180.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf

- Schuler, R. S.** (1992): Strategic HRM: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organisation Dynamics*, 21. évf. 1. sz. pp. 18-32.
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schuler, R. S.** – Macmillan, I. (1984): Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23. évf. 3. sz. pp. 241-255.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304>
- Scott, W.R.** (1995): *Institutions and Organizations*. Thousands Oaks, Sage. 360 p.
- Sipos N.** et al. (2020): Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *Civil Szemle*, különszám, [on-line] 17. évf. pp. 71-90.
https://www.researchgate.net/publication/344547557_Felsooktatas_a_COVID-19_szoritasaban_10_nap_alatt_10_ev_Gyorsjelentes_a_digitalis_atallas_hatasairól_a_munkavegzesben_a_Pecsi_Tudomanyegyetemen (2021. 04. 12.)
- 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*, 5. évf. 2. sz. pp. 267-299.
<https://doi.org/10.1080/09585199400000019>
- Stavrou, E.** – Brewster, Ch. - Charalambous, C. (2010): Human resource management and organizational performance in Europe: best fit, best practice or both? *International Journal of Human Resource Management*, 21. évf. 7. sz. pp. 933-962.
<https://doi.org/10.1080/09585191003783371>
- Stockholm, M.** (2005). New Public Sector Management in Africa. *African Development*, különszám, 3-4. sz.
- Stoker, G.** (2006): Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36. évf. 1. sz. pp. 41-57.
<https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Szabó K.** (2015): *Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment Multinacionális Vállalatoknál*. Ph.D. értekezés. Gödöllő (Szent István Egyetem), 155 p.
- Szalka É.** – Czipf Cs. (2008): Az emberi tőke vállalati értékre gyakorolt hatása. *Marketing & Menedzsment*, 42. évf. 5-6. sz. pp. 4-14.

- Szamosi L. T.** et al. (2010): Developments in HRM in south-eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21. évf. 14. sz. pp. 2521-2528.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.523572>
- Taylor, F. W.** (1911): *Principles of scientific management*. New York, London, Harper & Brothers, 144. p
- Torma A.** (2010): Adalékok a közmenedzsment-reformok elméleti hátteréhez és főbb irányzataihoz. *Sectio Juridica et Politica*, [on-line] 28. évf. pp. 315-338.
https://matarka.hu/koz/ISSN_08666032/tomus_28_2010/ISSN_08666032_tomus_28_2010_313-338.pdf (2020. 09. 19.)
- Ulrich, D.** et al. (2009): *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York, McGraw Hill, 256. p.
<https://www.lsms.ac/public/uploads/vYXRO4pkmm13eVL7D4yu0YdtMAD8UDEBTa4c3z1zEFpT1AoQXM15753751786LTFOLsW2eOJzuJYphLxwYx5XvwozNFEISfL4zwQn11RIML9nh.pdf>
- Ulrich, D.** – Grochowski, J. (2012): From shared services to professional services. *Strategic HR Review*, 11. évf. 3. sz. pp. 136-142.
<https://doi.org/10.1108/14754391211216850>
- Ulrich, D.** – Grochowski, J. (2018): *Auditing the Effectiveness of your HR Department*.
<https://rbl.net/blog/post/auditing-the-effectiveness-of-your-hr-department>
- UK** (2005): *Presidency of the EU: Innovative HR strategies project*. London, Cabinet Office.
- UN** (2005): *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance* [on-line]. Kutatási jelentés. New York, United Nations.
<https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/World%20Public%20Sector%20Report%20series/World%20Public%20Sector%20Report.2005.pdf> (2020. 11.12.)
- Vardarlier, P.** (2016): Strategic Approach to Human Resource Management During Crisis. *Social and Behavioral Sciences*, 235. évf, pp. 463-472.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Vatchkova, E.** – Musztyné Bátfai B. V. – Gyurkó Zs. (2006): Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. *Személyügyi Hírlevél*, 5-6. sz. pp. 3-11.

- Vatchkova, E.** – Musztyné Bátfai B. V. – Gyurkó Zs. (2009): Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. In: Poór J. – Bóday P. – Kispál Z.né (szerk.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben*. Komárom, Selye János Egyetem, pp. 105-118.
- Vermeer, L.** – Visser, C. – Drogulski, H. (é. n.): *Accelerating Digital HR during- and post COVID-19. The future of HR in the face of COVID-19*. Deloitte [on-line]. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/accelerating-digital-hr-during-and-post-covid-19.html> (2021. 04. 23.)
- Vinten, G.** (1994): *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship*. London, Sage. 196 p.
<https://doi.org/10.1177/108602669600900427>
- 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. évf. 1. sz. pp. 22-53.
<https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Whitley, R.** (2000): *Divergent Capitalisms. The social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford, Oxford University Press, 301 p.
- Wickramasinghe, V.** – Perera, G. (2012): HRM practices during the global recession (2008-2010): Evidence from globally distributed software development firms in Sri Lanka. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5. évf. 3. sz. pp. 188-212.
<https://doi.org/10.1108/17538291211291747>
- Wilson, W.** (1887): The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. 2. évf. 2. sz. pp. 197-222.
<http://www.jstor.org/stable/2139277>
- Worland, D.** – Manning, K. (2006): Strategic Human Resource Management and Performance. [on-line]. *Victoria University School of Management Working Paper Series*, 2005 évf. 6. sz. pp. 1-22.
[https://vuir.vu.edu.au/121/1/\(121\)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf](https://vuir.vu.edu.au/121/1/(121)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf) (2020. 11. 04.)
- World Bank** (1981): *World Bank Annual Report 1981*. Washington, D. C., World Bank, 212 p.

Wunderlich, M. F. – Løkke, A. (2020): *Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic* [on-line]. Survey Report. H-n., (Aarhus University), 44 p.
https://pure.au.dk/portal/files/193337659/Survey_Report_HRM_Practices_COVID_19.pdf (2021. 04. 23.)

Függelék

1. sz. függelék: A Cranet kérdőív – 2014/16



AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATA MAGYARORSZÁG 2014

Tisztelt Hölgym, Uram!

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

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

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

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

KÉRDŐÍV KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

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

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

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

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

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

EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT ELŐRE IS KÖSZÖNJÜK!

Karoliny Mártonné dr.
habil. egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
H-7622 Pécs, Rákóczi u. 80.
e-mail: karoliny@ktk.pte.hu
telefon: +36-20-4035066

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

A kutatás támogatója:



© CRANET, 2014 PÉCS-GÖDÖLLŐ

1. RÉSZ: HRM TEVÉKENYSÉG A SZERVEZETBEN

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

7.	Ha szervezetének van üzleti/szolgáltatási stratégiája, annak kidolgozásába mikor vonják be a személyzeti/HR tevékenységért felelős személyt? (Csak egyet jelöljön be!)				
	A. Kezdetől fogva		☐	3	
	B. Későbbi fázisoktól		☐	2	
	C. A megvalósításkor		☐	1	
	D. Nem vonják be		☐	0	
	E. Nem értelmezhető (nincs üzleti stratégia)		☐	9	

8.	Az Önök szervezetében kik a következő HR területek főbb elvi kérdéseinek döntéshozói? (Soranként egyet jelöljön!)				
		A vezetők	A vezetők a HR részleggel konzultálva	A HR részleg a vezetőkkel konzultálva	A HR részleg szakemberei
	A. Bérek és juttatások	☐	☐	☐	☐
	B. Toborzás és kiválasztás	☐	☐	☐	☐
	C. Képzés és fejlesztés	☐	☐	☐	☐
	D. Munkaügyi kapcsolatok	☐	☐	☐	☐
	E. Létszámbővítés/csökkentés	☐	☐	☐	☐

9.	Milyen mértékben szervezik külső szolgáltatóknak az alábbi területeket?					
		Nincs kiszervezés			Teljesen kiszervezett	
	A. Bérszámfejtés	☐	☐	☐	☐	☐
	B. Nyugdíjak	☐	☐	☐	☐	☐
	C. Juttatások	☐	☐	☐	☐	☐
	D. Képzés és fejlesztés	☐	☐	☐	☐	☐
	E. Létszámcsökkentés/leépítés/outplacement	☐	☐	☐	☐	☐
	F. HR Információs rendszer	☐	☐	☐	☐	☐
	G. Toborzás	☐	☐	☐	☐	☐
	H. Kiválasztás	☐	☐	☐	☐	☐
	I. Vezetői/alkalmazotti rendszeres kérések kezelése (HR call-center)	☐	☐	☐	☐	☐

10.	Használják-e a HR-munkában a következőket?			
			Igen,	Nem
	A. Számítógép-alapú/elektronikus HR információs rendszer		☐	☐
	B. Vezetői önkiszolgáló (self-service*) rendszer		☐	☐
	*Az elektronikus HR rendszer olyan funkciója, amely a vezetők számára közvetlenül, a HR részleg igénybevétele nélkül teszi lehetővé a beosztottak bizonyos HR-ügyeinek intézését.			
	C. Dolgozói önkiszolgáló (self-service*) rendszer		☐	☐
	*Az elektronikus HR rendszer olyan funkciója, amely lehetővé teszi, hogy a munkatársak bizonyos HR-ügyeiket maguk intézzék (pl. személyes adatok megváltoztatása, szabadság előjegyzés).			

11.	Mennyire jellemző az Ön szervezeténél a személyzeti/HR funkció/részleg teljesítményének értékelése? (Kérjük, jelölje az alábbi skála egy fokozatával!)				
	Egyáltalán nem				Teljes mértékben
	☐	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3	4

II. RÉSZ: SZEMÉLYZET-BIZTOSÍTÁSI GYAKORLAT

1. Hogyan alakult az Ön szervezeténél az alkalmazottak (teljes munkaidős egyenértékesben kifejezett) összlétszáma az elmúlt három évben? (Kérjük, egyet jelöljön meg!)

Jelentősen csökkent		Nem változott		Jelentősen növekedett
☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅

2. Kérjük, jelölje, hogy az egyes foglalkozási kategóriákban használják-e az alábbi szervezetkarcsúsító létszám- és költségcsökkentő eszközöket! (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)

	Vezetők	Szellemi (szak) alkalmazottak	Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. Létszámstop	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
B. Korai/ idő előtti nyugdíjazás	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
C. Belső átcsoportosítás, áthelyezés	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
D. Természetes fogyás/ lemorzsolódás	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
E. A lejáró határozott idejű munkaszerződések meghosszabbítási tilalma	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
F. Fizetés nélküli (tanulmányi) szabadság	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
G. Kiszervezés/Outsourcing	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
H. Vezetői fizetéscsökkentés	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
I. Túlóra-korlátozás	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
J. Bér-befagyasztás	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
K. Részleges munkakör-vesztés	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
L. Munkakör-megosztás	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
M. Juttatás-csökkentés	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
N. Dolgozói fizetéscsökkentés	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
O. Egyedi elbocsátások (egy év alatt az alkalmazottak 1-4%-a)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
P. Koncentrált elbocsátás (egy év alatt az alkalmazottak 5-9%-a)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀
Q. Tömeges elbocsátás/csoportos létszámléépítés (1-3 hónap alatt az állomány 10 vagy több %-a)	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₁	☐ ₀

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

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

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

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

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

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

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

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

III. RÉSZ: SZEMÉLYZET-FEJLESZTÉS

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

	Igen	Nem
A. Vezetők	☐ ₁	☐ ₀
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	☐ ₁	☐ ₀
C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	☐ ₁	☐ ₀

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

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

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

	Igen	Nem
A. Fizetés, jutalom	☐ ₁	☐ ₀
B. Képzés-fejlesztés	☐ ₁	☐ ₀
C. Karrier-mozgások	☐ ₁	☐ ₀
D. Létszámtervezés	☐ ₁	☐ ₀

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

Igen ☐₁ Nem ☐₀

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

0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	>10%	Nem tudom
☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₇	☐ ₈	☐ ₉	☐ ₁₀	☐ ₁₁	☐ ₉

6.	Hozzávetőleg hány képzési napon vesznek részt évente az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?				
	A. Vezetők	átlagosan _____ nap/fő/év			
	B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	átlagosan _____ nap/fő/év			
	C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	átlagosan _____ nap/fő/év			
7a.	Készül-e <u>szisztematikus</u> értékelés a képzési programjaik <i>hatékonyságáról</i> az Ön szervezetében?				
	Igen ☐ ₁ Nem ☐ ₀				
7b.	Ha igen, akkor kérjük, jelölje, hogy használja-e az Ön szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére az alábbi megoldásokat!				
		Igen	Nem		
	A. Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok száma	☐ ₁	☐ ₀		
	B. A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése	☐ ₁	☐ ₀		
	C. Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	☐ ₁	☐ ₀		
	D. Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	☐ ₁	☐ ₀		
	E. Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	☐ ₁	☐ ₀		
	F. A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	☐ ₁	☐ ₀		
	G. A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	☐ ₁	☐ ₀		
	H. Befektetés-megtérülés	☐ ₁	☐ ₀		
8.	Milyen mértékben használják karrier-menedzselésre a következő módszereket?				
		Egyáltalán nem		Nagyon nagy mértékben	
	A. Speciális munkafeladatok	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	B. Tudásbővítő projektmunkák	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	C. On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	D. Projekt team-munkában való részvétel	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	F. Formális karriertervek	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	G. Fejlesztő központ (DC)	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	H. Utódlási tervek	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	I. Tervezett munkaköri rotáció	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	J. „Tálatum” programok	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	K. Nemzetközi megbízatások/ tapasztalat-szerző programok	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	L. Coaching	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	M. Mentorálás	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄
	N. Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	☐ ₀	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃ ☐ ₄

IV. RÉSZ: ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK

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

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

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

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

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

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

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

V. RÉSZ: ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

1.	Kérjük, jelölje, hogy a szakszervezeti tagok %-os aránya alapján az Ön szervezete hova tartozik!																																										
	0% 1%- 10% 11%-25% 26%-50% 51-75% 76-100% Nem tudom □₁ □₂ □₃ □₄ □₅ □₆ □₉																																										
2.	Mennyire befolyásolják az Ön szervezetének működését a szakszervezetek?																																										
	Egyáltalán nem Nagyon nagymértékben □₀ □₁ □₂ □₃ □₄																																										
3.	Elismerik-e Önöknél a szakszervezeteket a kollektív alku céljára?																																										
	Igen □ ₁ Nem □ ₀																																										
4.	Működik Önöknél üzemi/közalkalmazotti tanács?																																										
	Igen □ ₁ Nem □ ₀																																										
5.	Milyen mértékben használják az alábbi kommunikációs módokat/csatornákat a cég jelentősebb ügyeiről az alkalmazottaknak szóló beszámolók terjesztésére?																																										
	Egyáltalán nem Nagyon nagymértékben □₀ □₁ □₂ □₃ □₄																																										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 45%;">A. Közvetlenül a felső vezetőktől</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₀</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₁</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₂</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₃</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>B. A közvetlen felettesek révén</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>C. A szakszervezeti megbízottak útján</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>D. Az üzemi tanácson keresztül</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>E. Rendszeres munkásgyűléseken</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>F. Team tájékoztatókon</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> <tr> <td>G. Elektronikus kommunikációval</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₂</td> <td style="text-align: center;">□₃</td> <td style="text-align: center;">□₄</td> </tr> </table>	A. Közvetlenül a felső vezetőktől	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	B. A közvetlen felettesek révén	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	C. A szakszervezeti megbízottak útján	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	D. Az üzemi tanácson keresztül	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	E. Rendszeres munkásgyűléseken	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	F. Team tájékoztatókon	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄	G. Elektronikus kommunikációval	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄
A. Közvetlenül a felső vezetőktől	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
B. A közvetlen felettesek révén	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
C. A szakszervezeti megbízottak útján	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
D. Az üzemi tanácson keresztül	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
E. Rendszeres munkásgyűléseken	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
F. Team tájékoztatókon	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
G. Elektronikus kommunikációval	□ ₀	□ ₁	□ ₂	□ ₃	□ ₄																																						
6.	Kérjük, jelölje, ha az alábbi témákról kapnak hivatalos tájékoztatást az egyes alkalmazotti kategóriába tartozó munkatársaik!																																										
	Vezetők Szellemi (szak)-alkalmazottak Irodai/ adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók Általában nem használjuk □₁ □₁ □₁ □₀																																										
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">A. Üzleti stratégia</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₁</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₁</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₁</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">□₀</td> </tr> <tr> <td>B. Pénzügyi eredmények</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> </tr> <tr> <td>C. Munkaszervezés</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₁</td> <td style="text-align: center;">□₀</td> </tr> </table>	A. Üzleti stratégia	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀	B. Pénzügyi eredmények	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀	C. Munkaszervezés	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀																											
A. Üzleti stratégia	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀																																							
B. Pénzügyi eredmények	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀																																							
C. Munkaszervezés	□ ₁	□ ₁	□ ₁	□ ₀																																							

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

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

VI. RÉSZ: SZERVEZETI ADATOK

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

2a.	Kérjük jelezze, hogy az Ön szervezete mely szektorba tartozik!		
	Magánszektor	☐	1
	Ha a magánszektorba tartozik, nyilvános (tőzsdén jegyzett) részvénytársaság-e az Ön szervezete?		
	Igen	☐	1
	Nem	☐	0
	Közszféra	☐	2
	Ha a közszférába tartozik a szervezet, akkor		
	Országos	☐	1
	Regionális	☐	2
	Helyi	☐	3
	Nonprofit	☐	3
	Vegyes (Köz- és magán szektor)	☐	4

2b.	A vállalat alapvetően egy család tulajdonában és/vagy irányítása alatt van?		
	Igen	☐	1
	Nem	☐	0
	Nem jellemző	☐	9
	Ha igen, akkor a család aktívan részt vesz az irányításban?		
	Igen	☐	1
	Nem	☐	0

3.	Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?						
	A működési költségek ----- %-a						Nem tudom ☐ ₉
4.	Ha az Ön szervezete a magánszektorban működik, Ön szerint a cég bruttó árbevétele az utóbbi három évben:						
	A. Jóval meghaladta a költségeket						☐ ₅
	B. Elegendő volt egy szolid profit képzésére						☐ ₄
	C. Elég volt a költségek a fedezésére						☐ ₃
	D. Nem volt elég a költségek fedezésére						☐ ₂
	E. Olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteség keletkezett						☐ ₁
5.	Az Ön szektorában működő többi szervezettel összehasonlítva, hogyan értékelné szervezetének teljesítményét az alábbiak tekintetében? (Kérjük, minden sorba tegyen legalább egy jelet!)						
		Gyenge, iparági sereghajtó	Átlag alatti	Átlagos/a verseny- társakkal azonos	Jobb, mint az átlag	Kiváló	Nem jellemző
	A. Szolgáltatásminőség	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
	B. Termelékenységi szint	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
	C. Nyereségesség	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
	D. Innovációs ráta	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
	E. Részvénytőrségi teljesítmény	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
	F. Környezetvédelmi ügyek	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₉
6.	Hogy jellemezhető szervezete termékeinek, szolgáltatásainak fő felvevő-piac? (Kérjük, csak egyet jelöljön meg!)						
	A. Helyi		☐ ₁				
	B. Régiós		☐ ₂				
	C. Országos		☐ ₃				
	D. Kontinentális (Európa)		☐ ₄				
	E. Világméretű		☐ ₅				
7.	Az Ön szervezete által kiszolgált piac jelenleg:						
	Nagymértékben visszaesik		Nem változik			Nagymértékben bővül	
	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅		
8.	Részese volt-e szervezete az alábbi változások bármelyikének az utóbbi három évben? (Jelölje mindet, ami bekövetkezett!)						
					Igen	Nem	
	A. Egy másik szervezet felvásárlása				☐ ₁	☐ ₀	
	B. Egy másik szervezet általi felvásárlás				☐ ₁	☐ ₀	
	C. Összevonás/Egyesülés				☐ ₁	☐ ₀	
	D. Áttelepülés				☐ ₁	☐ ₀	
	E. Szétválás				☐ ₁	☐ ₀	

9.	Ha a 8. kérdésben felsorolt események bármelyikére igennel felelt, annak folyamatába mikor vonták be a személyzeti/HR osztályt? (Csak egyet jelöljön be!)						
	A. Kezdetől fogva	☐ ₃					
	B. Későbbi fázisoktól	☐ ₂					
	C. A végrehajtáskor	☐ ₁					
	D. Nem vonták be	☐ ₀					
10.	Kérjük, adja meg az alkalmazottaikhoz kapcsolódó alábbi információk hozzávetőleges értékeit!						
	A. Éves fluktuációs ráta	____ % Nem tudom ☐ ₉					
	(Fluktuációs ráta= a kilépettek átlagos állományi létszámhoz viszonyított aránya)						
	B. Hiányzás/ betegszabadság	átlagos napok száma/fő/év: ____ Nem tudom ☐ ₉					
11.	Kérjük, jelölje a 25 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₉
12.	Kérjük, jelölje az 50 éves vagy annál idősebb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₉
13.	Kérjük, jelölje a felsőfokú végzettségűek alkalmazottaikon belüli arányát!						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄	☐ ₅	☐ ₆	☐ ₉
14.	Melyik országban van az Ön szervezetének vállalati központja? (Amennyiben az Ön szervezete egy nagyobb cégcsoport része, az anyavállalati központ helyét nevezze meg!)						
15.	Melyik évben alapították az Ön magyarországi szervezetét (ÉÉÉÉ)?						
	_____						Nem tudom ☐ ₉

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

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| A. Egy nemzetközi szervezet központja | ☐ | 1 |
| B. Egy magyar tulajdonú szervezet központja | ☐ | 2 |
| C. Egy külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata | ☐ | 3 |
| D. Egy magyar tulajdonú szervezet leányvállalata | ☐ | 4 |
| E. Egy önálló szervezet egynél több telephellyel | ☐ | 5 |
| F. Egy önálló szervezet egy telephellyel | ☐ | 6 |

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

- | | A nemzetközi központban | Az országos központban | A leány-vállalatnál/ Divízióban | A telephelyen/ intézményben/ helyi irodában |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|
| A. Ösztönzés és jutatások | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| B. Toborzás és kiválasztás | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| C. Képzés és fejlesztés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| D. Munkaügyi kapcsolatok | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| E. Létszámbővítés/ csökkentés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| F. Vezetésfejlesztés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

A VÁLASZADÓ ADATAI

1.	Ön szervezetének személyzeti/HR részlegében dolgozik?								
	Igen ☐ ₁ Nem ☐ ₀								
2.	Ha Ön személyzeti/HR részlegben dolgozik, mennyi ideje végez HR szakmai munkát?								
	_____ éve Nem jellemző ☐ ₉								
3.	Ön szervezetének legmagasabb rangú HR-vezetője?								
	Igen ☐ ₁ Nem ☐ ₀								
4.	Az Ön neme:								
	Férfi ☐ ₁ Nő ☐ ₀								
5.	Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?								
	_____ éve Nem jellemző ☐ ₉								
6a.	Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel?								
	Igen ☐ ₁ Nem ☐ ₀								
6b.	Ha igen, milyen szakmai területen szerezte a legmagasabb fokozatot?								
	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">A. Üzleti tudományok ☐₁</td> <td style="width: 50%;">E. Jogtudomány ☐₅</td> </tr> <tr> <td>B. Közgazdaságtudomány ☐₂</td> <td>F. Műszaki tudományok ☐₆</td> </tr> <tr> <td>C. Társadalom- vagy magatartástudományok ☐₃</td> <td>G. Természettudományok ☐₇</td> </tr> <tr> <td>D. Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek ☐₄</td> <td>H. Egyéb ☐₈</td> </tr> </table>	A. Üzleti tudományok ☐ ₁	E. Jogtudomány ☐ ₅	B. Közgazdaságtudomány ☐ ₂	F. Műszaki tudományok ☐ ₆	C. Társadalom- vagy magatartástudományok ☐ ₃	G. Természettudományok ☐ ₇	D. Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek ☐ ₄	H. Egyéb ☐ ₈
A. Üzleti tudományok ☐ ₁	E. Jogtudomány ☐ ₅								
B. Közgazdaságtudomány ☐ ₂	F. Műszaki tudományok ☐ ₆								
C. Társadalom- vagy magatartástudományok ☐ ₃	G. Természettudományok ☐ ₇								
D. Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek ☐ ₄	H. Egyéb ☐ ₈								

KÖSZÖNJÜK, HOGY IDŐT SZENTELT KÉRDŐÍVÜNK KITÖLTÉSÉRE!
Postai úton vagy e-mailben az alábbi címre juttassa vissza a kérdőívet!

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

© CRANET, 2014 PÉCS-GÖDÖLLŐ

2. sz. függelék: A HR részleg mérete

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Hullám	Létszám kategória	Angol-szász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	0 fő	V	T	T	T	V	T	-
	1-4 fő	T	N.J.	V	V	T	N.J.	-
	5-10 fő	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	-
	11-15 fő	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	-
	16-20 fő	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	-
	20 fő felett	V	N.J.	T	T	N.J.	T	-
2010	0 fő*	T	V	T	T	V	T	-
	1-4 fő	V	N.J.	N.J.	V	V	T	-
	5-10 fő	T	N.J.	V	N.J.	T	V	-
	11-15 fő	N.J.	N.J.	V	N.J.	T	V	-
	16-20 fő	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	T	V	-
	20 fő felett	V	T	V	N.J.	T	V	-
2016	0 fő	T	V	T	T	V	N.J.	T
	1-4 fő	N.J.	V	N.J.	T	V	T	T
	5-10 fő	N.J.	N.J.	V	N.J.	T	N.J.	V
	11-15 fő	N.J.	T	N.J.	V	T	N.J.	V
	16-20 fő	N.J.	T	N.J.	N.J.	T	V	V
	20 fő felett	V	T	V	V	T	V	V

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

3. sz. függelék: A HR vezető tagja felsővezetői körnek

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Országcsoporthok / Lekérdezés ideje (Adjusted Residuals alapján vonzás-taszítás)	2005	2010	2016
Angolszász	T	N.J.	V
Skandináv	V	V	V
Kontinentális Európa	V	T	T
Dél-Európa	V	V	V
Kelet-Európa	T	T	T
Ázsia	T	N.J.	V
Latin-Amerika	-	-	N.J.

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

4. sz. függelék: A HR-es bevonása a stratégiaalkotásba

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Hullám	Bevonási szint	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2005	Kezdetől	N.J.	V	N.J.	V	T	T	-
	Konzultáció során	V	N.J.	N.J.	T	N.J.	N.J.	-
	Megvalósításkor	T	T	N.J.	N.J.	V	V	-
	Nem vonják be	N.J.	T	V	T	N.J.	N.J.	-
2010	Kezdetől	N.J.	V	T	N.J.	N.J.	T	-
	Konzultáció során	V	N.J.	V	N.J.	T	V	-
	Megvalósításkor	T	T	T	V	V	V	-
	Nem vonják be	N.J.	T	V	N.J.	V	T	-
2016	Kezdetől	N.J.	V	N.J.	V	T	T	V
	Konzultáció során	V	T	N.J.	T	N.J.	N.J.	T
	Megvalósításkor	T	T	T	N.J.	V	V	N.J.
	Nem vonják be	N.J.	T	V	T	V	T	N.J.

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

5. sz. függelék: Foglalkoztatási formák alkalmazása – összesített táblázat / 1.

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján, Khi-négyzet (p) és Cramer értékek

Hullám	Foglalkoztatási forma	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika	Khi-négyzet (p)	Cramer
2005	Éves munkaó. szer.	T	V	T	V	V	T	-	0,000	0,148
	Részmunkaidő	V	V	V	N.J.	T	T	-	0,000	0,530
	Munkakör mego.	V	T	N.J.	T	N.J.	T	-	0,000	0,206
	Rugalmas munkai.	T	V	V	T	T	T	-	0,000	0,346
	Ideiglenes/alkalmi	V	V	T	N.J.	T	T	-	0,000	0,290
	Határozott idejű sz.	T	V	V	V	T	T	-	0,000	0,198
	Otthoni munkav.	V	V	T	T	T	T	-	0,000	0,175
	Távmunka	T	V	V	T	T	T	-	0,000	0,194
	Sűrített munkahét	V	N.J.	V	T	T	N.J.	-	0,000	0,193
2010	Éves munkaó. szer.	T	V	N.J.	V	T	T	-	0,000	0,200
	Részmunkaidő	V	V	V	V	T	T	-	0,000	0,423
	Munkakör mego.	V	T	V	T	N.J.	T	-	0,000	0,143
	Rugalmas munkai.	N.J.	V	V	T	T	T	-	0,000	0,414
	Ideiglenes/alkalmi	V	V	V	V	T	T	-	0,000	0,343
	Határozott idejű sz.	T	N.J.	V	V	T	V	-	0,000	0,228
	Otthoni munkav.	V	V	V	T	T	T	-	0,000	0,276
	Távmunka	V	V	V	T	T	T	-	0,000	0,357
	Sűrített munkahét	V	V	V	T	T	T	-	0,000	0,257
2016	Éves munkaó. szer.	N.J.	V	V	T	T	V	T	0,000	0,285
	Részmunkaidő	V	V	V	V	T	T	T	0,000	0,517
	Munkakör mego.	V	T	V	T	T	V	T	0,000	0,271
	Rugalmas munkai.	N.J.	V	V	T	T	T	T	0,000	0,255
	Ideiglenes/alkalmi	V	V	V	N.J.	T	N.J.	T	0,000	0,383
	Határozott idejű sz.	T	V	V	V	V	T	T	0,000	0,277
	Otthoni munkav.	V	V	N.J.	T	T	V	T	0,000	0,233
	Távmunka	V	V	V	N.J.	T	N.J.	T	0,000	0,278
	Sűrített munkahét	V	T	N.J.	T	T	V	T	0,000	0,271

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

6. sz. függelék: Teljesítményértékelési rendszer használata

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Országcsoporthok / Lekérdezés ideje (Adjusted Residuals alapján vonzás-taszítás)	2005	2010	2016
Angolszász	V	T	N.J.
Skandináv	T	T	T
Kontinentális Európa	N.J.	V	V
Dél-Európa	T	V	V
Kelet-Európa	N.J.	V	T
Ázsia	N.J.	N.J.	V
Latin-Amerika	-	-	V

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

7. sz. függelék: A teljesítményértékelési eredmények felhasználási területei

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Hullám	Létszám kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	Képzés / fejlesztés	V	T	V	N.J.	T	T	-
	Karrier	V	T	V	N.J.	T	V	-
	Fizetés	T	N.J.	V	N.J.	V	T	-
	Munkaszervezés	N.J.	V	N.J.	T	N.J.	V	-
2010	Képzés / fejlesztés	N.J.	T	T	T	N.J.	V	-
	Karrier	V	N.J.	V	V	T	T	-
	Fizetés	V	T	V	V	T	T	-
	Munkaszervezés	V	T	T	V	N.J.	V	-
2016	Képzés / fejlesztés	V	T	N.J.	V	N.J.	V	T
	Karrier	V	T	V	V	T	V	N.J.
	Fizetés	V	T	V	V	T	V	T
	Munkaszervezés	V	T	T	N.J.	N.J.	V	T

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

8. sz. függelék: Képzési költség bérköltségen belüli aránya / 1.

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Hullám	Arány kategória	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2005	0-0,99 %	T	N.J.	T	N.J.	V	N.J.	-
	1-1,99 %	N.J.	N.J.	V	N.J.	N.J.	T	-
	2-2,99 %	V	T	V	N.J.	T	T	-
	3-4,99 %	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	T	T	-
	5-9,99 %	N.J.	V	T	N.J.	N.J.	V	-
	Legalább 10%	N.J.	N.J.	T	T	N.J.	V	-
2010	0-0,99 %	N.J.	T	N.J.	T	V	V	-
	1-1,99 %	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	T	-
	2-2,99 %	N.J.	N.J.	N.J.	V	N.J.	T	-
	3-4,99 %	N.J.	V	N.J.	V	T	T	-
	5-9,99 %	V	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	-
	Legalább 10%	N.J.	N.J.	T	T	N.J.	V	-
2016	0-0,99 %	T	T	T	T	N.J.	V	N.J.
	1-1,99 %	N.J.	N.J.	N.J.	N.J.	V	T	N.J.
	2-2,99 %	N.J.	N.J.	V	N.J.	V	T	T
	3-4,99 %	N.J.	N.J.	N.J.	V	T	T	N.J.
	5-9,99 %	V	N.J.	T	T	N.J.	V	N.J.
	Legalább 10%	V	T	T	T	T	V	V

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

9.a sz. függelék: A szakszervezeti befolyás változása az utóbbi 3 év folyamán (%)

Hullám	Változás	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia
2005	Növekedett	14,9	13,1	11,8	21,4	10,9	35,6
	Azonos	40,6	64,9	48,9	54,2	43,4	18,8
	Csökkenet	12,3	15,4	15,0	16,5	12,0	11,4
	Nincs befolyása	32,3	6,6	24,3	7,9	33,7	34,2
2010	Csökkenet	14,7	15,7	11,1	79,4	12,9	13,0
	Azonos	75,5	72,6	74,6	17,5	78,9	81,3
	Növekedett	9,9	11,7	14,4	3,2	8,3	5,7

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

9.b sz. függelék: A szakszervezeti befolyás mértéke a szervezetben (%)

Hullám	Változás	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2010	Egyáltalán nem	56,7	9,0	28,8	6,2	47,7	66,8	-
	Kis mértékben	14,1	17,3	26,9	14,0	19,2	15,0	-
	Valamennyire	16,9	38,7	26,9	65,1	23,6	13,3	-
	Nagy mértékben	8,5	28,9	13,9	14,7	8,6	4,6	-
	Nagyon nagy mértékben	3,8	6,1	3,5	0,0	0,9	0,4	-
2016	Egyáltalán nem	50,7	8,0	31,9	14,6	42,8	56,9	4,3
	Kis mértékben	21,4	16,0	27,0	22,9	18,0	4,4	40,1
	Valamennyire	13,8	32,2	22,1	35,4	19,1	10,7	28,9
	Nagy mértékben	7,2	31,6	13,2	18,3	10,1	2,9	16,8
	Nagyon nagy mértékben	6,9	12,2	5,9	8,8	10,1	25,1	9,9

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

10. sz. függelék: A szakszervezetek elfogadottsága a kollektív alkuban

Vonzás-taszítás jelensége az AR mutató alapján

Országcsoporthok / Lekérdezés ideje (Adjusted Residuals alapján vonzás-taszítás)	2005	2010	2016
Angolszász	T	T	T
Skandináv	V	V	V
Kontinentális Európa	V	V	V
Dél-Európa	V	V	V
Kelet-Európa	T	T	T
Ázsia	N.J.	V	T
Latin-Amerika	-	-	V

V = vonzás; T = taszítás; N.J. = nem jellemző

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

11.a sz. függelék: Dolgozói véleményközlés változása (2005)

Változott-e a dolgozók menedzsment felé történő véleményközlésének módja az utóbbi három évben? (%)

2005	Változás	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia
Közvetlenül felsővezetessel	Növekedett	35,2	30,8	28,6	25,0	23,8	45,1
	Azonos	58,2	62,8	58,2	58,0	52,5	44,3
	Csökken	3,5	4,9	7,0	5,0	9,6	3,8
	Nincs befolyása	3,1	1,5	6,2	12,0	14,2	6,8
Közvetlen felettesen keresztül	Növekedett	28,9	32,3	39,0	24,0	32,6	51,3
	Azonos	69,1	66,2	58,6	73,5	58,0	44,9
	Csökken	1,3	1,2	1,3	1,5	4,2	0,8
	Nincs befolyása	0,7	0,3	1,1	1,0	5,2	3,0
Szakszervezeti képviselőként keresztül	Növekedett	12,8	12,6	8,0	20,0	14,1	31,0
	Azonos	38,9	62,0	38,3	55,5	35,8	23,6
	Csökken	9,4	13,4	13,6	12,5	8,4	5,9
	Nincs befolyása	38,8	12,0	40,1	12,0	41,7	39,4
Munkatársan keresztül	Növekedett	12,3	26,4	22,1	17,6	12,1	7,1
	Azonos	27,9	54,8	52,4	56,5	26,8	20,1
	Csökken	4,0	4,2	7,9	8,9	3,1	1,6
	Nincs befolyása	55,8	14,5	17,5	17,0	58,0	71,2
Rendszeres munkagyakorlaton keresztül	Növekedett	33,6	35,9	20,7	33,2	23,0	43,2
	Azonos	48,8	57,1	55,5	49,1	42,5	46,6
	Csökken	3,2	3,6	7,7	4,1	8,1	1,0
	Nincs befolyása	14,5	3,4	16,2	13,6	26,4	9,2
Team tájékoztatótón	Növekedett	39,6	30,0	33,0	34,1	28,6	47,9
	Azonos	51,2	58,3	49,7	49,5	41,7	41,9
	Csökken	2,5	2,0	1,8	3,6	4,4	1,9
	Nincs befolyása	6,7	9,8	15,5	12,8	25,3	8,4
Javaslattevőként keresztül	Növekedett	17,3	8,1	15,7	18,2	19,9	25,7
	Azonos	28,8	37,9	34,5	27,3	39,2	48,1
	Csökken	6,8	11,2	11,6	6,5	6,7	1,9
	Nincs befolyása	47,1	42,8	38,1	48,1	34,2	24,3
Attitűdfelmérések alapján	Növekedett	32,5	37,1	29,3	31,0	23,4	14,5
	Azonos	27,7	38,1	31,2	25,1	31,1	29,0
	Csökken	4,4	2,9	4,1	1,3	3,8	1,5
	Nincs befolyása	35,4	21,9	35,5	42,6	41,7	55,0
E-kommunikációval	Növekedett	60,8	64,6	63,1	51,6	49,3	34,1
	Azonos	25,5	29,1	23,1	22,6	20,2	35,1
	Csökken	0,5	0,3	0,3	0,8	1,3	0,0
	Nincs befolyása	13,2	6,0	13,5	25,1	29,3	30,8

Forrás: A Cranet 2005-ös adatbázisa alapján saját szerkesztés

11.b sz. függelék: Dolgozói véleményközlés (2010, 2016)

Milyen mértékben használják az alábbi módszereket a dolgozók a menedzsment felé történő véleményközlés terén? (%)

Hullám	Változás	Angolszász	Skandináv	Kontinen- tális Európa	Dél-Európa	Kelet- Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2010								
Közvetlenül felsővezetés- sel	Egyáltalán nem	3,4	4,2	7,0	9,7	20,8	7,9	-
	Kis mértékben	14,8	25,5	27,7	40,3	22,5	25,2	-
	Valamennyire	28,9	43,3	29,5	25,7	24,9	35,6	-
	Nagy mértékben	28,0	17,8	25,2	13,2	18,5	21,7	-
	Nagyon nagy mértékben	24,9	9,2	10,6	11,1	13,3	9,6	-
Közvetlen felettesén keresztül	Egyáltalán nem	1,6	0,3	0,6	3,3	5,6	1,4	-
	Kis mértékben	3,0	3,9	2,9	5,3	4,8	5,4	-
	Valamennyire	12,2	22,6	16,6	21,3	13,8	24,8	-
	Nagy mértékben	33,9	43,9	41,3	50,7	31,4	36,9	-
	Nagyon nagy mértékben	49,5	29,3	38,6	19,3	44,5	31,5	-
Szakszerv. képviselőkön keresztül	Egyáltalán nem	59,2	14,0	49,9	17,0	51,0	48,3	-
	Kis mértékben	14,3	16,2	20,7	31,2	14,3	6,9	-
	Valamennyire	9,8	30,0	13,4	31,9	14,3	14,7	-
	Nagyon nagy mértékben	9,9	26,6	10,8	17,0	12,8	20,4	-
	Nagyon nagy mért	6,8	13,2	5,1	2,8	7,5	9,7	-
Munkásta- nácson keresztül	Egyáltalán nem	65,7	14,4	21,5	4,1	73,2	29,7	-
	Kis mértékben	12,8	17,8	16,5	14,4	8,8	12,7	-
	Valamennyire	10,0	29,9	22,9	52,7	6,7	23,7	-
	Nagy mértékben	7,4	25,4	28,7	24,7	7,5	22,7	-
	Nagyon nagy mértékben	4,1	12,6	10,4	4,1	3,7	11,2	-
Rendszeres munkás- gyűlésen	Egyáltalán nem	16,6	4,6	18,6	10,7	30,1	12,1	-
	Kis mértékben	17,4	15,5	22,9	25,7	13,2	17,8	-
	Valamennyire	26,2	31,4	26,0	30,0	18,8	33,6	-
	Nagy mértékben	21,3	32,0	20,9	27,9	20,1	24,0	-
	Nagyon nagy mértékben	18,5	16,5	11,5	5,7	17,8	12,4	-
Team tájékoztá- sítón	Egyáltalán nem	9,1	6,2	12,8	7,8	29,7	25,7	-
	Kis mértékben	14,6	16,3	17,0	22,7	14,2	18,6	-
	Valamennyire	25,4	35,8	27,5	31,2	20,2	34,0	-
	Nagy mértékben	30,5	28,4	30,9	32,6	20,2	15,6	-
	Nagyon nagy mértékben	20,3	13,3	11,8	5,7	15,7	6,1	-
Javaslatter- vezeteken keresztül	Egyáltalán nem	34,6	45,3	24,0	57,6	43,7	24,6	-
	Kis mértékben	25,1	32,5	24,8	28,1	20,6	20,0	-
	Valamennyire	17,5	14,4	23,4	10,1	19,6	27,6	-
	Nagy mértékben	11,2	5,7	18,4	3,6	10,3	18,1	-
	Nagyon nagy mértékben	11,5	2,0	9,3	0,7	5,8	9,7	-
Attitűdfel- mérések alapján	Egyáltalán nem	33,3	17,2	28,7	51,1	53,2	25,4	-
	Kis mértékben	15,8	17,1	19,2	25,2	16,5	21,1	-
	Valamennyire	18,5	28,5	18,7	15,1	14,0	27,1	-
	Nagy mértékben	15,5	22,1	18,8	5,8	9,4	16,3	-
	Nagyon nagy mértékben	17,0	15,1	14,6	2,9	6,9	10,1	-
E- kommuni- kációval	Egyáltalán nem	8,1	7,6	14,6	29,4	32,7	18,6	-
	Kis mértékben	10,0	19,3	17,2	27,9	16,5	19,9	-
	Valamennyire	24,3	32,1	25,2	27,2	17,3	27,2	-
	Nagy mértékben	26,3	26,6	26,0	8,8	15,6	17,7	-
	Nagyon nagy mértékben	31,3	14,4	17,0	6,6	17,9	16,6	-

Hullám	Változás	Angolszász	Skandináv	Kontinen- tális Európa	Dél-Európa	Kelet- Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2016								
Közvetlenül felsővezetés- sel	Egyáltalán nem	5,2	4,6	7,3	17,6	17,0	43,6	26,9
	Kis mértékben	15,2	21,0	28,3	33,1	26,7	6,8	15,6
	Valamennyire	26,6	28,1	27,6	25,6	21,9	13,4	19,3
	Nagy mértékben	26,0	27,9	22,4	15,9	16,6	11,7	14,2
	Nagyon nagy mértékben	27,0	18,5	14,4	7,7	17,9	24,5	24,1
Közvetlen felettesén keresztül	Egyáltalán nem	1,3	0,8	0,8	2,4	4,0	23,1	7,9
	Kis mértékben	4,0	3,1	4,3	3,4	3,7	1,7	5,1
	Valamennyire	14,1	12,5	17,6	20,7	18,2	9,1	18,4
	Nagy mértékben	30,8	36,0	40,6	38,3	32,6	14,6	23,5
	Nagyon nagy mértékben	49,8	47,6	36,7	35,2	41,4	51,5	45,0
Szakszerv. képviselőkön keresztül	Egyáltalán nem	62,4	13,6	66,5	16,1	47,0	75,6	76,2
	Kis mértékben	15,4	16,9	17,9	16,8	13,6	3,5	14,4
	Valamennyire	10,3	19,7	8,0	32,0	18,2	7,7	6,5
	Nagy mértékben	5,8	28,5	4,8	24,9	12,3	5,2	1,7
	Nagyon nagy mértékben	6,0	21,3	2,9	10,2	8,9	7,9	1,1
Munkásta- nácson keresztül	Egyáltalán nem	76,6	20,0	25,3	41,2	63,3	69,0	77,9
	Kis mértékben	8,1	18,7	22,2	13,7	9,8	5,0	11,6
	Valamennyire	7,6	22,2	24,8	22,7	13,0	6,9	6,2
	Nagy mértékben	3,6	24,6	20,4	16,6	8,4	4,5	2,0
	Nagyon nagy mértékben	4,2	14,6	7,2	5,9	5,5	14,5	2,3
Rendszeres munkas- gyűlésen	Egyáltalán nem	20,7	4,8	22,8	22,3	21,8	41,0	60,1
	Kis mértékben	15,5	12,9	26,8	18,9	11,0	4,2	10,5
	Valamennyire	27,4	28,3	24,2	31,8	22,8	14,4	15,0
	Nagy mértékben	19,8	30,9	16,9	19,9	23,0	11,3	7,4
	Nagyon nagy mértékben	16,6	23,1	9,3	7,0	21,4	29,1	7,1
Team tájékoztá- són	Egyáltalán nem	8,7	10,4	14,2	19,4	26,3	23,4	45,6
	Kis mértékben	13,0	12,7	15,2	18,2	12,4	3,2	12,5
	Valamennyire	28,1	25,7	27,2	28,9	22,7	14,3	19,8
	Nagy mértékben	27,9	30,8	29,5	25,7	20,4	12,6	10,5
	Nagyon nagy mértékben	22,3	20,4	13,9	7,8	18,2	46,5	11,6
Javaslatte- vezeteken keresztül	Egyáltalán nem	36,0	47,4	34,7	47,3	44,6	54,5	48,7
	Kis mértékben	19,5	28,5	21,7	21,9	16,7	8,6	14,4
	Valamennyire	18,4	13,0	19,2	17,7	16,4	11,0	15,0
	Nagy mértékben	15,5	7,9	15,3	10,8	10,7	8,2	8,8
	Nagyon nagy mértékben	10,6	3,2	9,1	2,2	11,6	17,7	13,0
Attitűdfel- mérések alapján	Egyáltalán nem	19,3	13,9	20,9	30,5	35,1	50,3	57,5
	Kis mértékben	12,1	11,4	19,6	16,3	16,9	6,8	13,6
	Valamennyire	17,6	22,0	21,8	17,0	16,6	11,7	16,4
	Nagy mértékben	22,2	30,3	21,6	22,7	14,6	8,3	8,2
	Nagyon nagy mértékben	28,8	22,4	16,1	13,5	16,8	22,9	4,2
E- kommuni- kációval	Egyáltalán nem	9,2	12,5	12,5	17,2	16,9	29,9	30,6
	Kis mértékben	12,7	16,4	18,5	17,5	15,1	5,6	12,7
	Valamennyire	20,2	25,7	25,3	31,1	21,4	11,3	16,7
	Nagy mértékben	27,6	24,3	25,1	21,8	17,7	9,0	16,1
	Nagyon nagy mértékben	30,3	21,1	18,6	12,4	28,8	44,2	23,8

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

12. sz. függelék: Foglalkoztatási formák alkalmazása (%) – összesített táblázat / 2.

Magán- és közszféra

Hullám	Munkaidő/ munkarend	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2005	Éves munkaó. szer.	Magán	21,2	34,2	29,0	42,5	38,8	7,3	-
		Köz	43,2	45,6	29,9	23,7	35,4	9,1	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	***0,000	0,757	*0,025	0,453	0,656	-
	Cramer's V****		0,224	0,114	-	0,119	-	-	-
	Részmunkaidő	Magán	92,5	96,0	97,4	84,8	45,7	52,7	-
		Köz	97,4	98,2	98,8	85,1	51,0	40,3	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	*0,025	0,129	0,950	0,242	0,091	-
	Cramer's V		0,093	0,061	-	-	-	-	-
	Munkakör mego.	Magán	32,8	21,0	32,7	13,3	26,0	18,6	-
		Köz	42,8	29,1	43,8	0,0	37,7	0,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	***0,000	***0,000	0,245	0,698	0,783	-
	Cramer's V		0,198	0,117	0,137	-	-	-	-
	Rugalmas munkai.	Magán	44,9	81,7	72,9	32,2	57,9	24,4	-
		Köz	72,8	91,4	68,2	27,5	44,9	7,7	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	***0,000	0,105	0,544	**0,005	**0,005	-
	Cramer's V		0,255	0,135	-	-	0,105	0,204	-
	Ideiglenes/alkalmi	Magán	85,4	81,1	66,5	78,3	58,8	64,3	-
		Köz	92,7	86,5	59,9	61,0	40,3	53,5	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	*0,010	*0,029	*0,014	***0,000	0,138	-
	Cramer's V		0,101	0,071	0,060	0,129	0,150	-	-
	Határozott idejű sz.	Magán	67,4	77,8	79,4	81,8	55,9	50,4	-
		Köz	84,5	87,3	83,7	93,3	70,9	40,3	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	***0,000	0,090	0,052	**0,001	0,169	-
	Cramer's V		0,174	0,120	-	-	0,123	-	-
	Otthoni munkav.	Magán	24,8	24,4	17,7	5,4	11,9	1,6	-
		Köz	27,1	24,0	17,1	4,9	8,1	4,5	-
	Khi-négyzet	p-érték	0,292	0,887	0,806	0,879	0,191	0,214	-
	Cramer's V		-	-	-	-	-	-	-
	Távmunka	Magán	25,3	45,5	36,1	11,6	26,5	8,0	-
		Köz	30,1	36,2	34,1	18,6	16,9	8,8	-
	Khi-négyzet	p-érték	*0,028	**0,001	0,528	0,194	*0,015	0,843	-
	Cramer's V		0,049	0,092	-	-	0,090	-	-
	Sűrített munkahét	Magán	26,2	22,4	23,9	8,1	7,2	29,1	-
		Köz	44,6	26,5	43,0	14,6	9,9	23,9	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	0,091	***0,000	0,166	0,267	0,435	-
	Cramer's V		0,180	-	0,183	-	-	-	-

Hullám	Munkaidő/ munkarend	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kélet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2010	Éves munkaó. szer.	Magán	21,9	42,4	31,2	57,3	26,4	24,8	-
		Köz	31,9	52,8	29,1	0,0	30,2	40,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	*0,015	**0,004	0,673	0,250	0,311	0,432	-
	Cramer's V		0,110	0,101	-	-	-	-	-
	Részmunkaidő	Magán	92,4	94,9	97,9	93,0	58,0	61,0	-
		Köz	88,2	97,8	99,1	100,0	70,1	60,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	0,113	*0,044	0,399	0,784	**0,002	0,962	-
	Cramer's V		-	0,069	-	-	0,097	-	-
	Munkakör mego.	Magán	32,8	21,0	32,7	13,3	26,0	18,6	-
		Köz	42,8	29,1	43,8	0,0	37,7	0,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	*0,025	**0,009	*0,025	0,696	**0,002	0,286	-
	Cramer's V		0,101	0,091	0,080	-	0,102	-	-
	Rugalmas munkai.	Magán	60,9	85,7	86,4	25,6	45,6	47,4	-
		Köz	79,3	91,4	93,5	0,0	43,8	40,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	*0,014	*0,038	0,558	0,660	0,742	-
	Cramer's V		0,191	0,084	0,073	-	-	-	-
	Ideiglenes/alkalmi	Magán	68,1	84,4	71,3	86,2	44,9	36,3	-
		Köz	81,1	80,6	40,0	100,0	54,3	60,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	**0,002	0,165	***0,000	0,690	*0,021	0,273	-
	Cramer's V		0,142	-	0,226	-	0,074	-	-
	Határozott idejű sz.	Magán	56,2	69,4	84,3	89,3	63,7	78,2	-
		Köz	55,7	78,2	93,5	0,0	80,7	60,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	0,908	**0,006	*0,012	**0,005	***0,000	0,328	-
	Cramer's V		-	0,096	0,089	0,236	0,141	-	-
	Otthoni munkav.	Magán	41,1	25,9	31,8	5,3	12,2	7,0	-
		Köz	26,5	34,1	29,0	0,0	4,9	20,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	**0,001	*0,011	0,557	0,812	**0,004	0,257	-
	Cramer's V		0,148	0,088	-	-	0,092	-	-
	Távmunka	Magán	43,5	55,3	42,7	13,7	17,9	10,5	-
		Köz	61,4	43,1	45,8	0,0	14,8	20,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	**0,001	0,552	0,690	0,309	0,493	-
	Cramer's V		0,173	0,117	-	-	-	-	-
	Sűrített munkahét	Magán	36,7	26,9	26,1	14,2	13,8	13,1	-
		Köz	61,1	26,2	41,7	0,0	8,2	20,0	-
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	0,831	**0,001	0,685	*0,040	0,651	-
	Cramer's V		0,237	-	0,117	-	0,066	-	-

Hullám	Munkaidő/ munkarend	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
2016	Éves munkaó. szer.	Magán	22,9	34,2	32,4	17,4	13,1	41,2	3,3
		Köz	31,0	51,9	34,4	12,5	9,1	30,6	14,0
	Khi-négyzet	p-érték	*0,035	***0,000	0,705	0,404	*0,036	0,073	**0,005
	Cramer's V		0,085	0,176	-	-	0,054	-	0,165
	Részmunkaidő	Magán	89,5	88,4	98,4	88,9	58,3	31,8	31,8
		Köz	87,2	94,3	100,0	88,2	63,6	25,6	33,3
	Khi-négyzet	p-érték	0,382	**0,006	0,220	0,896	0,060	0,263	0,845
	Cramer's V		-	0,101	-	-	-	-	-
	Munkakör mego.	Magán	36,5	14,9	30,9	9,5	19,8	53,2	4,8
		Köz	40,4	27,0	45,8	6,1	23,0	43,7	14,0
	Khi-négyzet	p-érték	0,330	***0,000	**0,002	0,447	0,170	0,113	*0,019
	Cramer's V		-	0,149	0,106	-	-	-	0,132
	Rugalmas munkai.	Magán	45,3	76,2	64,1	35,9	48,9	46,0	42,1
		Köz	63,6	90,1	67,9	26,1	35,7	45,5	31,6
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	***0,000	0,582	0,193	***0,000	0,927	0,219
	Cramer's V		0,159	0,176	-	-	0,117	-	-
	Ideiglenes/alkalmi	Magán	82,3	72,0	74,3	60,7	37,3	53,1	26,5
		Köz	80,8	81,0	54,2	25,5	34,5	54,8	20,9
	Khi-négyzet	p-érték	0,637	**0,004	***0,000	***0,000	0,310	0,789	0,439
	Cramer's V		-	0,102	0,151	0,243	-	-	-
	Határozott idejű sz.	Magán	66,9	78,0	81,0	81,9	75,8	67,1	29,2
		Köz	63,3	90,4	84,8	98,0	82,2	52,1	52,4
	Khi-négyzet	p-érték	0,368	***0,000	0,352	**0,003	**0,009	*0,043	**0,003
	Cramer's V		-	0,164	-	0,152	0,067	0,111	0,171
	Otthoni munkav.	Magán	39,6	28,6	25,3	12,1	14,7	25,6	14,7
		Köz	39,8	25,8	23,4	4,0	9,4	24,4	7,0
	Khi-négyzet	p-érték	0,958	0,439	0,670	0,090	*0,006	0,828	0,170
	Cramer's V		-	-	-	-	0,069	-	-
	Táv munka	Magán	41,5	45,9	50,1	33,4	24,5	30,0	6,3
		Köz	47,6	40,9	63,2	31,4	15,0	40,5	4,7
	Khi-négyzet	p-érték	0,158	0,167	*0,012	0,771	***0,000	0,072	0,679
	Cramer's V		-	-	0,089	-	0,101	-	-
	Sűrített munkahét	Magán	32,2	14,4	16,2	9,1	11,9	29,7	5,2
		Köz	55,7	14,1	34,0	4,0	10,3	36,9	14,0
	Khi-négyzet	p-érték	***0,000	0,896	***0,000	0,226	0,406	0,202	*0,030
	Cramer's V		0,216	-	0,154	-	-	-	0,123

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

13. sz. függelék: Képzési költség bérköltségen belüli aránya / 2.

Magán- és közszféra

Cramer' s V	p-érték	Min. 10%	5-9,99 %	3-4,99 %	2-2,99 %	1-1,99 %	0-0,99 %	Arány/Szektor	Hullám	
									2005	2016
Országcsoporth									Angolszász	Skandináv
-	0,158	8,8	16,5	17,6	23,6	25,2	8,3	Magán	Angolszász	Skandináv
								Köz		
0,18	***0,000	7,4	22,8	19	19,3	23,3	8,6	Magán	Kontinentális Európa	Dél-Európa
								Köz		
0,138	**0,006	5,9	13,6	19,9	23,2	29,6	7,7	Magán	Kelet-Európa	Ázsia
								Köz		
0,262	**0,001	2,6	15,7	22,5	28,8	19,9	10,5	Magán	Angolszász	Skandináv
								Köz		
-	0,288	7,1	14,1	12,9	14,6	24,2	27	Magán	Kontinentális Európa	Dél-Európa
								Köz		
-	0,059	31,5	23,3	9,6	16,4	5,5	13,7	Magán	Kelet-Európa	Ázsia
								Köz		
-	0,302	14,2	24,6	21,4	17,6	21,4	0,9	Magán	Angolszász	Skandináv
								Köz		
0,161	*0,013	6,8	26	21,6	23,1	21	1,5	Magán	Kontinentális Európa	Dél-Európa
								Köz		
-	0,909	7,3	16,5	25,7	17,4	31,7	1,4	Magán	Kelet-Európa	Ázsia
								Köz		
0,334	***0,000	4,5	16,1	32,3	24,2	21,3	1,6	Magán	Latin-Amerika	
								Köz		
0,096	*0,044	7,9	22	17,9	23,2	25,2	3,9	Magán		
								Köz		
-	0,509	21,8	30,3	12,1	9,4	12,4	14	Magán		
								Köz		
-	0,276	22,9	21,6	15,9	17,1	20,8	1,6	Magán		
								Köz		
		21,2	18,2	12,1	9,1	33,3	6,1			

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

14. sz. függelék: További juttatási formák (2010, 2016)

Felajánlása aránya a szervezetben (%)

Hullám	Ajánlott elem	Országcsoporthatár / Szektor / p-érték (t-próba)	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin-Amerika
2010	Rugalmas juttatások	Magán	48,8	23,6	33,0	0,0	32,1	17,2	-
		Köz	52,1	9,2	17,2	8,0	24,7	40,0	-
		p-érték	0,491	0,000	0,000	0,500	0,049	0,162	-
	Teljesítményarányos bérezés	Magán	60,8	14,9	53,3	21,4	62,1	40,4	-
		Köz	49,5	15,4	33,3	0,0	45,2	20,0	-
		p-érték	0,015	0,854	0,000	0,412	0,000	0,321	-
	Egyéni célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	Magán	53,2	23,8	44,0	40,0	55,8	74,6	-
		Köz	39,0	9,2	27,2	0,0	45,5	40,0	-
		p-érték	0,001	0,000	0,000	0,148	0,016	0,059	-
	Team-célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	Magán	46,0	27,4	33,8	24,6	39,8	42,3	-
		Köz	23,6	4,9	12,2	0,0	17,9	5,4	-
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,358	0,000	0,001	-
2016	Rugalmas juttatások	Magán	38,4	29,6	37,1	29,4	32,5	22,1	13,4
		Köz	43,4	9,1	20,9	2,1	18,4	18,4	13,7
		p-érték	0,223	0,000	0,000	0,000	0,000	0,266	0,968
	Teljesítményarányos bérezés	Magán	55,0	38,7	55,3	56,2	47,6	49,9	28,3
		Köz	37,3	37,0	36,1	67,7	27,2	29,8	22,0
		p-érték	0,000	0,612	0,000	0,116	0,000	0,000	0,352
	Egyéni célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	Magán	47,6	31,4	44,7	62,4	54,4	48,6	30,2
		Köz	34,1	5,1	23,8	43,9	25,3	36,5	11,9
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000	0,012	0,001
	Team-célokhoz /teljesítményhez kötött jutalom	Magán	29,6	27,2	30,3	45,6	38,8	41,8	28,0
		Köz	16,8	3,7	13,4	47,9	12,5	28,9	11,7
		p-érték	0,000	0,000	0,000	0,771	0,000	0,005	0,004

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

**15. sz. függelék: Fizetésen kívüli juttatások a magán- és a közszférában
(2016)**

Terület	Szektor	Angolszász	Skandináv	Kontinentális Európa	Dél-Európa	Kelet-Európa	Ázsia	Latin- Amerika
Munkahelyi gyermekintézmény	Magán	7,6	4,3	11,7	19,1	5,5	19,7	2,2
	Köz	14,5	1,5	21,6	16,3	4,4	25,3	7
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	Magán	11,6	2,2	18,8	25,3	11,7	25,8	50
	Köz	13,2	0,7	20,2	60	7	27,6	37,2
Karrier-megszakítási programok	Magán	14,6	20,6	22,1	37,9	17	34,8	1,1
	Köz	17	13,5	28,4	68	15,5	20,7	11,6
Gyermekgondozási segély az anya számára	Magán	56,8	59,2	69,5	54,8	45,4	86,9	58,8
	Köz	65,9	47,8	89,2	72	46,9	84,3	93
Gyermekszületési pótszabadság az apa számára	Magán	48,6	56	60,2	49,2	43	74	39,3
	Köz	60,7	45,6	80	72	49,2	60,7	72,1
Szülői gyermekápolási szabadság	Magán	38,8	40,8	58,9	45	44,9	57,9	9,9
	Köz	57,8	40,8	80,9	70	45,5	55,7	44,2
Vállalati nyugdíjprogram	Magán	38,6	63	81,3	47,1	31,9	52,4	12,5
	Köz	43,1	41,2	82,9	35,4	28,9	57,5	30,2
Tanulmányi szabadság	Magán	31,5	45	72	47,7	46,5	54,4	24,3
	Köz	39,9	50,9	82	76	52,5	36	39,5
Egészség-megőrzési programok	Magán	49,8	74,6	50,5	81,3	35	58,6	62,1
	Köz	43,8	23,6	34,5	30	20,9	32,9	34,9
Rugalmas/caféteria juttatások	Magán	29,5	53,1	43,1	40,1	38,5	46,7	30,9
	Köz	35,3	46,3	38,5	8	34,8	44,4	16,3

Forrás: A Cranet 2016-os adatbázisa alapján saját szerkesztés