

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

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

Doktori értekezés tézisei

Készítette: Dr. Musztyné Bátfai Boróka Viktória

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

Pécs, 2022

Tartalomjegyzék

1.	Az értekezés témaválasztása	1
2.	A kutatás célja, az értekezés felépítése	3
3.	A kutatás modellje és hipotézisei.....	4
4.	A kutatás módszertana és a kutatási minta.....	9
5.	Az értekezés tudományos eredményei.....	11
6.	Jövőbeli kutatási irányok	19
7.	A téziszűzetben felhasznált irodalom.....	20
8.	A jelölt publikációinak listája az MTMT szerint.....	23

Absztrakt

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 közsférában működik-e. Legfőképp a magánszféra szervezetei számára jut egyre nagyobb szerep e körülmények helyes felismerésében a globalizálódó gazdaságban, ugyanakkor a közsféra 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 közsféra 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 országcsoporthoz 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 országcsoporthoz 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 érzékenységet jellemzik az egyes országcsoporthoz válságkezelési megoldásai is, melyek számos esetben eltérést mutatnak a megfigyelhető változási irányoktól.

1. Az értekezés témaválasztása

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.

Azt a megállapítást, miszerint a HRM univerzálisan alkalmazható ideális gyakorlatának létezését (Fombrun et al., 1984; Jackson – Schuler, 1995), amely mentén egy vállalat bármely kontextusban sikeres lehet, a szervezetek nemzetköziesedése révén a valóságban alkalmazott megoldások felülírni látszanak. A komparatív HRM területén a kultúra, a társadalmi és gazdasági berendezkedés, valamint a menedzsment, ezen belül is az emberi erőforrások kezelésének kapcsolatát az elmúlt évtizedekben számos kutatás vizsgálta, melyek kitértek az egyes nemzetek, régiók közötti hasonlóságokra és különbségekre, valamint a tényezők közötti összefüggésekre, 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; stb.), vagy egyes országok, országcsoportok és a globális minta összehasonlítását

tekintve (például Poór et al., 2009; 2021). Ugyanígy régóta fennálló diskurzus 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 különbségek létét 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 HRM gyakorlatok egységesedési folyamatának létét sugallja, Mayrhofer és szerzőtársainak (2011) kutatásai ezzel szemben csak egy irányba mutató változási trendeket fedeztek fel.

Jelen kutatás négy kontinens országcsoportjainak jellemző HRM gyakorlatait vizsgálva kívánja gazdagítani a komparatív HRM területét.

2. A kutatás célja, az értekezés felépítése

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 kutatást keretbe foglaló 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 kultúrakutatásokat 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.

3. A kutatás modellje és hipotézisei

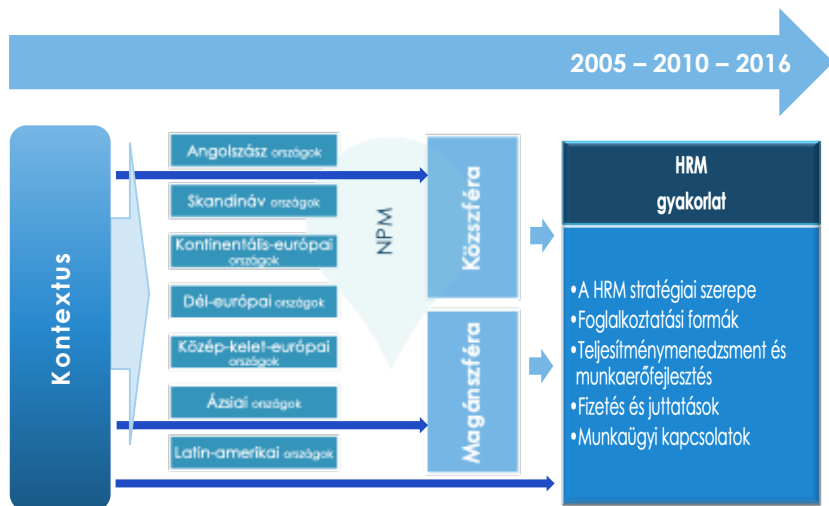
Az eddigi kutatásokkal szemben e vizsgálat nem az egyes országok közötti vagy régiós sajátosságokat veszi szemügyre, hanem egyszerre négy kontinens országaiból kultúráklasterek és közigazgatási modellek figyelembevételével kialakított hét országcsoportot vizsgál három időszakban – 2005, 2010, 2016 – egy átfogó nemzetközi HRM felmérés (Cranet) adatait felhasználva.

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 figyelembe véve 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. 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 kérdésem keresztül, melyek 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 újítónak tekinthető a kialakított országcsoportok tekintetében.

Arra kívánunk rámutatni, hogy az 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 *1. ábrán* látható modell ezt a komplexitást ragadja meg, kutatásunkat is erre alapozzuk.

1. ábra: A kutatás modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Mindezt két fő hipotézisen és azok négy-négy alpontján keresztül vizsgáljuk.

H #1 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.

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

- A.** Az egyes vizsgált időszakokban a magán- és a közszféra gyakorlata az angolszász országokban kevésbé tér el egymástól, mint a többi országcsoportban.

- B.** A vizsgált időtávon a magán- és a közszféra HRM gyakorlata nagyobb mértékű különbségcsökkenést mutat az úttörő NPM, vagyis angolszász országoknál, mint a többi országcsoportban.
- C.** A vizsgált időtávon a közszféra HRM gyakorlata az angolszásztól eltérő országcsoportokban hasonlóbba vált az angolszász országok közszférájának 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 közszféra HRM gyakorlatában, mely eltérések vélhetően a válsághoz köthetők.

4. A kutatás módszertana és a kutatási minta

A dolgozatban minden elemzést az IBM SPSS Statistics Data Editor program 26.0-ás verziójával végeztünk. A vizsgálat 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.

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

A második hipotézis elemzése során a kétmintás t-próbát alkalmaztuk annak tesztelésére, hogy adott hullámban, az országcsoportokon belül a két szektor átlagértékei megegyeznek-e a vizsgált HRM gyakorlati szempontokból.

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

Az elemzés alapját a Cranet, avagy Cranfield Network, az angliai Cranfield Egyetem kutatási hálózatának (lásd: cranet.org) adatai adják. A több mint húsz éve nemzetközi szinten ismétlődő felmérések révén, melyek kérdései az évek során csak kis mértékben módosultak (Karoliny – Farkas – Poór, 2010) reprezentatív, tényszerű adatok állnak rendelkezésre, ami lehetővé teszi a minta adatai alapján az alapsokaságra vonatkozó következtetések levonását, illetve a felmérési időszakok folyamán bekövetkezett változások irányainak megfigyelését is. Jelen kutatásban a Cranet felmérések legutóbbi három időszakának (2005, 2010, 2016) rendre 32, 33, illetve 35 válaszadó országaiból származó adataira támaszkodunk.

5. Az értekezés tudományos eredményei

A kutatási eredmények tovább erősítik azt a megállapítást, miszerint a HRM területén tetten érhető a kontextuális

különbségek. Egyrésztől *a kialakított országcsoportok HRM gyakorlatai minden vizsgált területen érdemi különbségeket mutatnak, amely alátámasztja a HR menedzsment területének kontextus függőségét* és a nemzeti intézményi rendszer befolyását, valamint, hogy az eltérések nagy mértékben visszavezethetők a kulturális gyökerekre (Brewster, 2007a). Az európai országok körében megfigyelhetők egyes HRM területekre jellemző közös változási irányok, melyek 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 teljesítményértékelés fontossága 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 a szakszervezeti tagság és 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 ezzel együtt is elmarad a többi országtól még 2016-ban is, mely azt sugallja, hogy itt lassabban halad a közeledés a nyugati gyakorlathoz. 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, 2013).

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 országcsoportok 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 első hipotézis kapcsán vizsgált HRM területeket és a hozzájuk kapcsolódó vizsgálati eredményeket az 1. táblázatban összesítettük.

1. 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

Kutatásunk megerősítette a kontextuális különbségek létét nemcsak a földrajzilag távol eső régiók kapcsán, de az egymást érő európai országcsoportok 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 országcsoportok 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 közszféra 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 közszféra mutat nagyobb szervezetségi szintet és az országcsoportok túlnyomó többségében e szektorban nagyobb arányban fogadják el a szakszervezetek kollektív alku pozícióját is. Ezzel szemben

egyes területek, mint például a HR vezető stratégiaalkotásba történő bevonásának vagy a képzési ráfordításoknak egyes kategóriái egy-egy országcsoporton belül is nagy változatosságot mutatnak.

Az NPM kezdeti nagy népszerűsége ellenére az angolszász országok magán- és közszférája 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 kelet-európai csoportban az NPM hatása szerényebb, 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.

A kutatásunk alapján megerősítést nyert, hogy a HRM stratégiai szemléletű kezelésének szempontjából a közszféraszervezetek lemaradásban vannak, ugyanakkor a teljesítményértékelés és

képzés jelentőségének erősödése minden országcsoportban jól látszik ebben a szektorban is.

A második hipotézis kapcsán vizsgált HRM területeket és a hozzájuk kapcsolódó vizsgálati eredményeket az 2. táblázatban összesítettük.

2. 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

Elemzésünk során csak részben bizonyosodott be a magán- és a közszféra közötti különbségek léte, sok esetben nem mutatható ki

érdemi eltérés. Cáfolódott 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 közszféra közelít egymáshoz, valamint az angolszász gyakorlathoz is.

A HRM területének érzékenységét a környezeti tényezőkre jól mutatják a válságra adott válaszok is. A HRM gyakorlatokat összességében tekintve és a közszféra szervezeteire leszűkítve is tapasztalhatók a trendtől eltérő eredmények a 2010-es időszakban. Elemzésünk alapján válsághelyzetben az országcsoportok túlnyomó részében a HR funkció felértékelődni látszik; fokozottabban támaszkodik a felsővezetői kör a HR vezető véleményére, nagyobb mértékben vonják be a stratégiaalkotásba, főképp a konzultáció és a megvalósítás során. Mindez azt mutatja, hogy a szervezetek nagy része mára tudatosabban készül a nehéz helyzetek kezelésére, a problémák megoldására. Ugyanakkor a teljesítményértékelés jelentősége késleltetve mutatkozik meg. Összességében véve és a

közsférára nézve is e területen jellemzően a 2016-os időszakra jelenik meg erőteljes növekedés, vélhetően a válságból való kilábalás jegyében.

Az egyezések mellett itt is rendkívül jól megfigyelhető a vizsgált csoportok sokszínűsége. A kontextuális különbségek e tekintetben erőteljesen megmutatkoznak az atipikus foglalkoztatási formák, a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználási területei, a képzési költségek és az ösztönzők, de még a szakszervezeti tagsági arány és a kollektív alkupozíció elismerésének terén is.

Kutatásunk rámutatott, hogy a szervezetek összességében és csak a közsférát 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. Jövőbeli kutatási irányok

Kutatásunk kapcsán számos további elemzési lehetőség kínálkozik: további változók és egyéb statisztikai módszerek bevonása az országcsoportok 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.

7. A tézisfüzetben felhasznált irodalom

- 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. doi.org/10.1080/09585190802109788
- 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. doi.org/10.1177/0959680108097492
- 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.** (2007a): A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1. évf. 3. sz. pp. 239-259. 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. 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.
- Ferlie, E.** et al. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford, Oxford University Press, 298 p. doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198289029.001.0001
- Fombrun, C. J.** – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): *Strategic human resource management*. New York, Wiley, 499 p.
- Gooderham, P.** – Brewster, Ch. (2003): Convergence, stasis or divergence? The case of personnel management in Europe. *Beta*, 17. évf. 1. sz. pp. 6-18. doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2003-01-02
- 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.
- House, R. J.** et al. (2004): *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. H.n., Sage Publications, 848 p.
- 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.
- 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. 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 sajtóösszeállításokat keresve. *Competitio*, 12. évf. 2. sz. pp. 20-38. doi.org/10.21845/comp/2013/2/2
- 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. doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.006
- Linder V.** (2010): *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. Ph.D. értekezés. Debrecen, (Debreceni Egyetem), 251 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. doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011
- 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/attach/114649891/_Robert_T._Moran_Philip_R._Harris_Sarah_V._Moran_Bookos.org_.pdf
 (2020. 11. 06.)
- 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.)

- 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. doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3
- Pollitt, Ch.** (1990): *Managerialism and the Public Services*. Oxford, Blackwell, 214 p.
- Poór J.** (2013): *Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Akadémiai doktori értekezés. Budapest, (Szent István Egyetem), 266 p.
- Poór, J.** et al. (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. doi.org/10.1556/aoecon.59.2009.2.3
- Poór, J.** – Jepsen, D. M. – Musztyné Bátfai, B. V. – Póto, Zs. – Veresné Valentinyi, K. – Karoliny, M.né (2021): 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. doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018

8. A jelölt publikációinak listája az MTMT szerint

- Musztyné Bátfai B. V.** (2021a): Az emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a Cranet 2005-2010-2016-os felmérések tükrében. *Tudásmenedzsment*, [on-line] 22. évf. 1. sz. pp. 188-206. doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.11

- Musztyné Bátfai B. V.** (2021b): *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.
- Poór, J.** – Jepsen, D. M. – Musztyné Bátfai, B. V. – Pótó, Zs. – Veresné Valentinyi, K. – Karoliny, M.né (2021): *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. doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018
- 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.
- 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. Krakko, 2018. szeptember 12-14.

- Poór, J.** – Musztyné Bátfai, 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*. Krakko, Cracow University of Economics, 2018. szeptember 12-14, pp. 211-211.
- 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
- Poór J.** – Karoliny M.né – Musztyné Bátfai B. V. – Pótó Zs. – Farkas F. (2014): Emberierőforrás menedzselési hasonlóságok és különbségek a világ Cranet-felméréseiben részt vevő magán- és közszférabeli szervezeteinél. *Pro publico bono*, 2. évf. 1. sz. pp. 127-144. <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/3071>
- 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

- Poór, J.** – Musztné Báfai, 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.
- Pótó Zs.** – Musztné Báfai, 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. – Musztné Báfai, 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.
- Poór, J.** – Karoliny, M.né – Musztné Báfai, 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. doi.org/10.1556/aoecon.59.2009.2.3
- Karoliny M.né** – Farkas F. – Musztné Báfai 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.

- Poór, J.** – Farkas, F. – Karoliny, M.né – Musztyné Bátfai, 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.
- Pótó, Zs.** – Musztyné Bátfai, 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.