



Szent István Egyetem

Doktori (PhD) értekezés

**Nagyvállalati HR gyakorlatok összetettségének értékelése a
versenyszférában**

**Készítette:
Óhegyi Katalin**

**Gödöllő
2020**

A doktori iskola

megnevezése: Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: **Prof. Dr. Lakner Zoltán Dsc**
egyetemi tanár, az MTA doktora
Szent István Egyetem
Élelmiszertudományi Kar
Élelmiszertechnológiai Intézet

Témavezető: **Prof. Dr. Poór József Dsc**
egyetemi tanár, az MTA doktora
professor emeritus
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	8
1.1. A stratégiai menedzsment és a stratégiai HR menedzsment kapcsolódásai.....	8
1.2. A stratégiai HRM főbb modelljei.....	13
1.3. A stratégiai HR alakulására ható legújabb trendek	20
1.4. Szervezeti hatékonyság és HR hatékonyság	23
1.5. A HR funkció szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatos kutatások	29
1.6. Empirikus kutatások jelentősége és kritikája a HRM területén	35
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	39
2.1. Kutatási célok és hipotézisek	39
2.2. A Cranet kutatás bemutatása	41
2.3. Az adatfeldolgozás során felhasznált eszközök	42
2.4. A két felmérési ciklusban gyűjtött adatok strukturális eltérésének problémái.....	43
2.5. A hipotézisek igazolása során felhasznált módszerek.....	44
3. A HR GYAKORLAT-ALKALMAZÁSI MODELL DEFINÍCIÓJA	50
3.1. A modell alap gondolata	50
3.2. A HR gyakorlat-alkalmazási modell fogalmi definíciói	53
3.2.1. A HR gyakorlat-alkalmazási modell bemeneti adatai.....	53
3.2.2. Egyedi gyakorlatokat és szervezeteket jellemző elsődleges mutatók képzése a modell bemeneti adataiból	54
3.2.3. A HR gyakorlat-alkalmazási modell által kijelölt kategóriák.....	57
3.2.3.1. HR gyakorlatok kategóriái a modell alapján	58
3.2.3.2. Szervezetek kategóriái a modell alapján	59
3.2.4. A gyakorlatok szükségességéről és differenciálásáról alkotott konszenzus és a konszenzustól való eltérés mértékének mutatói	62
3.3. A modellbe bevont esetek és változók köre	66
3.3.1. A modellbe bevont szervezetek köre	66
3.3.2. A modellbe bevont HR gyakorlatok köre	66
4. EREDMÉNYEK	73
4.1. A HR gyakorlatok jellegzetességeinek vizsgálata a modell alapján	73
4.1.1. A HR gyakorlatok előfordulási arányának időbeli változása.....	74
4.1.2. A HR gyakorlatok hatókörének időbeli változása	75
4.1.3. A vizsgált HR gyakorlatok áttekintése az előfordulási arány-hatókör koordináta rendszerben, szakterületi bontás szerint.....	79
4.1.3.1. <i>Toborzás</i>	79
4.1.3.2. <i>Kiválasztás</i>	82
4.1.3.3. <i>Munkarendek, foglalkoztatási formák</i>	84
4.1.3.4. <i>Teljesítményértékelés</i>	87
4.1.3.5. <i>Karrier menedzsment</i>	91
4.1.3.6. <i>A béralku szintjei</i>	93
4.1.3.7. <i>Ösztönzők</i>	95
4.1.3.8. <i>Dolgozók felé irányuló kommunikáció tartalma</i>	98
4.1.3.9. <i>Dolgozói vélemények csatornái a felsővezetés felé</i>	99

4.2. A szervezetek jellegzetességeinek vizsgálata a modell alapján.....	101
4.2.1. A szervezet komplexitása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata	101
4.2.2. A HR funkció szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata	103
4.2.3. Egyes szervezeti hatékonyság mutatók és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata	106
4.2.4. Országok jellemzése a HR gyakorlat-alkalmazási mutatók alapján.....	107
4.3. A kutatási célok és hipotézisek összefoglaló értékelése	112
4.4. Új és újszerű tudományos eredmények.....	116
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	118
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	122
7. SUMMARY	125
MELLÉKLETEK	128
M1. Irodalomjegyzék	128
M2. A felhasznált R eszközök forrásmegjelölése	140
M3. Ábrák jegyzéke	141
M4. Táblázatok jegyzéke	143
M5. A HR gyakorlatok alkalmazási orientációját jellemző modell mutatóinak összefoglaló táblázata	144
M6. A felhasznált adatok esetszáma országonként.....	146
M7. A modellbe bevont HR gyakorlatok	147
M8. A vizsgált HR gyakorlatok mutatói és kategóriája felmérési időszakonként.....	149
M9. A HR gyakorlatok mutatóinak a két felmérési időszak közötti szignifikáns változása.....	153
M10. A szervezetek alkalmazási arányának és a lefedettségének országonkénti tartománya.....	155
M11. Országok adatai az első két főkomponens koordináta-rendszerében	156
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	157

BEVEZETÉS

Az emberek szerepe egy vállalat sikerében régóta és sokrétűen kutatott terület. A vállalkozásoknak emberekre van szüksége, akikre a tulajdonosok rábízhatják befektetett tőkéjük működtetését, remélve a megtérülést. Az emberi tényező, az emberek viselkedése, motivációja nem írható le olyan törvényszerűségekkel, mint a vállalatok működéséhez szükséges egyéb erőforrások (Fitz-enz, 2000, Becker et al., 2001). A kutatók sokféle megközelítésből keresték a leginkább célravezető elméleteket és modelleket az „emberi erőforrások” menedzselésére. A pszichológiai és motiváció alapú megközelítések az emberek viselkedésére ható tényezőket vizsgálják, és azt, hogy ezeket a tényezőket hogyan tudja egy szervezet arra használni, hogy az ott dolgozó emberek motivációját a szervezeti célokkal leghatékonyabban összehangolják. Az ilyen megközelítés gyakran dolgozik ún. „puha”, objektíven vagy racionálisan nehezen definiálható változókkal. A gazdaságossági és hatékonysági szempontú megközelítések az emberek értékteremtő képességét mint gazdasági erőforrást vizsgálják és elemzik, mind az egyén, mind pedig a szervezetek szempontjából. Ezek az ún. „kemény” megközelítések sem kerülhetik el a kihívást, hogy valamilyen módon figyelembe vegyék vagy számszerűsítsék az olyan „puha” tényezőket, mint például a szellemi termékek értéke, a munkaerő képességének mértéke és ennek értéke. A tőzsdei elemzők is figyelembe veszik az ajánlásaik során a top menedzsment vezetői és stratégiai képességeit, valamint a tőzsdén jegyzett cégek intellektuális javait és kultúráját.

A téma módszertana is sokrétű, a megfigyelések, kísérletek, kérdőíves adatfelvételek, gazdasági adatok elemzése és egyéb módszerek sokasága eredményezi a szakirodalom összességét. Összességében elmondható, hogy a területet az empirikus kutatások uralják, ami a HRM jellegénél fogva érthető, ugyanakkor a módszereknek megvannak a korlátai is. Emellett az adatokon alapuló, bizonyítékokra épített következtetések (HR-analytics) aranykorukat élik, és a „big data” korszaka a HR területén is új kilátásokat nyitott meg.

Közel másfél évtizedes vállalati HR-vezetői pályafutásom során magam is törekedtem a korszerű eredmények megismerésére, keresve a lehetőségeket, hogy azokat a gyakorlatomba is beépítem. Abban a szerencsében volt részem, hogy olyan nemzetközi vállalatoknál dolgozhattam, amelyek szintén fontosnak tartották a legújabb elméletek és a legjobb gyakorlatok megismerését, és azok bevezetését. A vállalatközpontban töltött éveim során alkalmam belelátani a nemzetközi szintű HR stratégia kialakításába, és részt vehettem globális folyamatok és keretrendszerek megalkotásában, ugyanakkor az egyes országok szintjén a megvalósításban volt nagyobb szerepem. Így szinte minden szervezeti szint perspektíváját is megismerhettem a HR kérdésköréről. Ezek a vállalatok figyelmet fordítottak a legfrissebb kutatási eredményekre, világszinten vezetőnek számító kutatók és tanácsadók bevonásával formálták a HR stratégiát és az annak megvalósításához beépítendő gyakorlatokat. Ezek az erőfeszítések jelentős költséget és időráfordítást is jelentettek, ezért ez a folyamat nem öncélú ismeretbővítés vagy kísérletezés volt, hanem mindig pragmatikus, az üzletmenet során jó eséllyel megtérülő befektetésként tekintettek rá.

A stratégiai irányok alakítása nagyon izgalmas feladat, a végrehajtás szintjén ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy a legjobb stratégia sem segít, ha annak végrehajtása, visszacsatolása nem kap megfelelő figyelmet. A stratégiai célokat a gyakorló HR-szakember a konkrét HR gyakorlatokra bontja le, és azokon keresztül tudja megvalósítani, megfelelő eszközrendszerrel és felkészült csapattal. A munka során a HR szakemberek nap mint nap a szakmai vezetőkkel együttműködve alakítják a HR döntéseket, ehhez a vállalati HR-eseknek üzletileg alátámasztható, gyakorlatban megvalósítható megoldásokra van szüksége, amivel a szervezet képességeinek növelésével versenyelőnyt tud kovácsolni más szervezetekhez képest. Emiatt hozzám a pragmatikus, a hatékonyságot eredményező és áttételesen az üzleti eredményességgel összefüggésbe hozható megközelítések álltak és állnak közel.

Egyes globális trendek, mint pl. a társadalom idősödése, fejlődő országbeli vásárlóerő várható növekedése, individualizáció, egészség- és környezet-tudatosság, technológiai fejlődés felgyorsulása, közösségi hálózatok szerveződése vagy az urbanizáció, jelentős hatással vannak az üzleti stratégiára és gyakorlatra, ezzel együtt a HR stratégiára is. Különösen érvényes ez a multinacionális vállalatokra, amelyek globális lefedettséggel működnek, illetve növekedési kilátásaikat ezekkel a tendenciákkal összhangban veszik számba. A 2007-ben kialakuló hitelválság és az azt követő világméretű recesszió idején a jelentős megatrendek 70%-ának fontossága tovább növekedett, a válság hatására csak néhány trend veszített kissé a jelentőségéből. (The Boston Consulting Group 2010). Ahhoz, hogy ebben a környezetben a szervezetek vagy akár az egész ország gazdasága életképes maradjon, a humán tőkének még inkább felértékelődik a szerepe. Csath (2007) szerint egy gazdaság versenyképességének komponensei között fontos helyet foglalnak el az emberi és társadalmi aspektusok. Weston (1996) rávilágít, hogy a társadalom gazdasági eredményessége az egyének termelékenységétől függ. Schiemann (2008) szerint szükséges, hogy a kevésbé képzettek is gazdasági lehetőségekhez jussanak és védettebbek legyenek a gazdasági ingadozások hatásaival szemben, ehhez pedig a humán tőkébe kell olyan befektetéseket tenni, amelyek növelik a termelékenységet.

Orsin és Stickland (2004) megállapításai a szerint az iparági konszolidáció állandósul. A globális márkák mellett a célországokban állandó jelenlét szükséges, ez pedig folyamatos helyi szakember utánpótlást, és ehhez kapcsolódó helyi vagy regionális, de nem globális HR stratégiát és megoldásokat igényel. A nemzetköziesedés egyre bonyolultabb struktúrák és mátrix szervezetek kialakulásához vezet, amelyek fokozott felelősséget és nagyobb bizonytalanságot eredményeznek. A HR funkciónak képesnek kell lennie az ilyen strukturális kérdések és bizonytalanságok kezelésére.

Az 1990-es évek második felében és a 2000-es években saját HR vezetői pályafutásom alkalmával több olyan tendenciát tapasztaltam, amelyek a mai napig kihatnak a nagyvállalatok üzletmenetének szinte minden területére, így a HR funkcióra is. Ezeket, a teljesség igénye nélkül, az alábbiakban sorolom fel:

Átláthatóság felértékelődése: a gazdálkodás adatainak nyilvánossága a tőzsdén jegyzett vállalatok esetében törvény által előírt és biztosított. Ugyanakkor egyes eseményeket követően (pl. az Enron csődje) egyre jelentősebb szerepet kapnak a működési mód kiszámíthatóságát befolyásoló tényezők. Ezért a vállalatirányítás rendszere (corporate governance), etikai kódexek, és az ezekkel kapcsolatos folyamatok és eljárások nagyobb hangsúlyt kaptak, és új szabályozók sora célozta a jobb átláthatóságot és a törvényi előírásoknak való megfelelést. A támogató funkciók (pl. pénzügy, beszerzés, jogi, IT, stb.) központosítása nemcsak gazdaságossági célokat szolgált, hanem erőteljesebb kontrollt is biztosít a cégközpont számára.

Kockázat-menedzsment szerepének növekedése: a stratégiai és működési kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségét és annak az üzletmenetre gyakorolt hatásait üzleti egységenként illetve funkcióként is stratégiai szinten kezelik. Részletes tervek készülnek a kockázati tényezők bekövetkezésének csökkentésére, a folyamatos üzletmenet biztosítására, illetve különböző katasztrófa scénáriók esetén az élet- és vagyonvédelmi teendőkre, valamint az üzletmenet helyreállítására.

Társadalmi felelősségvállalás felértékelődése: a vállalatok törekszenek arra, hogy működésük hosszútávon fenntartható legyen, figyelembe véve működésük társadalmi és környezeti hatásait. A helyi közösségek és intézmények egyre kritikusabbak és érzékenyebbek a környezetükben működő vállalatok hatásaira, ezért a jó hírnév és a fenntarthatóság érdekében a vállalatoknak proaktívvá kell válniuk a helyi kultúrába és közösségbe történő beilleszkedésük biztosítása érdekében.

Az európai munkaerő-piaci környezet változásainak hatása: az Európai Unióban a szabad tőke- és munkaerő áramlás kiszélesítette a toborzási forrásokat, ugyanakkor a munkaerő vonzásával és megtartásával kapcsolatos kihívások is erősödtek. A munkajogi szabályok az egységesedés felé haladnak az aktuális EU direktívák mentén. A dolgozói képviselők és a velük való konzultáció is európai szintre léptek (pl. európai üzemi tanácsok megerősödése).

Globálisan egységesített folyamatok térhódítása: itt nemcsak a HR funkció egyes működési folyamataira gondolok, mint pl. a bérszámfejtés vagy a toborzás-kiválasztás folyamatának nyomon követése. Ez a tendencia jellemző szinte az összes üzleti támogató folyamatra, amelyek közül egyesek a HR funkció működésére is hatással vannak (pl. beszerzési és szerződéskötési procedúrák, globális vagy regionális outsourcing szerződések, informatikai rendszer bevezetés és támogatás). Ezek a folyamatok az anyacég országának illetve a cég legnagyobb piacainak keretrendszerére optimalizáltak. Ez egyes esetekben kulturális nehézségeket illetve hatékonyságvesztést okozhat kisebb piacokon. Más esetekben azonban ugyanezek a piacokon működő leányvállalatok olyan világvezető technológiákhoz és szakmai tudáshoz jutnak hozzá, amelyet önálló céggé válásuknál valószínűleg nem engedhetnének meg maguknak.

A HR szakértői folyamatok és rendszerek globalizálódása: a vállalatközpontokban kialakulnak a speciális szakterületeket átfogó tudásközpontok (pl. toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, javadalmazási rendszer, HR informatika, stb.). A helyi HR szerepe egyre

inkább ezek helyi adaptálásában, illetve a megfelelő eszközrendszerek a helyi üzletmenet által meghatározott prioritások szerinti hatékony alkalmazásában, elfogadtatásában van. Ennek folyamányaként felértékelődnek az olyan, a HR szakemberekkel szemben támasztott kompetenciák, mint az üzletközpontú, stratégiai szemlélet, ügyfélkezelés, befolyásoló képesség, integráló szerep, vagy a folyamatos javítás képessége. Ugyanezen időszak alatt több friss kutatás is jelentős hatással volt akkori munkaadóim HR gyakorlatára, amelyek két évtized távlatában is időtállóan bizonyultak. Ezekre majd a szakirodalmi áttekintésben térek ki részletesebben, itt csak röviden említek meg egyet ezek közül: Dave Ulrich „Human Resource Champions” (A HR bajnokai) című könyve (Ulrich, 1996), amely világszerte hatással volt a HR funkció szervezetben belüli szerepének formálására. Ennek hatására jelentek meg a szervezetekben a „HR change agentek” és a „HR business partnerek”, akik máig jelen vannak a nagyobb vállalatoknál, igaz, hogy ezek a szerepek árnyalódtak az évek során.

Szintén ebben az időben kapott nagyobb hangsúlyt a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének fókuszba kerülése. Több tanácsadó cég is kimutatta, hogy a dolgozói elkötelezettség és magasabb tulajdonosi megtérülés között szignifikáns kapcsolat található (Baumruk et al., 2006, Hewitt Associates Inc. 2007). Mások, például Pfau és Kay (2002), azt vizsgálták, hogy egyes HR gyakorlatok hogyan hatnak a vállalatok értékének alakulására. Ezen tanulmányok hatására sok vállalatvezető újragondolta a nézeteit a dolgozók körülményeivel kapcsolatban, mivel konkrétan kimutatható, a tulajdonosi érdekeket is szolgáló üzleti érdek is fűződött a dolgozói elkötelezettség emeléséhez és fenntartásához.

Ebben az időszakban tehát a HR szakma maga is intenzív átalakulást élt meg, miközben a HR gyakorlatok sokrétűbbé, kifinomultabbakká váltak. Ugyanakkor a szakma alakulását az amerikai gondolkodók nézetei és eredményei dominálták. Brewster et al. (2005) tanulmánya is megemlíti, hogy a vezetéstudomány és a HR menedzsment szakirodalmát elsősorban az egyesült államokbeli kutatók befolyásolják. A szerzők szerint viszont Európában más sajátosságok is érvényesülnek, ezért egy tágabb HRM megközelítést tartanak célravezetőnek.

Az elmúlt két évtizedben hazánkban is kialakultak tekintélyes kutatói műhelyek a HR területén (Poór et al., 2009, Bokor, 2011). Magyarországra az újszerű HR gyakorlatok többnyire a nemzetközi vállalatok közvetítésével érkeztek meg, és ezeket a gyakorlatokat és a hozzá kapcsolódó szemléletet a hazai cégek gyakran csak késedelemmel, vagy egyáltalán nem veszik át. Erre Poór és Németh (2010) említ egy konkrét példát: míg a nemzetközi vállalatok toborzási gyakorlata több országra is kiterjed, a hazai vállalatok alapvetően a magyar munkaerőpiacon igyekeznek megtalálni leendő munkatársaikat. Ez a tágabb határok között gondolkodó cégek számára nagyobb merítést, és ezen keresztül versenyelőnyt eredményez, miközben ugyanezt az egyetlen piacra koncentrááló versenytársak „agyelszívásként” tapasztalják meg.

A humán erőforrás máig a versenyelőny egyik legkritikusabb forrása a versenyszféra vállalatai számára. A dolgozók megszerzéséért és megtartásáért folyó verseny folyamatosan erősödik. Ennek érdekében a vállalatok sokféle HR eszközt és gyakorlatot alkalmaznak, hogy

megfeleljenek a piaci kihívásoknak. A HR gyakorlatok átfogó vizsgálata ezért napjainkban is időszerű.

A HR gyakorlatok hatékonyságát vizsgáló kutatók gyakran azokat a „legjobb” gyakorlatokat keresik, amelyek leginkább kapcsolatba hozhatók a vállalati teljesítménnyel. Ezzel szemben saját kutatásom során a HR eszközszerrendszer egészét jellemző sajátosságok feltárására törekedtem. Kutatásom fő kérdése az volt, hogy hogyan bontható olyan számszerűsíthető komponensekre a nagyvállalati HR gyakorlatok összetett eszközszerrendszere, amelyekkel mind a HR gyakorlatok, mind pedig az azokat alkalmazó szervezetek jellemezhetők. Ennek modellezésére egy saját rendszer összeállítására vállalkoztam. Kutatási céljaimat (C) az alábbiakban fogalmaztam meg:

C1: Modellalkotás a vállalati HR eszközszerrendszer alkalmazási jellegzetességeinek feltárására, számszerűsítésére.

C2: Nagyvállalatok sajátosságainak vizsgálata a HR gyakorlati eszközszerrendszer alkalmazási jellegzetességei alapján

A kutatási célokhoz kapcsolódó hipotéziseimet a szakirodalom-feldolgozást követően fogalmaztam meg, ezeket a 2.1 alfejezetben ismertetem. Értekezésemben ezt követően bemutatom a Cranet kutatási projektet, amelynek adatait feldolgoztam, valamint a felhasznált módszereket. Részletesen bemutatom a HR gyakorlatok és az azokat alkalmazó szervezetek jellemzésére megalkotott modelletem. Végül rátérek az eredmények ismertetésére, és a következtetések levonására.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Kutatásomban a HR gyakorlatokat vizsgálom általánosabb összefüggésben. Mivel a HR gyakorlati eszközrendszer nagyvállalati megítélése szorosan kapcsolódik a HR stratégiához, szakirodalmi áttekintésemben kitérek a stratégiai menedzsment és a stratégiai humánerőforrás menedzsment (SHRM) kapcsolódásaira és a főbb stratégiai humánerőforrás menedzsment modellekre. Vizsgálatom kiterjed továbbá a HR gyakorlatok alkalmazási stratégiáival és egyes szervezeti hatékonysági mutatókkal mutatott összefüggéseire, ezért a HR szerepekkel és a szervezeti hatékonysággal kapcsolati forrásokat is fontosnak ítélem meg a téma megalapozásához. Emellett röviden összefoglalom az empirikus HRM kutatásokkal kapcsolatban felmerült kihívásokat és egyes kritikai észrevételeket, tekintettel a szakterületnek az empirikus kutatásokra való ráutaltságára, és arra, hogy saját kutatásom során, amely szintén empirikus adatokra épül, magam is szembesültem a szakirodalom több felvetésével.

1.1. A stratégiai menedzsment és a stratégiai HR menedzsment kapcsolódásai

Az SHRM megjelenését, és a kemény irányzatok alkalmazását elősegítették azok az általánosabb stratégiai megközelítések, amelyek modelljükbe emeltek nem pénzügyi siker-kritériumokat is, mint a stratégia sikerének tényezőit. Ezek közül a legelterjedtebb Kaplan és Norton (1992) balanced scorecard¹ modellje. A balanced scorecard a minden szervezet számára értelmezhető fő stratégiai területeket azonosította, amelyekhez mérőszámokat rendel. A fő stratégiai hatóterületek között a vevők, a pénzügyi eredményesség és a belső folyamatok hatékonysága mellett az innováció és a folyamatos megújulás képességének perspektívája is felkerült a táblára (1. ábra).



1. ábra: A vízió és stratégia részekre bontása: négy perspektíva

Forrás: Kaplan, Norton (1996), p. 4. nyomán saját szerkesztés

Az innováció mérőszámai között pedig felbukkannak a nem-materiális javak és a HRM-hez kapcsolódó mutatók a terület menedzselésében. Kaplan és Norton (2004) a stratégiai térkép alkalmazásának összegyűjtött tapasztalatai alapján, és több száz vállalat stratégiai térképének

¹ A balanced scorecard magyar elnevezése kiegyensúlyozott értékelőtábla lehetne. Mivel azonban a gyakorlatban magyar nyelvű munka során is az angol kifejezés használatos, értekezésemben a továbbiakban én is az angol nyelvű elnevezést használom.

elemzése során megállapította, hogy a nem materiális javaknak a vállalati stratégiában kiemelt szerepe van. A stratégiai térképek legtöbbször a nem-materiális javaknak három fő típusával találkoztak: humán tőke, információs tőke és szervezeti tőke. A humán tőke mérésére a stratégiai kompetenciákat jelölték meg a vállalatok, amelyet a „stratégia megvalósításához szükséges képességek, tehetség és know-how rendelkezésre állása” megfogalmazással definiáltak. Az információs tőkét a stratégiai információkkal azonosították. A szervezeti tőkének pedig négy aspektusa fordult elő leggyakrabban: (1) szervezeti kultúra (a stratégiát megalapozó közös küldetés, vízió és a vállalati értékek tudatosítása és internalizálása). (2) vezetési képesség (a stratégia megvalósítására mobilizálni képes, kvalifikált vezetők megléte a szervezet minden szintjén), (3) összehangoltság (a célkitűzések és ösztönzők összehangolása a stratégiával a szervezet minden szintjén). (4) csapatmunka (a stratégiai potenciállal bíró tudás és emberi erőforrás megfelelő elosztása).

Kaplan és Norton (2004a) ún. „stratégiai felkészültség jelentésének” az immateriális javakra vonatkozó részletének példáját a 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Stratégiai felkészültség mutatók az immateriális javak vonatkozásában - Példa

Stratégiai Felkészültség Jelentés				
Eszköz	Cél	Mérés	Cél-érték	Jelenlegi érték
Humántőke	stratégiai kompetenciák: a „stratégia megvalósításához szükséges képességek, tehetség és know-how rendelkezésre állása”	Felkészültség a stratégiai munkakörökben		
Szervezeti tőke	szervezeti kultúra: a stratégiát megalapozó közös küldetés, vízió és a vállalati értékek tudatosítása és internalizálása	Vezetési hiányosságok		
	vezetési képesség: a stratégia megvalósítására mobilizálni képes, kvalifikált vezetők megléte a	Alapértékeknek való megfelelés		
	összehangoltság: a célkitűzések és ösztönzők összehangolása a stratégiával a szervezet minden szintjén	Stratégiai tudatosság		
	csapatmunka: a stratégiai potenciállal bíró tudás és emberi erőforrás megfelelő elosztása	Legjobb gyakorlatok megosztása		
Információs tőke	információs tőke portfólió: astratégia által megkövetelt informatikai alkalmazások portfóliójának rendelkezésre állása	Információs portfólió készülségi foka		

Forrás: Kaplan, Norton (2004), 217. p. nyomán saját szerkesztés

Kaplan (2004a) az immateriális javakról az alábbiakat jegyzi meg: Az immateriális javak értéke közvetett, a pénzügyi eredményre bonyolult hatás-láncon keresztül gyakorolnak hatást. Példaként a tréninget hozza fel, amely a szolgáltatás minőségén javít, ez a vevők elégedettségéhez, hosszabb távú lojalitásához vezet, amely bevételt és nyereséget termel. Megjegyzi továbbá, hogy amíg a balanced scorecard egy additív és lineáris modell, az

immateriális javak se nem lineárisak, se nem additívak. Értékük erősen függ a szervezeti kontextustól és stratégiától, és önmagukban ritkán van számszerűsíthető értékük.

Norton külön kutatást végzett magas beosztású HR szakemberek bevonásával, hogy feltárják, hogyan lehet a HRM mérése és a stratégiai célok közötti kapcsolatot megteremtetni. Ennek a munkának az eredményeként jött létre a „stratégiai humántőke felkészültség” (strategic human capital readiness) és a stratégiai munkakörök, munkaköröcsaládok fogalma Kaplan, Norton (2004a).

Schultz (1983) a humán tőkével kapcsolatos megközelítésében párhuzamot állított fel a humán tőke és a fizikai tőke között, miszerint a humán tőkével (ugyanúgy, mint a fizikai tőkével) termékek és szolgáltatások állíthatók elő, amelyek piaci értékének a változása egyben befolyásolja a humán tőke értékének a nagyságát is. Véleménye szerint, a fizikai tőkéhez hasonlóan, a humán tőke mértéke beruházással növelhető.

A humán tőke megtérülésére más, pénzügyi mutatókon alapuló modellt alkalmazott Fitz-enz (1997, 2000). Az ő munkásságát azért tartom jelentősnek, mert nemcsak mutatókat definiált, hanem megalkotott egy olyan koherens eszközrendszert, amelyen keresztül a humántőke és a HR folyamatok megtérülése a vállalati felsővezetők és a pénzügyi-gazdasági vezetők számára is fontos jelentéstartalommal rendelkezik, és gondolkodásmódjukhoz illeszkedően illusztrálja az egyes „puha” folyamatok megtérülését, hatékonyságuk mérését. Ezért az általa javasolt modellre részletesebben is kitérek.

Fitz-enz több, a humántőke mérésére hivatott mutatót is vázolt, Ezek közül kettőre térek ki részletesebben. Az első a humántőke megtérülési mutató (HCROI), amely a vállalat bevételeinek és személyi költségeket nem tartalmazó kiadásainak különbségét viszonyította a személyi kiadásokhoz (az egységnyi személyi ráfordításra jutó nyereség):

$$HCROI = \frac{\text{Bevétel} - (\text{Összes költség} - \text{Személyi költségek})}{\text{Személyi költségek}}$$

Ez a megközelítés azért előremutató, mert szakít a hagyományos költség szemléletű HR felfogással, és a produktivitást, megtérülést helyezi a középpontba. Ebből a szempontból nem az a legfontosabb, hogy mennyibe kerül a humán tőke, hanem az, hogy mekkora eredményt képes létrehozni. Természetesen létezhet olyan helyzet, hogy az eredményesség javítására a személyi költségeket is csökkenteni kell, de ezt a megtérülést előtérbe helyező vállalatok a humántőke termelékenységének egyidejű növelésének elérésével teszik. A humántőke megtérülési mutatót a fenti alapelv szerint értelmezi akár egy HR folyamatra vagy a teljes HR funkcióra is.

Fitz-enz (2000) rámutat egy másik, gyakran használatos humántőke mutató alkalmazásának korlátaira is: ez az ún. „Tobin’s Q”, amelyet közgazdászok vagy részvényelemzők használnak egy vállalat humántőke értékének meghatározására. Ez a piaci érték és a könyv szerinti érték különbsége. Ezt azonban Fitz-enz egy nagyon megközelítő becslésnek tartja, ami a menedzsment

számára nem bír elegendő információ tartalommal. Ezért ő ennek a mutatónak az egy főre eső értékét jobb mérőszámnak tartja, mert a termelékenységre is rámutat. Ezt a számot javasolja inkább a humán tőke piaci értékének (HCMV) becslésére.

$$HCMV = \frac{\text{Piaci érték} - \text{Könyv szerinti érték}}{\text{Teljes munkaidősre átszámított létszám}}$$

Megjegyezi ugyanakkor, hogy a piaci volatilitás miatt például a vállalat értéke rövid időn belül nagymértékben nőhet vagy csökkenhet. Például egy hirtelen részvényár-emelkedés egy nap alatt akár 5-10 százalékkal is növelheti a vállalat értékét. Belátható, hogy a humán tőke értéke nem változott ilyen mértékben egyik napról a másikra, ezért ennek a mutatónak a használatát inkább hosszútávon, a külső piaci hatásoktól megtisztítottan tanácsolja figyelembe venni.

A humántőke megtérülési mutató önmagában csak egy mérőszám, amely segíti nyomon követni a humántőke hatékonyságának változásait. Ugyanakkor a HR funkcióknak ezt a mérőszámot a saját folyamataikhoz kell rendelniük, úgy, hogy maximálják azok hatékonyságát is, és kimutassák az üzleti eredményekre történő ráhatást, ehhez a korábbi munkáiban Fitz-enz (1994) felvázolt scorecard modellt fejlesztette tovább. A HR funkciót négy részterület szerinti bontásban vizsgálta: a humántőke megszerzése, fenntartása, fejlesztése és megtartása. Az egyes területekhez konkrét mérőszámokat rendelt. Ezt a szintet nevezte a humántőke menedzsment szintjének. A következő szint a humántőke menedzsment eszközök hozzárendelése a funkcionális vagy üzleti egységekhez, és ezek összessége adja a vállalati szintű eredményeket. Ezt hívta „end to end” humántőke értékláncnak.

Fitz-enz kritikusa azt találták problémásnak, hogy mutatói túl „nyersek”, és csak átlagos értékeket mérnek, nem mutatják az üzleti eredményhez való hozzájárulás mikéntjét, ezért arra vonatkozóan sem ad útmutatást, hogy hogyan lehet a humántőke értékét növelni. (Froud et al., 2000). A másik fő kritika a HCROI mutatót illetően az, hogy nagyon érzékeny a mögöttes feltételezésekre. Például egy tréning megtérüléséhez feltételezni kell az annak kapcsán jelentkező többleteladások mértékét, amelyet a valóságban nagyon nehéz elválasztani más tényezők hatásától (Levenson, 2005). Ugyanakkor Levenson is elismeri a módszer létjogosultságát, mint menedzsment eszközt, amely segít a döntéshozatalban például egy tréningbefektetést illetően.

A fentiek alapján nem kétséges, hogy a jelentősebb szervezetek stratégia-alkotó felsővezetői komoly stratégiai értéket tulajdonítanak az immateriális javaknak, és azokat a HRM területébe tartozó aspektusok alapján definiálják és mérik. Ugyanakkor az ő perspektívájuk a „nagy kép” és a hosszú távú hatások. Ahhoz, hogy ezeket a célokat a szervezet megvalósítsa, komoly stratégiai rálátással rendelkező HR felsővezetőkre is szükség van, akik a szervezetfejlesztésben, a stratégiai kompetenciák fejlesztésben és a vezetésfejlesztésben partnerei a szervezet vezetőinek, képesek a fenti célok eléréséhez optimalizálni a HR szervezetet, és a stratégiai célokat megfelelően közvetíteni, végrehajtható cselekvési tervekké bontani a HR funkció számára.

Az SHRM elméletének a stratégiai menedzsment elméletek fejlődésével párhuzamosan kialakultak különböző irányzatai: korábban elsősorban a HR strukturális építőköveire fókuszált, mint a HR rendszerek, gyakorlatok, kompetenciák, dolgozók teljesítménye és viselkedése, ezeken keresztül jellemezték egy cég SHRM erőforrásait. Ez a megközelítés a HR szakemberek természetes komfortzónáján belül maradt. Ugyanakkor egyre inkább szükséges a HR építőkövek és az üzleti teljesítmény közötti "fekete doboz" elméleti háttérének megalkotása (Becker, Huselid, 2006).

Az erőforrás központú felfogás (resource based view, RBV) a cégek működését illetően megalapozta a HR stratégiai fontosságát. Ez a megközelítés a humán tőke és egyéni szintű tulajdonságokat vizsgál, de ennek elméleti bizonyítása még várat magára, leginkább empirikus kutatások alapján vontak le következtetéseket. Ezek túlságosan elvontak és közvetettek ahhoz, hogy a gyakorlati szakemberek számára a megvalósításhoz, a "fekete dobozban" lezajló történések elősegítéséhez segítséget nyújtsanak. Mára már az RBV elméletek is elismerik a végrehajtás fontosságát, de pl. Barney (2001) elméleti munkája során feltételezte, hogy a megvalósítás szinte automatikusan történik.

A vállalat humán tőkéjének mérésének kérdése nemcsak a vezérigazgatókat és a HR szakembereket foglalkoztatja, hanem a stratégiai szemléletű pénzügyi funkció érdeklődésére is számot tart. A befektetés-megtérülés elvű megközelítések mellett megjelent a „People Equity” fogalma, ami a pénztőke részesedés („equity”) analógiájára az emberek által a vállalatba fektetett tőkét jelenti. A dolgozói bevonódás, elkötelezettség és „people equity” felfogások túlmutatnak az alkalmazottak felé közvetített szokásos elvárásokon illetve a dolgozói elégedettségen, és tágabb kontextusban definiálják a dolgozóknak a cég eredményességéhez való hozzájárulását. (Schiemann, 2006).

Lepak és Snell (2002) amellet érvelt, hogy a humán tőke stratégiai célokhoz való hozzájárulása, valamint a tudás és a képességek egyedisége alapján differenciálható. Szerintük a dolgozóknak akkor van stratégiai jelentősége, ha a cég stratégiájához hozzá tudnak járulni. Más szavakkal, a humán tőke csak akkor nevezhető stratégiailag meghatározónak, ha a vállalati stratégia megvalósítására közvetlen ráhatása van. Emellet úgy vélik, hogy a stratégiához való illeszkedésnek a munkakör az alapja, nem az egyén, aki azt betölti. A munkakörre való összpontosítás elősegíti, hogy a humán tőkének a keresleti és kínálati oldalát is figyelembe vegyék. Saját tapasztalatom alapján ez a megközelítés a gyakorlatban gyakran leegyszerűsítetten értelmezve jelenik meg: a „stratégiai” munkakörök és szervezeti egységek, amelyeknek tevékenysége közvetlenül a bevételszerzésre és annak növelésére irányul, valamint a „támogató” munkakörök és szervezeti egységek, akik a stratégiai munkakörök ellátói részére teremtik meg az optimális feltételeket. Tipikusan a pénzügyi és a biztosítási szektorban tapasztaltam, hogy ez az elkülönülés megjelenik mind a top-menedzsment ráfordított figyelmében, mind pedig olyan HR gyakorlatok tekintetében, mint pl. az ösztönzők, és ez a támogatókban gyakran a másodrendűség érzését kelti.

Bontis és Fitz-enz (2002) a humán tőkével való gazdálkodás minőségét vizsgálta. A modelljük elméleti alapja, hogy a hatékony humántőke menedzsment előfeltétele, hogy a szervezet képes legyen folyamatosan befektetni a humán tőkébe, miközben védi a szervezetet a humán tőke kiáramlásától. Ezen tényezőket a tréning- és fejlesztési költségekkel illetve a fluktuáció mértékével kvantifikálja. A humán tőke hatékonyságának mérőszámaiként pedig az egy főre eső bevételt és profitot tekinti.

Kaplan és Norton (2004a) felosztása ehhez hasonló komponensekből áll: (1) humán tőke: a vállalat alkalmazottainak képességei, tehetsége és tudása, (2) információs tőke: a cég adatbázisai, információs rendszerei és hálózatai, technológiai infrastruktúrája, és (3) szervezeti tőke: kultúra, vezetés, alkalmazottak felsorakoztatása a stratégia megvalósítására, és alkalmazottak tudásmegosztó képessége. Ezen a szellemi javak és a stratégia, vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot az általuk megalkotott stratégia térképnek elnevezett eszköz teremti meg. A készenlét („readiness”) fogalmán azt értik, hogy a vizsgált eszköz (pl. tőke, szellemi javak) milyen mértékben járulnak hozzá azon kritikus belső folyamatok működtetéséhez, amelyek a stratégia megvalósítását eredményezik.

Bár minden munkakör fontos egy vállalat életében (különben nem léteznének), Kaplan és Norton (2004) azt találták, hogy bizonyos munkakörök sokkal nagyobb hatással vannak a vállalati teljesítményre, mint mások. Ez sok esetben néhány munkakör család, és a dolgozói létszám kis töredékét teszi ki. Ebben az esetben a legnagyobb stratégiai ráhatást e néhány százaléknyi dolgozó kompetenciáinak fejlesztésével érik el. Ennek alapján meghatározzák az adott munkakör családok ún. kompetencia-profilját, szükséges létszámát, és ezek alapján értékelik a stratégiai készenlétet. Így világossá válik, hogy melyek a prioritások és fókuszterületek. Hasonlóan értékelik az információs és szervezeti tőke sikerkritériumait és készenlétét, és az eredményeket Balaced Scorecard alkalmazásával folyamatosan mérik.

1.2. A stratégiai HRM főbb modelljei

Párhuzamosan azzal, hogy a szervezetek az emberi erőforrásra egyre inkább a versenyelőny forrásaként tekintettek, megjelent a stratégiai HRM (SHRM) fogalma is. Az SHRM két területen is különbözik a hagyományos HRM-től: (1) az egyének teljesítménye helyett a szervezeti eredményességre összpontosít, és (2) rendszer szinten tekint a HR eszközrendszerre, szemben az egyes HR eszközöket elkülönülten kezelő nézetet (Lepak, Snell, 1999). De az SHRM ennél jóval többet jelent: A stratégia célja egy fenntartható versenyelőny kiépítése, amely a szervezet eredményességét szolgálja. A versenyszférában tevékenykedő szervezetekre nézve az eredményesség a tulajdonosok befektetésének megtérülési mutatóival jellemezhető).

A stratégiai humán erőforrás menedzsment (HRM) fogalmi definíciójára nincs széleskörűen kialakult konszenzus, sokféle, eltérő szemléletű megfogalmazás létezik. Ezek többnyire két megközelítés köré csoportosíthatók: „kemény” és „puha” modellek. A kemény és puha modellek elkülönítését egyesek Storey (1989) megfogalmazására vezetik vissza, aki az ismert HRM modelleket a kemény-puha és a gyenge-erős tulajdonságok által meghatározott

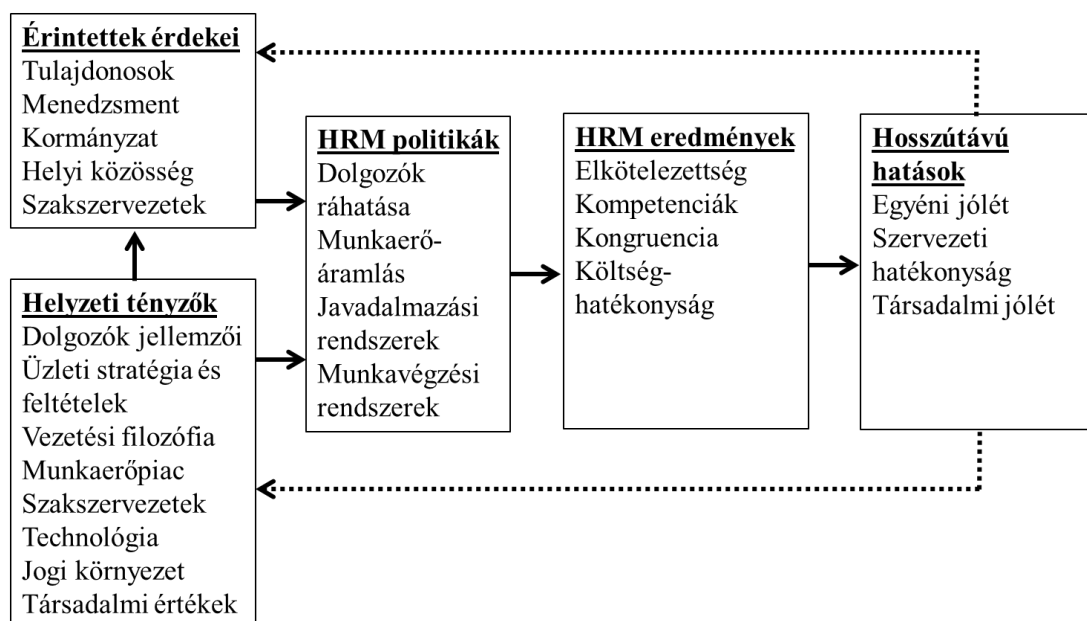
koordinárendszerben helyezte el. Mások Guest-nek tulajdonítják az elkülönítést, ő Storey-hoz hasonlóan két dimenzió szerint (kemény-puha és laza-szoros) sorolta be a HRM modelleket (Guest, 1987). Mindketten hasonlóan fogalmazták meg a kétféle irányzat lényegét, és mindkét gondolkodó az amerikai irodalomban gyökerező modelleket és elméleteket tanulmányozta, és hasonló megközelítéssel csoportosította azokat. Ugyanakkor Észak-Amerikában a kemény-puha megkülönböztetés nem terjedt el a HRM modellek tekintetében (Hendry és Pettigrew, 1990).

A kemény modellek leginkább a Michigan modellre vezethetők vissza, és a humánerőforrás „erőforrás” jellegét helyezik a központba, a létszámot szinte egysíkúan költségtényezőnek tekintve. A HR szerepe az, hogy az erőforrásokat hatékonyan menedzselje. A kemény HRM a hagyományos HRM elméletek alapját képezi, amely az embereket a vállalat számára rendelkezésre álló erőforrásként kezeli, és gazdasági értékét a költség-haszon szemlélet alapján modellezi. Ennek fő elemei a teljesítményértékelés és a költség-optimalizálás. A kemény HRM felfogás szerint a dolgozók a szervezetben a „felvétel – előrehaladás – elbocsátás” utat járják be. Ennek az irányzatnak a legismertebb képviselői Tichy, Fombrun, Devanna, (Tichy et al. 1982, Devanna et al. 1982).

A puha modellek a Harvard modell köré csoportosulnak, és a humánerőforrás „humán” jellegét hangsúlyozzák. Főbb képviselői Beer, Lawrence, Specter, Quin Mills, Waltan (Beer et al., 1985). HRM definíciójuk a következő: „*A humánerőforrás menedzsment magában foglal minden olyan vezetői döntést és cselekvést, amely a szervezet és annak alkalmazottai – a humánerőforrás – kapcsolatára hatnak*” (Beer és Lawrence, 1984). Ezek a modellek figyelembe veszik az emberek motivációit, a velük való kommunikációt és az üzletmenetbe való bevonódásukat is kívánatosnak tartják. A munkatársak elkötelezettségére épít, szemben a kemény modellekkel, amely a kontrollt helyezi előtérbe. A modell szerint a HR politikákon keresztül lehet elérni a kívánatos HR eredményeket, amelyek hosszú távon pozitívan hatnak vissza az üzleti eredményekre. A hagyományos HR eszközrendszer a Harvard modellben bemeneti tényezőként szerepel, a HR politikák összességéként. Ezek a gyakorlatok és politikák a dolgozók vonzását, fejlesztését és megtartását célozzák, és ezek köré szerveződnek. Ez a megfogalmazás is tükrözi, hogy a HR gyakorlatokat a modell dolgozó-központúan fogja fel, és tetten érhető, hogy a HR eszközrendszert úgy igyekezzenek összeállítani, hogy a szervezet által kívánatosnak tartott viselkedését, cselekvését dolgozók lehetőleg saját indíttatásukból tegyék. A HR gyakorlatok kimenetelét (a HRM eredményeket) négy kategóriába sorolták: elkötelezettség, kompetenciák, kongruencia és költséghatékonyság. Az elkötelezettséggel kapcsolatosan érdemes megjegyezni, hogy a szerzők hangsúlyozottan elkülönítették az elégedettség fogalmától. Az elkötelezettség a szervezet céljaival való azonosulást, és egyfajta érzelmi elköteleződést, személyes felelősségvállalást is jelent. Az elkötelezett dolgozók motiváltak a cég sikerében. A kongruencia a Harvard modellben arra utal, hogy a szervezeti hierarchia összes szintjén lévő alkalmazottak a szervezeti stratégiával és a vállalati értékekkel összhangban működnek. Amennyiben valahol ettől eltérnek, azzal hátráltatják a vállalati stratégia megvalósítását. A gyakorlatban ez már a tervezés során megmutatkozik, a vállalati stratégiának a központból közvetített irányelveit kell adaptálnia az üzleti egységeknek és vállalati funkcióknak, és az így kialakított fő célkitűzések köré kell tervezniük cselekvési tervüket, alátámasztva, hogy azok milyen módon járulnak hozzá

a vállalati stratégia megvalósításához. A költséghatékonyság mindemellett fontos szempont, mert a modellt hatékonyabban alkalmazó vállalatok előnyre tudnak szert tenni. (Devanna et al., 1982).

A Harvard modell sematikus ábráját a 2. ábra mutatja.



2. ábra: A HRM terület térképe (Harvard modell)

Forrás: Beer et al. (1985), 16. p. nyomán saját szerkesztés

A kemény és puha HRM modellek két, egymással ellentétes alapgondolatra épülnek az emberi természet és a vezetői kontroll stratégiáját illetően. Gyakran ezért az összehasonlításuk olyan irányt vesz, hogy a puha modellhez pozitívabb megítélést társít, míg a kemény modellt inkább negatívan állítja be az alapján, hogy némely dimenzió két szélső értékét tulajdonítja a két irányzatnak. Tapasztalatom szerint a kép ennél árnyaltabb. A kemény modellek elvitathatatlanul hozzájárultak ahhoz, hogy a humánerőforrás stratégiai fontosságúvá emelkedjen, és rávilágítson a HR funkció üzleti eredményekre való ráhatására. Ugyanakkor puha modelleket alkalmazó vállalatoknál is erős a dolgozókra háruló teljesítménykényszer, ott is megjelenik a költséghatékonyság elve, és a HRM ott is elsődlegesen az üzleti eredményeket szolgálja. Ugyanazon szervezeten belül is mindig vannak vezetők, akikhez az egyik irányzat áll közelebb, másokhoz a másik. Adódnak olyan helyzetek, amikor az egyik modell kínál jobb megoldást a szervezet számára, más helyzetekben a másik.

Hasonló következtetésre jutott Gratton et al. (1999) nyolc szervezetben végzett kutatásai alapján. Az általuk tanulmányozott szervezetek mindegyikében egyaránt azonosították a kemény és a puha felfogást tükröző megközelítéseket. Ez számukra azt jelezte, hogy a kemény és puha felfogás megkülönböztetése nem végezhető el olyan precízen, mint ahogy azt egyes szerzők megfogalmazzák. Ugyanezen kutatás adatai egy másik jelenséget is felszínre hoztak: amíg a felsővezetői retorika a puha modellek filozófiáját tükrözte inkább, addig a valóságban – a dolgozók visszajelzését is figyelembe véve – sok esetben a kemény modellhez illeszkedő stratégiai kontrollt és eszközrendszert alkalmaztak (Truss et al., 1997).

Szintén hasonló gondolatokat fogalmazott meg Warner (2000), aki más megközelítésből vizsgálta a kemény és puha modellek érvényesülését az ázsiai – csendes-óceáni régióban. A régióbeli országok (pl. Ausztrália, Új-Zéland, Japán, Dél-Korea, Indonézia) nagyfokú földräzi, természeti, kulturális, és gazdasági fejlettségi sokszínüséget mutatnak, ugyanakkor gazdaságilag egymásra is vannak utalva. Warner azt találta, hogy mind a kemény, mind a puha HRM eszközök mutatnak konvergenciát és divergenciát is, és azt állapította meg, hogy a négy lehetséges irány közül a puha eszközök konvergenciája a legvalószínűbb (Warner, 2002).

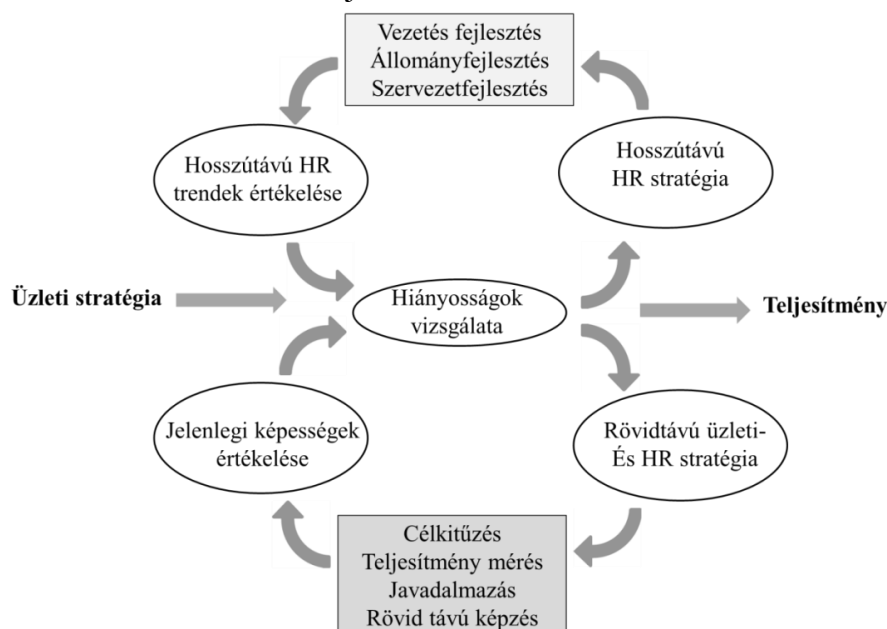
Beer és Nohria (2000) szerint a kemény és puha megközelítések kombinációja a változásmenedzsment során lehetséges, és egyes esetekben előnyös is, ha mindkét megközelítés elemeivel kombinált megközelítést alkalmaznak. Egyesek szerint a két megközelítés – alapfilozófiáik eltérése miatt – összeegyeztethetetlen. A szerzők rámutatnak, hogy a nem megfelelően vezetett változási folyamatban valóban fennáll a veszélye, hogy egy kombinált alkalmazás során mindkét megközelítés hátrányos oldala érvényesül, ugyanakkor körültekintő változásmenedzsment során kiegészíthetik egymás értékeit.

Saját vélekedésem erről az, hogy a puha és kemény HRM modellek közül egyik irányzat sem jobb, mint a másik, csak más összefüggésrendszerre irányítják a figyelmet. Ugyanakkor a kemény modelleknek is vannak puha összetevői, és a puha modellek is tartalmaznak jól definiált, kemény elemeket, ezért ilyen alapon való elkülönítésük inkább elméleti, mint gyakorlati kérdés. Egy modell mindig a valóság leegyszerűsítésével mutat rá egyes összefüggésekre. Adott helyzetben, adott cél elérése érdekében más eszközök vagy modellek segíthetik a vezetőket és a HR szakembereket abban, hogy a szervezet eredményességét javítsák. A gyakorlatban mindig vannak nehezen számszerűsíthető vagy sztochasztikus tényezők, amelyeket a vezetői döntésekben figyelembe kell venni, és ezek bizonytalanságot visznek a döntésekbe. Tehát a „puha” vagy „kemény” jelleg körüli dialógus valójában a bizonytalanság kezelésének kérdéséről szól, amelyre nincsen egzakt válasz. A tapasztalatom az, hogy minél kevésbé tolerálja egy vezető ezt a bizonytalanságot, annál inkább hajlik a kemény irányzatok felé. A döntési bizonytalanság kezelésének képessége hangsúlyosan jelenik meg Willink és Babin írásában, akik az amerikai haditengerészeténél töltött szolgálatukat követően vezetési tapasztalataikat tanácsadóként kamatoztatják. A szerzők kitérnek arra, hogy a vezetés dichotómiájának felismerése az egyik leghatékonyabb eszköz a vezető számára. Például a vezetőknek figyelmet kell fordítaniuk a részletekre, de nem veszhetnek el bennük. Szükséges a kockázatvállalás, de a vakmerőséget kerülni kell. Amikor egy vezetőnek nehézséget okoz, hogy egy döntést meghozzon, annak oka gyakran az, hogy túlságosan eltért az egyensúlytól az egyik irányba, a másik irány rovására. A vezetés dichotómiájának ismerete képessé teszi a vezetőt arra, hogy ezt felismerje, és korrigáljon (Willink és Babin, 2015).

A feljebb hivatkozott Michigan és Harvard modellek mellett számos egyéb HRM modell született, és közös bennük, hogy az üzleti stratégiához rendszerszerűen kapcsolják a HRM tevékenységeket. Többségük visszavezethető a Harvard vagy a Michigan modellre, annyiban különböznek, hogy azok egy-egy aspektusát részletesebben emelik, vagy egy új elemet helyeznek el a modellben. Ezek közül legelterjedtebbek közé tartozik Schuler 5P modellje,

amely a stratégiai HR tevékenység egyes szintjeit ragadja meg részletesebben (Schuler 1992, Schuler et al., 1993), míg Guest (1987) a HR stratégia és HR tevékenységek eredményeinek hierarchiáját helyezi a középpontba (HR eredmények, viselkedés, teljesítmény és pénzügyi eredmények).

Ezek mellett a gyakran idézett modellek mellett megjelentek olyan újszerű megközelítések, mint pl. Gratton (2000) embereket középpontba helyező HR stratégiai megközelítése. Ennek alapelve, hogy nem a vállalati tevékenységekből építi fel modelljét, hanem abból indul ki, hogy az embereknek mi fontos a munkájukkal kapcsolatban. Három alaptételből indul ki: (1) Az emberek időben léteznek. (2) Az emberek keresik a dolgok értelmét. (3) Az embereknek lelkük van. Ezek mindegyikéhez három-három szervezeti / vezetői képességet rendel, amely hatékonyabbá teszi az emberek tevékenységének összehangolását. Ezek a képességek kapcsolják össze az üzleti célokat az emberek hajtóerőivel. A Folyamatokat sem HR folyamatoknak nevezi, hanem „ember-folyamatoknak”. Gratton modelljét a 3. ábra szemlélteti.

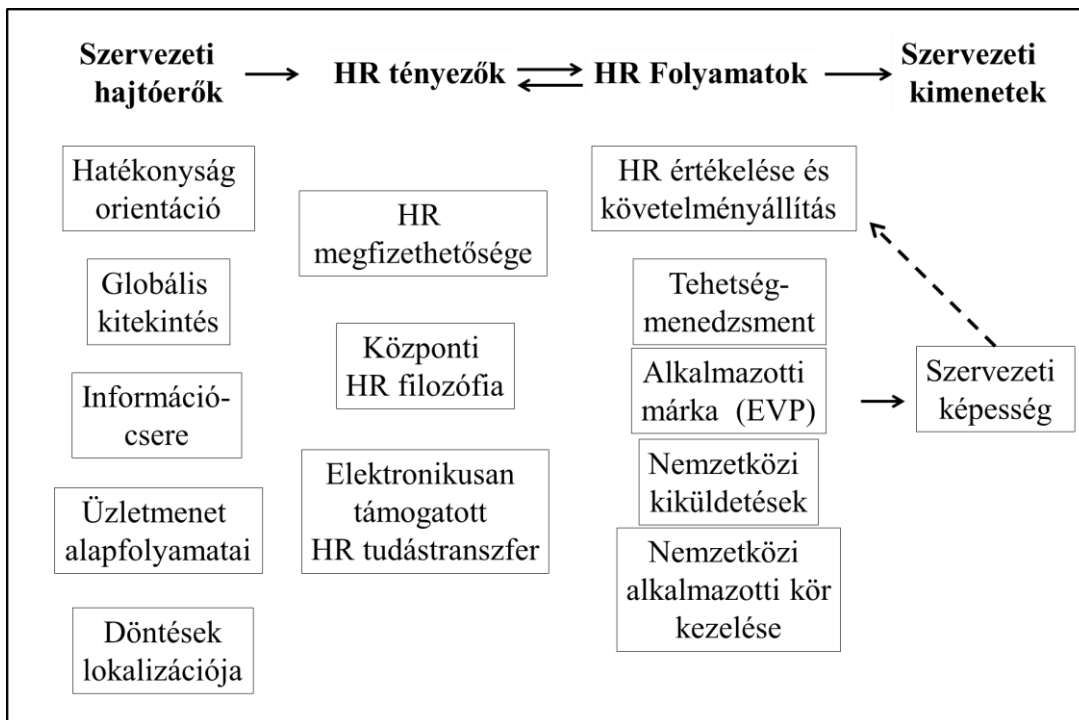


3. ábra: Gratton modellje az emberi folyamatok leképezésére

Forrás: Gratton (2000), 101.p. alapján saját szerkesztés

Brewster és kutatótársai az Egyesült Királyságban vizsgálták széleskörűen a HRM jellegzetességeit, és a HRM eredményességét elősegítő tényezőket (Brewster et al., 2005). Következtetéseiket a globális modellre vonatkozóan négy kutatási fázis eredményeinek összesítéseként vonták le: (1) 732 HR vezető web-alapú kérdőíves megkérdezése, elsősorban szerepük nemzetközi aspektusainak vizsgálatával, (2) Times top 200 vállalatok HR felsővezetőinek megkérdezése (akik igazgatótanácsi szinten foglaltak helyet, és többen is globális HR funkciót irányítottak) szolgáltatott információt a vállalatok szervezeti felépítéséről és HR filozófiájuk, politikáik részleteiről, (3) hét, a HRM egyes aspektusait részletező, részletes esettanulmány elkészítése nagyvállalatok gyakorlatának feldolgozásával, (4) és a kutatási módszerek validálási műhelymunkái során ellenőrizték a modellek és feltételezések érvényességét. Ezek alapján alkották meg a globális HR modelljüket (4. ábra). Ez a modell azokat a szervezetre ható hajtóerőket, a HR tevékenységet elősegítő tényezőket és HR

folyamatokat foglalja össze, amelyek a kutatás adatai szerint szignifikánsan hatnak a szervezeti kimenetre. Ennek a kutatásnak a jelentőségét abban látom, hogy gyakorlati adatok alapján konstruált modellről van szó, nem pedig egy elméleti úton megalkotott modellhez keresetek azt alátámasztó adatokat.



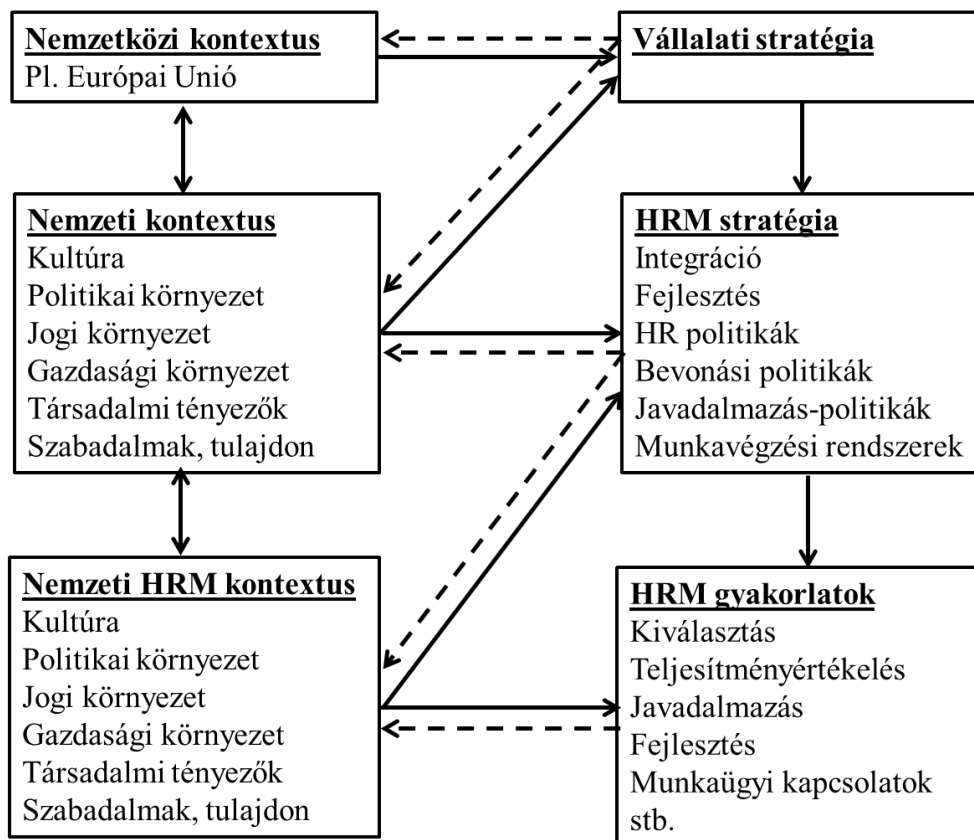
4. ábra: Brewster globális HRM modellje

Forrás: Brewster et al., (2005), 961. p. nyomán saját szerkesztés

Brewster (2007) egy másik munkájában az Egyesült Államokbeli és az európai megközelítés közötti különbségeket vizsgálja. Azt az USA-ban meghatározó megközelítést, amely a HRM vizsgálatát szervezeti szinten, sőt gyakran szervezeti egységek szintjén értelmezi, annak a gazdasági kultúrának tulajdonítja, amely elfogadja a „szabadítsuk meg az üzleti vállalkozásokat a külső beavatkozásoktól” irányelvet, és belátja, hogy ebben a kontextusban jól értelmezhető a szervezeti szintű lehatárolás. A HR-re ennek értelmében a munkateljesítményt maximalizáló rendszerként („high performance work systems”) tekintenek. Ezt alátámasztja például Ulrich (1987), aki szerint a HRM feladata az emberi erőforrás menedzseléséhez felhasznált eszköztár kialakítása és fejlesztése, a szervezeti teljesítmény növelése érdekében, és a HR funkció eredményességének megítélése annak alapján történik, hogy mekkora hatással van a vállalati stratégiára, az ügyfelekre és végső soron a tulajdonosokra (részvényesekre). Ezzel összhangban áll egy szintén széles körben idézett definíciója a stratégiai HRM-nek: „az emberi erőforrások felhasználásának és működésének módja, amelynek célja a szervezeti célok elérésének elősegítése” (Wright és McMahan, 1992).

Brewster (2007) szerint az amerikai elméletalkotók modelljei nem tartalmaznak több olyan részterületet sem, amelyek a HR specialisták kompetenciájába tartoznak. Olyan fontos kérdések ezek, mint pl. az esélyegyenlőség biztosítása, a jogi megfelelés kérdése, munkabiztonsági kérdések, szakszervezetekkel és üzemi tanácsokkal való kapcsolatok, és a kormányzati

kapcsolatok. Brewster arra az álláspontra jutott, hogy az amerikai eredetű HRM modelleknél árnyaltabb képre van szükség az európai HRM rendszerek leírására. Ennek oka, hogy az egyes országok között jelentős különbségek találhatók, amelyeket figyelembe kell vennie a HRM modelleknek is (Brewster és Larsen, 1992). Az európai országokat eltérő jogrendszer, földrajzi és kulturális és társadalmi sajátosságok jellemezznek, és ezek hatással vannak a vállalatok HR funkciójának működésére is. A fenti megfontolások alapján alkotta meg az európai HRM modelljét (5. ábra).



5. ábra: Brewster európai HRM modellje

Forrás: Brewster (1994), 14. p. alapján saját szerkesztés

A stratégiai HRM és az egyéb, a szervezeti hatékonyságot középpontba helyező irányzatok egyik törekvése, hogy a humán tőkét és annak működési hatékonyságát mérhetővé tegyék. Ez teszi lehetővé az egyes szervezetek összehasonlítását, benchmarkok alkotását, szervezeti szintű akciótervek célállítását és azok sikerének mérését.

Lawler (2009) arra keresi a választ, hogy mi tesz egy szervezetet human tőke központúvá. Először is az igazgatótanács tagjainak rendelkezésére álló szakértők, akik a human tőke és szervezeti hatékonyság témakörében megfelelő információkkal és tanácsokkal látják el a döntéshozókat. Ez a legtöbb szervezetben hiányzik, mert a HR funkció nincs képviselve igazgatótanács szinten. Míg pénzügy professzorok gyakran szerepelnek igazgatótanács tagként, addig igazi ritkaság, hogy a HR menedzsment vagy a szervezeti viselkedés professzorai helyet kapnának az igazgatóságban. Másodszor, a szervezet előtérbe helyezi olyan vezetők kinevelését, akik elkötelezettek az iránt, hogy vezetési tudásukat továbbadják, és további vezetőket fejlesszenek. Lawler szerint hatékony vezetők a jövőbe tekintenek, jól menedzselik a

teljesítményt, kapcsolatban vannak a szervezet minden szintjével, és jó vezetőket fejlesztenek. Harmadszor, a humán tőke központú szervezetek a HR funkciót a legfontosabb funkciónak tartják. A kritikus HR pozíciókba olyan emberek kerülnek, akik értik a vállalati üzletmenetet és a humán tőke menedzsment bonyolult folyamatait, és a szervezetre gyakorolt hatásuk a vezetők kompetenciájának fejlesztésén és a vállalati stratégia fejlesztésében és végrehajtásában való közreműködésükön keresztül valósul meg. Végül, olyan információs rendszert működtetnek, amely pontosan kimutatja a stratégiailag fontos kompetenciákat szervezeti szinten és az egyes alkalmazottak szintjén is. Ennek túl kell mutatnia az adminisztrációhoz szükséges adatokon. Ehhez a szervezetnek tisztában kell lennie azokkal a humán tőkével kapcsolatos stratégiailag fontos mérőszámokkal, amelyek az üzletmenet sikerességére a legnagyobb hatással vannak, és amelyeket a szervezet képes az optimális irányba befolyásolni.

1.3. A stratégiai HR alakulására ható legújabb trendek

A világ nagy tanácsadó cégei és vezető gondolkodói időről időre közzéteszik azokat a trendeket, amelyek véleményük szerint a következő évtizedben legnagyobb hatással lesznek a globális üzleti környezetre. Ezek figyelembevételével a HR stratégia formálása során is megkerülhetetlen. Több forrásban is visszatérő elem a technológiai fejlődés felgyorsulása és a robotizáció és mesterséges intelligencia térnyerése, és ezzel párhuzamosan a versenyképes kompetenciák, a munkaügyi kapcsolatok és foglalkoztatási formák átrendeződése (World Economic Forum, 2018, Bhalla et al. 2017, Deloitte, 2019, International Labor Organization, 2019, Gratton, 2011, Gratton és Kovach, 2011). Ezen trendek egy része futurisztikus jóslásnak tűnhet, és nem mindegyikük érződik még napjaink vállalati gyakorlatában, más részük már napjainkban is érzékelhetően áthatják a vállalati folyamatokat. Ez utóbbiak közül emelek ki kettőt, amelyeknek hatása a HR stratégiára és a HR gyakorlatokra már ma is hatással van: az adattudomány széleskörű alkalmazása és a fenntartható, környezettudatos működés igénye. Mindkét hatás előfutára már az 1990-es évek végén és a 2000-es években is tetten érhető volt, és véleményem szerint azok a nagyvállalatok, amelyek ezekkel a tényezőkkel nem számolnak, hamarosan versenyhátrányba kerülnek.

Az adatokon alapuló döntéshozatalra való igény erősödése magával hozta azt az eszközrendszert, amely erre az igényre képes megoldásokat adni. A szervezetek korábban is mérték stratégiai céljainak mutatóit, amelyeket rendszeresen nyomon követték és a vezetői döntés-előkészítésben illetve a szervezeti teljesítmény értékeléséhez is felhasználtak. Az utóbbi két évtizedben azonban – párhuzamosan a „big data” megjelenésével és elérhetőségével, ugrásszerűen fejlődött a HR folyamatokat érintő adatelemzési eszközrendszer is, amely egyre több adattal szolgál a HR folyamatok és eredmények megértéséhez, kontrolljához és előrejelzéséhez is. Ez mára külön szakterületté alakult (HR-analytics) amely már túlmutat a hagyományos HR kontrolling feladatokon, és a nagyobb léptékű szervezeti döntésekhez is készítene elemzéseket, előrejelzéseket. Ennek az irányzatnak az előfutárai már a 90-es években megjelentek, ebben az időben váltak széles körben használatossá a „HR-scorecard” és „HR-dashboardok” (Becker et al., 2001, Angrave et al. 2016, Fitz-enz 1997 és 2000, George és Haas, 2014). Ez az irányzat arra törekedett, hogy a sok információ közül rávilágítson a leglényegesebbekre, amelyek a stratégiai

döntésekhez és a stratégia megvalósításának követéséhez szükségesek. Ugyanakkor sok nagyvállalatnál még a dolgozók létszámát vagy a rájuk fordított költségeket sem ismerték napra készen. A naprakész döntéshozói információ elérhetővé tételéhez az ezt támogató folyamatokat meg kellett tervezni, képességeket kellett fejleszteni, és a háttérrel adó technológiát is fel kellett építeni. Emellett az is cél volt, hogy a HR döntések mögött legyen valamilyen adatok alapján levont következtetés, a döntések „bizonyíték-alapúvá” váljanak. Az ilyen adatokra ráadásul a számokban gondolkodó felsővezetők és pénzügyi szakemberek is nyitottabbak, ezért a HR szakmának is egyszerűbbé vált adatok alapján érvelni egy-egy szervezeti diagnosztikai következtetés vagy döntési javaslat alátámasztására.

A szervezetek egyre növekvő adatigénye, a „big-data” és gépi tanulási modellek elterjedése egyre több információ gyűjtéséhez és tárolásához vezetett, amely már meghaladta a hagyományos HR kontrolling adattartalmát, és egy új specializáció kialakulását eredményezte, a HR adatelemzés (HR-analytics) területét. Mára már egy egész üzletág alakult ennek kiaknázására. A kiválasztási folyamatot segítő szűrő rendszertől kezdve a dolgozók viselkedését megfigyelő, elemző és előrejelző rendszerekig ma már minden hozzáférhető a vállalatok számára. A HR szakembereknek sokszor nehéz lépést tartani, és megfelelően szelektálni a túláradó választékban. Ugyanakkor már megmutatkoztak ezeknek a rendszereknek a gyermekbetegségei is. Például a kiválasztást segítő algoritmusokról kiderült, hogy előítéletesen osztályozzák a jelentkezőket. Mann és O’Neil, (2016) rámutat, hogy az algoritmusok a vizsgált önéletrajzok 72%-át kiszűrik, mielőtt azokat ember elolvassa, így kizárva sok alkalmas jelöltet. A nem auditált, ún. „fekete doboz” algoritmusok gyakran olyan döntési mintákat és adatokat építenek a modelljeikbe, amelyek korábbi, valós döntéseken alapulnak, és ezek akaratlanul is tartalmazhatnak rejtett előítéleteket. A szerzők arra buzdítják a szakembereket, hogy ne hagyatkozzanak kizárólag algoritmusokra a döntéshozatalaik során. Rasmussen és Ulrich (2015) tapasztalata szerint az adatokat minden fölé helyező irányzatnak vannak veszélyei, amelyek a következő menedzsment divathullámmá degradálhatják, ha a HR szakma nem fordít elegendő figyelmet a kontextusra és a konkrét célokra. Szerintük az adatok előállítása gyakran „belterjes” folyamat, amelyet a vállalatközponti HR szakértői központok uralnak. Javaslatuk szerint a belülről kifelé irányuló megközelítést fel kell váltania a kívülről befelé irányulóval ahhoz, hogy a leghatékonyabb, szervezeti cselekvéseket megalapozó elemzések készülhessenek. Az irányzat alakulását felgyorsította a technológiai fejlődés, és a HR-analytics terület gyorsan konszolidálódik. A HR funkció úgy tud ehhez alkalmazkodni, ha a HR elemzések a teljes üzleti elemzéseket átfogó üzleti analitika részeivé válnak. Ez teszi lehetővé, hogy az adatok alapján hatásosabb és hatékonyabb döntések születhessenek (Ulrich és Dulebohn, 2015).

Aral et al. (2012) azt találta, hogy a stratégiai HR támogató szoftverek adaptációja azoknál a vállalatoknál a legfejlettebb, amelyeknek HR gyakorlatában hangsúlyos a teljesítményalapú bérezés. Ezek a cégek – nem meglepő módon – versenytársaikhoz képest élen járnak a HR elemzések területén is. A három tényező (teljesítmény-ösztönzők, fejlett HR szoftverek és kifinomult adatelemzési technikák) együttállása jelentősen magasabb haszonnal jár, mint ezek közül bármely kettőnek a kombinációja (Aral et al., 2012a). Már arra is van példa, hogy a vállalatok az adatelemzésre önálló szervezeti egységet hoznak létre, így a HR adatok elemzése is

a HR funkción kívül történik. Angrave (et al., 2016) úgy tartja, hogy ha az ezekben a megoldásokban rejlő potenciál és esetleges hátulütők megismerésében a HR szakma nem tart lépést, akkor a HR-elemzők nem tudnak transzformációs szervezeti változtatásokat elérni, és még az is lehetséges, hogy emiatt a HR kiszorul az igazgatótanácsokból és a stratégiai befolyása csökken, és ez a szervezet és a dolgozók kárára fog megtörténni.

A HR menedzsment másik előremutató trendje a zöld HRM, amely a dolgozók környezettudatosabb viselkedésének ösztönzését tűzi ki célul. A fenntarthatóságra való törekvés a HR-ben már a 1990-es évektől kezdődően tetten érhető, akkor még elszigetelt, stratégiai integráltság nélküli, ma már kezdetlegesnek tekintett kezdeményezések formájában jelent meg, sok esetben PR célokat is szolgálva. Példa erre a papírhasználat csökkentésére irányuló törekvés, vagy a szelektív hulladékgyűjtés és az újrahasznosított termékek felhasználása, és ezek propagálása a dolgozók és ügyfelek körében. Szinte mindenki kapott már olyan vállalati e-mailt, amelynek végén rövid szöveg kéri az olvasót, hogy lehetőség szerint kerülje a kinyomtatást, vagy olyan levelet, amelyen levélpapírjának alján a cég közleménye áll, amely szerint büszkék arra, hogy újrahasznosított papírt használnak, esetenként említve az évente a kivágástól megmentett fák számát. A cégek telephelyein és központjaiban pedig megjelentek a szelektív hulladékgyűjtő edények.

Az 1990-es évek vége, 2000-es évek eleje táján a tőzsdén jegyzett vállalatok éves jelentéseiben már külön fejezetet kapott a fenntarthatósági beszámoló, amely kiterjed a cég által a termelési, logisztikai és adminisztratív folyamataiban alkalmazott módszerekre és eredményekre, valamint a társadalmi felelősségvállalás keretében a fenntarthatóság érdekében tett erőfeszítésekre is. Ezek a törekvések aztán az összes vállalati funkcióba, így a HR-re is a stratégiába beépültek. Sanders (2009) három fő hatóterületet definiál, amelyeken keresztül a dolgozók munkavégzéséhez köthető széndioxid kibocsátás csökkenthető: az épületek üzemeltetése, az utazások, és a dokumentumkezeléshez kapcsolódó gyakorlatok. Szerinte a HR-nek fontos szerepe van abban, hogy a dolgozók figyelmét felhívja, ösztönözze, vagy szabályzatokban rögzítve előírja az olyan munkahelyi viselkedésformákat, amelyek hozzájárulnak a kibocsátás csökkentéséhez. Boxall et al. (2009) empirikus úton bizonyította, hogy az ún. zöld HR gyakorlatok pozitívan hatnak a cég környezeti teljesítményére. Ugyanerre a következtetésre jutott Guerci et al. (2016). A szerzők azt vizsgálták, hogy az érdekelt (stakeholder) elvárásai hogyan hatnak három zöld HRM területre: a „zöld toborzás”, „zöld tréning”, és a „zöld teljesítményértékelés és kompenzáció” folyamataira. Elemzésükben azt mutatták ki, hogy a vevők és ügyfelek elvárásai mindhárom területre kihatottak, míg a szabályozók útján gyakorolt nyomás csak a toborzással volt összefüggésbe hozható. Kimutatták továbbá, hogy a zöld HR gyakorlatoknak pozitív hatása van a vállalat környezeti teljesítményére, és ezen keresztül az ügyfélkapcsolatokra is. Leidner et al. (2019) egy tanulmányában azt találta, hogy a zöld humánerőforrás menedzsment gyakorlatok nem elszigetelten jelennek meg, hanem a cég folyamataiba beágyazottan, de ezeket kontextustól és helyzettől függően alakítják. Szerintük problémás, hogy a dolgozóktól elvárt érték-alapú viselkedést egyéni érdekre ható ösztönzőkkel igyekeznek kiváltani, amelyek csak rövidtávon hatékonyak. Cohen et al. (2012) szerint a vállalatok három hatás nyomán juthatnak el a fenntarthatóság szükségességének felismeréséhez: értékek alapján, amelyek az egyének

meggyőződésére és alapelveire épít, stratégiai úton, amely az üzleti modell újratervezésével a fenntarthatóságot is újrapozicionálja és stratégiai szintre emeli, vagy defenzív úton, amely esetben a fenntarthatósági intézkedéseket jogszabályi előírások kényszerítik ki. Haddock-Millar et al. (2016) az Egyesült Királyságban, Svédországban és Németországban vizsgálta, hogy egy multinacionális étteremláncnál hogyan jelenik meg a zöld HRM hatása. Egyik fő konklúziójuk az volt, hogy a környezetkímélő lépéseket be kell illeszteni az alapvető működési folyamatokba annak érdekében, hogy a vállalat sikeresen megvalósítsa a környezetvédelmi céljait. Egyes szerzők kiemelik annak fontosságát, hogy az alkalmazottakat aktívan be kell vonni a vállalat környezettudatos törekvéseinek megvalósításába (Aragon-Correa et al., 2013, Renwick et al., 2013). A zöld HR térnyerésének további táptalajt biztosít az, hogy napjainkban a közbeszéd fókuszába került a környezettudatosság. Ez a trend az elkövetkező években minden bizonnyal jelentős hatást gyakorol majd a jelenlegi HR rendszerek továbbfejlesztésére, a környezeti hatások figyelembevételét a HR stratégiába emelve. A zöld HR kapcsán Poór (2009b) megjegyzi, hogy a globális kihívások komplexitásuk miatt nem sorolhatók kizárólag egy-egy funkcionális területhez. Szerinte, mivel a klímasemlegességre és környezettudatosságra való törekvés is jelentős kompetenciaváltást igényel a munkavállalóktól, ideértve a tudást, tapasztalatot, magatartást és értékrendet is, ez egy új lehetőséget nyit meg a HR funkció számára ahhoz, hogy integráló szerepét kiszélesítse.

1.4. Szervezeti hatékonyság és HR hatékonyság

A HR funkcionális és a szervezetben alkalmazott HR gyakorlatoknak egyik fő célja a szervezeti hatékonyság növelése. A szervezeti hatékonyság a menedzsment szakirodalomban a múlt század második felében nyert teret, a főbb modellek az 1970-es és 1980-as években születtek. A szervezeti hatékonyságra a szakirodalomban számos szerteágazó megközelítést találunk, de sem annak definíciójában, sem pedig mérőszámaiban nincs széleskörűen elfogadott konszenzus. McCann (2004) szerint a hatékonyság megítélésének kritériuma az, hogy a szervezet sikeresen teljesíti létrejöttének célját az alapstratégiájának végrehajtásával.

Cameron és Whetten (1983) 7 fő kérdés mentén értékelte a szervezeti hatékonyságot. Szerintük ezeknek a kérdéseknek a különbözőképpen történő megválaszolása különböző kritériumokat állít a szervezeti hatékonyság megragadására. (1) A hatékonyságot kinek a perspektívájából értékeljük? (2) Milyen tevékenységi területen értékeljük a hatékonyságot? (3) Milyen szintű elemzést alkalmazunk? (4) Mi a célja a hatékonyság értékelésének? (5) Milyen időtávot fog át az értékelés? (6) Milyen típusú adatok alapján értékeljük a hatékonyságot? (7) Milyen referenciához viszonyítjuk a hatékonyságot? Cameron (1986) szerint a szervezeti hatékonyság nem annyira elméleti alapokon nyugvó konstrukció, azt inkább konkrétan felmerülő gyakorlati problémák megoldására létrehozott megoldásokként eredezteti. Szerinte annak ellenére, hogy nincs széleskörű konszenzus a fogalommal illetően, a szervezeti hatékonyság megkerülhetetlen mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatásokban. A szervezeti hatékonyságok különböző modelljei különböző körülmények között bizonyulnak hasznosnak. Cunningham (1977) a szervezeti hatékonyság értékelésére hét, különböző szituációkban alkalmazható stratégiát javasol, ezek a racionális célok, rendszer erőforrások, menedzsment folyamatok, szervezetfejlesztés,

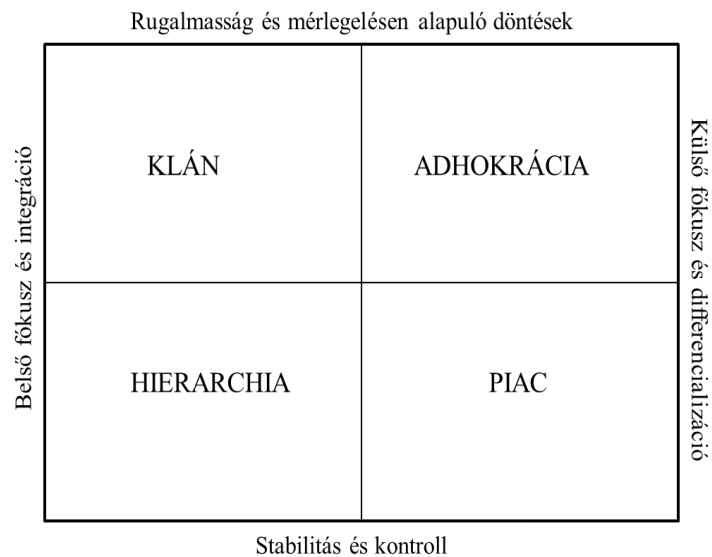
alkufolyamatok, strukturális-funkcionális valamint funkcionális oldalról történő megközelítések. Cameron (1986) az alábbi modelleket veszi számba:

- *Célközpontú modell*: Ez az egyik legismertebb szervezeti hatékonyság modell, amely szervezeti hatékonyságot meghatározott célkitűzések eléréseként, vagy az azokhoz való közeledésként definiálja. (Seashore, 1983). A kitűzött célok világosak, egyetértésen alapulnak, időbeliségük meghatározott, és mérhetőek.
- *Rendszer erőforrás modell*: a szervezet akkor hatékony, ha a szükséges erőforrásokat biztosítani tudja működése számára. A teljesítmény és az inputok kapcsolatát méri.
- *Belső folyamat modell*: a szervezet akkor hatékony, ha belső működése feszültségmentes és sima. A szervezeti folyamatok és a teljesítmény közötti kapcsolatot teremti meg.
- *Stratégiaalkotói modell*: a szervezet akkor hatékony, ha minden stratégiaalkotó elégedett, legalább kis mértékben. A stratégiaalkotók erős befolyással bírnak a szervezetre, amelynek teljesítenie kell a stratégiaalkotók elvárásait.
- *Versengő értékek modellje*: a kontroll-rugalmasság és a belső fókusz- külső fókusz dimenziók mentén négy kategóriát definiál, ezek közül a stratégiaalkotók által preferált kategória kritériumainak kell megfelelnie a szervezetnek. Alkalmazása akkor lehet hasznos, ha a szervezet céljai tisztázatlanok, vagy jelentős változáson mennek keresztül.
- *Legitimációs modell*: a szervezet szabálykövető működésének köszönheti hatékonyságát. Központi kérdése a túlélés vagy hanyatlás kérdése.
- *Hibaközpontú modell*: a szervezet akkor hatékony, ha nincsenek selejtek, hibák, vagy a hatékonyság ellen dolgozó jellegzetességek. Akkor lehet hasznos ez a modell, ha a hatékonyság kritériuma nem tisztázott, vagy javulási stratégiák szükségesek.
- *Magasan teljesítő rendszer modell*: hatékonyságát hozzá hasonló szervezetekhez méri. Akkor hasznos, ha kívánatos a más szervezetekkel való összehasonlítás.

(A modellek felsorolásának és jellemzésének forrása: Cameron, (1986) p. 542. 1. táblázat alapján saját fordítás.)

A fenti felsorolásból is látható, hogy már az 1980-as években is milyen szerteágazóak voltak a szervezeti hatékonyság modelljeinek definíciói. Véleményem szerint a különböző modellek különböző szituációkban válhatnak hasznos eszközé. Ami közös ezekben a modellekben, hogy mindegyik valamilyen szervezeti változást, vagy előremutató megoldásokat tűz ki célul egy adott szervezeti kontextusban. Egyes szervezeti hatékonyság modellek áttételesen kapcsolódnak a humánerőforrás menedzsmenthez, míg mások szorosabb kapcsolódást mutatnak vele. Például a hibaközpontú modell inkább a minőségbiztosítási célokat vesz alapul, ezek középpontjában gyakran a vállalat termékei, szolgáltatásai vagy folyamatai állnak. Ugyanakkor a selejtmentes termeléshez, gördülékeny folyamatokhoz feltétlenül szükséges a dolgozók bevonása, képzése, ösztönzése ahhoz, hogy a kívánt hatékonyság megvalósuljon. Ezzel szemben például a versengő értékek modellje kifejezetten a vezetés és kultúraépítés oldaláról közelíti meg a szervezeti hatékonyságot. Ez a modell úgy született, hogy Quinn és Rohrbaugh (1983) megvizsgált egy 39 indikátorból álló listát, amely annak összeállítója szerint a szervezeti hatékonyság minden lényeges aspektusát mérte. Az indikátorok statisztikai elemzése alapján két jól elkülöníthető faktort különítettek el, amelyek alapján ezek az indikátorok csoportosíthatók voltak, és amelyek alapján négy különböző szervezeti kultúrát tudtak definiálni. Az egyik dimenzió a

rugalmasságot, döntések szabadabb mérlegelését és a dinamizmust követő indikátorok csoportját állította szembe a stabilitással, utasításokkal és kontrollal elérhető indikátorokkal. A másik dimenzió egyik pólusa pedig azokat az indikátorokat tartalmazta, amelyek a szervezet befelé fordulását, integráltságát és egységét vizsgálta, szemben az indikátorokkal azzal a csoportjával, amelyek a kifelé tekintést, megkülönböztetést és rivalizálást helyezik előtérbe (Cameron és Quinn, 1999). Ezek alapján definiáltak egy keretrendszert négy tipikus szervezeti kultúra megjelenítésével, amelynek alapján megalkottak egy komplett eszközrendszert és módszertant a szervezeti kultúrának a modellen alapuló értékelésére és fejlesztésére, külön kitérve arra, hogy a menedzsmentnek az egyes kultúrákban mely szerepei hangsúlyozottabbak, és hogy a változás eléréséhez milyen kvalitásokkal kell rendelkezniük. Ezt a modellt szemlélteti a 6. ábra.



6. ábra: A szervezeti hatékonyság versengő értékeken alapuló modellje

Forrás: Cameron és Quinn (1999) p. 32. alapján saját szerkesztés

Cameron és Quinn külön kitértek a HR funkciónak a kultúraépítésben játszott szerepére. Ehhez felhasználták Ulrich HR szerepmodelljét (lásd 9. ábra, 30. oldal), amelyre saját modelljüket rávetítve szemléltették, hogy a HR funkciónak egy szervezetben milyen komplex és sokoldalú szerepe van, és hogy a versengő értékek alapján a HR funkció hogyan tud hozzájárulni a szervezeti változásokhoz, vagy a kívánatos szervezeti kultúra építéséhez, erősítéséhez. Ezt szemlélteti a 7. ábra.

Rugalmasság

Belső fókusz	<p>KLÁN KULTÚRA ÉPÍTÉSE HR szerep: munkatársak pártfogója Eszközök: dolgozói igényekre reagálás Kimenetek: kohézió, elkötelezettség, képességek HR kompetenciák: Morál felmérése, menedzsment development, rendszerek javítása</p>	<p>ADHOKRÁCIA ÉPÍTÉSE HR szerep: a változás hajtóerője Eszközök: transzformáció facilitálása Kimenetek: szervezeti megújulás HR kompetenciák: rendszerelemzés, változásmenedzsment, tanácsadás és facilitálás</p>	Külső fókusz
	<p>HIERARCHIA ÉPÍTÉSE HR szerep: adminisztratív szakértő Eszközök: folyamattervezés Kimenetek: hatékony HR infrastruktúra HR kompetenciák: folyamatfejlesztés, ügyfélszolgálat, ügyféligény elemzés</p>	<p>PIAC-KULTÚRA ÉPÍTÉSE HR szerep: Stratégiai partner Eszközök: HR és üzleti stratégia összehangolása Kimenetek: üzleti eredményekre való ráhatás HR kompetenciák: üzletvezetés, stratégiai elemzés, stratégiai vezetés</p>	

Kiszámíthatóság

7. ábra: A HR menedzsment versengő értékei Ulrich HR szerepmódelje alapján

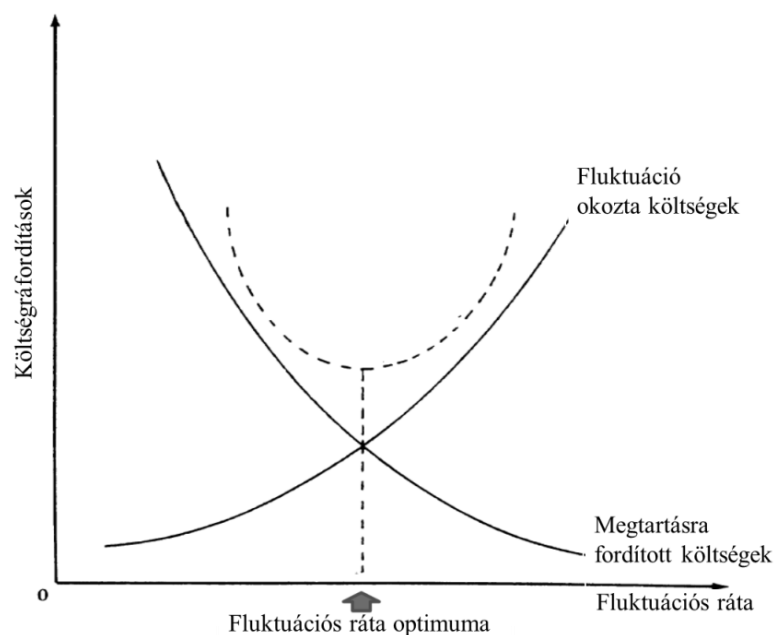
Forrás: Cameron és Quinn (1999) p. 47. alapján saját szerkesztés

A szervezeti változások, a kultúraépítés, és különösen a transzformációs vezetés területén Quinn nagy szerepet tulajdonít a vezető személyiségének, és az általuk fontosnak tartott értékeknek. Ezzel kapcsolatosan még egy fogalmat is definiált, amit „a vezetés alapvető állapotának” nevezett el. Szerinte a legtöbb időt a vezetők „normál állapotukban” töltik el, és a vezetés alapvető állapota egy időleges pszichikai állapot. Ezt úgy írja le, hogy a kényelem állapotából átlépünk a céltudatosság állapotába, a komfortzónán belülről a komfortzónán kívülre lépünk, a jó ügy érdekében az egót félreállítva kapcsolatokat és kollektív célokat helyezünk előtérbe és a külső erőforrások helyett saját megnövekedett önbizalmunkra hagyatkozunk. Ennek az állapotnak az elérésére és fenntartására is alkotott egy keretrendszert (Quinn, 2004), amelyet azzal a metaforával fejezett ki, hogy „úgy építjük a hidat, hogy már rajta járunk”. Quinn egy másik munkájában kitér arra, hogy a régi paradigmák a vezetésben nem működnek. Szerinte egy vezető akkor lehet a legsikeresebb, ha cselekvéseinek motivációja mélyen legbelül gyökerezik, autentikusak, és saját értékeikben és integritásukban nem kötnek kompromisszumot. Azt is felismeri, hogy ez a vezetők számára gyakran személyes kockázatot is jelenthet, ha ez ütközik a szervezet értékeivel. Szerinte vannak olyan helyzetek, amikor érdemes ezeket a kockázatokat felvállalni. Azt írja: „ha nem teszed kockára az állásodat, akkor nem is végzed a munkádat” (Quinn, 1996). Ezt természetesen nem mindennapi helyzetekre értette, hanem olyan kivételes szituációkra, amelyekben a vezető értékeivel, identitásával ütközik valamely feladata. Ilyen esetekben szerinte érdemes kockázatot vállalni, és a helyes döntéseket meghozni, akkor is, ha a siker nem garantált. Véleménye szerint a vezetői munkában mindig ott van a kudarc lehetősége,

de az igazi vezetők megbirkóznak ezzel, és kritikus helyzetekben képesek kitartani elveik mellett, vállalva ennek minden kockázatát (Quinn, 1996).

Abston és Stout (2006) két év konferencia anyagait tekintette át, és azt találták, hogy még tudományos munkákban sincs mindig definiálva a szervezeti hatékonyság fogalma. Az egyetlen közös jellemző az összes szerző esetében szerintük az volt, hogy valamilyen pozitív szervezeti kimenetelt értettek rajta. Szintén összegyűjtötték, hogy egyes szerzők milyen indikátorokkal mérik a szervezeti hatékonyságot. Azt találták, hogy az indikátorok sokrétűek, és esetenként komplex rendszereket alkotnak. A leggyakrabban előforduló indikátorok között megtalálható a fluktuációs ráta és az egy főre eső átlagos hiányzás.

A legszélesebb konszenzussal övezett szervezeti hatékonyság indikátorok mérése is komplex feladat. Példaként a széles körben használt fluktuációs rátát említem. Ennek mértéke nemcsak szervezeti tényezőktől, hanem a gazdaság és munkaerőpiac és az adott iparág egyes jellegzetességeitől is függ. Ezért a fluktuáció mértékének megítélése iparági és régiós benchmarkok alapján történik. Tovább árnyalja a képet, hogy a fluktuáció nem lineárisan függ össze a szervezeti hatékonyság egyes aspektusaival. A fluktuációnak lehet a vállalat szempontjából kedvező vagy kedvezőtlen eredménye is. Általában kedvezőtlennek ítéljük meg a fluktuációt, ha olyan emberek távozása okozza, akiknek a megtartása a szervezet számára kívánatos lenne. Ezt nevezte Dalton et al. (1981) tanulmánya diszfunkcionális fluktuációnak. Megfontolandó azonban az is, hogy ezeknek a dolgozóknak a megtartása mekkora erőfeszítést és költséget igényel a szervezettől. Másrészt azoknak a távozása is többletköltségekkel és többletfeladatokkal (hatékonyságcsökkenéssel) jár, akiknek a távozását a szervezet egyébként kívánatosnak tartja (Fitz-enz, 1997a). Tehát a szervezetek keresik a megtartási költségek és a fluktuáció okozta költségek optimumát. Abelson és Baysinger (1984) leírta ezt a jelenséget, amelynek befolyásoló tényezőit a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: Optimális fluktuációs ráta

Forrás: Abelson és Baysinger (1984), p.333.

A HR funkció stratégiai fontosságúvá válásával párhuzamosan a HRM hatékonyságának mérése és nyomon követése is megjelent. A HR vezetők különösen arra szerettek volna választ kapni, hogy mely konkrét gyakorlatok vezetnek nagyobb szervezeti hatékonysághoz. Régóta élt az a feltételezés, hogy a szervezeti teljesítményre hatnak a szervezetek által alkalmazott HR gyakorlatok és politikák. Ezt a feltételezést több empirikus kutatás is alátámasztotta. Arthur (1994) egy empirikus osztályozást alkalmazott a humánerőforrás rendszerek két típusának megkülönböztetésére: „kontroll” és „elkötelezettség” alapú HRM rendszerek. Tanulmányában azt bizonyította, hogy a HR gyakorlatok és politikák bizonyos kombinációi alapján előrejelezhetők a dolgozói fluktuáció eltérései a vizsgált acélfeldolgozó üzemekben. 30 üzem adatainak elemzése alapján azt állapította meg, hogy az elkötelezettség típusú gyakorlatokon alapuló HR rendszereket működtető üzemekben magasabb a termelékenység, alacsonyabb a selejtarány, és alacsonyabb a fluktuáció, mint a kontroll alapú HR rendszereket működtető üzemekben. Huselid (1995) a teljesítményközpontú HR gyakorlatok („High Performance Work Practices”) és a cég teljesítménye között mutatott ki kapcsolatot. Közel ezer szervezetből álló mintáján azt bizonyította, hogy ezek a gyakorlatok rövidtávon hozzájárultak a termelékenység növekedéséhez és a fluktuáció csökkentéséhez, hosszútávon pedig pozitívan hatottak a cég pénzügyi eredményeire. Ezek közé a HR gyakorlatok közé tartoztak a teljeskörű toborzási és kiválasztási rendszerek, a teljesítménymenedzsment és az arra épülő ösztönzőrendszerek, és a dolgozók képzése, és a dolgozók megtartására irányuló gyakorlatok. Ez a tanulmány azért volt jelentős, mert addig a HR gyakorlatoknak a szervezeti teljesítménnyel mutatott kapcsolatát egyes gyakorlatonként vizsgálták, ez a kutatás pedig a gyakorlatokat rendszerben, stratégiai perspektívából közelítette meg. Másik jellegzetessége ennek a tanulmánynak, hogy nemcsak összefüggésekre mutat rá, hanem modelljének prediktív értékét is bemutatta.

A szervezeti hatékonyság vizsgálatára szintén elterjedtek a dolgozói elkötelezettség középpontba állításán alapuló empirikus kutatások. A szervezeten belüli „puha” tényezők számszerűsítése gyakran felülírhatja a vezetők és HR szakemberek korábbi, saját percepciójukon alapuló feltételezéseit. Sok vezető például úgy gondolja, hogy a fluktuáció az üzletmenettel járó szükségszerű költség, és nem fordítanak elegendő figyelmet a munkatársak megtartására. Branham (2005) szerint ez nem meglepő, és hivatkozik a Saratoga Institute nem publikált, 2003-ban készült kutatásai adataira, amelyek alapján a vezetők 89%-a véli úgy, hogy az önként távozó alkalmazottak magasabb bér miatt mennek el a vállalatától, és csak 11%-uk gondolja úgy, hogy ennek más okai vannak. Ugyanakkor a felvett exit interjúkon a dolgozóknak csak 12%-a jelezte, hogy a pénz miatt távozik, 88%-uk más okokat nevezett meg elsődleges indokként. Branham mellett érvel, hogy a munkatársak távozása a cégtől nem egy pillanatnyi esemény, azt egy több lépésből álló folyamat előzi meg, amelynek első lépése az elkötelezettség csökkenése.

Egy másik tanulmány, a Gallup tanácsadó cég arról számol be, hogy az egyesült államokbeli foglalkoztatottaknak csak 33%-a elkötelezett, 51%-a nem elkötelezett, és 35% úgy gondolja, hogy 3 éven belül távozik jelenlegi munkaadójától (Gallup, 2017). Becslésük szerint az Egyesült Államok gazdaságának az „aktívan nem elkötelezett dolgozók”, akik már esetleg következő állásukat is keresik, 483 és 605 milliárd dollár közötti költséget jelentenek évente elvesztett produktivitás tekintetében, ezen belül csak a hiányzásokból (amely az elkötelezetlenség

jelzésértékű tünete) fakadó költségeket évente 40 milliárd dollárra becsülik. A Gallup azt is rendszeresen vizsgálja, hogy az elkötelezett dolgozók arányát tekintve a felső és alsó kvartilisba tartozó szervezetek között milyen különbségek mutathatók ki a szervezeti teljesítményben. 1994 és 2008 között készített 194 felmérés adatait összegezve az eredmények beszédesek: az egy részvényre eső hozam (EPS) átlagos mértéke a dolgozói elkötelezettség alsó kvartiliséba tartozó vállalatoknál -9,4%, a felső kvartilisban 27,7%, a felső decilisben pedig 72,2% volt. A 2017-es jelentés adatai szerint a felső negyed vállalatainál az alsó negyedhez képest 41%-kal kevesebb volt a hiányzás, 24% - 59%-kal alacsonyabb a fluktuáció (függően a magas- vagy alacsony fluktuációjú szervezeti besorolástól), 70%-kal kevesebb üzemi balesetet vagy munkabiztonsági incidenst jelentettek, 10%-kal magasabb vevői elégedettséget, 17%-kal magasabb termelékenységet és 21%-kal magasabb nyereségességet mutattak. Ezek fontos érvek az elkötelezettség növelése és fenntartása mellett. A Towers Perrin (2006) adatai arra világítottak rá, hogy a dolgozói elkötelezettség kialakításában leginkább a vezetésnek van szerepe. Wright és McMahan (2011) is a vezetés minőségét azonosította a dolgozói elkötelezettség legfontosabb meghatározó tényezőjeként.

A szervezeti hatékonyság a gyakorlatban a 2008-ban kezdődött gazdasági válság során került ismét kiemelt fókuszba. A vállalatoknak a visszaesett kereslet miatt azonnal reagálniuk kellett, ezért a költségek visszafogására és sok helyen létszámleépítésre kényszerültek. Fodor (et al., 2009) vizsgálata 224 hazai cég vizsgálatára terjedt ki. A vizsgálat kimutatta, hogy a két legfontosabbnak tartott intézkedés a költségcsökkentés (reaktív beavatkozás) illetve a szervezeti hatékonyság növelése (proaktív beavatkozás).

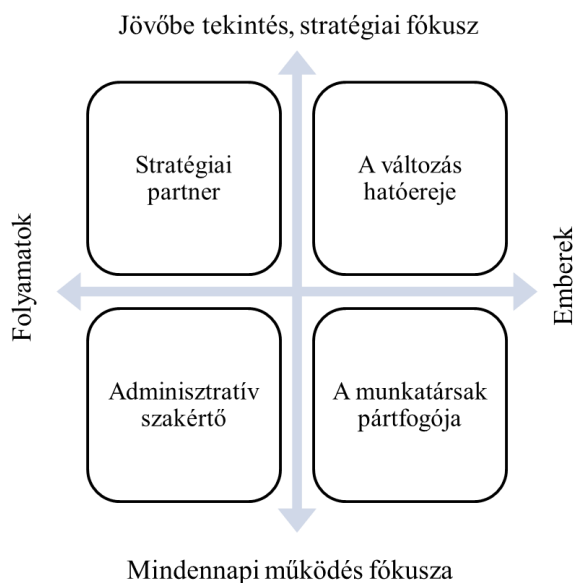
1.5. A HR funkció szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatos kutatások

A HR funkciónak a szervezeten belül betöltött szerepének kérdése szorosan kapcsolódik a stratégiai HRM modellek fejlődéséhez. A témában sok kutatás folyik, a terület különösen az elmúlt két évtizedben erősödött. Ennek eredményeképpen tetten érhető a vállalati HR funkció szerepeinek átalakulása, stratégiai térnyerése. A hagyományos HR szerep berögzült feladatok mentén oszlik meg: generalista - specialista, ezen belül is a szakterületi bontás szerint felépített, a szervezeten belül elkülönülten működő HR részlegben. Az ezen túlmutató HR szerep modellek az 1980-as évek végén jelentek meg, és máig virágkorukat élik.

Storey (1992) négy szerepre strukturálta a személyügyi terület szerepeit: tanácsadók, kiszolgálók, szabályozók és változást előidézők. Ez az Egyesült Királyságban sokat vitatott téma lett a szakmai körökben. Mire azonban ez a felosztás széleskörűen elterjedhetett volna annyira, hogy a szerepek változásának hatását mérni lehetett volna, Ulrich (1998) modellje világszerte nagy figyelmet kapott, és végül az Egyesült Királyságban is ez a modell vált meghatározóvá.

A HR szerepekre vonatkozóan Ulrich (1996) nyolc trendet azonosított, amelyek a vállalatok működését hosszabb távon kihívások elé állítják: (1) Globalizáció. (2) A versenyképesség megköveteli a teljes értéklánc menedzselését (a HR-nek is túl kell látnia a szervezet határain, és a beszállítóktól a vevőig kell tudni menedzselnie szervezetnek az értékláncba illeszkedését). (3)

A költségcsökkentés és a növekedés igényének egyidejű jelenléte. (4) Szervezeti képességek fókuszba kerülése. (5) A változás, alkalmazkodás képessége egyre jelentősebb versenytényező. (6) Felgyorsult technológiai fejlődés. (7) Kompetenciák és intellektuális tőke vonzása és megtartása, mérése. (8) Az irányváltás helyett alapvető és tartós transzformációra van szükség. Ezt a nyolc irányt figyelembe véve alkotta meg azt a modellt, amely a fenti kihívásokra a HR szakma szempontjából választ adhat, és ez a hagyományos HR szerepek gyökeres átalakítását is igényli. Ulrich szerepmodellje (9. ábra) először 1987-ben megjelent munkája révén vált ismertté (Ulrich, 1987). Ezt a modellt az évek során folyamatosan fejlesztette.



9. ábra: Ulrich HR szerepmodellje

Forrás: Ulrich (1996) 24. p. alapján saját szerkesztés

Ulrich (1996) szerint a hagyományos HR funkció leginkább az alsó két negyedét tölti be, és a HR szakma kihívása, hogy elfoglalja a két felső négyzetet is annak érdekében, hogy a nyolc kihívásra megfelelő válaszokat tudjanak adni, és a szervezet üzleti teljesítményéhez való hozzájárulásukat maximalizálják.

Ulrich azt is felismerte, hogy a modelljében megfogalmazott átalakuláshoz a HR-nek újabb képességeket kell megszereznie. Ulrich és Brockbank (2005) ezeket az alábbi öt kompetencia klaszterbe sorolja: (1) a vállalat üzletmenetének alapos ismerete, (2) a menedzsment befolyásolásának képessége, (3) funkcionális és össz-szervezeti vezetői kompetenciák, (4) cél- és cselekvésorientált irányítás, (5) alapos HR szakterületi tudás.

Ulrich (1996) szintén megfogalmazta a HR szerepekhez kapcsolódó üzleti elvárásokat, valamint azokat a feladatokat, amelyeket az egyes szerepekben a HR funkciónak el kell látnia. Ezt foglalja össze a 2. táblázat.

2. táblázat: A HR szerepek meghatározása Ulrich szerint

Szerep	Elvárás, kimenet	Metafora	Tevékenység
Stratégiai humánerőforrás menedzsment	Stratégia végrehajtása	Stratégiai partner	A HR stratégia és az üzleti stratégia összehangolása: "Szervezeti diagnózis"
Az infrastruktúra működtetése	Hatékony infrastruktúra kialakítása	Adminisztratív szakértő	A szervezeti folyamatok újratervezése: "Szolgáltatóközpontok"
A dolgozók üzleti hozzájárulásának menedzselése	Növekvő dolgozói elkötelezettség és képességek	A munkatársak pártfogója	A dolgozókra figyelés, reakció: "Erőforrások biztosítása a dolgozóknak"
A transzformáció és változások menedzselése	Megújult szervezet létrehozása	A változás hajtóereje	A transzformáció és a változások irányítása: "A változásra való készség biztosítása"

Forrás: Ulrich (1996) 25. p. alapján saját szerkesztés

Ulrich későbbiekben felülvizsgálta modelljét. Újabb alapvetése szerint minden HR szakembernek a „business partner” szerep irányába kell elmozdulnia. Az „adminisztratív szakértő” helyett a „funkcionális szakértő” elnevezést alkalmazza, amely változással a szaktudás fontosságát hangsúlyozza. A „változások hajtóereje” beleolvadt a „stratégiai partner” szerepbe, és a „munkatársak pártfogója” szerep kettévált, a „munkatársak képviselője” és a „humántőke fejlesztő” szerepekre. (Ulrich és Brockbank 2005). Ulrich érdeme vitathatatlan abban, hogy megfogalmazta a HR szerepek változásának szükségességét, és időről időre értékelte, hogy hogyan változnak a HR funkcióval szembeni elvárások, és a HR szakma ezeknek milyen mértékben felel meg (Ulrich et al., 2013).

Ulrich modellje erősen hatott a HR funkcióra az 1990-es és 2000-es években, különösen a nemzetközi nagyvállalatok alkalmazták azt, vagy annak valamilyen formában adaptált változatát. Ugyanakkor a modellnek kritikusai is akadtak. Caldwell (2003) szerint Ulrich modellje jelentősen túldimenzionálja, és a HR perspektívát, a HR szakemberek körében szerepkonfliktust okoz az új retorika és a korábbi szakmai identitás különbözősége. Szerinte egyik modell sem tudja megfelelően kezelni az egymással versengő szerepelvárásokat, a növekvő vezetői teljesítményelvárásokat, és a szaktudással kapcsolatos új kihívásokat, amelyek mindegyike erősödő trend. (Caldwell ugyanebben a munkájában egyébként Storey modelljét is kritizálta, miszerint az már elvesztette empirikus és analitikus érvényességét).

Huong Vu (2017) elemezte Ulrich HR-kompetencia modelljének időbeli változásait. Ulrich először 1987-ben fogalmazta meg az általa javasolt HR kompetencia modellt, amelyet először 2002-ben majd azt követően még több alkalommal felülvizsgált és módosított. Ezeket részletes kutatásokra alapozta, amelyekből viselkedés-szintű kompetenciákat vezetett le. Katou (2008) is

ara a következtetésre jutott, hogy a sok kutatás ellenére Ulrichnak mégsem sikerült olyan kompetencia listát alkotni, amely általános érvényű.

Mások úgy vélik, hogy Ulrich modellje mára már elavult. Ennek ellenére a modell továbbra is él és vállalatok továbbra is alkalmazzák. Roper (2016) véleménycikkében több globális cég HR vezetőinek meglátásait olvashatjuk, a modell érvényességéről alkotott álláspontjukat a HR szakma várható jövőbeli átalakulásának kontextusában. A cikk többek között idézi Brett Walsh (a Deloitte tanácsadócégnél „global human capital leader”) véleményét, miszerint azok a tényezők, amelyek 1995-ben a modell bevezetését elősegítették – a hatékonyság javítására való törekvés, a folyamatok egységesítése, és különösen a HR stratégiai szintű hatása – máig érvényesek. A több szakértőt is megszólaltató cikk konklúziója az, hogy Ulrich modellje, amelyet a kezdettől fogva megosztotta a szakmát, nem általános érvényű, és nem minden szervezetre vagy helyzetre alkalmazható. Ugyanakkor a HR szakembereknek mindenképpen gondolkodniuk kell arról, hogy a szervezet milyen irányba halad a jövőben, és hogy a HR funkció hogyan tudja a leghatékonyabban támogatni a szervezet fejlődését. Walsh szerint a modell bevezetése nem történhet egyetlen lépésben, hanem fokozatos átalakulást igényel, és a jövőt illetően felmerül a kérdés, hogy a munka világának gyökeres átalakulása az Ulrich modell teljes hanyatlásához vezet-e. Megjegyzi továbbá, hogy a technológiai fejlődés a HR szolgáltatóközpontokat és a HR-analytics feladatokat is teljesen átalakítja majd. Már most is tetten érhető, hogy a vállalatoknál központi stratégiai adatelemző részlegek alakulnak, és a HR-analytics folyamatok már ebben a HR funkciótól szervezetenként elkülönülő részlegben működnek, amelyeket az adatelemzés tudományos háttérével rendelkező („data scientist”) szakemberek végeznek. A cikkben megszólaló Will Peachey (a Capgemini csoport szenior alelnöke), rámutat, hogy az olyan, Uber-hez hasonló üzleti modellek, amelyekben az alkalmazottak helyett szerződő felek vannak, feleslegessé tehetik a gondosan felépített HR szolgáltatóközpontokat, amelyekbe ma sokat invesztálnak a szervezetek. Szerinte a HR szerepe az üzleti egységek támogatásától elmozdul a tehetségek megtalálásának, közösséggé formálásának és támogatásának irányába, mintegy „concierge” szerepet vállalva a tehetségek felé. A nemzetközi szaktekintélynek számító kutató, Paul Sparrow (a Lancaster University Management School-ban működő „Centre for Performance-led HR” kutatóközpont igazgatója) ugyanitt megjegyzi, hogy a HR szakértői központok és a specialista területek szerepét radikálisan újra kell gondolni, és a HR folyamatok helyett a HR eredményekre kell fókuszálni, ehhez pedig arra van szükség, hogy több hagyományos szervezeti funkció szakemberei egységben működjenek együtt. Az interneten megjelent cikkekre hozzászólásban reagált Gareth Williams, aki a több mint 180 országban jelen lévő, piacvezető Diageo globális HR igazgatója volt 1999 és 2014 között. Williams a cégnél több, a maga idejében előremutató, innovatív HR gyakorlatot is meghonosított, és többször szerepelt a HR Magazine „Az Egyesült Királyság legbefolyásosabb gyakorlati HR szakemberei” top 10 listáján. Egyik korai alkalmazója volt az Ulrich modellnek, amelyet a 2000-es évek elején egy lépésben, a teljes szervezetre kiterjedően vezetett be. Akkoriban Williams egyik közvetlen munkatársa mellett dolgoztam, és HR vezetőként magam is aktív részese voltam az Ulrich modell bevezetésének. Williams szakmai és vezetői felfogásának, valamint ennek a szervezeti átalakításnak meghatározó hatása volt szakmai szemléletem formálódására, ezért hozzászólása

tanulságos számomra, mind a múlt, mind pedig a jövőre vonatkozó észrevételeit illetően. Az alábbiakban idézem szabad fordításban:

„Gondolatébresztő cikk. Néhány észrevétel: egyetértek abban, hogy az [Ulrich modell] egy lépésben történő teljeskörű bevezetése (amelyet magam is végrehajtottam) nagyon kockázatos, ugyanakkor igazi HR vezetőként vagy Business Partnerként az is a munkánk része, hogy az üzleti vezetőket a tágabb üzleti célokról is meggyőzzük. Ne feltételezzük, hogy az üzleti vezetőknek mindig igazuk van a szervezetnek egy kisebb elemére vonatkozóan. Néha a faroknak kell csóválnia a kutyát. Hosszabb távon, véleményem szerint, a HR szolgáltatóközpontok feladatait a technológia és a vonalbeli vezetők látják majd el (bár ettől még messze vagyunk). A HR Business Partnereket az üzleti egységekben működő, emberekért felelős vezetők [„people leads”] váltják fel, és a szakértői központok valószínűleg az utolsó kövületek maradnak. Ami a tehetségek „concierge” szolgáltatását illeti, örülök, hogy a következő 5-10 évben visszavonulok a szakmától, mivel ebben a szerepben nem kívánok működni. Mozgassuk a tehetségeket az üzleti egységek, divíziók és kontinensek között. Sokuk távozni fog, mások pedig megduplázzák majd a keresetüket. És még egy fontos kérdés: ez a vita egyáltalán hol veszi figyelembe a KKV-kat?” (Forrás: Roper (2016) cikkéhez fűzött hozzászólás, Gareth Williams, 2016. augusztus 22)

A 2000-es években nyomon követhető volt a HR szakma stratégiai szerepének erősödése. Sheehan és De Cieri (2012) ausztráliai és térségbeli vállalatokat kutatott. Szerintük a HR stratégiai szerepének erősödése tetten érhető. Ugyanakkor az új szerepek új kihívásokhoz is vezettek. Kutatásukban azt vizsgálták, hogy a HR funkció magáról alkotott képe mennyire vág egybe a felsővezetők HR funkcióról alkotott képével. Ez sok esetben nem egyezett, illetve az új szerepek a HR funkción belül is feszültségeket okoztak (Sheehan et al., 2014, Sheehan et al., 2016). Wright (et al., 2001) szintén a HR önképe és a vezetők által alkotott képe közötti különbséget elemezte, és azt találta, hogy HR vezetők magasabbra értékelték a HR funkció hatékonyságát, mint a vezetők, és a két nézőpont között a legnagyobb szakadék pont a HR stratégiai aspektusait érintően volt mérhető.

Más kutatók azt feltételezik, hogy kulturális tényezők is befolyásolják a HR szerepének átalakulását. Például Zhu et al. (2005) állapította meg, hogy a korábbi hasonló kutatásaik eredménye, miszerint a szervezeti stratégia és a szervezet tulajdonlásának jellemzői nem bizonyultak erős előrejelző tényezőnek Kínában, ahol ugyan a „nyugati” HRM gyakorlatok elterjedőben vannak, a hagyományos gyakorlatok továbbra is fennmaradtak.

Kohont és Brewster (2014) szerint a növekvő nemzetköziesedés fokozottabb szerepelvárásokat támaszt a HR-rel szemben. A tanulmány kitér arra is, hogy ennek milyen képességek fejlesztésével tud jobban megfelelni a HR funkció. Az emberorientáltság, konfliktuskezelés képessége alapkompenciaként jelenik meg a nemzetköziesedés minden szakaszában. Ugyanakkor elengedhetetlen a stratégiai gondolkodás képessége és a kulturális érzékenység, a

változásokra való nyitottság és a nemzetközi környezet, valamint az üzleti folyamatok alapos ismerete is.

A HRM szerepét vizsgáló munkák Magyarországon is születtek. Poór (2009a) kutatásában Magyarországon működő nemzetközi vállalatok HR funkciójának egyes aspektusait mérte fel. Kutatása igazolta, hogy a vizsgált vállalatoknál a HR funkció egyértelműen elmozdult a stratégiai szerepvállalás irányába. A magyar HR szakemberek szerepének alakulása összhangban van mind a helyi, mind a globális cégek kultúra igényeivel.

Dajnoki és Héder (2017) a hagyományos HR szakterületek fejlődését foglalta össze a HR stratégiai szerepének növekedésével párhuzamban, és megállapítják, hogy a hagyományos HR szakterületek mellett új, stratégiai jelentőségű területek jelentek meg, mint például a munkáltatói márka vagy a tudásmenedzsment. A HR gyakorlatok integrálódását négy fő stratégiai terület köré csoportosították: megtartás-menedzsment és generáció-menedzsment, tehetség-menedzsment és kompetencia-menedzsment, munkaélmény-menedzsment és munka-magánélet egyensúly, valamint sokszínűség-menedzsment. Szerintük a HR részterületei szoros kölcsönhatásban működnek, ezért a szervezeteknek az integrált HR szemlélet és működés irányába kell elmozdulniuk, hogy megfeleljenek a legújabb kihívásoknak.

Maticsákné Lizák (2012) szerint a HR funkció szervezeten belüli szerepét és strukturális illeszkedését leginkább meghatározó tényező a szervezet mérete, és az, hogy a szervezet vezetői milyen jelentőséget tulajdonítanak a HR funkciónak. A HR funkció beágyazottságát két szempont szerint tekinti át: a HR funkció integráltsága: a hagyományos szervezetekben a HR funkció egyes részterületei külön irányítás alá tartoznak, pl. gazdasági, jogi terület alatt). Az integrált funkcióként működő HR szervezet irányítása általában az első számú vezetői vonalban foglal helyet, és az összes, az emberi erőforrásokat érintő tevékenységet integrálja. A szervezeti hierarchiában elfoglalt helye és a HR funkció által ellátott szerepkör között is összefüggést talál.

A HR Tükör elnevezésű kutatás a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete és az OD Partner tanácsadó cég együttműködésével valósult meg. Több kutatási fordulóban történt adatfelvétel 2003 óta. A kutatás fő kérdése: (1) Mivel foglalkozik a HR? (2) Hogyan működik a HR a szervezetben? (3) Milyen üzleti hatással bír a HR? Mintavételük során olyan vállalatokat kerestek, amelyeknél különálló HR szervezet működik, és a kérdőívet nem csak a HR, hanem legalább 15 vezető is kitölti (az átlagos vezetői kitöltések számára 70 körüli értéket jeleztek). A szervezetek között leginkább multinacionális cégek hazai leányvállalatai találhatók, de szerepel a mintában állami tulajdonú szervezet is. A szerző azt állapította meg, hogy a HR-esek prioritásai jól illeszkednek a vezetői prioritásokhoz, ugyanakkor elégedettségük minden téma kapcsán magasabb a vezetői visszajelzésnél. A vezetői prioritások élén inkább üzleti jellegű témákat találhatunk, melyek közül a technológiai lehetőségek emelkednek ki elsősorban, a vezetői prioritásban a legfontosabb puha tényező, a munka- magánélet egyensúly kérdése, a negyedik helyen szerepelt. (Bokor, 2011).

HR Tükör kutatás vizsgálta a HR vezetők szerepeit is, az Ulrich modell négyes felosztása alapján. A kutatók azt találták, hogy az Ulrich által bevezetett két dimenzió (stratégiai vagy operatív fókusz és folyamat vagy egyén fókusz) közül a vezetők csak az elsőt érzékelték, és ezeket értékelték a HR működésében, a HR funkció pedig mind a négy szerepet internalizálta. Azt is megállapították, hogy elfogadottá vált a HR szerepe stratégiai kérdések kapcsán, és a vezetők egyre inkább természetesnek tartják, hogy a HR a szervezetben felsővezeték szintjén szerepel és befolyása van a stratégiai szintű döntésekre. Az is a felmérés egyik tanulsága volt, hogy a felsővezetők szinte az összes tekintetben elégedettebbek a HR működésével, mint a közép- vagy alsóbb szintű vezetők. A vezetők, annak ellenére, hogy elégedettek voltak a HR funkció operatív működéssel, és elismerték annak stratégiai szerepét, nem érzékelték a HR funkció üzleti ráhatását, eredményeit (Bokor 2011).

A HR szerepéhez kapcsolódó, széles körben kutatott téma a 2008-ban kezdődött gazdasági válság hatása a szervezetekre és HR gyakorlatokra. A válság során alkalmazott HR gyakorlatok és a válságnak a HR funkcióra gyakorolt hatásának vizsgálatára is több munka született (Poór 2010, Balaton és Gelei, 2013, Fodor et al., 2010). Fodor (et al., 2009) vizsgálata 224 hazai cég vizsgálatára terjedt ki. Az eredmények megmutatják, hogy a vállalatoknak a válságra adott válaszai két, ellentétes irányú pólus körül csoportosíthatók: a költségcsökkentés (reaktív beavatkozás) illetve a szervezeti hatékonyság növelése (proaktív beavatkozás). A szervezeti hatékonyságának növelése a megkérdezett vállalatok többségénél (55.1%) nem játszott lényeges szerepet a válság kezelésekor. A költségcsökkentés eszközeként a létszámot érintő lépések a rangsorban hátrébb jelentek meg, és a legtöbb helyen egyéb intézkedések előzték meg a leépítéseket (létszámstop, elő-nyugdíjazás, bérfejlesztésre, juttatásokra, tréningre szánt költségek csökkentése). Hegedűs (2017) szerint a válság visszavetette a HR stratégiai szerepének erősödését, és amellet érvel, hogy a HR funkciónak vissza kell kerülnie a stratégiai döntések szintjére. Szerinte a humán tőkének kritikus szerepe van a szervezetek eredményességében és a versenyképességben játszott szerepe vitathatatlan.

Szélesebb hazai vállalati kört vizsgálva Poór (2010) a HR szerepének nagyon eltérő előfordulásait azonosította, a HR koordináció szinte teljes hiányától az informális alkalmasszerű tapasztalat-megosztáson és az expat-központú információáramláson át az erőteljes központosításig.

1.6. Empirikus kutatások jelentősége és kritikája a HRM területén

A HR kutatások jellemzően empirikus adatokra épülnek. Ezek alapján részletesen leírhatók az egyes részterületek összefüggései, és komparatív elemzésekre is alkalmas, területi kulturális, iparági vagy időbeli összehasonlítások, elemzések készülhetnek. Ugyanakkor az empirikus kutatások korlátokkal is rendelkeznek, amelyet a kutatóknak szem előtt kell tartaniuk, és következtetéseik levonása során figyelembe kell venniük. Azért tartottam fontosnak, hogy szakirodalmi áttekintésemben a HRM kutatásoknak ezt az aspektusát is érintsem, mert az általam feldolgozott, a Cranet felmérésből származó adatokat is érte korábban kritika. A kutatóhálózat tagjai is közzétettek módszertani nehézségeket vagy kihívásokat részletező publikációkat. Az

adatfeldolgozás során pedig magam is szembesültem a kutatási adatokból nyerhető információ egyes korlátaival, illetve döntéseket kellett meghoznom arról, hogy bizonyos adatok érvényességét elfogadom-e, vagy inkább nem veszem figyelembe azokat az elemzés során. Az alábbi összefoglaló rámutat az empirikus HRM kutatások során felmerülő tipikus problémákra. Ezek áttekintése segítségemre szolgált egyes módszertani döntések meghozatalában.

Az empirikus kutatások Becker és Huselid (2006) szerint több problémát is felvethetnek. Felmerül a figyelmen kívül hagyott változók miatti torzítás: egyes összefüggésekre alternatív magyarázatok is lehetségesek, és mutathatnak szignifikáns magyarázó erőt. Erre az empirikus kutatásoknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk. További problémát okozhat a mérési hiba torzítása. Ennek kiküszöbölésére például lehetséges egy szervezettől több válaszadót is ugyanarról megkérdezni, vagy egy kérdésben több iparágból vett válaszadók bevonásával felépíteni a kutatást. Előfordulhat az egyidejűség és az ok-okozatiság összemosódása, a kutatóknak az ok-okozati összefüggésekre tett tudományos állításait nem elegendő egy szignifikáns összefüggés meglétére alapozni. A másik kritika a kutatások tartalmi irányultságát érinti: sok kutatás továbbra is arra törekszik, hogy kimutassa a HRM hozzáadott értékét. Ezt korábbi empirikus kutatások már megfelelően bemutatták, és a vezetők értik. Az újabb kutatási irányoknak inkább arra kell fókuszálniuk, hogy HOGYAN lehet előállítani és fenntartani a megtérülést. A „fekete dobozba” javasolják bevonni a megvalósítással kapcsolatos változókat.

Ulrich (1987) összegzi, hogy a korábbi szervezeti kutatások többsége milyen, a teljes sokaságra vonatkozó feltételezések alapján zajlanak. Az első ilyen feltételezés, hogy a sokaság alapeleme az szervezet, vagy hasonló szervezetek csoportja, és nem az egyén. Ez a perspektíva azokat a szervezeti változásokat helyezi a középpontba, amelyek a szervezet túlélését vagy hanyatlását okozzák. A második ilyen feltételezés az, hogy a szervezeti változások és életképesség magyarázatainak a környezeti kiválasztódás folyamatára kell irányulnia. Ezek az irányzatok azt tartják, hogy egy megfigyelt szervezet viselkedése leginkább az azt magában foglaló környezet egyes jellegzetességeivel és a szervezetnek az ezekre adott válaszával magyarázható. Ezek a hatótényezők a szervezettől függetlenül, azon kívül formálódnak, és alapvetően ezek határozzák meg a szervezet viselkedését. A harmadik feltételezés az, hogy a szervezeti változások csak longitudinális elemzésekkel vizsgálhatók, a szervezeti életciklusok hangsúlyozásával. Ezért a változások vizsgálatához megfelelő időnek kell eltelnie. Ulrich kritikája a fenti alapvetésekre az, hogy ezek a kutatások figyelmen kívül hagynak olyan tényezőket, mint például az egyéni döntéshozói stílusok és stratégiák, miközben ezek is hatnak a szervezet életképességére. Annak ellenére, hogy a fenti feltételezésekkel élő kutatók is elismerik, hogy a szervezeten belül egyének hoznak stratégiai döntéseket, formálják a célokat, fő fókuszuk mégis a környezeti tényezőkre irányul. Ulrich, miközben elismeri ezen irányzat elméleti eredményeit és létjogosultságát, úgy tartja, hogy a szervezeten belüli tényezők, valamint a szervezetet alkotó egyéneket középpontba helyező vizsgálatok egyáltalán nem elhanyagolhatóak, és egy új perspektívát nyújtanak a szervezeti kutatások területén.

Több kutató mellett DeCieri et al. (2005) arról számol be, hogy a kutatóknak egyre nehezebb megfelelő mennyiségű és minőségű információ beszerzése. A vállalatok válaszadási

hajlandóságában csökkenés figyelhető meg, és különösen igaz ez a szerzők saját működési területére, Ausztráliára, ahol a válaszadási hajlandósága az OECD átlagnál is lényegesen alacsonyabb. Ezek a tényezők a megfelelő mintavételi gyakorlatot nehezítik, ami a kutatások idejét és költségeit is gyakran megemeli.

A Cranet kutatással kapcsolatosan a kutatóhálózat létrehozója, Brewster, és szerzőtársai szintén összefoglalják az empirikus kutatással kapcsolatos kihívásokat, amelyekkel a Cranet kutatás során szembesültek (Brewster et al., 1996). Ez a tanulmány is felveti a mintavétel problémáját, említve, hogy a gyakorlatban nehezen kivitelezhető a reprezentatív mintavétel. A vállalati címek adatbázisai nem frissek, pontatlanok. Az adatbázisok beszerzése néhány országban rendkívül körülményes és költséges. A cégek válaszadási hajlandósága is változó, amennyiben nem látják közvetlen értékét a kutatás eredményének, nem szívesen áldoznak időt és erőforrást az adatszolgáltatásra. Általános tapasztalat a Cranet felmérés során az, hogy nagyobb a válaszadási hajlandóság olyan szervezeteknél, amelyek pozitívabban értékelik saját gyakorlatukat, ez a válaszokat a reprezentatív mintához képest valamelyest torzítja. Nemzetközi (országokénti) adatgyűjtés során reprezentatív minta a gyakorlatban szinte nem is kivitelezhető. Előfordul továbbá, hogy egyes országokból aránytalanul több válasz érkezik más országokhoz képest. Az országok közötti összehasonlítás azonban egyéb problémákat is felvet. Eltérőek lehetnek például a fogalmak definíciói. Országoként specifikusan szabályozott területek, mint a javadalmazás vagy munkaidő szintén nehezen összehasonlíthatók. Előny, ha egy nemzetközi kutatócsoport együtt definiálja a fogalmakat és szerkeszti meg a kérdőíveket, ahogyan az a Cranet-ben is történik, de még ebben az esetben is lehetnek fordítási pontatlanságok vagy eltérő értelmezések. A Cranet felmérések további kérdéses pontja az, hogy az üzleti eredményesség csak a válaszadó percepciójának szintjén mutatható ki, és a HR gyakorlatok hatásosságáról vagy akár csak a folyamathatékonyági mutatókról csak elvétel van adat. Ezért ezekből az adatokból is csak korlátozottabb következtetések vonhatók le.

Lawler (2007) kritikájában egészen odáig elmegy, hogy a HR gyakorlatok mögött nincsen megfelelő, tudományos kritériumoknak megfelelő bizonyíték. Szerinte az akadémikus kutatás és a gyakorlati HR szakirodalma között szakadék húzódik. A gyakorlati szakembereknek nincs rálátásuk a tudományos eredményekre, megjegyzi ugyanakkor, hogy a HR gyakorlatok terén ritka az olyan tudományos áttörés, amely a gyakorlati szakemberek szempontjából döntő jelentőségű. A HR felsővezetők nagy része nem a HR szakmából kerül a pozíciójába, ezért nincs ismerete a HR elméleti kutatási eredményeiről. A menedzsment-képzések ritkán tartalmazznak a bizonyítékokon alapuló HR menedzsmenttel kapcsolatos ismereteket. A kutatások ugyanakkor gyakran nem veszik figyelembe a szervezeti hatékonyságot, amellyel igazán fel lehet kelteni a vállalati szakemberek figyelmét. A kutatások finanszírozása leginkább állami, alapítványi és nagyvállalati forrásokból valósul meg, ennek megfelelően a kutatási témák fókuszusa is a megrendelők igényeit tükrözi. A szerző szerint egyre több HR szakember is igényli, hogy az általuk folytatott HR gyakorlatok hasznosságát, szervezeti hatékonyságra való visszahatását tudományos bizonyítékok is alátámasszák.

Az empirikus kutatásoknak azonban a fenti kritikák ellenére is feltétlenül nagy jelentősége volt a HRM fejlődésében, és hozzájárult a HRM szerepének stratégiai fókuszba kerülésében is. Például véleményem szerint áttörés értékűek voltak azok a tanulmányok, amelyek elsőként törekedtek arra, hogy számszerűsítsék a dolgozói elkötelezettség és a befektetők megtérülései közötti kapcsolatot, és hogy a puha tényezők mérhetővé váljanak, mint például Pfau és Kay (2002) vagy Fitz-enz (2000a) munkáiban. Az empirikus tanulmányok gyakran közhelyeket vagy megalapozatlan hiedelmeket szembesítenek a tényekkel, és rávilágítanak a közöttük húzódó ellentmondásra. Az ilyen eredmények hatása szemléletformáló lehet.

Szakirodalmi áttekintésemben számbavettem a stratégiai menedzsment és a stratégiai HRM kapcsolódásait, a stratégiai HRM főbb modelljeit, és a HR funkció szervezeten belül betöltött szerepének alakulását. Kitértem a szervezeti hatékonyság egyes koncepcióira, és említést tettem az empirikus HR kutatások kihívásairól. Ezek adják az elemzésemben érintett témakörök elméleti kereteit. A feldolgozott szakirodalom eredményei azt tükrözik, hogy a HR tényezők versenyelőnyt kovácsoló szerepe felértékelődött, és ezzel párhuzamosan a HR funkció szerepe is jelentősen átalakult az elmúlt évtizedek során. A mai HR-esektől (és nemcsak a vezetőktől) a szervezet már magas fokú üzleti tudatosságot és vár el a szakmai kompetenciák mellett. A HR vezetőknek pedig képesnek kell lenniük az üzleti stratégia kontextusában megalkotni és végrehajtani a szervezet HR stratégiáját.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. Kutatási célok és hipotézisek

A jelen értekezés alapjául szolgáló Cranet kutatási adatokból sok meghatározó publikáció keletkezett. Ezek nagyrészt leíró-összehasonlító elemzések (például Poór et al. 2009, Lazarova et al., 2008, Gooderham és Nordhaug 2011, vagy Prince et al., 2018). Egy-egy részterület mélyebb elemzését célzó publikációk tett közzé Kabst et al. (2006), Berber és Slavic (2014), Chae et al. (2011), McNamara, et al. (2012). Megint mások egy-egy eredményváltozó komponenseinek hatásvizsgálatára vállalkoztak (Berber et al. 2014, Berber et al., 2017, Berkery et al., 2017, vagy Nikandrou et al., 2008a). A HRM tágabb fejlődési tendenciáit elemezték, vagy egyes területek időbeli változásait vizsgálta Gooderham et al. (2008) és Kramar (2012). Több, a hálózatban részt vevő kutató a saját országára vonatkozóan végzett elemzéseket különböző aspektusokból (Galanaki és Papalexandris 2007, Kazlauskaite és Buciuniene, 2010, Slavic és Berber, 2016). Ezek túlnyomórészt komparatív, benchmarking célokkal készültek, és vagy részterületenként elemezték az adatokat, vagy egy sokkal tágabb kontextusba helyezve értelmezték azokat. A HR gyakorlatokat egységben szemlélő elemzést már készített McGraw és Peretz (2011) az Ausztráliában felvett Cranet adatokból, ebben egy kompozit mutató szerepel, amelyet a szerzők HR gyakorlati eszközrendszer kifinomultsága mérőszámaként értelmeztek. Az ő mutatójuk alapját a gyakorlatoknak egy dimenziós értékelése (az előfordulás gyakorisága) adta.

Értekezésemben a HR gyakorlati eszközrendszer általános sajátosságait és a szervezeteknek a HR gyakorlati eszköztárhoz való viszonyulását vizsgálom. Ennek érdekében a HR gyakorlatoknak olyan jellemzőit szeretném megragadni, amely minden vizsgált gyakorlatra szakterülettől függetlenül egységesen értelmezhető, ezért összehasonlíthatóvá teszi azokat, és segítségükkel az alkalmazó szervezetekről is információt nyerhetünk. Ezt két dimenzió együttes vizsgálatával szeretném elvégezni, egy új modell felvázolásával, ami a Cranet adatok feldolgozásában mindenképpen újszerű megközelítés, és a HR gyakorlatoknak a modellemhez hasonló elemzését az angol nyelvű, nemzetközi szakirodalomban sem leltem fel. Ezek alapján az alábbi kutatási célokat (C) és hipotéziseket (H) fogalmaztam meg:

C1: Modellalkotás a vállalati HR eszközrendszer alkalmazási jellegzetességeinek feltárására, számszerűsítésére.

H1: A nagyvállalatok HR gyakorlati eszközrendszerének elemzése során újszerű információt nyerünk a vizsgált HR gyakorlatok előfordulásának gyakorisága és az azokkal elért dolgozói létszámarány együttes vizsgálatával.

H2: A HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességei az idő függvényében változnak.

H3: A HR-gyakorlatokról az új modell alapján levont következtetések összhangban vannak korábbi kutatásokkal és szakirodalmi forrásokkal.

C2: Nagyvállalatok sajátosságainak vizsgálata a HR gyakorlati eszközrendszer alkalmazási jellegzetességei alapján.

H4: A szervezet komplexitása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

- a) *A szervezet és a vállalatközpont strukturális kapcsolódásának típusa és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- b) *A szervezeti létszám összefüggést mutat a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*

H5: A HR funkció szervezetben betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

- a) *A HR személyzet létszámaránya összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*
- b) *Az írott HR stratégia megléte összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*
- c) *A HR funkciónak az első számú vezetői szinten való jelenléte összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*

H6: A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlat alkalmazási orientációjával.

- a) *A szervezet fluktuációs rátája és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- b) *A munkavállalók hiányzása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- c) *A működési költségekre vetített bérköltséghányad és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*

H7: A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja országonként eltérő jellegzetességeket mutat.

A kutatási célok és hipotézisek lehatárolását az alábbiak szerint határoztam meg:

- **Kutatási cél tartalmi lehatárolása:** Jelen értekezésben általános összefüggések feltárását helyezem a középpontba, ezért nem térek ki egyes országok vagy régiók mélyebb elemzésére. Az eredmények azonban megalapozhatják egy ilyen összefüggésrendszerbe helyezett, ország-specifikus vagy régiós elemzés lehetőségét is.
- **Minta lehatárolása:** tekintettel arra, hogy a humán erőforrás menedzsment strukturált formája értelemszerűen nagyobb létszámú szervezeteknél jelentkezik, elemzésemben is olyan szervezeteket veszek figyelembe, amelyeknél már biztosan van valamilyen kialakult szervezeti megoldás a HRM-re. Mivel emellett egy homogénebb mintát szeretnék vizsgálni, és a kutatást megalapozó irodalom nagyrészt a versenyszférán alapul, amellett döntöttem, hogy jelen elemzést a magánszféra szervezeteire korlátozom. A kutatási kérdéseket ezért a Cranet adatbázisban szereplő, a magánszférához tartozó, 250 főnél nagyobb létszámú vállalatok mintáján vizsgálom, ennek értelmében a megállapítások, konklúziók, javaslatok is erre vonatkoztathatóak. Ebben az elemzésben nem célozom az egyéb szervezeti méretek vagy más szektorok vizsgálatára.

- **Időbeli lehatárolás:** a munkához a két legutóbbi lezárult Cranet felmérési ciklus adatait használom fel, amelyek 2010-ben és 2016-ban kerültek publikálásra. Ennek megfelelően az eredmények is ezt, pontosabban az ezekhez tartozó adatgyűjtési időszakokat jellemzik.

A HR gyakorlatokra és a szervezetekre vonatkozó hipotéziseimet a Cranet kutatási adatoknak a modellbe illesztésével és elemzésével vizsgáltam. Az alábbiakban az ezek során felhasznált módszereket ismertetem részletesen.

2.2. A Cranet kutatás bemutatása

A „The Cranfield Network on International Human Resource Management” (Cranet), kutatási projekt 1989-ben kelt életre, azzal a céllal, hogy *„kielégítse a HR jó gyakorlatokra és komparatív teljesítményre vonatkozó adatok iránti igényt Európában, és immár globálisan is”* (idézet a *cranet.org* honlapról). A kutatást a Cranfield School of Management koordinálja, amely meghatározó szereplő az európai HR kutatásban. A hálózat publikációi különösen komparatív HR tanulmányaikról nevezetesen. A projekt létrehozója Chris Brewster, a nemzetközi HRM professzora, aki a nemzetközi HRM szakmán belül meghatározó személyiség, és az elmúlt évekig személyesen felügyelte a projektet. A kutatási hálózatban ma több mint 40 egyetem vesz részt. Időről időre összehasonlító felmérést és elemzést végeznek a szervezeti politikák és HRM gyakorlatok témakörében. Olyan benchmarkokat hoztak létre, amelyek segítségével az egyes területek fejlődése, HRM tendenciái összemérhetőkké válnak. A projektnek szintén célja az adatok elemzéséből született eredmények közzététele.

A hálózat koordináltan fejleszti a kutatás irányait, a tagintézmények képviselői rendszeresen találkoznak, és megvitatják a projekt tapasztalatait, fejlesztik a kérdőívet, koordinálják az adatgyűjtést és a minőségbiztosítási folyamatokat. A kérdőíves felmérést néhány éves ciklusokban végzik, két kutatási jelentés között eltelt idő 3-5 év is lehet. A kérdőívek felülvizsgálatát követően az adatgyűjtés időszaka 1-1,5 évet vesz igénybe. Az adatgyűjtés lezárását követően minden partner gondoskodik az általa gyűjtött adatok megfelelő formátumban történő rögzítéséről, kódolásáról, minőségének ellenőrzéséről, és megküldik azokat a koordináló intézmény, a Cranfield School of Management részére. Az összesítést követően az adatokat a hálózat tagjai az összes résztvevő ország adatait megkapják.

Magyarországon két egyetem is a hálózat tagja: a Pécsi Tudományegyetem és a Szent István Egyetem. A pécsi egyetem 2004-ben elsőként kapcsolódott be a Cranetbe, míg a Szent István Egyetem 2011-ben lépett be. Farkas et al., (2009) úgy vélekedik, hogy a kelet-közép-európai HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen a Cranet-kutatások terjedése tette lehetővé, előtte az európai HR gyakorlatok elemzése túlnyomóan a nyugat-európai országok adataira épült.

Én magam 2012 és 2015 között folytam bele a kutatómunkába, témavezetőm, Dr. Poór József professzor irányítása mellett. Részt vettem két hálózati találkozón Hollandiában és Szlovákiában, ahol a módszertani egyeztetések mellett alkalmam volt személyesen is megismerni a hálózat

résztevőit, meghatározó egyéniségeit. Közreműködtem az angol nyelvű kérdőív magyarra fordításában és ellenőrzésében, az adatgyűjtés koordinálásában és a magyar adatok minőségellenőrzésében. Ennek folytán jutottam hozzá két felmérési ciklus adataihoz, amelyek alapján téziseim igazolását is terveztem.

2.3. Az adatfeldolgozás során felhasznált eszközök

A nyers Cranet adatokat SPSS formátumban kaptam meg. Ezeket SPSS-ből csv formátumú adatállományokba exportáltam. Külön csv adatállományt készítettem a változók meta-adataiból, hogy ezeket a munka során hozzá lehessen rendelni az adatokhoz. Ezeken az állományokon Excel-ben végeztem el a következő műveleteket:

- Az országok egységes kóddal való jelölése (összehasonlíthatóság és külső adatforrással való összevetetőség céljából). Országkódként az ISO 3166-1:2013 szabvány szerinti hárombetűs országkódokat használtam.
- A változóazonosítók két felmérési ciklus közötti megfeleltetésére saját rendszerű változó kódok hozzáadása.
- Esetazonosítók rendelése egységes logika szerint mindkét felmérési ciklus adataihoz.
- Saját kialakítású változó kategóriák hozzáadása a tervezett elemzés szempontjai szerint.
- Szintén manuálisan végeztem el az egyik változó kategóriákba sorolását, mert az ehhez szükséges egyik adat (a cégközpont országa) csak szöveges formában, kódolatlanul, több nyelven és többféle elnevezéssel megadva állt rendelkezésre, ezek kódolására túl körülményes lett volna egy algoritmus elkészítése.

Az így előkészített táblázatokat csv formátumú adatállományokban tároltam, amelyek a további elemzés kiinduló táblázataiként szolgáltak. Minden további adatfeldolgozást az R 3.6.2-es verziójával végeztem, RStudio (v. 1.1.456) szerkesztőprogram használatával. Az adattisztításhoz, elemzéshez és az eredmények grafikus megjelenítéséhez felhasznált R kódrészleteket magam írtam, a Comprehensive R Archive Network (CRAN) repozitóriumában térítésmentesen elérhető csomagok felhasználásával. A felhasznált R eszközök és csomagok forrásmegjelölései az M2. mellékletben találhatóak (140. oldal).

A szövegben és a mellékletekben elhelyezett táblázatokat Excelben formáztam, az R által előállított outputok csv-be mentett adatállományának Excelben történő megnyitását követően. Az R képes magyar karakterek használatára, de a hosszú ő és ű betűket egyes csomagok nem kezelik. Ugyanakkor nem akartam lemondani az R-ben a jól megválasztott változóneveknek olyan előnyeiről, mint például a grafikonok automatikus feliratozása, ezért a változók elnevezésében kerületem az ő és ű betűk használatát. A változónevek kialakításánál szintén törekedtem arra, hogy a név minél jobban leírja az adott változó tartalmát. A több szóból álló változónevekben a szavakat ponttal választottam el. Az R a tizedesvessző helyén pontot használ. Az R outputokból származó táblázatokban és grafikonokban ezért a változónevek szöközei és a tizedesvesszők helyén pont jelenik meg.

2.4. A két felmérési ciklusban gyűjtött adatok strukturális eltéréseinek problémái

Az elemzőmunka leginkább időigényes része az volt, hogy a két felmérési ciklus adatstruktúrájának eltérése miatt a felmerülő módszertani problémákra megoldást keressek, elvégezzem a szükséges megfeleltetéseket, vagy kizárjam az elemzésre alkalmatlan adatokat. Alább kiemelem azokat a tipikus problémákat, amelyekkel szembesültem a folyamat során.

Változók két felmérési ciklus közötti egyértelmű megfeleltetése: mivel az egyes változók többségét nem azonosan jelölték a két felmérésben, elemző munkámhoz a felhasznált változókat saját megjelöléssel láttam el az összehasonlíthatóság és saját elemzési szempontjaim figyelembevételével. Így az azonos tartalmú változók többsége egymásnak megfeleltethetővé vált. A feldolgozásnak ez volt a leginkább időigényes része. A változókhoz saját csoportosítást és azonosító kódokat rendeltem.

Iparági kategóriák eltérése: az iparágak szerinti besorolást szerettem volna kontrollváltozóként felhasználni az elemzésben. Ez több problémát vetett fel. Először is egyes besorolások olyan tágan értelmezettek, hogy az üzleti modell és a humán erőforrás szerepe és jellegzetességei az iparági kategórián belül jelentősen szóródhatnak. Például 2010-ben a „kis- és nagykereskedelem, szálláshely szolgáltatás, vendéglátás és javító szolgáltatások” vagy 2016-ban „szállásszolgáltatás és vendéglátás, kiadói tevékenység, műsorszórás” tág kategóriák, és például egy lapkiadó HR benchmarkjai jelentősen eltérnek egy vendéglátó helyétől. A két felmérési ciklus továbbá eltérő iparági kategóriákat alkalmazott, 2010-ben 20, 2016-ban pedig 16 kategóriát vizsgált a kérdőív. Megkíséreltem a megfeleltetést a két kódolás között, de a legtöbb esetben nincs olyan egyértelmű megfeleltethetőség, amely megbízhatóan használható az időszakok közötti összehasonlításban. A fentiek miatt az iparágak szerinti csoportosítás az elemzésben még ugyanazon felmérési cikluson belül is csak korlátozottan használható. További problémát okozott az alkalmazott iparágaknak a mintaszámhoz képest magas száma. Ha iparági bontást készítünk az adatokból egy másik változó kategóriái szerint, akkor sok olyan mező keletkezik, amelyben vagy egyáltalán nincs adat, vagy az elemszám az elemzések alapkövetelményeinek nem felel meg. A fenti megfontolások miatt az iparági összehasonlítástól jelen elemzésemben eltekintettem.

Változók körének eltérése: a két felmérésben szereplő változók száma is eltérő volt. Például a toborzás témakörében a közösségi média és a gyakornoki programok toborzási forrásként csak a 2016-os adatokban jelentek meg, ugyanakkor 2016-ra kikerült a felmérésből a „toborzás oktatási intézményekből”, kérdés. Ezeket a változókat egy időszak vizsgálatában fel lehet használni, de a két időszak összehasonlításakor figyelembe kell venni, hogy a változók körének eltérése hogyan befolyásolja az elemzés eredményét.

Dolgozói csoportok kategóriáinak eltérése: további eltérések voltak a dolgozói csoportok vonatkozásában: egyes kérdések négy dolgozói csoportra vonatkoztak 2010-ben: menedzsment, szellemi (szak)alkalmazottak, adminisztratív dolgozók, fizikai dolgozók. 2016-ban viszont az adminisztratív és fizikai dolgozók kategóriájára összevontan, egy kategóriában kezelve

kérdeztek rá. Ezt az eltérést a módszertan tervezésénél figyelembe kell venni, és az alkalmazott módszerek esetében mindig vizsgálni kell, hogy időszakonként is összehasonlíthatóak-e az adatok.

Mérési skálák eltérése: volt olyan változó, amelynek esetében mindkét felmérés sorrendi kategóriákat alkalmazott, de eltérő bontásban. Ilyen például a munkaidő-beosztásokra vonatkozó változócsoporthoz, ahol a kategóriákat az érintett dolgozók létszamarányából képezték. A 11% és 50% közötti tartomány a 2010-es felmérésben két kategóriában szerepel, míg a 2016-os felmérés ugyanezt a tartományt 3 kategóriára bontotta. Mivel itt a legtöbb kategória között egyértelmű volt a megfeleltetés, a két skála különbözősége nem torzította jelentősen az adatokat.

A fent részletezett strukturális eltérések miatt a két felmérési ciklus adatainak összehasonlíthatósága korlátozott, annak helytállóságát minden esetben külön vizsgálni kell. Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy a felmerülő problémák ellenére a Cranet felmérés egyedülállóan értékes adatokat tartalmaz, amelyekből számos kiváló publikáció született, és a jelen elemzés céljára is információban gazdag adatforrás.

2.5. A hipotézisek igazolása során felhasznált módszerek

H1: A nagyvállalatok HR gyakorlati eszközrendszerének elemzése során újszerű információt nyerünk a vizsgált HR gyakorlatok előfordulásának gyakorisága és az azokkal elért dolgozói létszamarány együttes vizsgálatával.

Első hipotézisem alátámasztására a két dimenzió együttes vizsgálatára alkalmas modellt definiáltam a szakirodalmi háttér, a rendelkezésre álló primer adatok és az elemzési szempontok figyelembevételével. Tekintettel arra, hogy a modell megalkotása disszertációm központi alapvetése, a modellalkotás folyamatát kiemelten, egy önálló fejezetben fejtem ki (3. fejezet).

H2: A HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességei az idő függvényében változnak.

A második hipotézis igazolására az egyes HR gyakorlatokhoz tartozó indikátoroknak két felmérési időszak közötti különbségeit és azok szignifikanciáját számítottam ki. Mivel a modell két fő adattípusa más mérési skálán jelenik meg, eltérő módszereket alkalmaztam ezek vizsgálatára. A gyakorlatok előfordulási arányának változását az alkalmazó szervezetek gyakoriságának összevetésével határoztam meg. A két időszak közötti elmozdulás számszerűsítésére az előfordulási arányok különbségét számítottam ki minden egyes gyakorlat esetén. A változások szignifikanciájának meghatározására χ^2 -próbát alkalmaztam, amely azt mutatja meg, hogy az elméleti gyakoriság értékek és a megfigyelt gyakoriságok között a χ^2 eloszlás alapján van-e szignifikáns különbség. Az R program {stats} csomagjának prop.test() függvényét használtam a próba elvégzésre. Ez a próba nulleloszlásként az 1 szabadságfokú χ^2 eloszlást veszi alapul és a χ^2 statisztikát adja meg eredményként (Reiczigel et al., 2014). A próba elvégzéséhez gyakorlatonként készítettem egy gyakoriság-táblázatot, amelynek első sorában az

adott gyakorlatot alkalmazó szervezetek száma szerepel, második sorában a teljes minta elemszámát tüntettem fel. A χ^2 -próbát az alábbi kritériumok szerint értékeltem:

- H_0 : a két időszak gyakoriságainak eloszlása azonos.
- $H_{\text{alternatív}}$: A két időszak gyakoriságának eloszlása különbözik. Az alternatív hipotézist az alábbi kritériumok teljesülése esetén fogadom el: (1) a próba χ^2 statisztikája kívül esik a χ^2 eloszlás vonatkozó szabadságfokhoz tartozó konfidencia-intervallumának 2,5% és 97,5% közötti tartományán, és (2) a próba szignifikanciája: $p < 0,05$.

Az arányskálán mért, átlagként számított indikátorok időbeli elmozdulásának összehasonlítására fontolóra vettem a t-próbát. A vizsgált szervezetek száma nagy (1342 és 2833), a t-próba elvégzése ilyen esetszámokkal félrevezető lehet, ugyanis a nagy elemszámból eredő kis hibahatár miatt a próba még minimális átlageltérést is szignifikánsnak mutathat (Reiczigel et al., 2014). Emellett problémát jelent, hogy az adatok eloszlása sem felel meg a t-próba feltételeinek. A fenti megfontolásokból az ilyen mutatók időbeli elmozdulásának becslését és szignifikanciájának értékelését nemparaméteres módszerrel végeztem el. A módszert egy Caffo (2016) által bemutatott példa alapján adaptáltam saját elemzéseimre, amely az átlagok különbségének szignifikanciáját többszörös mintavételes szimulációval határozza meg. Az eljárást az alább ismertetem részletesen.

Mindkét időszak teljes mintájából 1000 alkalommal vettem egy-egy 100 elemű, véletlenszerűen kiválasztott részmintát, amelyekből meghatároztam a vizsgált mutató részmintára számított értékét. Így mindkét időszakra kaptam 1000 darab részmintából számított mutatóértéket, amelyek a nagyszámú mintavétel miatt megfelelően reprezentálják a teljes mintát. Az 1000 értéknek meghatároztam az átlagát, ez elméletileg megközelíti a gyakorlatnak a teljes mintából számított mutatóját. Az elmozdulást két időszak között akkor fogadom el szignifikánsnak, a két időszakra számított hatókör 2,5% és 97,5% közötti konfidencia-intervallumai nincsenek egymással átfedésben. Ez akkor igaz, ha az alábbi két feltétel egyike teljesül:

- 1) A 2016-os mintából szimulációval előállított 1000 érték 2,5%-os konfidencia szintje nagyobb, mint az ugyanilyen módon a 2010-es mintából előállított értékek 97,5%-os konfidencia szintje. Ebben az esetben a vizsgált mutató a két időszak között szignifikánsan növekedett.
- 2) A 2016-os mintából szimulált 1000 érték 97,5%-os konfidencia szintje kisebb, mint az ugyanilyen módon a 2010-es mintából előállított értékek 2,5%-os konfidenciaszintje. Ebben az esetben a vizsgált mutató a két időszak között szignifikánsan csökkent.

Ha a fenti két feltétel közül egyik sem teljesül, akkor a két időszak közötti változást nem tekintem szignifikánsnak. Az elmozdulások vizsgálatát minden olyan vizsgált HR gyakorlatra elvégeztem, amely mindkét felmérési időszakban szerepelt (73 gyakorlat).

H3: A HR-gyakorlatokról az új modell alapján levont következtetések összhangban vannak korábbi kutatásokkal és szakirodalmi forrásokkal.

Harmadik hipotézisem alátámasztására szakirodalom-kutatást végeztem, amelyben nemcsak a Cranet alapján készült korábbi publikációkat, hanem egyéb kutatások adatait és statisztikai

forrásokot is feldolgoztam, majd ezeket vettem össze a modellem alapján tett, a HR gyakorlatokra vonatkozó megállapításokkal, valamint saját gyakorlati tapasztalataimmal. Ezek összegzését a HR gyakorlatok szakterületei alapján strukturáltam.

H4. A szervezet komplexitása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

A szervezet komplexitásának jellemzésére két változót vizsgáltam: szervezeti létszámot, és a szervezetnek a vállalatközponthoz való viszonya alapján alkotott három típusát: önálló vállalatok, helyi vállalatcsoport tagja, külföldi vállalatcsoport tagja. Mindkét változó tekinthető a szervezet komplexitásának egy-egy indikátoraként. A nagyobb létszámú szervezetek irányítása összetettebb, bonyolultabb feladat, mint egy kisebb szervezeté. Az önálló szervezeteknél összetettebb működést feltételez, ha a szervezet egy vállalatcsoport része, és további komplexitást visz a vállalatirányításba, ha a központ egy másik országban helyezkedik el. Azt feltételezem, hogy az egyszerűbb és a komplexebb irányítást igénylő szervezetek HR gyakorlati-alkalmazási orientációja eltérő.

A vállalatnak a vállalatközponthoz való strukturális kapcsolódását a kérdőív két kérdésére adott válaszokból származtattam: (1) a vállalat önálló-e vagy egy vállalatcsoport tagja, (2) ha nem önálló, akkor a vállalatközpont külföldön vagy a válaszadó országában helyezkedik-e el. Így alakult ki a három kategória: önálló vállalat, helyi csoport tagja és nemzetközi csoport tagja. Itt szembesültem a legtöbb hiányzó értékkel is, mert kódolatlan, több nyelven megadott válaszokból kellett dolgozni, ezért a vállalat típusa csak az esetek 40%-ában volt egyértelműen megállapítható.

A szervezeti létszámra van konkrét számadat a felmérésben, célszerűbbnek láttam azonban azt kategóriákba rendezve vizsgálni, hogy elkerüljem a kiugró értékek által okozott torzításokat. A létszámok 251 és 20000 fő között szóródnak, de lényegesen nagyobb súllyal szerepelnek a 2000 fő alatti szervezetek a mintában (a 2016-os válaszadóinak háromnegyede 1600 fős vagy annál kisebb szervezet). A létszámkategóriák határait 350, 500, 1000, 2000 és 5000 főnél húztam meg, így hat létszámkategóriát kaptam.

Kategorikus változók lévén, a szervezet komplexitása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának összefüggése kimutatására χ^2 -próbát és a Cramer V statisztikát alkalmaztam, amelyet az előzőekben már ismerttetett kritériumok szerint értékeltem. Az összefüggést grafikusan is szemléltettem.

H5. A HR funkció szervezetben betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

A HR funkció szervezeten belüli szerepének jellemzésére három változó állt rendelkezésemre: van-e a szervezetnek írott HR stratégiája, a HR képviselve van-e az igazgatótanácsban (vagy az annak megfelelő első számú vezetési szinten), és a 100 dolgozóra eső HR-es alkalmazottak száma (HR létszámarány). Ebből az első kettő kategorikus változó, ezekkel χ^2 -próbát végeztem a

kapcsolat szignifikanciájának megállapítására, és a Cramer V statisztika alapján értékeltem a kapcsolat erősségét, grafikus megjelenítéssel kiegészítve.

A HR létszamarány és az orientáció összefüggésének vizsgálatára Kruskal-Wallis rangszámösszegeken alapuló módszerét alkalmaztam a gyakorlat-alkalmazási orientáció szerint csoportosított HR létszamarány adatokat független mintáknak tekintve. A Kruskal-Wallis teszt nullhipotézise az, hogy a vizsgált minták valószínűség-eloszlása azonos, az alternatív hipotézis pedig az, hogy a minták eloszlása különbözik. Az eredmény a χ^2 -statisztika, amelyet a korábban leírt kritériumok szerint vizsgálók (statisztika értéke a 95%-os konfidencia intervallumon kívül esik, és $p < 0,05$). A Kruskal-Wallis teszt nem mondja meg, hogy mely csoportok között van eltérés, csak a legalább két csoport közötti szignifikáns eltérés tényét igazolja vissza. Ezért az eredményeket a csoportosított adatok boxplot diagramjainak egymás mellé helyezésével grafikusán ábrázoltam, és a vizuális értékelés alapján a mediánok közötti legnagyobb eltérését számszerűsítettem.

H6. A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlat alkalmazási orientációjával.

A szervezeti hatékonyság mérésre három változót vizsgáltam: az éves fluktuációs rátát (%), az átlagos hiányzást (nap/fő/év), és a működési költségekre vetített bérköltséghányadot (%). Ezek a mutatók arányskálán mért változók, amelyek alkalmasak lehetnek valamilyen lineáris modellben történő vizsgálatra. A hatékonyság változóit varianciaanalízissel vizsgáltam, ahol a független változó a szervezetek gyakorlatalkalmazási orientációja, a függő változó pedig a szervezeti hatékonysági mutató. A hatékonyság mutatói között nagyon sok a hiányzó adat (a fluktuációnál 30%, a hiányzásnál 44% és a bérköltségnél 56%), így a hiányzó értékek bármilyen módszerrel történő behelyettesítése torzította volna az eredményt. Ezért a vizsgálatot minden változó esetén a hiányzó adatok kizárásával végeztem el. A varianciaanalízis előfeltétele a változók varianciahomogenitása. Ezt a kritériumot Levene-próbával ellenőriztem, amelynek nullhipotézise az, hogy a vizsgált minták azonos varianciájú sokaságokból származnak, az alternatív hipotézis pedig eltérő varianciát feltételez. A varianciaanalízis feltételeinek megléte szempontjából a Levene-próba nullhipotézisének elfogadására van szükségünk, tehát a varianciahomogenitást $p > 0,05$ kritérium esetén fogadom el. Ellenkező esetben a varianciaanalízis eredménye nem lesz megbízható. A variancia elemzés során azt vizsgálom, hogy a függő változó varianciájának mekkora hányadát magyarázza a modell. Ezt a külső magyarázott szórásnégyzet alapján értékelem (Sajtos-Mitev, 2007). Azoknál a hatékonysági változóknál, amelyeknél a varianciaanalízis nem vezetett eredményre, elvégeztem a rangszámösszegekre épülő Kruskal-Wallis tesztet is, amelyet a χ^2 és a p-érték alapján értékeltem.

H7. A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja országonként eltérő jellegzetességeket mutat.

Az ország, mint a szervezetet magában foglaló gazdasági, társadalmi és kulturális környezet, hatással van a szervezet működésére és döntéshozatalaira. Ezért feltételezem, hogy a különböző országokban működő HR gyakorlat-alkalmazási irányultságok között is van eltérés. Az

országokénti eltérések vizsgálatára kézenfekvő megoldásnak tűnhet az alkalmazási arány és a lefedettség országokénti átlagainak összevetése. Azonban az átlagok az országon belüli kiegyenlítő hatásuk miatt feltehetően kis tartományban szóródnak, és az országra jellemző lényegi különbségeket nem feltétlenül tárják fel. Ezért más módszerrel kíséreltem meg hipotézisem bizonyítását. A modell mutatóinak felhasználásával főkomponenselemzést végeztem. Hat modellmutatót tudok bevonni a főkomponenselemzésbe (A , A_{poz} , A_{neg} , L , L_{poz} és L_{neg} , a mutatók definícióit a 3. fejezetben részletesen ismertetem). Azért választottam ezt a módszert, mert így lehetőség nyílik modellem két fő mutatója mellett a részmutatók figyelembevételére is. Így arról is áttekintést kapok, hogy a variancia magyarázatához az egyes mutatók milyen csoportosításban és milyen mértékben járulnak hozzá. Az országokat a két legnagyobb magyarázó erővel bíró főkomponens alapján kapcsolom a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának modelljéhez.

A főkomponenselemzést megelőzően megvizsgáltam a mutatók korrelációját, és a Pearson-féle korrelációs együttható számításával elkészítettem a korreláció-mátrixot. A Bartlett teszt segítségével állapítottam meg, hogy a változók közötti korreláció (a korrelációs mátrix főátlón kívüli elemei) csak véletlenül térnek-e el a 0-tól (Sajtos-Mitev, 2007). A Bartlett-próbát a próba p-értéke alapján értékeltem, a 0,05-nél kisebb p-értéket szignifikánsnak fogadtam el. A Kaiser-Meyer-Olkin-teszt segítségével pedig megállapítottam, hogy az adatok megfelelőek-e főkomponenselemzésre (0,5 érték még éppen elfogadható megfelelőséget jelez, és minél közelebb esik 1-hez, annál inkább megfelelő az adatsor a főkomponenselemzésre).

Hajdu (2018) többek között az R FactoMineR csomagját javasolja a főkomponenselemzés végrehajtására, amelynek létrehozásában Husson és szerzőtársai (2017) működtek közre, munkám során ezt az eszközt használtam fel. A program kimeneti adatai közül megvizsgáltam, hogy az egyes dimenziók milyen mértékben magyarázzák az adatok varianciáját. Azt is áttekintettem, hogy a két legnagyobb magyarázó erővel rendelkező dimenzióban mely modellváltozók mekkora súllyal jelennek meg, valamint grafikusán megjelenítettem a változók faktortérképét.

A FactoMineR csomag egyik nagy előnye, hogy a főkomponenseket képező változók mellett egyéb (akár kategorikus) változókat is beilleszthetünk a modellbe, amelyek a főkomponensek képzésében nem játszanak szerepet, de a program a főkomponensek által alkotott koordináta-rendszer tengelyeire vetített koordinátákat rendel ezekhez a kiegészítő változókhoz, így azokat tetszőleges dimenziókhöz tudjuk viszonyítani vagy akár grafikusán ábrázolni. Az elemzésben ezzel a lehetőséggel úgy éltem, hogy az országokat és az orientációs kategóriákat is beillesztettem a bemeneti adatokba. A program a kategorikus változók minden kategóriájához (jelen esetben az egyes országokhoz és orientációs kategóriákhoz) kiszámít egy v-értéket a normál eloszlás kvantilisai és a p-érték közötti asszociáció alapján (Husson, 2017). Ennek alapján következtethetünk arra, hogy az egyes kategóriák milyen mértékben alul- vagy felülreprezentáltak az egyes dimenziókban. A v-érték pozitív előjele felülreprezentáltságra, a negatív előjel alulreprezentáltságra utal. Husson (2017) szerint akkor tekinthető a v-érték alapján egy dimenzió és egy kategória kapcsolódása szignifikánsnak, ha annak abszolút értéke 2-nél

nagyobb. Ezzel a módszerrel a szignifikanciát is mérő, grafikusan is megjeleníthető megoldást találtam az országok és a HR gyakorlat-alkalmazási modell változói közötti kapcsolat igazolására.

3. A HR GYAKORLAT-ALKALMAZÁSI MODELL DEFINÍCIÓJA

3.1. A modell alapgondolata

Kutatásom egyik fő kérdése, hogy hogyan jellemezhető a vállalatok által alkalmazott HR gyakorlatok összessége, szemben az egyes HR gyakorlatok vizsgálatával, illetve hogy a hagyományos funkcionális csoportosítás mellett lehetséges-e más mutatókat találni, amelyek segítik a HR eszköztár újszerű szempontrendszerből történő megközelítését és a velük kapcsolatos stratégiai aspektusok számbavételét.

A HR gyakorlatok alkalmazását érintő döntéseikben a vállalati HR szakemberek belső és külső tényezőket is figyelembe vesznek. A belső tényezők között szerepel a HR gyakorlatok működtetésének hatékonysága, valamint annak eredményessége. A hatékonyság mutatói között szerepelnek a költségek, az idő- és erőforrás-ráfordítás, például egy üres pozíció betöltésének ideje és költsége. Az eredményesség kimeneti mutatói pedig azt mutatják, hogy a gyakorlat működtetése milyen szervezeti versenyelőnyt kovácsolt. Itt már inkább minőségi mutatók szerepelnek, mint például az újonnan felvett munkatársak bevétele aránya, vagy stratégiai célokhoz kapcsolódó indikátorok, pl. egy szervezeti képesség kiépítésének sikeressége. A külső adatok pedig a HR gyakorlatokhoz kapcsolódó benchmarkok, piaci viszonyok. Például ha egy üzleti szektorban vagy egy földrajzi régióban egy gyakorlat, mint például a rugalmas juttatások biztosítása, elterjedt, és kialakult egy piaci konszenzus ennek szükségességéről vagy hasznosságáról, akkor az egymással versengő vállalatoknak figyelembe kell venniük ezeket is, amikor arról döntenek, hogy (1) alkalmazzák-e a gyakorlatot, és (2) az milyen mértékben teszik elérhetővé a munkatársaik számára. A kompetitív munkaerőpiacon jobban rákényszerülnek a cégek, hogy a legjobb munkatársak megszerzésére és megtartására megfelelő gyakorlatokat működtessenek. Tehát egy vállalat sosem elszigetelten dönt arról, hogy milyen HR gyakorlatokat alkalmaz, hanem a döntéseiben a belső szempontok mellett a piaci körülményeket is figyelembe kell vennie. Ez nem azt jelenti, hogy a vállalat feltétlenül igazodik a piachoz, hanem azt, hogy a HR gyakorlatok alkalmazásáról meghozott döntései kifejezik a vállalatnak a piachoz való viszonyulását is.

A legtöbb empirikus kutatás ezt a piachoz való viszonyulást egy dimenzióban vizsgálja, a HR gyakorlatok alkalmazását tekintve az előfordulás gyakorisága játszik kiemelt szerepet (például Poór et al., 2009, Prince et al., 2016). Más kutatások egy kiválasztott HR gyakorlatot vagy részterületet vizsgálnak részletesebben, és az elemzés alapja itt is a HR gyakorlatok valamilyen aspektusú, egy dimenziós értékelése (Kabst et al., 2006, Berber és Slavic, 2016, Chae et al., 2011, McNamara, et al., 2012, Nikandrou et al. 2008). Ugyanakkor a HR gyakorlatokat egy munkavállaló szempontjából tekintve, azok akkor rendelkeznek vonzerővel vagy megtartó erővel, ha az (1) a munkavállaló számára elérhető, és (2) számára értékes. Nagyvállalatoknál a munkavállalói gárda sokféle motivációjú, és különböző életszakaszokban lévő emberekből áll. Egy szélesebb és rugalmasabb HR eszköztár jobban segíti a megtartást és az új belépők vonzását, mint egy szűk eszköztár vagy merev HR politika. Tehát a HR gyakorlatok „piaci egyensúlyát” a vállalatok HR menedzsment szemlélete és a munkavállalók igényei együttesen formálják. E

gondolat kapcsán merült fel a kérdésem, hogy a vajon a HR gyakorlatoknak a szervezeten belüli, szélesebb körű kiterjesztése befolyásolja-e a szervezet hatékonyságát, illetve hogy a HR funkció stratégiai szerepe mennyire hozható összefüggésbe a vállalati HR eszközszer alkalmazásának jellegzetességeivel, különösen az alkalmazott HR gyakorlatok számára és azok kiterjedésére (vagyis a dolgozók részére történő elérhetőségre) vonatkozóan. Ezt a gondolatmenetet követve álltam neki az adatok feldolgozásának.

A HR gyakorlatok számára vonatkozó információ sok kutatásban rendelkezésre áll, de a kiterjedtség mérése nehezebb kérdés. A szakirodalomban nem találtam olyan kutatást, amely HR gyakorlatok szervezeten belüli kiterjedését vizsgálta a teljes HR eszközszer vonatkozásában. Az ehhez leginkább hasonló szemléletű elemzés, amelyre rábukkantam, az 1990-es években készült. Huselid (1995) kutatásban nem az egyes gyakorlatokra fókuszált, hanem a HR rendszereket azok stratégiai kontextusában vizsgálta. Eredményváltozóként alkalmazta a fluktuáció mértékét, a termelékenységet, valamint egyes, a vállalatok pénzügyi mutatóira vonatkozó adatokat. A létszámarányokat úgy vette figyelembe, hogy a HR gyakorlatok előfordulási gyakoriságait súlyozta az állandó és ideiglenes munkavállalók arányával, de a HR gyakorlatokra vonatkozó adatokat ő is egy dimenzióban kezelte, és faktoranalízissel vizsgálta tovább. Ezzel analóg módon én is felhasználtam a dolgozói létszámarányokat, de Huselid-től eltérően én ezt az adatot a gyakoriságokkal összevetve, külön dimenzióban vizsgáltam, egyéb módszerekkel.

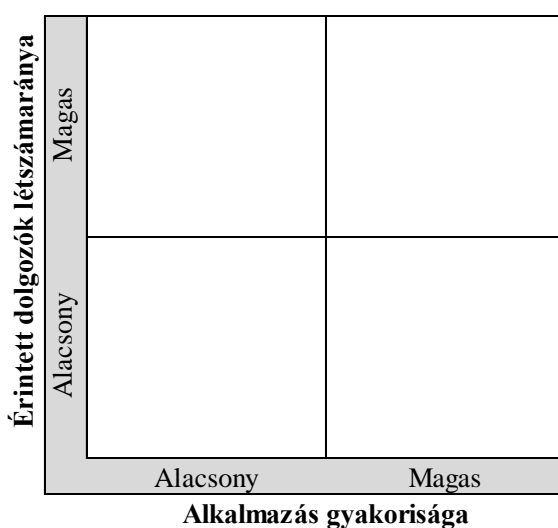
A Cranet felmérések rendelkezésre álló adataiból egy olyan modell megalkotása volt a célom, amely megfelel az alábbi kritériumoknak:

- A szervezetek HR eszközszerét egységben, integráltan vizsgálja.
- Olyan általánosabb mérőszámokat használ, amelyek minden vizsgált gyakorlatra egyaránt értelmezhetőek, így lehetővé teszik azok egy rendszerben történő értékelését.
- Szakmai jelentéstartalma túlmutat a leíró statisztikákon, azokon túlmenően többletinformációt is feltár.
- Empirikus kutatásból származó adatok felhasználásával reprodukálható és működtethető, koherens rendszert alkot.

A Cranet kutatás azért különleges adatbázis, mert a gyakorlatok nagyon széles körét vizsgálja, kiterjedt nemzetközi mintával dolgozik, és időben is több ciklus adatai elérhetőek. A kutatás adatai között azt kerestem, hogy milyen egyéb információ nyerhető ki a gyakorlatokra vonatkozóan az alkalmazás tényén túl. Mivel el akartam szakadni a hagyományos specialista területi csoportosítástól, a vizsgált gyakorlatoknak valamilyen más, általánosabb tulajdonságát igyekeztem megragadni, amely az alkalmazott gyakorlatok összességére vonatkozóan ad jellemzést. Ugyanakkor régóta foglalkoztatott az a kérdés is, hogy a gyakorlatok alkalmazásának tényén túl a gyakorlat szervezeten belüli alkalmazásának mértéke eredményez-e többletinformációt, és mutat-e kapcsolódást a szervezeti hatékonyság vagy a HR szervezeten belüli szerepének változóival. Ezt a gondolatmenetet tovább követve megvizsgáltam annak lehetőségét, hogy milyen, a HR gyakorlatok szervezeten belüli kiterjedésére vonatkozó információt tudok kinyerni a Cranet adatokból. Az előfeltételezésem az volt, hogy ha a

gyakorlatok vonatkozásában nemcsak az előfordulás gyakoriságát tudjuk mérni, hanem az egyes gyakorlatokkal elért létszám arányát is egy szervezeten belül, akkor árnyaltabb, tágabb összefüggéseket feltáró megközelítéssel tudjuk jellemezni mind a vizsgált HR gyakorlatokat, mind a vizsgált szervezeteket. Amikor áttekintettem a Cranet adatok változóit, amelyek között egyes dolgozói csoportokra vonatkozó létszámarányok is szerepelnek, akkor merült fel az az ötletem, hogy becslést végezzek az egyes HR gyakorlatok alkalmazásának szervezeten belüli kiterjedtségére, és ezeket az értékeket az előfordulási gyakoriságokkal együttesen vizsgáljam.

A Cranet felmérés kérdőíve sok gyakorlat esetében az adott gyakorlat meglétére dolgozói csoportonként kérdezett rá (vezetők, szellemi dolgozók, fizikai és admin dolgozók), és ugyanezen csoportok létszámarányaira szintén van adat a felmérésben. Így következtethetünk arra, hogy az adott gyakorlattal a szervezeti létszám mekkora hányada találkozhat, tehát a Cranet adatbázisból tudok adatot nyerni a gyakorlatok kiterjedtségének mértékére. Ennek alapján vállalkoztam arra, hogy az előfordulás gyakorisága mellett egy másik dimenziót is figyelembe véve alkossak egy kétdimenziós modellt a HR gyakorlati eszközrendszer modellezésére, amelynek egyik dimenziója az előfordulás gyakoriságát méri, a másik dimenziója pedig az alkalmazás kiterjedtségét. A hazai és az angol nyelvű nemzetközi szakirodalomban ilyen megközelítést nem találtam, tehát ez egy új megközelítése a HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességeinek értékelésére. A két dimenzió alapján kategóriákat tudok alkotni a vizsgált gyakorlatok és szervezetek csoportosítására, és ezeknek a csoportoknak a további vizsgálata eredményezhet tudományos újszerűséggel bíró eredményt. Kézenfekvő megoldásnak az tűnt, hogy a menedzsment szakirodalomban gyakori, a két vizsgált dimenzió alacsony és magas értékekre történő felosztásával előállított, négy területre osztott mátrixot hozzak létre. A felvázolt séma alapján részletesen is kidolgoztam a modell bemeneti adatait és az azokból származtatott mutatókat, törekedve a mutatók és kategóriák jelentéstartalmának szakmai értelmezhetőségére. Ezt a következő alfejezetben ismertetem részletesen. A modell alap gondolatának sematikus megjelenítését a 10. ábra szemlélteti.



10. ábra: A HR gyakorlatok alkalmazásának sajátosságait jellemző kétdimenziós modell alapötletének sematikus ábrája

Forrás: saját szerkesztés

3.2. A HR gyakorlat-alkalmazási modell fogalmi definíciói

Ebben az alfejezetben részletesen kifejtem a HR gyakorlatok vizsgálatára felállított modell bemeneti adatait, mutatószámait, kategóriáit, és a számítási mód részletes leírásával párhuzamosan szakmai szempontból is értelmezem azokat. Az itt közölt definíciók segítségével tudom a modellbe a Cranet adatokból bevonható esetek és változók körét véglegesíteni. A fogalmi definíciókat és a modellalkotás során felmerült szakmai értelmezéseket és felvetéseket részleteiben ismertetem, hogy az adatokkal feltöltött modellből kapott eredmények (4. fejezet) közzlése során ezek már ismerősek legyenek az olvasó számára.

3.2.1. A HR gyakorlat-alkalmazási modell bemeneti adatai

A modell alapötlete az, hogy egy szervezet által az alkalmazott gyakorlatok megléte mellett az adott gyakorlattal elért létszamarányt is vizsgálom, így két dimenzióban értékelhetem a vizsgált gyakorlatokat és szervezeteket. A modell bemeneti adatainak struktúráját a 3. táblázat szemlélteti, amelynek változóit az alábbiak szerint definiáltam:

- m – a vizsgált gyakorlatok száma
- n – a vizsgált szervezetek száma
- x – *előfordulás*: egy szervezet és egy gyakorlat metszéspontjához rendelt adat, amely azt fejezi ki, hogy az adott gyakorlatot alkalmazzák-e az adott szervezetnél. Ha a szervezet alkalmazza a vizsgált gyakorlatot, akkor értéke 1 , egyébként 0 .
- y – *elérés*: egy szervezet és egy gyakorlat metszéspontjához rendelt adat, amely azt fejezi ki, hogy az adott gyakorlat az adott szervezeten belül a dolgozóknak potenciálisan hányadrészét érintheti. Értéke 0 és 1 közé esik. Az elérés jelen definícióban tehát nem azt jelenti, hogy konkrétan hány dolgozóra alkalmazták a gyakorlatot, hanem annak a becsült értéke, hogy a szervezet dolgozóinak hányadrésze találkozhat a gyakorlattal. Például ha a kiválasztás eszközeként egy szervezet csak a szellemi dolgozók csoportjára kiterjedően alkalmaz értékelőközpontot, akkor az elérés a szellemi dolgozók megadott létszamaránya lesz, annak ellenére, hogy nem minden szellemi dolgozó vett részt értékelőközponton a kiválasztása során, de a csoport tagjai körében van esély arra, hogy találkoztak a gyakorlattal.

3. táblázat: A HR gyakorlat-alkalmazási modell bemeneti adatai

	Előfordulás			Elérés		
	Gyakorlat ₁	Gyakorlat _j	Gyakorlat _m	Gyakorlat ₁	Gyakorlat _j	Gyakorlat _m
Szervezet ₁	$x_{1,1}$	$x_{1,j}$	$x_{1,m}$	$y_{1,1}$	$y_{1,j}$	$y_{1,m}$
Szervezet _i	$x_{i,1}$	$x_{i,j}$	$x_{i,m}$	$y_{i,1}$	$y_{i,j}$	$y_{i,m}$
Szervezet _n	$x_{n,1}$	$x_{n,j}$	$x_{n,m}$	$y_{n,1}$	$y_{n,j}$	$y_{n,m}$

Forrás: saját szerkesztés

A modellbe azokat a gyakorlatokat tudtam bevonni, amelyekre mind az előfordulás mind pedig az elérés meghatározásához találtam megfelelő adatot. Leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy az elérést meglétét alkalmaztam szűrő kritériumként, mert ahol az elérésre van adat, ott a definícióból következően az előfordulás adata is rendelkezésre áll.

Amennyiben egy HR gyakorlat bármilyen megfontolásból fontos a vállalat számára, azt alkalmazni fogja, legyen annak oka külső kényszer, vagy kimutatható (esetleg csak vélt) szervezeti előny. Az alkalmazás ténye vagy hiánya jelzi a szervezetnek a gyakorlat szükségességéről való vélekedését, ezt az előfordulás érték jeleníti meg. Az elért értékek mögött a vállalatnak arról alkotott véleménye áll, hogy mennyire kiterjedten vagy differenciáltan célszerű alkalmazni a gyakorlatot. A modell bemeneti adatai tehát minden szervezetnek gyakorlatonként két döntését jelenítik meg: **az előfordulás a gyakorlat szükségességéről alkotott álláspontot, az elért pedig a gyakorlat differenciáltságának a szervezet által optimálisnak tartott mértékét számszerűsíti.**

3.2.2. Egyedi gyakorlatokat és szervezeteket jellemző elsődleges mutatók képzése a modell bemeneti adataiból

A bemeneti adatokból különböző számtani átlagok számításával alkottam meg a modell egyes mutatóit. Az átlagoknak más a jelentéstartalma akkor, ha a szervezetek szerint összesítjük a bemeneti értékeket, és megint más, ha a gyakorlatok szerint összesítünk. Ezért annak ellenére, hogy a számítási mód analóg mindkét irányban, az eltérő jelentéstartalom megkülönböztetésére eltérő megnevezéseket használtam az alapadatokból származtatott mutatókra aszerint, hogy az adott összesítés gyakorlatokra vagy szervezetekre vonatkozik.

Az így definiált mutatóknak akkor van gyakorlati haszna, ha értelmezhető szakmai jelentéstartalmat tudunk társítani hozzájuk. Az adott gyakorlathoz történő viszonyulás alapján döntenek a szervezetek arról, hogy a szóban forgó gyakorlatot alkalmazzák-e vagy nem, és szintén a gyakorlathoz való viszonyulásukat mutatja az, hogy azt a szervezetnek mekkora részére teszik elérhetővé. Ezeknek a viszonyulásoknak a háttérben lehetnek stratégiai vagy üzleti megfontolások, a vállalat által képviselt értékek, vagy piaci hatások. Ezek manifesztálódnak a szervezetek által alkalmazott HR gyakorlatokban, és azok alkalmazási módjában. Az egyes gyakorlatokat jellemző mutatók a vizsgált szervezetek összességének az adott gyakorlathoz való viszonyulásának eredője. A szervezetek jellemzésére számított mutatók pedig egy szervezetnek (vagy a szervezetek csoportjának) a modellbe bevont HR gyakorlatok összességéhez mutatott viszonyulás mérőszámaiként értelmezhetők. Az előfordulás alapján számított mutatókat a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: A modellnek az előfordulás adatokból gyakorlatonként és szervezetenként számított mutatói

	Gyakorlat ₁	Gyakorlat _j	Gyakorlat _m	Alkalmazási arány
Szervezet ₁	$x_{1,1}$	$x_{1,j}$	$x_{1,m}$	A_1
Szervezet _i	$x_{i,1}$	$x_{i,j}$	$x_{i,m}$	A_i
Szervezet _n	$x_{n,1}$	$x_{n,j}$	$x_{n,m}$	A_n
Előfordulási arány	E_1	E_j	E_m	

Forrás: saját szerkesztés

A mutatókat az alábbiak szerint definiáltam:

- **Előfordulási arány:** az egyes HR gyakorlatokra jellemző mutató, amely azt mutatja meg, hogy a vizsgált gyakorlatot az összes vizsgált szervezet hányadrésében alkalmazzák. Számítása az adott gyakorlatra vonatkozó előfordulás ($x_{i,j}$) értékek számtani átlaga, értéke 0 és 1 közötti lehet. Az előfordulási arány számításának egyenlete:

$$E_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i,j}}{n},$$

ahol E_j a j -edik HR gyakorlathoz tartozó előfordulási arány, n a vizsgált szervezetek száma, $x_{i,j}$ pedig az előfordulás. Egy HR gyakorlat előfordulási aránya azt fejezi ki, hogy a gyakorlat alkalmazásának vagy elhagyásának tekintetében hogyan vélekednek a szervezetek. Ha magas az előfordulási arány, akkor a legtöbb szervezet fontosnak ítéli meg az adott gyakorlatot, ezért alkalmazza azt, míg az alacsony előfordulási arány arról tanúskodik, hogy a szervezetek többségének nincsen szüksége az adott gyakorlatra. Ezért az előfordulási arányra tekinthetünk úgy is, mint a **szervezetek konszenzusának mértékére az adott gyakorlat szükségességéről**.

- **Alkalmazási arány:** a szervezetekre jellemző mutató, amely azt fejezi ki, hogy egy szervezet a vizsgált gyakorlatoknak mekkora hányadát alkalmazza. Számítása az adott szervezetre vonatkozó előfordulás ($x_{i,j}$) értékek számtani átlaga, értéke 0 és 1 közötti lehet. Az alkalmazási arány számításának képlete:

$$A_i = \frac{\sum_{j=1}^m x_{i,j}}{m},$$

ahol A_i az i -edik HR gyakorlathoz tartozó alkalmazási arány, m a vizsgált gyakorlatok száma, $x_{i,j}$ pedig az előfordulás. Az alkalmazási arány azt fejezi ki, hogy az összes vizsgált HR gyakorlat mekkora hányadát tartja a szervezet szükségesnek az eredményes működés érdekében. Másképpen fogalmazva ez azt jelzi, hogy **a szervezet milyen mértékben szelektál a gyakorlatok között** saját HR eszközrendszerének kialakítása során. Az alacsony alkalmazási arány, vagyis az átlagnál kevesebb gyakorlat alkalmazása szelektív szemléletről árulkodik, a magas alkalmazási arány pedig extenzívebb hozzáállást jelez.

Az elért adatokból számított mutatókat az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat: A modellnek az egyes HR gyakorlatokra és az egyes szervezetekre vonatkozó, az elért alapján számított mutatói

	Gyakorlat ₁	Gyakorlat _j	Gyakorlat _m	Lefedettség
Szervezet ₁	$y_{1,1}$	$y_{1,j}$	$y_{1,m}$	L₁
Szervezet _i	$y_{i,1}$	$y_{i,j}$	$y_{i,m}$	L_i
Szervezet _n	$y_{n,1}$	$y_{n,j}$	$y_{n,m}$	L_n
Hatókör	H₁	H_j	H_m	

Forrás: saját szerkesztés

Az elérés alapján számított mutatókat az alábbiak szerint definiáltam:

- **Hatókör:** a HR gyakorlatokra jellemző mutató, amely azt fejezi ki, hogy a vizsgált gyakorlatot alkalmazó szervezetekben az adott gyakorlat a dolgozói létszámnak átlagosan hányadrésze elérhető el. Számítása az adott gyakorlatra vonatkozó, 0-nál nagyobb értékű elérés ($y_{i,j}$) értékek számtani átlaga. Itt tehát a számításnál csak azokat a szervezeteket vesszük figyelembe, amelyeket valójában alkalmazzák az adott gyakorlatot. Másképpen kifejezve, azok az elérés értékek kerülnek be az átlagba, amelyeknek a megfeleltethető előfordulás értéke 1. A hatókör értéke 0 és 1 közé eshet. A hatókör számításának egyenlete:

$$H_j = \frac{\sum_{i=1}^n y_{i,j}}{\sum_{i=1}^n x_{i,j}},$$

ahol H_j a j -edik HR gyakorlathoz tartozó hatókör, n a vizsgált szervezetek száma, $x_{i,j}$ az előfordulás, $y_{i,j}$ pedig az elérés. A hatókör arra utal, hogy a szervezetek átlagosan mekkora mértékű differenciálást mutatnak a gyakorlatnak a szervezeten belüli kiterjesztésében. Az alacsony hatókör a szervezetek többségének nagyfokú differenciálását jelzi, amely a gyakorlat exkluzív alkalmazást eredményezi, a magas hatókör pedig arra utal, hogy a vizsgált szervezetek többsége a gyakorlat inkluzívabb alkalmazását részesíti előnyben.

- **Lefedettség:** a szervezetekre jellemző mutató, amely azt fejezi ki, hogy a szervezetben alkalmazott gyakorlatok a dolgozói létszámnak átlagosan hányadrésze számára elérhető el. Számítása az szervezet által alkalmazott gyakorlatra vonatkozó, 0-nál nagyobb értékű elérés ($y_{i,j}$) értékek számtani átlaga. Tehát a számításnál csak azokat a gyakorlatokat vesszük figyelembe, amelyeket a vizsgált szervezet valójában alkalmaz. Másképpen kifejezve, azok az elérés értékek kerülnek be az átlagba, amelyeknek a megfeleltethető előfordulás értéke 1. A lefedettség értéke 0 és 1 közötti szám lehet. A lefedettség számításának egyenlete:

$$L_i = \frac{\sum_{j=1}^m y_{i,j}}{\sum_{j=1}^m x_{i,j}},$$

ahol L_i az i -edik szervezetre vonatkozó lefedettség, m a szervezetnél előforduló gyakorlatok száma, x az előfordulás, $y_{i,j}$ pedig az elérés. Ha az elérés értéket egy gyakorlat differenciálásáról szóló döntés megjelenítésének fogjuk fel, akkor **a lefedettség arra utal, hogy egy szervezetben az általa alkalmazott gyakorlatoknak átlagosan milyen mértékű differenciálását tartja optimálisnak.** Magas lefedettség kismértékű differenciálást, a gyakorlatok nagymértékű kiterjesztését jelzi, az alacsony lefedettséggel rendelkező szervezetekre inkább az erős differenciálás, a gyakorlatok exkluzív alkalmazása jellemző.

Összegezve az egyedi szervezeteket és gyakorlatokat jellemző mutatókat azt állapíthatjuk meg, hogy egy gyakorlat előfordulási aránya és hatóköre számszerűsíti az összes szervezet álláspontját a gyakorlatok szükségességéről és differenciáltságáról. Egy szervezet alkalmazási aránya és lefedettsége pedig az összes gyakorlatot figyelembe véve kijelöli a szervezet pozícióját az összes gyakorlat átlagos szükségességének és differenciálásának megítélése alapján. **A HR gyakorlatok előfordulási aránya és hatóköre, valamint a szervezetek alkalmazási aránya és lefedettsége modellem négy fő mutatója.**

3.2.3. A HR gyakorlat-alkalmazási modell által kijelölt kategóriák

Ahhoz, hogy a gyakorlatokról vagy szervezetekről általánosabb következtetéseket vonhassak le, ezeket bizonyos szempontok szerint célszerű csoportokra osztani, úgy, hogy a modell mutatói alapján az egyes csoportok jellegzetességeit értékelni tudjam. Ennek érdekében azt a megoldást választottam, hogy a vizsgált gyakorlatokat és szervezeteket az előfordulás és a hatókör alapján számított mutatók kétdimenziós koordináta-rendszerében helyezem el. Az egyes gyakorlatokat hatókörük és előfordulási arányuk függvényében soroltam kategóriákba, a szervezeteket pedig alkalmazási arányuk és lefedettségük alapján. Mindkét esetben a vizsgált két dimenzió tartományát alacsony és magas értékekre osztottam fel, és eszerint végeztem a besorolást. Az alábbiakban bemutatom a kategóriák megalkotásának módszertani háttérét és szakmai szempontból értelmezett jelentéstartalmát.

A gyakorlatokat és a szervezeteket az előfordulás-elérés koordináta-rendszerben helyeztem el. Az „alacsony” és a „magas” kategóriák határainak értékeit a modell bemeneti adatainak átlagaként határozom meg.

Az előfordulás alapján számított kategóriahatár:

$$K_{előfordulás} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{i,j}}{mn},$$

ahol $K_{előfordulás}$, az előfordulás értékekből származtatott mutatók (előfordulási arány és alkalmazási arány) kategóriahatára, n a vizsgált szervezetek száma, m a vizsgált gyakorlatok száma, $x_{i,j}$ pedig az előfordulás.

Az elérés alapján számított kategóriahatár:

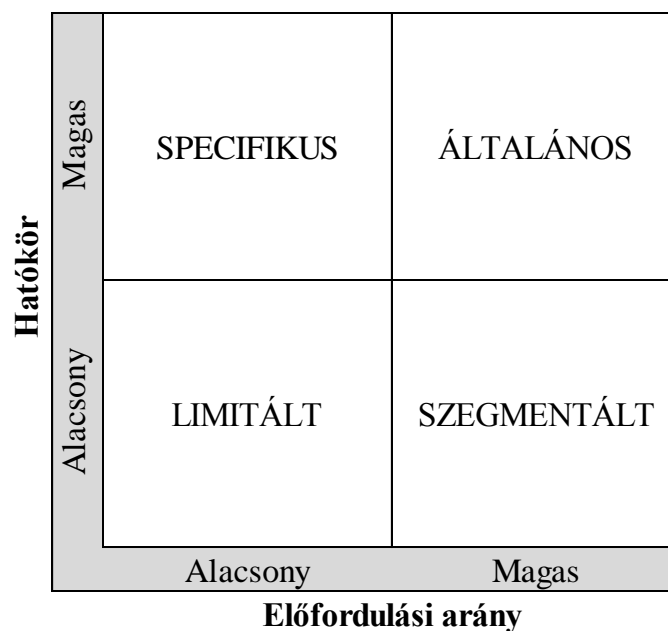
$$K_{elérés} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m y_{i,j}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{i,j}},$$

ahol $K_{elérés}$ az elérés értékekből származtatott mutatók (hatókör és lefedettség) kategóriahatára, $x_{i,j}$ az előfordulás, $y_{i,j}$ az elérés, n a vizsgált szervezetek száma, m pedig a vizsgált gyakorlatok száma.

Az így definiált kategória-határoknál kisebb vagy egyenlő értékeket az alacsony, az átlag feletti értékeket a magas kategóriába soroltam. Ez az elkülönítés négy kategóriát eredményez. A gyakorlatok és szervezetek esetében eltérően értelmeztem a kialakult kategóriák jelentéstartalmát, az alábbiakban ezeket ismertetem.

3.2.3.1. HR gyakorlatok kategóriái a modell alapján

Az, hogy egy gyakorlat melyik kategóriába kerül, azt a vizsgált szervezetek összességének az adott gyakorlathoz való hozzáállásának eredménye határozza meg. A gyakorlatokat jellemző alkalmazási arány és a hatókör által kijelölt négy kategóriát a 11. ábra mutatja be.



11. ábra: A HR gyakorlatok kategóriákba sorolása előfordulási arányuk és hatókörük alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az átlagnál magasabb alkalmazási aránnyal és hatókörrel rendelkező gyakorlatok csoportját **általános gyakorlatoknak** neveztem el. Ezek azok a gyakorlatok, amelyeket a legtöbb szervezet alkalmaz, és az alkalmazó szervezeteken belül is magas létszámarányt érnek el. Ezek a gyakorlatok szinte normává válnak, alkalmazásuk szükségességét tekintve a szervezetek között nagymértékű konszenzus van. Feltételezésem, hogy ezek a gyakorlatok önmagukban nem vezetnek versenyelőnyhöz, mert lényeges megkülönböztető erejük nincsen, hiszen a legtöbb szervezetnél jelen vannak. Ugyanakkor elhagyásuk könnyen okozhat hátrányt, mert ezzel a szervezet a piaci normához képest szuboptimálisan teljesít a kérdéses gyakorlatok vonatkozásában, ez kihathat a dolgozói elégedettségre és elkötelezettségre is, amely idővel az üzleti eredményekben is megmutatkozik. Szintén jellemző ezekre a gyakorlatokra, hogy a szervezetek kevésbé differenciálnak abban, hogy az adott gyakorlatot a dolgozóknak mely csoportjai részére teszik elérhetővé. Idetartozhatnak például az olyan gyakorlatok, mint a toborzás vagy kiválasztás leggyakoribb eszközei, amelyekkel szinte minden dolgozó találkozik a pályafutása során.

A **specifikus kategóriába** az átlagosnál ritkábban alkalmazott HR gyakorlatok tartoznak, amelyek az azt alkalmazó szervezeteken belül nagy lefedettséggel rendelkeznek. Ilyenek lehetnek például iparág- vagy országspecifikus normák vagy szabályozók, vagy egyéb, a szervezetek kisebb részét érintő körülmények miatt bevezetett HR gyakorlatok. Feltételezésem szerint ezek a gyakorlatok eredményezhetnek versenyelőnyt, és hasonlóan az általános gyakorlatokhoz, elhagyásuk hátrányos következményekkel járhat a cég számára, ha a gyakorlat a szervezet versenytársai körében ezek általánosnak tekinthetők, vagy ha alkalmazásuk alapfeltétele a jogszabályi megfelelésnek.

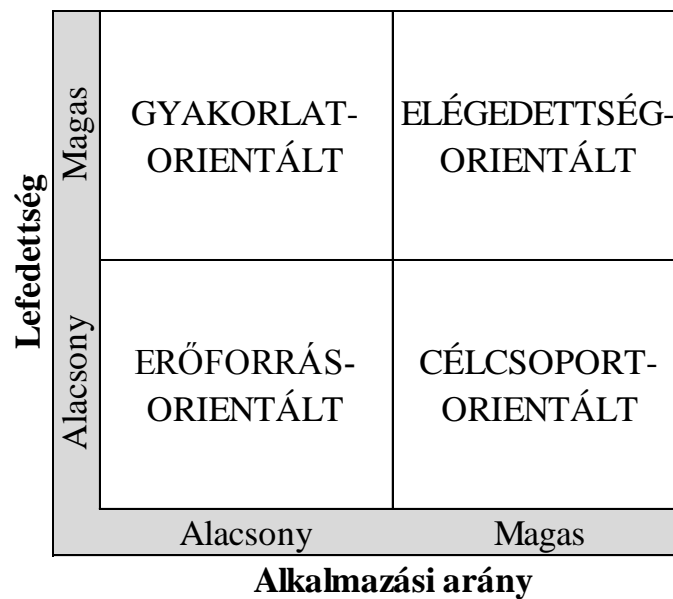
A **szegmentált gyakorlatok** az átlagosnál gyakrabban fordulnak elő, ugyanakkor a hatókörük az átlagosnál alacsonyabb. Ide tartozhatnak olyan gyakorlatok, amelyeket egy-egy dolgozói célcsoport (például bizonyos vezetői szint, vagy valamely stratégiai fontosságú munkakört betöltők) számára terveztek. A szegmentált gyakorlatok feltételezésem szerint lehetnek versenyelőny forrásai, mert a kérdéses gyakorlatoknak a megfelelő célcsoportra alkalmazása a költségeket korlátok között tartja, és csak ott alkalmazzák a szervezetek, ahol a legtöbb megtérülést eredményezik.

Azokat a gyakorlatokat, amelyek az átlagnál alacsonyabb alkalmazási aránnyal és hatókörrel rendelkeznek, **limitált gyakorlatoknak** neveztem el. Itt ritkábban, esetenként csak elszórtan alkalmazott gyakorlatokat találunk, amelyek még az alkalmazó szervezeteken belül sem érnek el sok embert. Ezeknek hatása feltételezésem szerint nem a legfontosabb a versenyelőny elérésében, ugyanakkor fontos szerepet tölthetnek be a HR gyakorlatok evolúciójában. Az újonnan megjelenő HR gyakorlatok ebben a kategóriában bukkannak fel, és az alkalmazásukban úttörő szervezetek a szélesebb körű elterjedés idejére az átlagnál már hatékonyabban, több tapasztalattal felvértezve alkalmazhatják ezeket. Ezért mielőtt következtetést vonnánk le a limitált HR gyakorlatok jelentőségéről, vizsgálnunk kell az adott gyakorlatok múltbeli jellegzetességeit, tendenciáit is. A hosszú időn át a limitált kategóriában maradó HR gyakorlatoknak különböző szerepe lehet, például a cég egyedi értékeinek vagy globális politikájának manifesztációja, vagy a szervezet működési környezetében található helyi sajátosságok figyelembe vétele, akár munkaerőpiaci, akár társadalmi felelősségvállalási megfontolásból. Így ezek szintén lehetnek versenyelőny forrásai, még ha áttételes módon és kisebb közvetlenül kimutatható ráhatással is.

3.2.3.2. Szervezetek kategóriái a modell alapján

Az alkalmazási arány és a lefedettség magas vagy alacsony volta a szervezetnek a vizsgált eszközrendszer egészéhez való hozzáállását tükrözi. Az alkalmazási arány azt mutatja meg, hogy a szervezet milyen mértékben szelektál a vizsgált HR gyakorlatok között (szelektív vagy extenzív megközelítés). A lefedettség pedig azt mutatja meg, hogy mennyire tartja fontosnak a szervezet a dolgozók széles körének bevonását, vagyis milyen mértékben differenciál az egyes dolgozói csoportok között a gyakorlatok elérhetővé tételében. Alacsony lefedettség azt sugallja, hogy a gyakorlatokat exkluzív, célzott módon terjesztik ki, a magas lefedettség a dolgozók széles köre bevonódásának előnyben részesítésére utal. A HR gyakorlatok szükségességének és

differentiáltságának megítélése a HR gyakorlatok hatékony alkalmazására való törekvés két jelentős aspektusa. Egyes vállalatok szükségtelennek látják egy HR gyakorlat alkalmazását, mert működtetésének ráfordításai nem térülnek, más vállalatoknál ugyanez a gyakorlat lehet a HR eszköztár egyik alapeleme, mert alkalmazásával olyan eredményt érnek el, amelyet a ráfordításoknál értékesebbnek tartanak (pl. az elégedettség növelésén keresztül a munkavállalók megtartása). A differenciált alkalmazás is hasonló megfontolás alapján alakul ki: egyes gyakorlatokat csak azokban a dolgozói csoportokban vezetnek be, amelyekben annak megtérülését tapasztalják. (A megtérülést itt tágan értelmezem, amelybe a pénzügyi megtérülésen túl olyan eredmények is beletartoznak, mint például a dolgozói teljesítmény növekedése, szervezeti stabilitás, jogszabályi megfelelés, a kockázatok csökkenése, a helyi közösség vagy a szélesebb társadalom elismerése, jó hírnév, vagy a vállalati értékek egyéb módon történő megnyilvánulása). Mivel a megtérülés minden cégvezetésnek mást jelent, így a HR gyakorlatok alkalmazásához kapcsolódó hatékonyságot is másképpen értelmezik. Modellemnek a szervezetekre értelmezett két fő mutatója, az alkalmazási arány és a lefedettség, ezeket a preferenciákat jellemzi. Az ezekből képzett kategóriák elnevezésével azt igyekeztem megragadni, hogy az adott kategóriába tartozó vállalatok miben látják a HR gyakorlatok alkalmazásához kapcsolódó hatékonyság forrását. Ezeket a kategóriákat szemlélteti a 12. ábra.



12. ábra: A szervezetek kategóriákba sorolása alkalmazási arányuk és lefedettségük alapján

Forrás: saját szerkesztés

Az átlagosnál több HR gyakorlatnak az átlagosnál szélesebb körben történő kiterjesztése utalhat arra, hogy ezek a szervezetek a dolgozók legszélesebb körének igyekeznek megfelelni. A HR gyakorlatok szükségességének és differenciáltságának megítélésakor a markáns szempont a dolgozói elégedettség, ezért ezt a kategóriát **elégedettség-orientáltak** neveztem el. Nagyvállalatoknál jellemző, hogy a dolgozói kör sokféle életszakaszban lévő, különböző képzettségi szintű és motivációjú emberből áll, és egy szélesebb HR eszköztárral rendelkező vállalat nagyobb eséllyel tud minden dolgozója számára valamilyen, azok elégedettségét és elkötelezettségét növelő HR megoldást kínálni. A modell mutatóiban ez úgy jelenik meg, hogy a

többi kategóriába sorolt szervezetekkel szemben ezek a szervezetek kevésbé válogatnak a gyakorlatok között és kevésbé differenciálnak a dolgozói csoportok között. Ennek többféle magyarázata lehet, például kiélezett munkaerőpiaci verseny az iparágban vagy a földrajzi régióban, a HR gyakorlatok megvalósítására rendelkezésre álló megfelelő erőforrások és szakértelem, esetleg a cég olyan értékeinek hangsúlyozása, mint az egyenlő bánásmód, vagy a dolgozók legszélesebb körének bevonódására és felhatalmazására való törekvés.

Célcsoport-orientáltak neveztem el a szervezeteknek azt a kategóriáját, amelyre az alkalmazott gyakorlatok átlagon felüli száma mellett magas fokú differenciálás tapasztalható a dolgozói csoportokat illetően. Másképpen megfogalmazva az ilyen szervezet a HR gyakorlatok hatékonyságának fokozása érdekében a dolgozói csoportok közötti differenciálást részesíti előnyben, szemben a gyakorlatok körének szűkítésével szemben. Ennek háttérében is több megközelítés állhat. Elképzelhető, hogy a cég aszerint szegmentálja a dolgozókat, hogy munkakörüket stratégiai fontosságúnak tekinti-e az üzletmenet sikeressége szempontjából, és a HR gyakorlatok alkalmazásán keresztül a leghasznosabbnak ítélt munkaköröket betöltőket igyekszik helyzetbe hozni. Ez a szemlélet például jellemzően előfordul a befektetési bankoknál vagy biztosítóknál, amelyeknél az ügyfélkapcsolatokra és a bevételnövelésre közvetlen hatást gyakoroló munkatársak megítélése gyakran más, mint a háttérműködést biztosító funkciókban dolgozóké, és ez tükröződik a kompenzációhoz, a képzéshez vagy az előmenetelhez kapcsolódó HR gyakorlatokban is. A technológiai fejlődés lehetővé teszi, hogy a szervezetek egyre több adat alapján értékeljék a HR gyakorlatok megtérülését. Ez is vezethet olyan eredményre, hogy a dolgozói csoportok szegmentálása fontosabb szempont lesz egy adott szervezetben, mint az alkalmazott gyakorlatok köre.

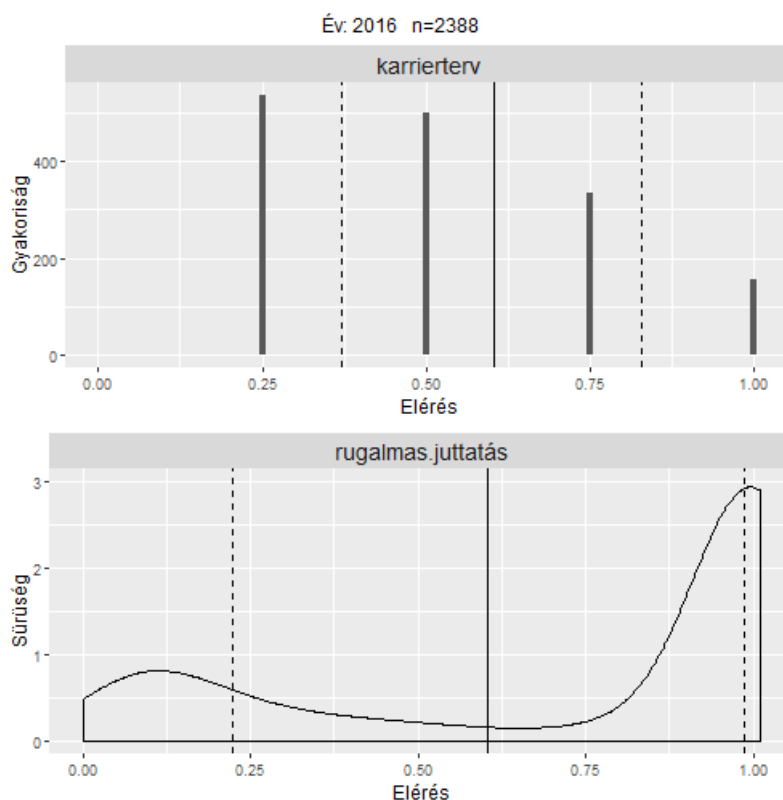
Azokat a szervezeteket, amelyek az alkalmazott HR gyakorlatok kiválasztásánál szelektívek, és dolgozói csoportok között viszont kevésbé differenciálnak, a **gyakorlat-orientált** kategóriába soroltam. Ezek a szervezetek a HR gyakorlatok hatékonyságát inkább a megfelelő gyakorlatok megválasztásával biztosítják, és nem a dolgozói csoportok közötti különbségtétellel. Ennek háttérében állhatnak az iparág vagy a földrajzi régió munkaerőpiaci vagy jogszabályi sajátosságai, de az is elképzelhető, hogy egy átgondolt, fókuszált HR stratégia eredménye az átlagosnál kisebb számú HR gyakorlat. Ugyanakkor a gyakorlat-orientált szervezetek az átlagosnál kisebb mértékben differenciálnak a dolgozói csoportok között a HR gyakorlatok alkalmazása során.

Az **erőforrás-orientált** szervezetek az átlagosnál kevesebb HR gyakorlatot alkalmaznak, és azokat is az áltagnál kisebb számú dolgozóra terjesztik ki. A HR gyakorlatok hatékonyságának a forrását leginkább a ráfordított erőforrásokban látják, ezért az erőforrások minimalizálása érdekében csak a legszükségesebbnek ítélt gyakorlatokat alkalmazzák azokra a dolgozókra, amelyeknél ez elkerülhetetlen. Ennek a háttérében állhat erőforráshiány (például gyenge üzleti eredmények, likviditási problémák), de motiválhatja akár a pénzügyi megtérülésre helyezett kiemelt hangsúly, amelyben a „puha” tényezők háttérbe szorulnak.

3.2.4. A gyakorlatok szükségességéről és differenciálásáról alkotott konszenzus és a konszenzustól való eltérés mértékének mutatói

Modellemben két fő mutatót és négy kategóriát definiáltam az egyes szervezetekre és az egyes gyakorlatokra vonatkozóan is. Míg a gyakorlatokra vonatkozó mutatók az összes szervezet, azaz a piaci szereplők preferenciáinak eredőjét jeleníti meg, a szervezetekre vonatkozó mutatók az egyes szervezeteknek (vagy azok csoportjainak) a piaci konszenzushoz való viszonyulását tükrözi. A súlyponti preferenciák kifejezésre a továbbiakban szinonimaként használom a „piaci konszenzus” kifejezést, amelyben a piac alatt a HR gyakorlatokat alkalmazó szervezetek összességét értem, ez a kutatási eredmények értelmezése szempontjából a vizsgálat mintájában szereplő szervezeteket jelenti. A definíciók megalkotása során a gyakorlatok előfordulási arányát az adott gyakorlat szükségességéről alkotott piaci konszenzusként, a hatókört pedig a gyakorlat differenciálásának megfelelő mértékéről alkotott piaci konszenzusként fogtam fel. Az egyes szervezetekre értelmezhető mutatók alapján pedig arra lehet következtetni, hogy az adott szervezet mennyire felel meg vagy tér el a HR gyakorlatok vizsgált aspektusairól kialakult súlyponti vélekedésektől.

A hatókörhöz a HR gyakorlatok dolgozói csoportok közötti differenciálásának átlagos mértékét társítottam szakmai jelentéstartalomként. Ez akár értelmezhető is lenne úgy, mint a vizsgált szervezetek konszenzusának mértéke arról, hogy milyen mértékben célszerű differenciálni egyes dolgozói csoportok között a gyakorlat alkalmazása során. A hatókör azonban arányok átlagaként számítható, ezért ez az értelmezés csak akkor lenne igaz, ha a hatókör számításának alapjául szolgáló elérés értékek normál eloszlásúak lennének. Az egyes gyakorlatokhoz tartozó elérés értékek azonban nem normál eloszlásúak. Vannak olyan gyakorlatok, ahol az elérés értékek az egész tartományon belül több érték körül sűrűsödnek, ezekben az esetekben arra következtettek, hogy nincs széleskörű konszenzus a szervezetek között arra vonatkozóan, hogy az adott gyakorlatot a dolgozók mekkora hányadára célszerű kiterjeszteni. Más gyakorlatok esetében, amelyeknél a leggyakoribb elérés értékek a tartomány legalsó és legfelső negyedébe esnek, a cégek szemlélete két eltérő pólus körül csoportosul: a gyakorlatot nagyon exkluzívan alkalmazók szemben a gyakorlatot szélesebb körre kiterjesztőkkel. A 13. ábra szemlélteti az elérés értékeinek tipikus eloszlásait két kiválasztott gyakorlat, a karrierterv és a rugalmas juttatások 2016-os adatai alapján.



13. ábra: Az elérés értékek tipikus eloszlásai két gyakorlat példáján

Forrás: saját szerkesztés

A karrierterv esetében az értékek négy diszkrét érték között oszlanak meg, mert ez a változó négy előre definiált értéket vehet fel, (0,25, 0,5, 0,75, 1). Ezek gyakoriságait jeleníti meg a négy fekete oszlop. Az is látszik az ábrán, hogy az elérés értékek növekedésével egyre kisebb gyakoriságokat tapasztalunk. Az átlagosnál kisebb elérés értékek, vagyis a gyakorlat alkalmazásának markánsabb differenciálása a többségi álláspont, és a karriertervet szélesebb körben kiterjesztő szervezetek kevesebben vannak. A rugalmas juttatások grafikonjáról ezzel szemben azt olvashatjuk le, hogy az elérés értékek a skála teljes terjedelmében szóródnak, mert itt a szervezet létszámára súlyozott értékei a bemeneti adatok. A leggyakoribb elérés érték 1, tehát az alkalmazó szervezetek legnagyobb része a rugalmas juttatásokat az összes dolgozójára kiterjeszti. Emellett a 0-0,25 tartomány közepe körül is mutatkozik egy jóval alacsonyabb helyi maximum, ez a teljes mintán belül egy kisebbségi álláspontot tükröz, amely szelektíven, csak egyes dolgozói csoportokra tartja célszerűnek a rugalmas juttatások kiterjesztését. Az egymás alá helyezett grafikonokon az is szembetűnik, hogy a két gyakorlat hatókörének értéke, amelyet az ábrán folytonos függőleges vonal jelenít meg, szinte egybeesik. Ennek ellenére az értékek eloszlásai különböző alkalmazási attitűdöket takarnak a gyakorlat differenciálását illetően: karriertervnél látható álláspontok többféle preferenciát sugallnak, a rugalmas juttatásoknál viszont tipikusan két érték körül csoportosulnak a gyakoriságok, vagyis két eltérő súlyponti nézet mutatkozik a gyakorlat differenciálásáról. A hatókör ezek felismerésére önmagában nem ad információt, mert az eltérő nézeteket reprezentáló elérés értékek közötti tartományba esik. A **hatókör** tehát inkább úgy fogható fel, mint **az adott gyakorlat differenciálásáról alkotott tipikus szemléletek között húzódó választóvonal**, amely jellemző az adott gyakorlatra, és megmutatja, hogy milyen szervezeti létszámaránytól kezdődően figyelhetjük meg a szemlélet megváltozását a gyakorlat optimálisnak tartott differenciáltságról, de a hatókör a jellemző

szemléletek egyikét sem reprezentálja. Ugyanakkor megvizsgálhatjuk azt, hogy mi történik a választóvonal két oldalán. A 13. ábra szaggatott függőleges vonalai egy-egy részátlagot jeleznek: a hatókör feletti és a hatókör alatti elérés értékekből számított átlagokat – ezeket tekinthetjük akár a gyakorlattal kapcsolatos két uralkodó szemlélet súlypontjaiként. A hatókör alatti és feletti elérésekből számított hatókör részadatok különbsége, ami az ábrán a szaggatott vonalak közötti távolságnak felel meg, jellemzi azt, hogy mekkora a szakadék a tipikus differenciálási felfogások között. Kisebb távolság azt jelzi, hogy erősebb a vizsgált szervezetek közötti konszenzus a tekintetben, hogy az adott gyakorlatot a szervezet mekkora hányadára célszerű alkalmazni. A nagyobb távolság polarizáltabb álláspontokra utal. Ha a távolság változik a két időszak között, akkor a részátlagok elmozdulásának mértékéből és irányából következtethetünk arra, hogy az elmozdulás hátterében milyen szervezeti szemléletváltozás vagy egyéb hatás húzódhat meg. Ha például szűkül a két részátlag közötti távolság, az konvergenciát, növekvő szakmai konszenzust tükröz az adott gyakorlat differenciáltságának megítélése szempontjából, ellenkező esetben divergenciát feltételezhetünk. A fenti megfontolások alapján a hatókör mellett további mutatókat definiáltam, amelyek lehetővé teszik a differenciáltsággal kapcsolatos szemléletek árnyaltabb vizsgálatát.

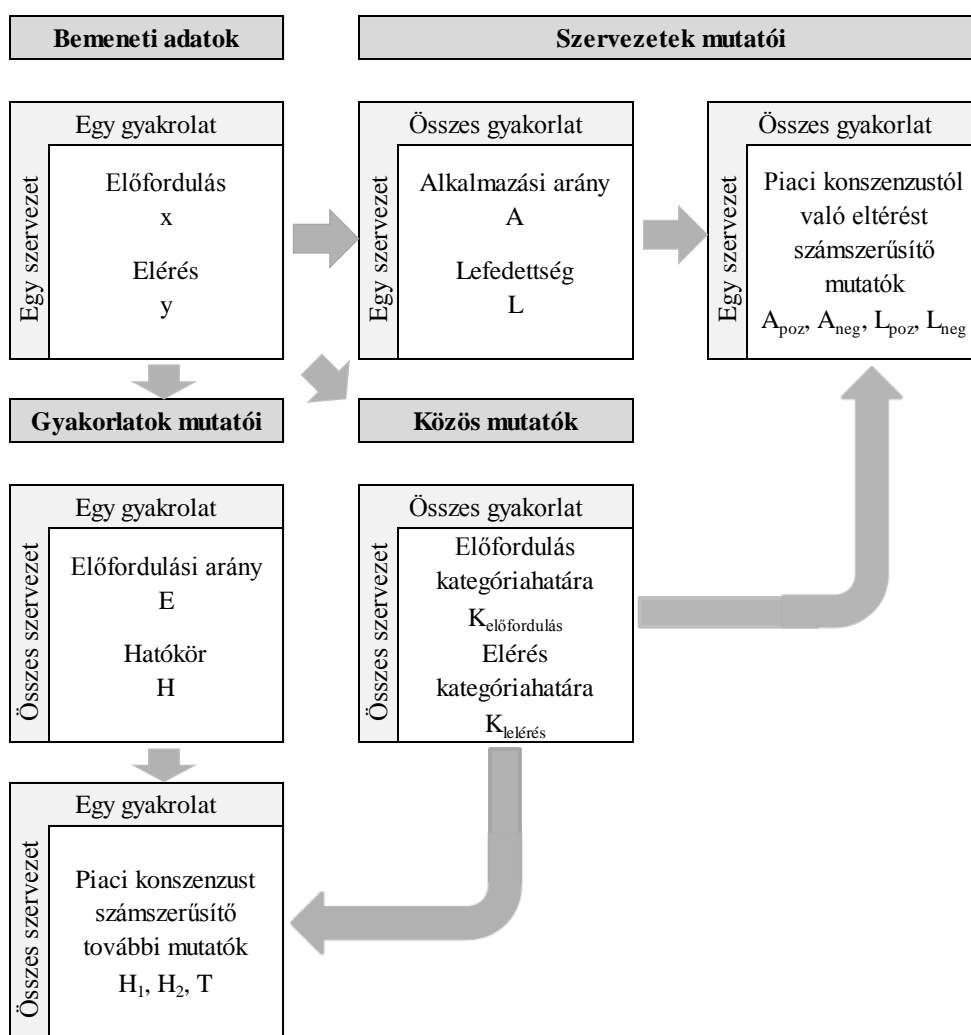
- H_1 a hatókör alatti elérés értékekből számított, a hatókörrel analóg módon számított mutató (alacsony hatókör).
- H_2 pedig ennek a megfelelője a hatókör feletti elérés értékekből számítva (magas hatókör).
- T -vel jelöltem ezek távolságát: $T=H_2-H_1$.

H_1 és H_2 reprezentálja a hatókör két oldalán uralkodó vélekedések súlypontjait a gyakorlat differenciáltságának célravezető mértékéről, ezek az értékek felelnek meg a grafikonon a szaggatott vonalak és az elérés tengely metszéspontjainak. T pedig a különböző álláspontok két súlypontja közötti véleménykülönbség mértékét tükrözi, amely a grafikonon a szaggatott vonalak közötti távolság.

A HR gyakorlatok mutatói a mintában szereplő szervezeteknek a HR gyakorlatokról alkotott konszenzusát jelenítik meg. További érdekes vizsgálati szempont, hogy egy szervezet milyen irányban és mértékben tér el a piaci konszenzustól. Ennek számszerűsítésére azt kíséreltem meg a modell segítségével megválaszolni, hogy egy szervezet az egyes gyakorlatokat tekintve mennyire követi a vizsgált szervezetek többségének álláspontját, vagy mennyire tér el attól. A többségi állásponttól való eltérés számszerűsítéséhez a modell által a gyakorlatokhoz rendelt előfordulási arányt és hatókört hívtam segítségül. Gyakorlatonként kiszámítottam a szervezet alkalmazási arányának a gyakorlat előfordulási aránytól való eltérését, valamint a lefedettségnek a hatókörtől való eltérését. A pozitív és negatív eltéréseket külön átlagoltam, és a negatív eltérések átlagának az abszolút értékét használtam fel mutatószámként. Azért döntöttem a negatív és pozitív értékek külön átlagolása mellett, hogy az eltérések a szervezetek csoportosítása során is értelmezhetőek legyenek. A negatív és pozitív eltérések átlagai egy szervezet esetén ugyan jelzik, hogy az adott szervezet melyik irányba mutat preferenciát, a szervezetek csoportosítása során azonban az átlagok kiegyenlítődnek (pl. egy ország esetében 0 közeli átlagokat kapnánk), így viszont differenciáltabb képet kaphatunk egy szervezetcsoporthoz tartozó preferenciáról is. Ez a gondolatmenet az alábbi mutatókat eredményezi:

- A_{poz} : egy szervezetben a gyakorlatonként számított előfordulás-előfordulási arány különbségek negatív értékei átlagának abszolút értéke (megegyezik a szervezet által NEM alkalmazott gyakorlatok átlagos előfordulási arányával), értéke 0 és 1 közötti lehet.
- A_{neg} : egy szervezetben a gyakorlatonként számított előfordulás-előfordulási arány különbségek pozitív értékeinek átlaga (megegyezik a szervezet által alkalmazott gyakorlatoknak az 1-előfordulási arány különbségek átlagával), 0 és 1 közötti értéket vehet fel.
- L_{poz} : egy szervezetben a gyakorlatonként számított pozitív elérés-hatókör különbségek összege elosztva az alkalmazott gyakorlatok számával, 0 és 1 közötti értéket vehet fel.
- L_{neg} : egy szervezetben a gyakorlatonként számított negatív elérés-hatókör különbségek abszolút értékeinek összege elosztva az alkalmazott gyakorlatok számával, 0 és 1 közötti értéket vehet fel.

A_{poz} és A_{neg} a szervezetnek a piaci konszenzustól a gyakorlatok szükségességének megítélésében mutatott átlagos pozitív és negatív eltérést jelzi, L_{poz} és L_{neg} pedig a gyakorlatok differenciálásának megítélésében jelentkező, piaci konszenzustól való pozitív és negatív eltérés mértékét jeleníti meg. A modellben definiált mutatók rendszerét a 14. ábra szemlélteti. Az egyes mutatók összefoglaló ismertetését az M5. melléklet tartalmazza (144. oldal).



14. ábra: A HR gyakorlat-alkalmazási modell mutatóinak egymásra épülése

Forrás: saját szerkesztés

3.3. A modellbe bevont esetek és változók köre

A modell definiálását követően sor kerülhet arra, hogy a felmérés adataiból leszűrjem a modellbe bevonható esetek és változók, azaz szervezetek és HR gyakorlatok körét. Ennek során arra törekedtem, hogy a felmérésben szereplő HR gyakorlatoknak minél szélesebb körét figyelembe vehessem, minél nagyobb számú mintával dolgozhassak, és a két időszak adatbázisának összehasonlítását is lehetővé tegyem. Mind az esetekre, mind pedig a változókra vonatkozóan egységes kritériumrendszert állítottam fel, amelyet a két időszak adatbázisára alkalmaztam. Ezeket ismertetem az alábbiakban.

3.3.1. A modellbe bevont szervezetek köre

A Cranet felmérésben 2010-ben 6039, 2016-ban pedig 6800 válaszadó szervezet adatai találhatóak. Tekintettel arra, hogy a magánszektor nagyvállalatain terveztem az elemzést végrehajtani, úgy, hogy az adatok országos csoportosítást is lehetővé tegyenek, az elemzésbe csak olyan esetek kerülhetnek be, amelyeknél az **ország**, a **szektor** és a **létszám** egyértelműen megállapítható, mert ezek alapján szűröm a vizsgálandó eseteket. A szűrés alapkritériumai az alábbiak voltak:

- a válaszadó országa rendelkezésre áll,
- a válaszadó szervezet a magánszektorban működik,
- és a foglalkoztatottak létszáma nagyobb 250 főnél.

Mivel elemzésemben a dolgozói létszamarányok is fontos szerepet kapnak az egyes változók súlyozásakor, ezért azokat az eseteket kizártam az elemzésből, ahol erre vonatkozóan nem állt rendelkezésre megbízhatónak ítélt adat. Az adatok vizsgálatát követően akkor tartottam elemzésre alkalmasnak a dolgozói létszamarányokat, ha a következő kritériumok mindegyikének megfeleltek:

- rendelkezésre áll a menedzsment és legalább még egy dolgozói csoport létszamaránya (egy 250 főnél nagyobb szervezetnél életszerűtlen, az is, hogy egyáltalán nincs menedzsment, és az is hogy a menedzsment mellett nincs további dolgozói csoport),
- a menedzsment létszamaránya nagyobb 0-nál és max. 50%,
- a dolgozói létszamarányok összege megegyezik 100-zal (azt az 51 esetet is beszámítottam, amelyeknél százalék helyett létszámban adták meg az értékeket, és ezek összege pontosan megegyezett a szervezeti létszámnál megadott értékkel. Az ilyen esetekben a létszamarány százalékos értékeit az összlétszám alapján kiszámítottam).

A fenti szűrés után megmaradó eseteknél a hiányzó dolgozói létszamarányokat 0-val helyettesítettem be. Így a 2010-es adatbázisban 1342, a 2016-os adatbázisban pedig 2388 eset felelt meg a kritériumoknak. Az esetek számának országokénti bontását az M6. melléklet foglalja össze (146. oldal).

3.3.2. A modellbe bevont HR gyakorlatok köre

További kérdés, hogy mely gyakorlatokat vonjam be a modellbe. A Cranet 2010-es felmérés összesen 428, a 2016-os felmérése 428 változót tartalmaz (a demográfiai és egyéb változókat is

beleértve), ez rendkívül nagy halmaz, amelyből megfelelő szempontok alapján érdemes szelektálni. Természetesen ezeknek csak egy része vonatkozik közvetlenül a HR gyakorlatokra, de így is rendkívül széles a paletta. Az összehasonlíthatóság érdekében döntenem kellett arról is, hogy az elemzést csak azokra a gyakorlatokra alkalmazom, amelyek mindkét felmérésben megegyező tartalommal szerepelnek, vagy mindkét felmérésben megőrzöm az összes figyelembe vehető változót. Az utóbbi mellett döntöttem, abból a megfontolásból, hogy az átfedő gyakorlatok száma elegendően magas ahhoz, hogy ne torzítsa jelentősen az eredményt, ugyanakkor így információt nyerhetünk a nem átfedő gyakorlatokról is.

A konkrét változóknak a mutatóba való beemelése tekintetében két vezérlő elvet követtem: (1), azokat a HR gyakorlatokat vettem be a mutatóba, amelyek közvetlenül a dolgozókra irányulnak. Ennek eldöntésére azt a kérdést alkalmaztam, hogy egy nem HR-es dolgozó találkozik-e az adott gyakorlat alkalmazásával, vagy valamilyen formában érzékelheti-e annak jelenlétét. Például a toborzási csatornák vagy a karrier fejlesztés eszközei egyértelműen ilyenek. Figyelmen kívül hagytam viszont a HR működésére vagy hatékonyságmérésére irányuló gyakorlatokat (pl. HR rendszerek alkalmazása, vagy a kiszervezések gyakorlata). Így első körben a következő szakterületeket érintő változókra szűkítettem a kört és vizsgáltam meg a modellbe illeszthetőségük szempontjából: toborzás, kiválasztás, foglalkoztatás formák és munkarend típusok, teljesítményértékelés, képzés és fejlesztés, karriermenedzsment, béralku szintjei, ösztönzők, juttatások, belső kommunikáció tartalma, dolgozói visszajelzések csatornái a felsővezetés felé. (2) Második vezérlőelvem a modellbe való beilleszthetőség, értelmezhetőség volt. Így olyan változókat és eseteket emeltem be a modellbe, amelyek esetében elérhető volt az összes, a modell input adatainak előállításához szükséges információ. A folyamatnak ebben a szakaszában kénytelen voltam további változókat és változócsoportokat kizárni az elemzésből, mert a változók mérési módja miatt a modellbe nem volt beilleszthetők.

A gyakorlatoknak minél szélesebb körét szerettem volna vizsgálni, ezért nemcsak azokat a gyakorlatokat vontam be, amelyeknek az előfordulás és elérés adatai kézenfekvőek voltak, hanem azokat is, amelyekhez közvetve becsülhető adat állt rendelkezésre. Mivel az előfordulás az eléréstől egyértelműen származtatható, az elérés adat fellelhetősége alapján döntöttem el, hogy mely gyakorlatokat tudom bevinni a modellbe, és melyek vizsgálatáról kell lemondanom. A vizsgált gyakorlatok mérése a felmérésben többféleképpen valósult meg, így az elérés értékeket is különböző módszerekkel határoztam meg a felmérés nyers adataiból. A modell bemeneti adatai rendelkezésre állása szempontjából a kérdőívben található változók hat jellegzetes csoportot alkotnak:

(1) Dolgozói csoportonként mért előfordulási adatok: A Cranet 2010-ben négy, 2016-ban három dolgozói csoport szerint differenciálta egyes HR gyakorlatok mérését: vezetők, szellemi dolgozók, adminisztratív dolgozók és fizikai dolgozók, az utóbbi két csoport a 2016-os felmérésben egy kategóriában szerepelt. Ezeknek a csoportoknak a szervezeten belüli létszámarányára szintén van a felmérésben kérdés. A dolgozói csoportok létszámarányára százalékban kérdez rá a kérdőív, így 0-100 értéket vehet fel. Értelemszerűen ezek összege 100, és ahol a létszámarányok összege nem egyezik meg

100-zal, azokat az eseteket nem vettem figyelembe. Ezen kritérium vonatkozásában egy speciális kivételt alkalmaztam: azokat az adatokat is felhasználtam, amelyeknél az adatokat nem százalékban adták meg, hanem létszámban, és a csoportlétszámok összege pontosan megegyezett a létszám változóban megadott létszámmal (44 eset), ezekben az esetekben a dolgozói csoportok létszámát átszámítottam a teljes létszám százalékára. További szűrő feltételként alkalmaztam azt, hogy a menedzsment létszamarányánál mindenképpen kell érvényes adatnak lennie, mert egy 250 főnél nagyobb létszámú szervezetnél életszerűtlen, ha nincs valamilyen irányítási szint. Tehát a menedzsment létszámnál feltételül szabtam a 0-nál nagyobb értéket. Ezen kívül még legalább egy dolgozói csoportban kell lennie 0-nál nagyobb adatnak, mert az is életszerűtlen, hogy egy nagyvállalat kizárólag menedzserekből áll. A szűrés után az megmaradt esetekben a létszamarányokat ezután a 0-100 skáláról a 0-1 skálára transzformáltam. Ebben a változótípusban az elérést úgy határoztam meg, hogy a gyakorlat alkalmazására irányuló 0 vagy 1 válaszoknak a dolgozói csoportok létszamarányával súlyozott átlagaként vettem számításba. A 15. ábra egy ilyen módon mért gyakorlatra látunk példát. Például, ha az „A” kérdésre a válaszadó a vezetőket és a szellemi dolgozókat jelölte meg, és a vezetők létszamaránya 10%, a szellemi dolgozóké 30%, az admin és fizikai dolgozóké pedig 60%, akkor az elérés értéke az „A” kérdés (panelinterjú alkalmazása) vonatkozásában $0,1*1 + 0,3*1 + 0,6*0 = 0,4$. Ha a válaszadó az utolsó oszlopot jelölte meg („Általában nem használjuk” válaszlehetőség 0 kódolással), akkor az elérés értékét 0-nak, ha pedig az összes dolgozói csoportot megjelölte, akkor az elérés értékét 1-nek számítottam. A vizsgált gyakorlatok túlnyomó része ebbe a kategóriába esett.

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	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Páros (négy szemközti) interjú	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Jelentkezési lap	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

15. ábra: Példa a kérdőívben dolgozói csoportonként mért változókra

Forrás: Cranet kérdőív, 2014

(2) Létszámkategóriánként mért adatok. Ilyen változók például a munkarendre vonatkozó kérdések (16. ábra). A gyakorlattal elért létszamarányhoz a skála felső kategória határainak a középértékeit vettem figyelembe. Például ha egy szervezet a hétvégi munkára a 21-50%-ot jelölt meg, akkor a hétvégi munkával elért dolgozók arányát az adott szervezetnél $(50+20)/2=35\%$ -nak tekintettem, így a hétvégi munka gyakorlatának elérése ennél a szervezetnél 0,35.

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	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
B. Több műszakos munka	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
C. Túlóra	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

16. ábra: Példa a kérdőívben létszámkategóriánként mért változókra

Forrás: Cranet kérdőív, 2014

(3) Likert skálán mért adatok: Egyes változók mérésére nem volt közvetlen adat a gyakorlattal elért létszamarányra, azonban a Likert skála felépítése a gyakorlat alkalmazásának észlelt mértékére utalt. Ennek értelmezése során két dilemmám is felmerült. Az egyik egy elméleti kérdés: a Likert-skálán értékelt változók elméletileg sorrendi skálás értékelésnek számítanak, ami erősen korlátozza, hogy milyen műveleteket hajthatunk végre vele. Harpe (2015) szerint azonban eredeti cikkében Likert azt feltételezte, hogy a skálájának válaszártékei közötti távolság egyenlő (ebbe beleértve a szöveges válaszlehetőségek értékeit is). Statisztikai szempontból ezért akár intervallum skálának is tekinthető, tehát átlagszámítást végezhetünk vele. Harpe fontosnak tartja továbbá azt hangsúlyozni, hogy Likert az egyedi esetek szintjén nem értelmezte a válaszokat, mert az egyedi válaszok Likert szerint nem tekinthetők egy jelenség megmérésének, de valamilyen csoportosítás szerinti összegzést már értelmezhetőnek tartott, az egyedi megfigyelésekből számtani átlagot vagy összeget számított. Mivel az adatokat csak összegzett vagy átlagolt formában használok majd fel, a skálát megfelelőnek tartottam az elemzés céljára. A másik dilemma a skála értelmezését érinti: a gyakorlat alkalmazásának „mértéke” mennyire feleltethető meg a gyakorlattal elért létszamarányoknak, ez ugyanis a válaszadó észlelésében jelenthet egyéb mértéket is, mint pl. erőforrás ráfordítás. Mivel azonban a „mérték” a szó a kérdőív kontextusában értelmezhető úgy, mint a gyakorlat kiterjedtsége, ezért elfogadtam azt közvetett adatként az elérés becsléséhez, így nem kellett lemondanom az ilyen módon vizsgált változóknak a modellben történő szerepeltetéséről. Ilyen változóra látunk példát a 17. ábra, amelyek esetében az „Egyáltalán nem” válaszokat 0-nak tekintettem, a „Nagyon nagy mértékben” válaszokat 1-nek, a közbeeső skálaértékeket pedig a két végpont között arányosan számítottam.

Milyen mértékben használják karrier-menedzselésre a következő módszereket?

	Egyáltalán nem				Nagyon nagy mértékben
A. Speciális munkafeladatok	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
B. Tudásbővítő projektmunkák	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
C. On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

17. ábra: Példa a kérdőívben Likert skálán mért változókra

Forrás: Cranet kérdőív, 2014

(4) Közvetett számításra lehetőséget adó adatok: A fentiekől eltérően kezeltem a teljesítményértékelésre vonatkozó kérdéseket, amelyekre két különböző módon, három kérdésben kérdezett rá a kérdőív: a teljesítményértékelés meglétére és az értékelésben közreműködők körére dolgozói csoportonként, arra pedig, hogy a teljesítményértékelés eredményeit milyen személyi döntésekben számítják bele, a teljes szervezetre vonatkozóan kérdeznék rá (18. ábra).

1. Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő rendszert a foglalkoztatottak alábbi kategóriáiban?				
		Igen	Nem	
A. Vezetők		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
C. Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
2. Ha van teljesítményértékelő rendszerük, kérjük, jelölje, hogy értékelőként kik vesznek részt abban! (Foglalkozási kategóriánként minden tényleges értékelőt jelöljön!)				
	Vezetők	Szellemi (szak)-alkalmazottak	Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Általában nem használjuk
A. A közvetlen felettes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. A felettes felettese	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Az értékelt maga	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. A beosztottak	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. A munkatársak	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
3. Figyelembe veszik-e az értékelési eredményeket az alábbi területeken hozott döntésekben?				
		Igen	Nem	
A. Fizetés, jutalom		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
B. Képzés-fejlesztés		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
C. Karrier-mozgások		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	
D. Létszámtervezés		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀	

18. ábra: A kérdőív teljesítményértékelésre vonatkozó kérdései

Forrás: Cranet kérdőív, 2014

Ugyanakkor létszámarányok hiányában a harmadik kérdés információihoz nem tudok közvetlenül elérést rendelni. Ezt a helyzetet úgy hidaltam át, hogy feltételeztem azt, hogy az első kérdésre alkalmazott létszámarányok megegyeznek a harmadik kérdésre vonatkozó létszámarányokkal, vagyis ha pl. a teljesítményértékelési rendszert a szervezet egy meghatározott csoportjában működtetik, akkor annak eredményét is ugyanakkora arányban használják fel egyéb személyi döntésekben. Így az elemzésben az első kérdés létszámarányait alkalmaztam a harmadik kérdésre, és az első kérdést az elemzésből kihagytam. A második kérdés (értékelésben közreműködők) a többi, dolgozói csoportonként mért változó analógiájára került az alapadatok közé

(5) Elérés adattal nem rendelkező változók: Előfordultak olyan kérdések is, amelyek fontos gyakorlatokra vonatkoztak ugyan, de az elemzés alapját képező elérést nem tudtam ezekkel kapcsolatban az adatokból értelmezni még közvetett módon sem, ezért arra kényszerültem, hogy ezeket kihagyjam az elemzésből. Ilyenek voltak azok a kérdések, amelyek a szervezet teljes egészére vonatkoztak, és az alkalmazás mértékére megközelítő érték sem volt (19. ábra). Idetartoztak például a juttatások, és a sokszínűség

elősegítésére tervezett programok. Bár ezek fontosak a HR eszköztár jellemzése szempontjából, sőt, véleményem szerint versenyelőny forrásai is lehetnek, sajnos ezeket a kérdéseket ki kellett hagynom a modellből, mert a modellhez szükséges egyik alapadata, az elérés, a kérdőív alapján ezekre a gyakorlatokra nem volt értelmezhető.

3.	Alkalmaznak-e valamit a <u>jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően</u> az alábbi juttatási programok közül?	Igen	Nem
A.	Munkahelyi gyermekintézmény	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B.	Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

19. ábra: Példa az elemzés szempontjából nem elegendő információt tartalmazó kérdésre

Forrás: Cranet kérdőív 2014

(6) Arányskálán mért adatok: Szintén le kellett mondanom például a képzésre vonatkozó kérdések felhasználásától, amelyek a tréningen töltött átlagos napok számára, és a bérköltség-arányos tréning kiadásokra kérdeztek rá. Ezeknek a kérdéseknek az esetében a rendelkezésre álló adatokból még közvetve sem tudtam előállítani a modell bemeneti adatait. Ezért jelen elemzésből a képzéssel kapcsolatos adatokat kihagytam, azzal a megjegyzéssel, hogy ez a kérdőív jellegzetességéből adódó módszertani döntés, amelyet annak ellenére hoztam meg, hogy a képzéssel kapcsolatos gyakorlatok meghatározó részei a HR eszköztárnak.

A fenti áttekintés eredményeként a 2010-es adatokból 76 HR gyakorlatot, a 2016-os adatokból pedig 83 HR gyakorlatot sikerült a modellbe bevonni, a mindkét időszakban egyaránt előforduló HR gyakorlatok száma 73. Ennek alapján úgy ítélt meg, hogy a kényszerűségből kihagyott gyakorlatok mellett is elegendően széles a bevonható gyakorlatok köre az elemzés céljára a Cranet adatainak alapján. A modellbe bevont HR gyakorlatok teljes körét az M7. mellékletben helyeztem el (147. oldal). A melléklet táblázata bemutatja a gyakorlatok megnevezését, az elemzés céljára hozzájuk rendelt változónevet, a szakterületi csoportokat és azok rövidített megnevezéseit, valamint azt, hogy a gyakorlat melyik felmérési ciklusban áll rendelkezésre.

A modellalkotás részleteit bemutató jelen fejezetben ismertettem a modellem alap gondolatát, fogalmi definícióit, és az empirikus adatoknak a modellbe történő illesztését. A modellből származtatható információk alapján a modell megfelel a 3.1 alfejezetben megfogalmazott kritériumoknak (51. oldal). Újszerű módon, együttesen értelmezve a gyakorlatok előfordulását és szervezeti kiterjedését, a kétdimenziós modell feltárja a vizsgált HR gyakorlatokhoz és szervezetekhez rendelhető tipikus szemléleteket, valamint a háttérben húzódó lehetséges attitűdöket és motivációkat is, amelyeknek feltárása folytán **a modell a HR gyakorlatok alkalmazásának jellemzésére egy új megközelítést alapoz meg.**

A modell fogalmainak definiálásával és szakmai értelmezésével, valamint a modell alapján feltároló tipikus szervezeti álláspontok összegzésével **igazoltam az első hipotézisemet, miszerint** A nagyvállalatok HR gyakorlati eszközrendszerének elemzése során újszerű információt nyerünk a vizsgált HR gyakorlatok előfordulásának gyakorisága és az azokkal elért dolgozói létszámarány együttes vizsgálatával. Újszerű információként jelenik meg a hatókör és a

lefedettség fogalmának bevezetése. Újdonság továbbá a modell fő mutatói alapján a HR gyakorlatokra és szervezetekre alkalmazott kategóriák rendszere, amely tipizálja a HR gyakorlat-alkalmazás különböző aspektusait.

4. EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben ismertetem a vizsgált HR gyakorlatoknak és szervezeteknek azokat a jellegzetességeit, amelyek a modell alapján a Cranet adatokból megállapíthatók. Első lépésként kiszámítottam a modell mutatóit a Cranet adatok alapján, majd a vizsgált gyakorlatokat és szervezeteket besoroltam a modell kategóriáiba. Annak érdekében, hogy a két időszak adatai egységes referencia szerint legyenek kategóriákba sorolva, a modell kategóriahatárait a két időszak együttes adatainak átlagaként számítottam, és mindkét időszakra egységesen ezeket a kategóriahatárokat használom. Tekintettel arra, hogy a két időszak átlagai nagyon közel esnek egymáshoz, ennek nem lesz torzító hatása a modellre nézve, ugyanakkor egyszerűsíti a két időszak közötti összehasonlítást. A kategóriahatárok értékeit a modell bemeneti adatainak átlagaként határoztam meg.

$$K_{előfordulás} = \frac{\sum_{i=1}^n i_{i,j} \sum_{j=1}^m x_{i,j}}{mn} = 0.6154,$$

$$K_{elérés} = \frac{\sum_{i=1}^n i_{i,j} \sum_{j=1}^m y_{i,j}}{\sum_{i=1}^n i_{i,j} \sum_{j=1}^m x_{i,j}} = 0,6252,$$

Az előfordulási arány kategóriahatára tehát $K_{előfordulás}=0,6154$. A hatókör vagy lefedettség kategóriahatára $K_{elérés}=0,6252$. Az így kiszámított kategóriahatárok alapján most már be tudom sorolni a vizsgált HR gyakorlatokat és a szervezeteket a modellben definiált kategóriákba. A továbbiakban a gyakorlatok és szervezetek jellegzetességeit külön alfejezetekben fejtem ki.

4.1. A HR gyakorlatok jellegzetességeinek vizsgálata a modell alapján

Minden vizsgált HR gyakorlathoz meghatároztam az **előfordulási arányt**, amely azt mutatja, hogy az adott gyakorlatot a szervezetek hányadrésze alkalmazza, valamint a **hatókört**, amely arra utal, hogy az adott gyakorlat az azt alkalmazó szervezeteknél átlagosan a dolgozói létszám hányadrészét érheti el. Az előfordulási arány és hatókör egyes leíró jellemzőit a 6. táblázat foglalja össze. Az átlagos előfordulási arány és az átlagos hatókör közel esik egymáshoz és az értékek 0,6 körül szóródnak, az két időszak között sincs jelentős különbség. A két mutató terjedelme és kvartilisei is egymáshoz közelálló értékeket jeleznek.

6. táblázat: A vizsgált HR gyakorlatok előfordulási arányának és hatókörének egyes leíró jellemzői

Előfordulási arány						
	Minimum	1.kvartilis	Medián	Átlag	3.kvartilis	Maximum
2010	0.1550	0.4871	0.6766	0.6275	0.7844	0.9702
2016	0.1600	0.4924	0.6390	0.6091	0.7496	0.9585
Hatókör						
	Minimum	1.kvartilis	Medián	Átlag	3.kvartilis	Maximum
2010	0.0699	0.4781	0.6085	0.5755	0.7345	0.8740
2016	0.1248	0.5275	0.6189	0.6144	0.7680	0.9146

Forrás: saját szerkesztés

Bizonyos mértékű korrelációt feltételezek a két mutató között, mert a modell bemeneti adatainak előfordulás értékeit az elért értékekből származtattam, ezért felmerül a kérdés, hogy az ezekből számított mutatók információtartalma mennyire fedik át egymást. Elvégeztem a korrelációs számítását a gyakorlatok átlagos előfordulási aránya és hatóköre között. A korrelációs együttható a 2010-es adatokon $r=0,3236$ ($p=0.0043$), a 2016-os adatokban pedig $r=0,3899$ ($p=0.0002$). Ez gyenge szignifikáns kapcsolat, az előfordulási arány és a hatókör egymás varianciáját csak kismértékben magyarázzák ($r^2=0.1047$ és $r^2=0.1520$), tehát magalapozottnak látom, hogy ezeket elkülönült változókként kezeljem a továbbiakban.

Ezt követően a gyakorlatokat besoroltam a modellben definiált általános, specifikus, limitált és szegmentált kategóriákba. A besorolás alapját képező adatokat az M8. melléklet tartalmazza (149. oldal).

A továbbiakban áttekintettem, hogy a HR eszköztár megítélése hogyan és milyen irányba változik. Az érdekelt, hogy a két dimenzió, az előfordulási arány és a hatókör (és annak komponensei) esetében milyen elmozdulásokat tapasztalunk. A két időszak közötti elmozdulásoknak nemcsak a mértékét, hanem azok szignifikanciáját is megvizsgáltam. Az időbeli elmozdulásokat csak arra a 73 gyakorlatra tudtam értelmezni, amely mindkét felmérési időszakban szerepelt. Mivel az előfordulási arány kategorikus változó, a hatókör (H , H_1 és H_2) értékek pedig arányskálán mért változók, ezek időbeli változásainak elemzésére különböző módszereket használtam.

4.1.1. A HR gyakorlatok előfordulási arányának időbeli változása

Az előfordulási arány két időszak közötti elmozdulásának vizsgálatára χ^2 próbát alkalmaztam. A próbát a Yates-féle folytonossági korrekció nélkül, a két időszak adatait független mintaként tekintve, kétoldali próbaként végeztem el. A vizsgált 73 gyakorlat előfordulási aránya közül 46 mutatott szignifikáns átlagkülönbséget a fenti próba alapján. A szignifikáns előfordulási arány különbségek abszolút értékének átlaga 0.0763, átlag feletti abszolút értékű előfordulási arány elmozdulást a két időszak között 17 gyakorlat mutatott, 8 növekedést, 9 pedig csökkenést. Ezeket a 7. táblázat tartalmazza, a növekedést fehér háttérrel, a csökkenést szürke háttérrel jelezve, az adatokat a változás mértéke szerint sorbarendezve. Az előfordulási arány (E) változásának szignifikáns értékeit az M9. melléklet tartalmazza (153. oldal).

7. táblázat: Átlag feletti mértékű előfordulási arány változást mutató HR gyakorlatok

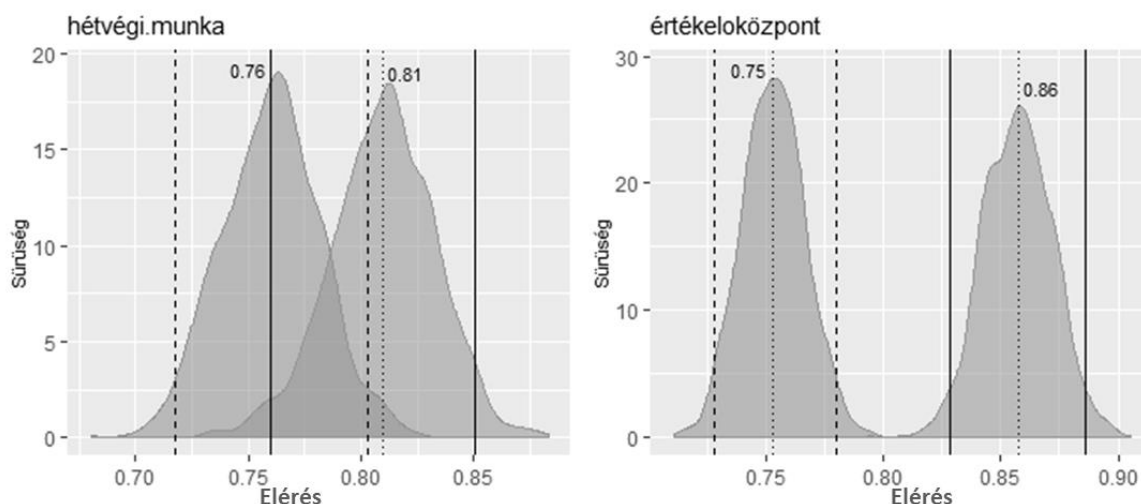
Csoport	Gyakorlat	Előfordulási arány		
		2010	2016	Különbség
TOB	ajánlás	0.7221	0.8597	0.1376
TÉR	té.beosztott	0.1639	0.2843	0.1204
TOB	honlap	0.7385	0.8367	0.0982
KIV	képességteszt	0.5425	0.6394	0.0969
KAR	tehetségprogram	0.5581	0.6453	0.0872
TOB	állásportál	0.7146	0.7965	0.0819
KAR	e.learning	0.5700	0.6457	0.0757
KIV	értékelőközpont	0.3405	0.4146	0.0741
CSA	dolgozói.értekezlet	0.8197	0.7487	-0.0710
MUN	surított.munkarend	0.2355	0.1600	-0.0755
ÖSZ	részvényopció	0.2638	0.1872	-0.0766
ÖSZ	részvényprogram	0.2861	0.2069	-0.0792
KAR	célfeladat	0.8346	0.7450	-0.0896
MUN	alkalmi.munka	0.6923	0.5754	-0.1169
KAR	networking	0.6937	0.5683	-0.1254
CSA	üzemi.t.közv	0.6259	0.4757	-0.1502
TOB	hirdetés	0.8174	0.5745	-0.2429

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázat alapján azt látjuk, hogy a legnagyobb átrendeződés az alkalmazott gyakorlatok előfordulását illetően a két időszak között a toborzás és a karriermenedzsment gyakorlataiban mutatkozik meg. Ennek több szakmai magyarázata is lehet. Egyrészt a verseny a jó munkaerőért továbbra folyamatosan élesedik, emiatt a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a toborzásra. A karriermenedzsment pedig a dolgozók megtartásában játszik fontos szerepet. Azt is láthatjuk a táblázatban, hogy előtérbe kerültek az olyan HR gyakorlatok és eszközök, amelyek kisebb költséggel járnak (pl. a dolgozói ajánlások és a saját honlap a toborzásban, az e-learning a fejlesztésben), vagy akár belső erőforrásokkal is megvalósíthatók (pl. a tehetségprogram és az értékelőközpont). Láthatjuk azt is, hogy az újabb technológiára épülő eszközök (pl. a saját honlap és az állásportál a toborzásban, vagy az e-learning) mellett háttérbe szorúlnak a hagyományosabb, kevésbé hatékony eszközök. Erre jó példa a sajtóhirdetés toborzásban látott visszaesése. Az érdekesebb előfordulási arány elmozdulásokra a szakterületi áttekintésben is kitérek majd.

4.1.2. A HR gyakorlatok hatókörének időbeli változása

A két időszak közötti hatókör-elmozdulások szignifikanciáját nemparaméteres módszerrel határoztam meg. Az szimuláció során gyakorlatonként 1000 mintavétellel egyenként 100 elemű elérés minta átlagát (hatókörét) számítottam ki mindkét időszakban, majd meghatároztam a két időszakhoz tartozó 1000 átlagérték 2.5%-os és 0.975%-os konfidencia-intervallumait. Azon gyakorlatok hatókörváltozásait tekintettem szignifikánsnak, amelyeknél a konfidencia-intervallumok nem kerültek egymással átfedésbe. A 20. ábra egy nem szignifikáns és egy szignifikáns elmozdulást szemléltet.



20. ábra: Példa nem szignifikáns és szignifikáns átlagkülönbségre

Forrás: saját szerkesztés

A diagramokon a két időszakhoz tartozó 1000 részminta elérés átlagainak (hatóköreinek) eloszlását látjuk. Az ábrán a vékony pontozott vonalak az átlagokat jelzik. A szaggatott vonalak a 2010-es időszak, a folytonos vonalak pedig a 2016-os időszak 95%-os konfidencia intervallumainak határait mutatják. Mindkét ábrán megfigyelhető az átlagok két időszak közötti elmozdulása, azonban a bal oldali grafikonon a két időszakhoz tartozó konfidencia intervallumok egymást átfedik, így azt nem tekintem szignifikáns elmozdulásnak. A jobb oldali grafikon esetében azok nincsenek átfedésben, ezért ezt az elmozdulást szignifikánsnak fogadom el. Ezzel az eljárással azt találtam, hogy a teljes minta vonatkozásában csak két vizsgált HR gyakorlat hatóköre változott szignifikánsan a két időszak között: a belső forrásból történő toborzás 0.138, a regionális béralku pedig 0.134 növekedést mutat. Ezen elmozdulások lehetséges szakmai okaira a következő alfejezetben, a szakterületenkénti áttekintés során kitérek majd. Az összes többi gyakorlat esetében a hatókör elmozdulás abszolút értéke ennél kisebb, és nem szignifikáns. Ez alátámasztja a modellalkotás során kialakult feltételezésemet, hogy a hatókör, annak „választóvonal” szerepe miatt egy statikusabb mutató.

Ugyanilyen eljárással vizsgáltam az átlag alatti és átlag feletti elérés értékekből származó hatókör értékek (H_1 és H_2) elmozdulását. (H_1 -nél előfordult néhány olyan eset, amelyeknél az átlagolandó értékek száma nem érte el a 100-at, ilyen esetekben az ezer részminta elemszáma a rendelkezésre álló darabszám 60%-a volt.) Szintén meghatároztam mindkét időszakra a H_1 és H_2 közötti távolság, T értékeit is minden gyakorlathoz. A távolság időszakok közötti változását akkor értelmeztem, ha a két végpont, H_1 és H_2 közül legalább az egyik érték szignifikáns időbeli változást mutatott. A szignifikáns hatókörváltozások értékei az M9. mellékletben található (153. oldal).

H_1 esetében 18 gyakorlat, H_2 esetében pedig 20 gyakorlat mutatott szignifikáns változást. 13 gyakorlatnál H_1 és H_2 egyaránt növekedett. Ezek közül 5 a munkaidő beosztások és atipikus munkarendek területén, négy pedig a karriermenedzsment területén található, tehát ezeken a szakterületeken változik leginkább a gyakorlatok differenciálásáról alkotott szemlélet változása,

és ez az inkluzívabb gyakorlatalkalmazás irányába mutat. Ezeknél az eseteknél az is megfigyelhető, hogy H_2 nagyobb mértékben növekedett, mint H_1 , így a tipikus szervezeti szemléletek ezeknek a gyakorlatoknak a differenciálásáról annak ellenére távolodtak egymástól, hogy az alacsony lefedettségű szervezetek körében is a gyakorlat lefedettségének növekedését figyelhettük meg.

A rugalmas munkaidő hatóköre a fentiekkel szemben az átlagosnál kevésbé és az átlagosnál nagyobb mértékben differenciáló szervezetek körében is csökkent, itt azonban a csökkenést a magas lefedettségű szervezetek nagyobb mértékben mutatták, így a két oldal közötti véleménykülönbség a differenciálás mértékéről csökkent, vagyis az álláspontok közeledtek. Hat gyakorlatnál csak H_2 nőtt szignifikánsan, ezek egy kivétellel a toborzás és kiválasztás területére tartozó gyakorlatok, Ez arra utalhat, hogy a szervezetek egy része egyre fokozottabb versenyt folytat a munkaerő megszerzéséért, míg más szervezetek nem kényszerülnek arra, hogy ezeket a gyakorlatokat további dolgozói csoportokra terjesszék ki. Ebben az esetben érdekes lenne az iparági különbségeket vizsgálni, sajnos erről az adatok két időszak közötti megfeleltethetőségének hiányában le kellett mondanom. Három, a teljesítményértékelés körébe tartozó gyakorlatnál az átlag alatti lefedettség tovább csökkent, ezzel is tovább növelve a két uralkodó szemlélet közötti szakadékot. Négy olyan gyakorlat fordul elő, amelyek időbeli változásánál a távolság csökkenése az alacsony lefedettségű gyakorlatok növekedésének tulajdonítható, ezek közül három a toborzás területére tartozik (állásportál, munkaügyi központ és a belső toborzás). Olyan gyakorlatra nem látunk példát, amelyek esetében a H_1 és H_2 különböző irányú szignifikáns elmozdulást tett volna.

Összegezve a fentieket: 19 gyakorlatnál nőtt a gyakorlat differenciáltságának mértékéről alkotott tipikus vélemények közötti különbség, 5 gyakorlatnál csökkent, és 49 esetben pedig nem tudtuk megbízhatóan értékelni a változás irányát. Tehát a gyakorlatok differenciáltsága tekintetében az álláspontok változatlansága dominál, és ahol változást észlelünk, ott az leginkább a divergencia irányába mutat.

46 gyakorlatnál állapítottam meg az előfordulási arány szignifikáns változását, ezek közül azonban csak 17 mutatott változást a H_1 - H_2 távolságban. Tehát a gyakorlatok szükségességének megítélése történő változás az esetek többségében nem jár együtt a differenciáltság megítélésében történő változással. Másképpen kifejezve, a gyakorlat szükségességének megítélése dinamikusabban változik, mint a gyakorlat differenciáltságának megítélése. 20 gyakorlat esetében pedig sem a hatókörben sem az előfordulási arányban nem figyelhettünk meg szignifikáns változást, az ezekről kialakult szemléletek a két felmérési időszak között számottevően nem változtak. Ilyen gyakorlatok mind a kilenc vizsgált szakterületről előfordulnak. Ebből 9 gyakorlat az általános kategóriába tartozik, ezek esetében arra következtethetünk, hogy stabil, bevált gyakorlatokról van szó (pl. kiválasztás során interjú, teljesítményarányos bér, a teljesítményértékelésnek a javadalmazási döntésekbe való beszámítása, vagy a spontán jelentkezők toborzásánál történő figyelembevétele). A „mozdulatlan” gyakorlatok között találunk még a szegmentált kategóriába tartozó karrierfejlesztési eszközöket (pl. utódlási terv, coaching, mentorálás), és itt bukkannak fel a

kollektív béralku specifikus kategóriába tartozó egyes gyakorlatai is (országos-, divízió- és telephely szintű alku). A jelentősebb időbeli elmozdulásokra a következő alfejezetben a szakterületi áttekintés során kitérek.

Érdekes megvizsgálni a két időszak közötti kategóriaváltásokat is. A kategóriákat a modell az előfordulási aránynak és a hatókörnek az átlaghoz való viszonya alapján határozza meg. Ezért ha ezek a két időszak között úgy mozdulnak el, hogy átlépik a kategóriahatárt, akkor a gyakorlat egy másik kategóriába sorolódik. Ha azonban a hatókör vagy az előfordulási arány a kategóriahatár közelében van, akkor az adatok szóródásából eredően véletlenszerűen is átkerülhet egyik kategóriából a másikba. Ez rámutat arra, hogy az átlaghoz nagyon közel eső mutatókkal rendelkező gyakorlatok besorolása nem megbízható. Ezt a szempontot figyelembe lehet venni a modell későbbi továbbfejlesztése során. Ezért is fontos vizsgálni az előfordulási arány és a hatókör elmozdulásainak szignifikanciáját, mielőtt kijelentenénk, hogy egy adott gyakorlat átkerült egy másik kategóriába. Előfordulhat ugyanis olyan változás, amely minimális mértékű, de a kategóriahatár átlépésével jár. Ezekben az esetekben nem mondhatjuk, hogy a gyakorlattal kapcsolatos általános szemlélet megváltozott a piacon, és pusztán a modell besorolása alapján emiatt téves következtetésre juthatunk. A 8. táblázat összefoglalja a két időszak között kategóriát váltó HR gyakorlatokat.

8. táblázat: HR gyakorlatok kategóriaváltásai a két időszak között

Gyakorlat	Kategória		Kategóriaváltást magyarázó változás szignifikáns-e	
	2010	2016	Előfordulási arány	Hatókör
képességteszt	Limitált	Általános	szignifikáns	nem
üzemi.t.közv	Szegmentált	Limitált	szignifikáns	
networking	Szegmentált	Limitált	szignifikáns	
alkalmi.munka	Szegmentált	Limitált	szignifikáns	
rugalmas.munkaido	Szegmentált	Limitált	szignifikáns	
rotáció	Szegmentált	Limitált	nem	
hirdetés	Általános	Specifikus	szignifikáns	
csoport.prémium	Általános	Specifikus	szignifikáns	
szakmai.teszt	Limitált	Specifikus	szignifikáns	
tehetségprogram	Limitált	Szegmentált	szignifikáns	
e.learning	Limitált	Szegmentált	szignifikáns	
dolgozói.felmérések	Szegmentált	Általános		nem
csoportértekezlet	Szegmentált	Általános		nem
panelinterjú	Szegmentált	Általános		nem
elektronikus.út	Szegmentált	Általános		nem
pénzügyek.kom	Általános	Szegmentált		nem
egyéni.célprémium	Általános	Szegmentált		nem
té.felettes.felettese	Specifikus	Limitált		nem

Forrás: saját szerkesztés

A kategóriák közötti váltást az egymással szomszédos kategóriamezők között csak az egyik dimenzióbeli változás magyarázhatja, pl. a specifikus kategóriából a limitáltba csak a hatókör csökkenése következtében kerülhet egy gyakorlat, mert az előfordulási arány a kategóriahatárnak

ugyanazon az oldalon helyezkedik el. Mindkét dimenzió mentén történő elmozdulás szükséges az egymással átlósan elhelyezkedő kategóriák közötti váltsához. Az előfordulási arány- és hatókörváltozások szignifikanciájára a 8. táblázatban csak ott tettem utalást, ahol az a kategóriaváltás szempontjából értelmezhető. Fehér háttérrel a szignifikáns, szürke háttérrel a nem szignifikáns kategóriaváltásokat jeleztem.

A 8. táblázat összefoglalása alapján azt láthatjuk, hogy összesen 9 gyakorlatnál tekinthetjük szignifikánsnak a kategóriaváltást, ezek mindegyikét az előfordulási arány csökkenése vagy növekedése okozta. Ezek közül a szakmai teszt, a tehetségprogramok és az e-learning jelentősége növekedett, a többi gyakorlaté pedig csökkent. A hirdetések toborzásban való alkalmazása, az üzemi tanács szerepe a dolgozói vélemények felsővezetéshez való közvetítésében, a networking alkalmazása a karrierfejlesztés során és az alkalmi munka előfordulási arányának változása abszolút értékei az 1., 2., 4. és 6. helyen szerepelnek a szignifikáns előfordulási arány elmozdulást mutató gyakorlat közötti rangsorban, nem meglepő tehát, hogy az ilyen mértékű elmozdulások kategóriaváltást eredményeztek. Csak egy olyan gyakorlatot találunk, ahol mindkét dimenzióban az átlag másik oldalára került az előfordulási arány és a hatókör is, ez a képességteszt használata (kiválasztásban), amely a limitált kategóriából az általánosban került 2016-ra, de itt a hatókör elmozdulás nem szignifikáns.

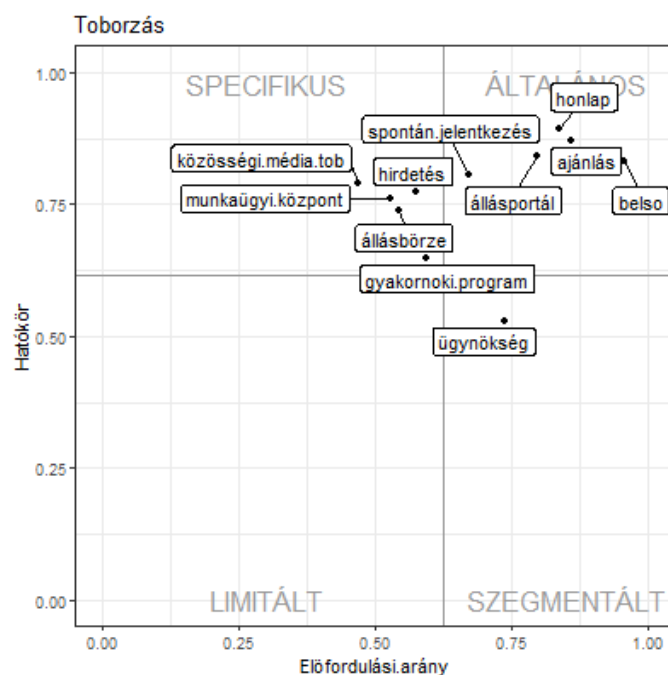
Második hipotézisem, miszerint A HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességei az idő függvényében változnak, igazolást nyert. A modell pedig azt is feltárta, hogy a gyakorlatok szükségességének megítélése erőteljesebben változik, mint a gyakorlatok differenciálásról alkotott szemlélet.

4.1.3. A vizsgált HR gyakorlatok áttekintése az előfordulási arány-hatókör koordinátarendszerben, szakterületi bontás szerint

A továbbiakban szakterületenként áttekintettem az egyes gyakorlatokat az előfordulási arány-hatókör modell alapján, összevetve a modell alapján tett észrevételeimet egyéb szakirodalmi adatokkal és saját gyakorlati tapasztalataimmal. Az áttekintés során felhasznált grafikonok csak a 2016-os adatokat mutatják, mert az előző időszak adatainak elhelyezése nagyon zsúfolttá tette volna a képet.

4.1.3.1. Toborzás

A toborzás gyakorlataira (21. ábra) magas hatókör jellemző – ez természetes, hiszen a toborzás az összes dolgozói csoportot egyaránt érintő feladat.



21. ábra: A toborzási gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán megfigyelhető, hogy a legmagasabb előfordulási aránnyal és hatókörrel rendelkező, az általános kategóriába eső toborzási források többsége a belső erőforrásokra nagyobb mértékben támaszkodik, költséghatékonyságra való törekvést jeleníti meg (belső állomány, spontán jelentkezések, belső ajánlások, vállalati honlap). Ezek közül az ajánlásnak és a belső toborzásnak az előfordulási aránya, és az átlag alatti és átlag feletti elérés értékekből számított hatóköre (H_1 és H_2) egyaránt emelkedett, az ezek közötti távolság pedig átlag feletti abszolút értékű csökkenést mutatott (-0,108 és -0,051). Ez arra utal, hogy a gyakorlatok jelentősége nőtt, és a gyakorlatok differenciáltságáról való vélemények közeledését a gyakorlatokat átlag alatti lefedettséggel működtető szervezetek felzárkózása magyarázza. Ennek egy lehetséges magyarázata, hogy a növekvő munkaerő-kereslet közepette a dolgozók megszerzéséért a szervezet egyre nagyobb hányadára kiterjedően szükséges alkalmazni a toborzási eszköztárat. Szintén lehetséges, hogy a költséghatékonyabb gyakorlatok térnyerése nyitott utat a toborzási gyakorlatok előretörésének. Ezt a modell adatai is alátámasztják, a toborzási gyakorlatokon belül a legnagyobb (0,8 feletti) hatóköre a saját honlapnak, a dolgozók ajánlásainak, az állásportáloknak, a belső toborzásnak és a spontán jelentkezéseknek van. Ezek a gyakorlatok az előfordulási arányukat tekintve is vezetnek a toborzási gyakorlatok között.

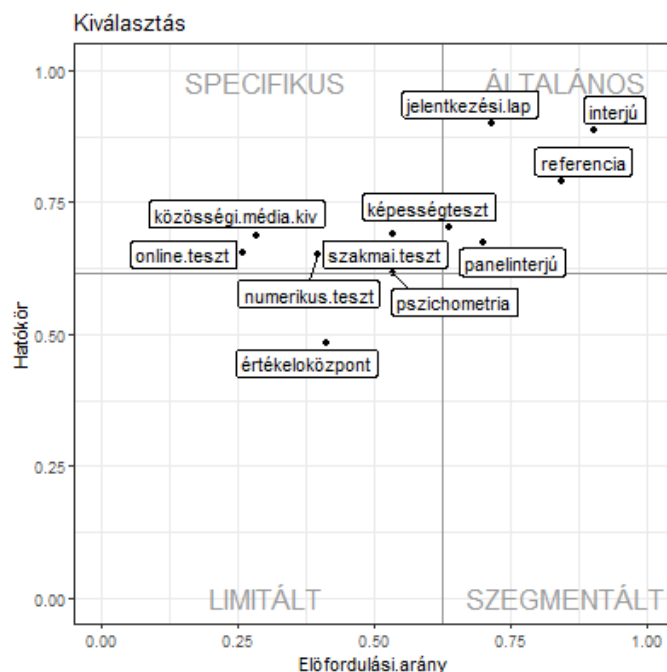
A belső toborzás előfordulási aránya kiemelkedően magas, 2016-ban 96%-os, tehát szinte minden vizsgált szervezet alkalmazza. A hatókör szignifikáns növekedése pedig azt mutatja, hogy a nagyvállalatok a betöltendő pozícióik egyre szélesebb körében támaszkodnak saját szervezetükre mint toborzási forrásra. Ezt magyarázhatja részben az élesedő munkaerőpiaci verseny, amelynek következtében a belső erőforrások fejlesztésére építő stratégia felértékelődik (a speciálisabb, nagyobb tapasztalatot igénylő pozíciókra a belső toborzási források, míg a belépő szintű pozíciók esetén külső toborzási források előnyben részesítése). További magyarázat lehet a strukturális átalakítások megnövekedett száma, ami a belső munkaerő

átrendeződését, más területen történő alkalmazását eredményezi (pl. diverzifikáció, piacbővítés vagy összeolvasások esetében). További magyarázatot adhat Wanous (1992) kutatása, aki már évtizedekkel ezelőtt kimutatta, hogy annak, hogy egy jelölt milyen forrásból érkezik a pozícióba, prediktív értéke van a beválási aránnyal kapcsolatban: a belső forrásból származó dolgozók beválási aránya magasabb. (Wanous a belső források közé sorolta a jelenlegi dolgozókat, a korábbi dolgozókat, gyakornokokat és a dolgozói ajánlás útján érkezőket is). Moser (2005) pedig azt találta, hogy a belső forrásból érkező dolgozók esetében kisebbek a beteljesületlen elvárások, magasabb a munkakörrel való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség.

Az ügynökségek használata szintén gyakori, de azt már kisebb dolgozói csoportra kiterjedően használják a vállalatok. A nyomtatott sajtóban történő hirdetés 2010-ben még az általános kategóriában szerepelt, de 2016-ra előfordulási aránya 82%-ról 57%-ra csökkent. Ez nem meglepő, hiszen az online térben a sajtóhirdetésekhez képest gyorsabban és célzottabban, egyes esetekben költséghatékonyabban juthat el az információ a betöltetlen állásokról a potenciális jelöltekhez. Szretykó és Hajdú (2017) szerint a nyomtatott sajtó egyeduralma a toborzás területén véget ért. Az online felületek pedig nemcsak a konkrét állásról adhatnak információt, hanem a cégről alkotott képet, a munkaadó márkáját is befolyásolhatják, és ennek tudatos formálásával a cégeknek egyre nagyobb hányada él. A Cranet felmérésben csak a 2016-os felmérési ciklusban jelent meg a közösségi média mint toborzási eszköz, ezért ennek változási dinamikáját jelen adatok alapján nem tudom jellemezni. Az előfordulási gyakorisága az egyéb vizsgált HR gyakorlatok átlaga alatt található. Azt viszont láthatjuk, hogy a közösségi médiát alkalmazó szervezeteken belül a magas hatókörrel használják ezeket a felületeket toborzási eszközként. Feltételezésem az, hogy a jövőben a közösségi média előfordulási arány is növekedni fog, és idővel bekerül majd az általános kategóriába. Ennek egyik oka lehet a gyorsaság és a nagyszámú potenciális jelölt elérése. Ugyanakkor a közösségi média cégek nem titkolt célja, hogy a platformjukon jelenlévő emberek adatait minél szélesebb körben monetizálják, ezzel párhuzamosan a felhasználók is egyre tudatosabban igyekeznek védeni saját privát adataikat. Ezért a hatékony közösségi médiás toborzásnak véleményem szerint már középtávon is érezhetően emelkednek majd a költségei. A LinkedIn-nek például már régóta létezik kifejezetten recruiterekre szabott fizetős szolgáltatása. A Cranet adatok alátámasztják a szakirodalomban ismertetett tendenciákat a toborzás területén, amely közül legmarkánsabban az online technológiák előretörése jelenik meg. Ugyanakkor Searle (2006) az új technológiákra épülő toborzási és kiválasztási gyakorlatok kapcsán arra figyelmeztet, hogy a gyorsaságra és költséghatékonyaságra törekvő eljárások behatárolhatják a jelentkezők autonómiáját és a folyamat feletti kontrollját, és rámutat, hogy az ilyen rendszerekben benne rejlik az adatokkal való visszaélés és a hátrányos helyzetű csoportok diszkriminációjának állandósulásának lehetősége is. Szretykó és Hajdú (2017) emellett azt is felveti, hogy a sok adat rendelkezésre állása háttérbe szoríthatja az egyéb, nem számszerűsíthető tényezőket. Az állásbörzét, közösségi médiát vagy a munkaügyi központokat toborzási forrásként a cégek kisebb aránya veszi igénybe, azok viszont, akik alkalmazzák, a szervezetük legnagyobb részén alkalmazzák ezeket a gyakorlatokat.

4.1.3.2. Kiválasztás

A kiválasztás gyakorlatainak a modellben elfoglalt helyét a 22. ábra szemlélteti. Azt olvashatjuk le az ábráról, hogy a leggyakrabban alkalmazott gyakorlatok (négy szemközti interjú, panelinterjú, jelentkezési lap, referencia és képességteszt) egyben a legnagyobb hatókörrel is rendelkeznek, és az általános kategóriában találhatók. Ezek a gyakorlatok a képességteszt kivételével a vállalatok belső erőforrásaira támaszkodnak. (A képességteszt is lehet vállalatspecifikus, de tapasztalatom szerint gyakoribbak a külső szolgáltatók által kínált, nagy normacsoporthoz validált tesztek vagy a szabványosított pályakezdeti tesztek).



22. ábra: A kiválasztás eszközeinek elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben
Forrás: saját szerkesztés

A szakmai tesztek, online tesztek, pszichometria tesztek és numerikus tesztek előfordulási aránya alacsonyabb, ennek oka feltételezésem szerint az, hogy a munkakörök jelentős része szempontjából nem releváns, vagy túl költséges. Amely vállalat viszont alkalmazza, az a dolgozók széles körében hasznosítja ezeket. Jó példa erre például a Magyarországon is nagyszámú kiválasztást végző szolgáltatóközpontok gyakorlata, amelyek szinte minden szakmai pozícióra alkalmaznak valamilyen, a munka szempontjából releváns képességtesztet.

Új fejlemény, hogy a kiválasztási eszközök között megjelent a közösségi média, amelyet a Cranet 2016-os felmérésében épített be a kérdőívbe. A vizsgált szervezeteknek 29%-a alkalmazza a közösségi médiát a kiválasztásban, ez lényegesen alacsonyabb a közösségi médiának a toborzásban való előfordulásánál (47%). Míg a toborzásban a közösségi média az emberi közösségek organikus kapcsolódásait aknázza ki, a kiválasztásban ezeknek a kapcsolódásoknak már kevésbé látom hasznosnak a szerepét, véleményem szerint a közösségi média felületeknek a konkrét kiválasztási döntésekben játszott szerepe erősen vitatható. Közvetve azonban ezek a felületek hatékonyan szolgálhatják a munkaáltatói márka építését és megerősítését, valamint a potenciális és meglévő jelöltek felé közvetítendő általánosabb

információk közlését is megkönnyíthetik. Russell és Brannan (2016) a toborzási és kiválasztási gyakorlatok és a munkaadói márkaépítés integrációját vizsgálta. Azt találták, hogy a vállalatok a potenciális munkavállalói felé közvetített márkaimidzse azt eredményezi, hogy a toborzás a technikai kompetenciák mellett a cég márkájához illeszkedő társadalmi és viselkedési kompetenciák jelentősége is megnövekszik. A szakirodalomban ehhez kapcsolhatóan megjelent a „brand-fit” („márkához illeszkedés”) fogalma, mint kiválasztási szempont. A gyakorlatban ezzel analóg módon már az 1990-es években is alkalmaztuk az „organizational fit” vagy „cultural fit” (szervezeti illeszkedés, kulturális illeszkedés) kifejezéseket, amelyekben a szervezeti kultúrába történő beilleszthetőséget értettük. A munkáltatói márkához való illeszkedés ennek a koncepciónak szélesebb körűen értelmezett változata, amely a cégkultúrát nem elszigetelten értelmezi, hanem azt a vállalat küldetésének és üzleti stratégiájának kontextusába illesztve igyekszik a jelenlegi és potenciális munkavállalók számára vonzóan kommunikálni. Erre pedig a közösségi média felületek alkalmasak.

Sokat hallani arról, hogy a jelöltek közösségi média profilját mintegy referenciaként nézik meg a cégek kiválasztással foglalkozó szakemberei. Bár a jelöltek nyilvános online megnyilvánulásai a közösségi média felületeken mindenki számára elérhetők, jómagam mégis kritikusan tekintek erre a gyakorlatra. Egyrészt ez az eljárás nem alkalmazható egységesen minden jelöltre (például a gyakori nevű jelöltek profilja sok esetben nem azonosítható, egyes jelölteknek nincs is profiljuk a recruiter által monitorozott felületen, vagy privát beállítások védik a jelölt információit). Az így talált információk megítélése legtöbbször szubjektív, és a saját online jelenlétüket hatékonyan menedzselő jelöltekkel szemben hátrányba kerülhetnek azok, akik esetleg a munkára alkalmasabbak, de online jelenlétük kevésbé tudatos. Másrészt a jelöltek privát online tevékenységének az esetek túlnyomó többségében a munkára történő kiválasztás szempontjából megkérdőjelezhető relevanciája, ugyanúgy, mint az interjú során a privát szférát érintő kérdések. A szakmai szempontokon túl, a jelöltek online aktivitásáról a hozzájárulás nélküli, kiválasztás célját szolgáló adatgyűjtés – még ha az nyilvánosan hozzáférhető adatok alapján történik is – felvethet jogi, infobiztonsági és adatvédelmi problémákat is.

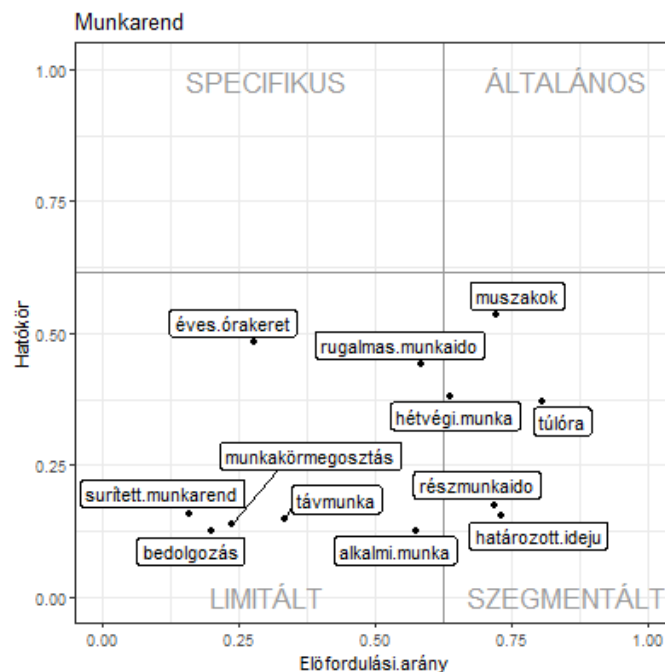
Az értékelőközpont a limitált kategóriában foglal helyet. Ez azért nem meglepő, mert alkalmazása kifejezetten magas költség- és erőforrásigényű. Az értékelők között jelen kell lennie szakmai és HR-es kiválasztóknak is, a lebonyolítás is időigényes mind az értékelők, mind pedig a jelöltek számára. Tehát ahol csak egy-egy munkatárs átlagos fluktuáció miatti eseti pótlásáról kell gondoskodni, ott nem feltétlenül gazdaságos, nagyszámú jelölt rövid idő alatt történő kiválasztásához azonban célravezető eszköz lehet.

A Cranet adatok alapján Biemann et al. (2018) azt vizsgálták, hogy a kiválasztási gyakorlatok 1995-től a legutóbbi felmérési ciklusig mennyire mutattak nemzetközi konvergenciát vagy divergenciát. Azt találták, hogy a vizsgálat korai időszakában konvergencia mutatkozott, amely aztán egy statikus állapotot követően divergenciába fordult. Az egymáshoz hasonló gyakorlatot mutató országok intézményi és kulturális távolsági magyarázták a hasonlóságokat, míg a földrajzi távolság ebben nem játszott szerepet. Emellett azt a következtetést vonták le, hogy a gyakorlatok konfigurációi fontosabb szerepet játszanak, mint az egyes, elszigetelten kezelt

gyakorlatok. Saját modellem alapján azt találtam, hogy azok a kiválasztási módszereknek, amelyek mindkét felmérésben szerepelnek, a két időszak között kivétel nélkül szignifikánsan nőtt az előfordulási aránya, a növekedés 5 és 10% közötti. Szintén megfigyelhetjük a 22. ábra, hogy a kiválasztási eszközök az értékelőközpont kivételével átlag feletti hatókörrel rendelkeznek. Tehát ha egy vállalat ráállt egy adott kiválasztási eszköz használatára, azt a szervezetben belül széles körben alkalmazza. Ez azt mutatja, hogy a gyakorlatok mozgása nem elszigetelten valósul meg, hanem a mozgások iránya a szakterület több gyakorlata esetében is hasonló tendenciát mutat. Az eszköztár szélesedése jelezheti többek között a kiválasztási folyamat fontosságának felértékelődését is. Az általam felállított modell legutóbbi két ciklusának adatai tehát egy más megközelítés alapján erősítik Biemann et al. (2018) konfigurációkra tett megállapítását.

4.1.3.3. Munkarendek, foglalkoztatási formák

A felmérés a hagyományos foglalkoztatás egyműszakos munkarendjétől eltérő gyakorlatokat vizsgálja, amelyeknek modellben történő elhelyezkedését a 23. ábra mutatja.



23. ábra: A munkarend különböző gyakorlatainak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált gyakorlatok között keverednek a hagyományos foglalkoztatás keretei közötti különböző munkaidőbeosztási gyakorlatok (éves órakeret, hétvégi munka, munkakörmegosztás, műszakok, rugalmas munkaidő, sűrített munkarend, túlóra), valamint egyes atipikus foglalkoztatási formák (alkalmi munka, bedolgozás, határozott idejű foglalkoztatás, részmunkaidő, távmunka), ezért szakterületi áttekintésben ezt a két csoportot elkülönülten vizsgálom.

Az elméleti alpnak tekintett foglalkoztatási forma a teljes munkaidős, fix időbeosztású munkarendben történő alkalmazás, például a határozatlan időre kötött munkaszerződéssel

minden munkanapon 8-tól 17 óráig a munkahelyen történő munkavégzés. Minden egyéb munkarend vagy foglalkoztatási forma ettől valamely aspektusában eltér (munkavégzés helye, időbeosztása, ideje, szerződés hatálya, formája, stb.). Az alapgyakorlattól való eltérés módja sokrétű lehet, de véleményem szerint minden ilyen eltérést a rugalmasságra való törekvés motivál. Az Európai Közösségek Bizottsága (2007) közleményében a rugalmasságot elsősorban a munkáltatók érdekeként jeleníti meg, míg a munkavállalók elsődleges érdekének a munkahely biztonságát tekinti. Ajánlásuk szerint e két szempont integrált megközelítésével kell elérni, hogy több és jobb munkahely megjelenése mellett a szociális modellek korszerűsítésére is sor kerüljön. Ehhez a munkaerőpiacok, a munkaszervezés, és a munkaügyi kapcsolatok rugalmasságát, valamint a foglalkoztatási és szociális biztonságot egyszerre kell vizsgálni. Ennek megvalósulását a „rugalmas biztonság” („flexicurity”) fogalmának definiálásával igyekeznek elősegíteni, amely alatt egy olyan integrált stratégiát értenek, amely egyidejűleg irányul a munkaerőpiaci rugalmasság és a foglalkoztatotti biztonság erősítésére. László et al. (2013) szerint rugalmasság –általánosabb értelemben - a gazdasági környezet változásaira adott egyfajta válasz, legyen szó akár a piaci elvárásokban, munkavállalói elvárásokban vagy a szabályozó környezetben előálló változásokról. Saját tapasztalatom szerint a rugalmasság igénye a munkavállalói oldalon is markánsan megjelenik, leginkább a munka és magánélet jobb összeegyeztethetősége igénye folytán, és ezért a nem tipikus foglalkoztatási formákat nemcsak a vállalati prioritások, hanem a munkavállalói elvárások is befolyásolják.

A Cranet által vizsgált munkaszervezési gyakorlatok közül elsőként a munkaidő-beosztások fajtáit tekintem át a kétdimenziós modellben. Ezen gyakorlatok hatóköre minden esetben átlag alatti. A leggyakrabban alkalmazott munkaidő-beosztások közé tartozik a műszakok szervezése valamint a túlóra, ezzel szemben sokkal ritkábban fordul elő a sűrített munkarend és az éves órakeret. E mögött meghúzódhat olyan ok, hogy az éves órakeret vagy sűrített munkarend tipikusan kollektív megállapodások alapján kerül bevezetésre, míg a többi vizsgált munkaszervezési mód általánosabban, külön megállapodások nélkül is alkalmazható, ez szélesíti az alkalmazó szervezetek körét. Előfordulási arányát tekintve átlagos a rugalmas munkaidő, amelyet a válaszadó szervezeteknek több mint fele alkalmaz, ugyanakkor ezt nem terjesztik ki a teljes szervezetre (hatókör 0,475). A munkaidő-beosztásokra nyilvánvalóan meghatározóan hat, hogy a kérdéses munkakör milyen feladatot lát el. Egy folyamatos üzem működtetését csak műszakokkal lehet megoldani, míg bizonyos szellemi tevékenységek vagy irodai munka esetében több létjogosultsága van a rugalmas munkaidőnek. Berkery et al. (2017) tanulmánya a Cranet adatok alapján azt vizsgálta, hogy a rugalmas munka-időbeosztások hatnak-e olyan tényezőkre, mint a fluktuáció és a hiányzás. Azt találták, hogy azoknál a szervezeteknél, amelyek a hagyományosabb munkaszervezési megoldásokat választották, szignifikánsan magasabb a fluktuáció, mint a rugalmas munkaidő-beosztást alkalmazó szervezeteknél. Ezt arra vezették vissza a szerzők, hogy a rugalmas munkaidő-beosztás a munkavállalókban azt a percepciót erősíti, hogy a vállalat a munkavállalókról gondoskodik, és ezért ezekhez a szervezetekhez jobban kötődnek a dolgozók, és ez a lojalitás többek között kifejeződik a kisebb fluktuációban is. Koch (2013), aki szintén a Cranet adatokból dolgozott, rámutat a rugalmas munkarend előfordulásának országonkénti különbözőségére. A német nyelvterületeken és Észak-Európában szerinte kétszer olyan magas a rugalmas munkaidőt alkalmazó vállalatok száma, mint a kelet-

európai és ázsiai országokban. Ezt az én adataim azzal egészítik ki, hogy ez nemcsak az előfordulás arányára, hanem a hatókörre is igaz. A rugalmas munkaidő 2016-os átlagos hatókör rangsorában az első hat helyen Németország, (0.716) Norvégia (0.675), Svájc (0.667), Ausztria (0.616), Belgium (0.587), Svédország (0.563) szerepel. A felmérésben szereplő további országok esetén a rugalmas munkaidő átlagos hatóköre 0.310.

Az atipikus foglalkoztatási formák hatóköre kifejezetten alacsony, és a részmunkaidőt és határozott idejű foglalkoztatást kivéve előfordulási arányuk is átlag alatti. A vizsgált gyakorlatoknak ez a csoportja annyira eltér a többi szakterület gyakorlataitól, hogy a felmérés értékeit összevettem statisztikai adatokkal is annak érdekében, hogy meggyőződjek arról, hogy nem a mérési módszerből adódik a torzítás. A fellelhető adatok nyilvános és térítésmentes statisztikai adatbázisokban meglehetősen hiányosak, és a hozzáférés nagyon körülményes. Az International Labour Organization (ILO), a European Statistical Office (EUROSTAT), a The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), valamint a U.S. Department of Labor (DOL) oldalain keresetem, és az utóbbi három oldalon találtam néhány releváns adatot. A részmunkaidőre és az alkalmi munkára 2016-2018 közötti adatok álltak rendelkezésre, a rugalmas munkaidőre legfrissebb statisztikai adat 2004-ből származik. Annak ellenére, hogy a statisztikai adatok mintái különbözőek (EU28 és OECD országok teljes foglalkoztatotti létszámát reprezentáló minták, szemben a Cranet országokban felvett nem reprezentatív felmérés nagyvállalati alkalmazottainak mintájával), a statisztikai adatok a Cranet 2016-os mintájából nyert hatókör adatokkal nagyságrendileg megfeleltethetőek (9. táblázat).

9. táblázat: A Cranet 2016-os felméréséből egyes atipikus foglalkoztatási formák hatókör adatainak összevetése egyéb forrású statisztikai adatokkal

Foglalkoztatási forma	Minta	Időszak	Arány	Forrás
Alkalmi munka	EU28 átlag	2016 Q4	0.142	EUROSTAT ¹
	OECD átlag	2018	0.117	OECD ²
	CRANET átlag	2016	0.126	Cranet 2016
Részmunkaidő	EU28 átlag	2016 Q4	19.5	EUROSTAT ³
	OECD átlag	2018	0.165	OECD ⁴
	CRANET átlag	2016	0.175	Cranet 2016
Rugalmas munkaidő	EU27 átlag	2004	0.313	EUROSTAT ⁵
	USA	2004	0.286	U.S. DOL ⁶
	CRANET átlag	2016	0.44	Cranet 2016

Forrás: saját szerkesztés az Eurostat, OECD és a DOL adatai alapján (a részletes forrásmegjelölést lásd az Irodalomjegyzék végén [138. oldal], a táblázat Forrás oszlopában található számozásnak megfelelően)

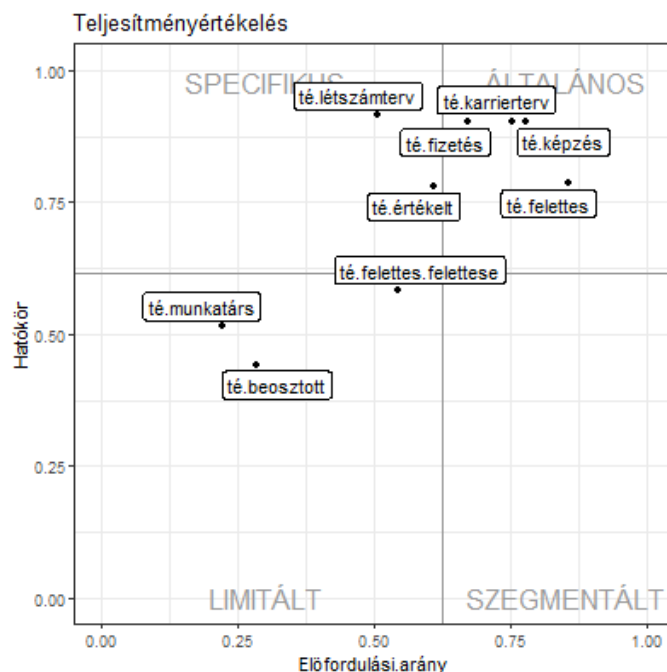
A szakirodalomban atipikusnak nevezett munkarendek közül a CRANET felmérés szerint leggyakrabban a részmunkaidő (71,9%) és a határozott idejű szerződés (73,3%) fordul elő, ugyanakkor ezek hatóköre meglehetősen alacsony (17,5% és 15,5%). A többi atipikus foglalkoztatási forma ennél ritkább, és hasonlóan alacsony hatókörrel rendelkezik. Ennek egyik oka lehet az, hogy a munkáltatók mellett az alkalmazottak többsége is előnyben részesíti a

hagyományos foglalkoztatást. Poór et al. (2015) állástalanok körében végzett felmérést az atipikus foglalkoztatási formákkal szembeni attitűdökről Szlovákiában és Magyarországon. A kutatás egyik konklúziója az, hogy a többség még kényszerhelyzetben is csak átmeneti megoldásként veszi számba ezeket a foglalkoztatási formákat (a távmunka kivételével), amelyet az általuk előnyben részesített hagyományos foglalkoztatás megtalálásáig fogadnak el. Ennek az atipikus munkarendek társadalmi elfogadottságtól az egyének gazdasági kitettségéig számos tényezője lehet. A hivatalos statisztikák a részmunkaidő esetében külön mérik, hogy a teljes foglalkoztatottak arányában mennyi a részmunkaidős foglalkoztatottak aránya, és ezen belül mekkora azoknak az aránya, akik a részmunkaidőt nem önként választották. Ez az arány az Európai Unióban 3-4% körüli, míg az összes részmunkaidős foglalkoztatott aránya 16-17% körül van. Ez arra utal, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás igényét a munkavállalói oldal igénye formálja. A távmunka elfogadottsága nagyon alacsony. A részmunkaidővel szemben ezt inkább a munkaadók igényei befolyásolják: a vezetők többnyire úgy érzik, hogy a dolgozók jelenléte szükséges a megfelelő irányításhoz. A távmunkát gyakran a munkahelyen végzett munkával kombinálva alkalmazzák (pl. a hét öt munkanapjából egy vagy két napon választhatják a dolgozók az otthonról történő munkavégzést).

Véleményem szerint a gazdaság összteljesítménye szempontjából kedvező, ha azok a munkavállalók, akik személyes körülményeik miatt kifejezetten preferálják az atipikus foglalkoztatási formákat, több lehetőséget találnak a munkaerőpiaci részvételre. Az atipikus foglalkoztatás kiterjesztésének lehetőségét elsősorban az előfordulási arány további növelésében látom. A hatókör szintjét inkább munkavállalói igények, a munkaköri sajátosságok és egyéb befolyásoló tényezők összhatásából eredő egyensúly indikátorának tartom, amelynek elmozdulása szélesebb körű társadalmi szemléletváltás következményeként indulhat meg.

4.1.3.4. Teljesítményértékelés

A Cranet felmérés a teljesítményértékelésnek két jellegzetes aspektusát vizsgálja. Az egyik szempont az, hogy kik vesznek részt egy-egy dolgozó teljesítményértékelésében (maga az értékelt, a közvetlen felettes, a felettes felettese, az értékelttel egy szinten lévő munkatársak és az értékelt beosztottjai). A másik vizsgálati irány az, hogy a teljesítményértékelés eredményét mennyire veszik figyelembe az olyan HR folyamatokban, mint a karriermenedzsment, képzés, javadalmazás, vagy a létszámtervezés. A vizsgált teljesítményértékelési gyakorlatoknak az előfordulási arány-hatókör koordinátarendszerben való elhelyezkedését a 24. ábra szemlélteti.



24. ábra: A teljesítményértékelés gyakorlatainak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

A leggyakrabban előforduló értékelő személy a közvetlen felettes. A dolgozó saját értékelésében való aktív részvételének előfordulási aránya kevéssel az átlag alatt van. A felettes és részvétele a folyamatban szintén átlag feletti hatókört mutat, tehát ez általános gyakorlatnak tekinthető. A legritkábban a munkatársak és a beosztottak vesznek részt az értékelésben, de ahol ez előfordul, ott is átlag alatti hatókört látunk. A beosztottak alacsony hatókörét magyarázhatja, hogy a szervezetben a beosztottakat irányító értékeltek száma is alacsonyabb, mert a legtöbb dolgozónak nincs saját beosztottja. A munkatársak azonban nem sokkal előzik meg a beosztottakat az értékelésben való részvétel hatókörét tekintve, ez jelezheti azt, hogy ezeknek a gyakorlatoknak a használata erősen differenciált. Hatókör tekintetében a beosztotti és munkatársi értékelések a limitált kategória felső harmadába tartoznak. A felettes felettese pedig mind előfordulási arányban, mind pedig hatókörében kevéssel az átlag alatt.

Az értékeléssel egy szinten dolgozó munkatársak valamint a beosztottak részvétele a tipikusan arra utal, hogy a szervezet az ún. 360 fokos visszajelzést alkalmazza a teljesítményértékelésben. Erről a felfogásról megoszlanak a vélemények a szakirodalomban. Az 1990-es években elterjedt az a nézet, hogy a munkatársi és beosztotti visszajelzések hozzájárulnak a szervezeti hierarchia szigorának, egyirányú kommunikációjának megtöréséhez és az „egy nagy csapat vagyunk” elvet erősítik. Ennek a koncepciónak a teljesítményértékelésben való beépítése már az 1980-as években megjelent (Burke et al., 1985), amikor a 360 fokos visszajelzéseket már széleskörűen alkalmazták a menedzsment fejlesztés területén, és a következő évtizedben elfogadottabb gyakorlattá a teljesítményértékelésben is (Edwards és Ewen, 1996). A szakemberek és kutatók, beleértve a módszer híveit és ellenzőit is, felszínre hozták a módszer lehetséges hátulütőit is. Fleenor és Prince (1997) áttekintette a témában megjelent jelentősebb publikációkat. Ők idézik

Bracken (1994) munkáját, aki szerint a módszer hatékonysága a végrehajtás megfelelő kivitelezésén múlik, és az ilyen értékelések bevezetésének megfontolásakor óvatosságot tanácsol. Szintén Fleenor és Prince (1997) foglalja össze Marchese és McGowan (1995) munkáját, amelyben a szerzők a 360 fokos visszajelzés előnyeiként az ügyfélközpontú megközelítés erősítését, dolgozói vélemények felértékelődését és a teljesítményről alkotott árnyaltabb képet említik, ugyanakkor rámutatnak a hátrányokra is: az értékelők pontatlansága, a folyamat időigényessége, a napi munkától elvont idő és figyelem, és az esetleges részrehajlások. Pfau és Kay (2002) ennél kritikusabb hangot üt meg. Könyvükben külön fejezetet szentelnek a teljes szervezetre kiterjesztett 360 fokos visszajelzéseknek, ugyanis azt találták, hogy a munkatársak és beosztottak visszajelzésének gyakorlata hátrányosan befolyásolja a vállalat piaci értékét. A Watson Wyatt Humántőke Index adatsorával végzett elemzésük szerint, ha a beosztottak értékelésbe történő bevonása 1 szórási értékkel növekszik, akkor a vállalat piaci értéke 5,7 százalékkal, a munkatársak értékelésbe történő bevonása esetén 4,9 százalékkal csökken, ez összesen akár 10,6% piaci értékcsökkenést is okozhat. Ennek okát a szerzők több faktorról magyarázzák: a folyamat idő- és erőforrás igénye, az értékelés által okozott stressz, az eredmények alapján történő fejlesztési lépések hiánya, az inkompetens végrehajtás és az értékelésért minőségéért való felelősség hiánya mind közrejátszhat a piaci értéket aláásó hatásban. Ennek ellenére ők sem az eszközben látják a fő problémát, hanem az alkalmazás során elkövetett hibákban. Ugyanakkor a sikeres működtetés feltételei között néhány gyakorlatias szempont mellett olyan elvont, nehezen kivitelezhető kritériumokat is javasolnak, mint például a bizalom növelése a szervezeten belül, vagy a vezetők visszajelzés adására és befogadására való képességének javítása. Bracken és Church (2013) szintén felveti az értékelés minőségének problémáit, és amellyel érvel, hogy a módszert fejleszteni kell, emellett helyénvalónak tartja azt a nézetet is, amely a szűkebben értelmezett teljesítményértékelési folyamatában nem ismeri el a teljeskörű visszajelzések szerepét.

A teljesítményértékelésben alkalmazott 360 fokos visszajelzésről a szakirodalomban fellelhető véleménykülönbségek tükröződnek a Cranet adatokban is. Erre a beosztottak és munkatársak értékelésben való részvételéből következtek. A 24. ábra alapján ezek a gyakorlatok a limitált kategóriába tartoznak. Az alacsony előfordulási arány azt mutatja, hogy (legalábbis a felmérési mintában) túlsúlyban vannak azok a szervezetek, amelyek nem alkalmazzák ezt a gyakorlatot. Ennek ellenére az összes vizsgált szereplő közül a legnagyobb mértékben a beosztottak és munkatársak teljesítményértékelésben adott visszajelzéseinek előfordulási aránya növekedett a két Cranet felmérési időszak között (beosztott: 0.164-ről 0.284-re, munkatárs: 0.155-ről 0.223-ra), tehát a 360 fokos visszajelzés – bár korlátozott körben fordul elő – enyhén növekedő népszerűségnek örvend. A többi értékelő részvételének előfordulási aránya is növekedett, ami a teljesítményértékelés szerepének felértékelődését tükrözi. Ugyanakkor a hatókör vizsgálatánál szembetűnik, hogy a különböző értékelőknek a folyamatba történő bevonásának differenciáltsága az egyik leginkább megosztó kérdés a piacon. Az értékelőkre vonatkozó összes H_2-H_1 távolság a T értékek felső kvartiliséban foglal helyet. Az átlag alatti hatókör a differenciáltan alkalmazók többségének súlyából adódik, az átlagnál szélesebb körben alkalmazók körében azonban az átlagos lefedettség 96% körüli, szemben a többséget képviselő, átlagosan 18%-os lefedettséget mutató szervezetekkel, ez eredményezi a 78% körüli távolságot.

Tehát az átlag feletti lefedettséggel alkalmazó szervezetek többsége minden dolgozóra kiterjeszti a 360 fokos gyakorlatot.

Jómagam korábban dolgoztam olyan szervezetben, amelyben a teljesítményértékeléshez mindenre kiterjedő, évente végrehajtott 360 fokos visszajelzés kapcsolódott a teljes vállalatcsoporton belül, így erről a gyakorlatról mind a folyamatért felelős HR vezetőként, mind pedig értékeltként és értékelőként is szereztem tapasztalatot. Véleményem szerint a teljesítményértékelési időszakban kampányszerűen mindenre alkalmazott 360 fokos visszajelzés esetenként elterelte a fókuszot az üzleti prioritásokról (én magam egy hónap leforgása alatt körülbelül 20 értékelést készítettem, míg rólam 10 értékelés készült). Az értékelések minősége nagy szóródást mutatott, és talán a legfontosabb észrevételem az, hogy az értékeltek fejlődése nem állt arányban a folyamatra fordított erőforrásokkal. Azt azonban mindenképpen követendő gyakorlatnak tartom, hogy a munkatársaknak egymás felé és a beosztottaknak a vezetőik felé legyen rendszeres visszajelzési lehetőségük, egyéni vagy kollektív fórumokon, vagy akár 360 fokos visszajelzés formájában is. Ez utóbbit azonban akkor tartom a leghatékonyabbnak, amikor az értékelt egyén is motivált a fejlődésben.

A teljesítményértékelés másik aspektusaként azt vizsgálta a Cranet felmérés, hogy a teljesítményértékelés eredményeit mely HR folyamatok esetén használják fel inputként. A legnagyobb előfordulási aránnyal a képzés és a karriermenedzsment rendelkezik, és a fizetésemelések is magas előfordulási arányt mutatnak, egyedük a létszámtervnel történő figyelembevétel fordul elő átlag alatti arányban. Mindegyik vizsgált terület kiemelkedően magas, 0,94-0,95 körüli hatókört mutat. Ez azt jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek figyelembe veszik a teljesítményértékelést a különböző HR folyamatoknál, ebben szinte egyáltalán nem differenciálnak, hanem a teljesítményértékelésben résztvevő dolgozókat ebből a szempontból általában egységesen kezelik.

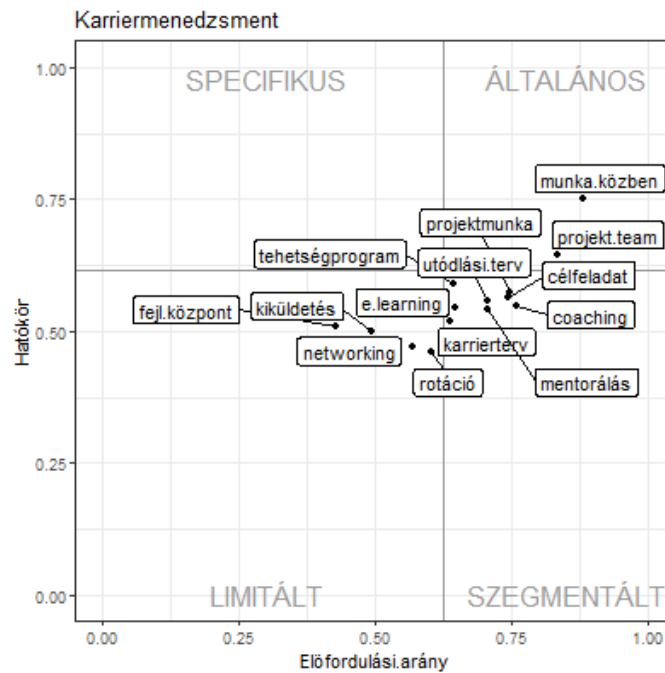
A szakemberek számára talán a legkézenfekvőbb a teljesítmények és a fizetések összekapcsolása, ezért sokan feltételezik azt, hogy a fizetésemeléseknél szinte minden vállalat beszámítja a teljesítményértékelést. Ezért meglepő, hogy a Cranet adatok szerint a vállalatoknak csak a kétharmada jár el így. Ennek egyik lehetséges magyarázata az, hogy a teljesítményértékelési folyamat eredményei nem szolgáltatnak megfelelő adatokat erre a célra. Az is előfordulhat, hogy egyes nagyvállalatoknál a különböző folyamatok elszigetelten zajlanak, és nem alkotnak egy koherens rendszert. Milkovich et al. (2011) felveti, hogy bár a bérsávok és béremelési útmutatók legtöbbször formalizáltak és jól definiáltak, a teljesítmény megítélése gyakran szubjektív. Ezért törekedni kell a minél objektívebb teljesítménymérésre és értékelésre. Egyes mechanizmusok például figyelembe veszik teljesítményértékelés eredményét, a dolgozói fizetéseknek a bérsávon belüli eloszlását, valamint az egyes teljesítményszintekhez tartozó átlagos emelés mértékét is (a szerző ezekre az útmutatókra a „merit grids” elnevezést használja). Az ilyen kifinomult rendszerek a céljukat akkor érik el, ha a teljesítmény értékelése is minél objektívebb módon valósul meg. Más szerzők azt annak fontosságát hangsúlyozzák, hogy a teljesítményértékelést a dolgozók igazságosnak érzékeljék.

A teljesítményértékelés eredményeinek az egyéb HR folyamatokba illesztése mind előfordulási arányát, mind pedig hatókörét tekintve magas, egyedül a létszámtervezésben való figyelembevétel előfordulási aránya átlagon aluli. Ez azt mutatja, hogy a szervezetek törekszenek a teljesítmény érvényesítésére a javadalmazásban és az előmenetelben egyaránt. A két felmérési időszak között a karriertervben és a képzésben való figyelembevétel előfordulási aránya növekedett (a növekedés 0.069 és 0.044), míg a hatókör egyik esetben sem mutatott szignifikáns elmozdulást. A teljesítményértékelés eredményének a karriertervezésben, képzésben és a fizetések vagy jutalmak differenciálásánál történő figyelembevétele egyaránt általános gyakorlat a nagyvállalatoknál. Ezek hatékonyságát kutatások is alátámasztják. Egy tanulmány például azt találta, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyek nem differenciálnak a kompenzációban a teljesítményértékelés alapján, csak a válaszadók 16%-a ítélte hatékonnak a teljesítményértékelési rendszert. A szerzők szerint a dolgozók szeretnék tisztán látni abban, hogy mik a kompenzáció alapelvei és ez hogyan kapcsolódik a teljesítményükhöz (Hancock et al. 2018).

Míg a képzés és karrierfejlesztés inkább a kiemelkedő teljesítménnyel hozható kapcsolatba, addig a teljesítményértékelés létszámtervezésnél történő figyelembevétele során a leggyengébben teljesítők is képbe kerülhetnek. Összességében az előfordulási arány-hatókör modellben vizsgálva a teljesítményértékelés eredményének más HR folyamatoknál való figyelembevételét, elmondhatjuk, hogy a teljesítményértékeléssel kapcsolatban már nem a régimódi szemlélet uralkodik, miszerint az elsősorban a rosszul teljesítők kezelésére vagy kiszűrésére szolgál. A teljesítményértékelés eredményének a karriertervezésnél történő figyelembevétele a válaszadók 75,5%-ra jellemző, és ezek átlagos lefedettsége 90.4%. Ezek az adatok közvetve alátámasztják azt is, hogy a teljesítményértékelési folyamat egyik fő célja az, hogy azonosítsa a legjobban teljesítőket is, és számukra további lehetőségeket nyisson meg, ezzel hozzájárulva a megtartásukhoz is. Emellett szerepe van a teljesítményértékelésnek abban is, hogy a célkitűzéseken keresztül a dolgozók tevékenysége jobban igazodjon a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához.

4.1.3.5. Karriermenedzsment

A karriermenedzsment gyakorlatainak vizsgálata során a felmérés 14 eszközt vesz figyelembe, amelyeknek szerepe lehet a karrierfejlesztésben. Ezeket szemlélteti a 25. ábra.



25. ábra: A karriermenedzsment eszközeinek elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok számára mindig dilemma, hogy a karrierfejlesztés során egyre piacképesebbé váló szakemberek esetleg éppen emiatt tudják kedvező feltételekkel elhagyni a céget, ezért megkérdőjelezzük, hogy megéri-e a sok esetben költséges eszközök alkalmazása. A másik dilemma pedig az, hogy mennyi szakember fejlesztésére van szüksége a cégnek a jövőbeli utánpótlás biztosításához. Ha túl sok embert fejlesztenek például a vezetői pozíciókra, akkor mindenkinek biztosan nem lesz helye a hierarchia felfelé egyre szűkülő szintjein. Ezért sok esetben maguk a vezetők vagy HR szakemberek korlátozzák a karrierfejlesztésre javasolt munkatársak számát. Azonban volt alkalmam olyan vállalatnál is dolgozni, ahol a felsővezetés és a HR felsővezetés alapvető hozzáállása az volt, hogy amíg átlagon felüli teljesítményt nyújt egy dolgozó, addig minden (a szintjének megfelelő) fejlesztést megkap. Ha a vezetői hierarchiában végül nem jut számára megfelelő hely, és emiatt távozik, akkor is a távozásáig átlag felett teljesít. Ezáltal a cégen belüli átlagos kompetencia- és teljesítményszint is felfelé mozdul el, és az ebből eredő teljesítmény-növekedés az üzleti eredményekben megtérül, így kompenzálja a cégnek a karrierfejlesztésre fordított kiadásait. Az egyén pedig profitál abból, hogy piacképesebb tudásra és tapasztalatra tett szert. Véleményünk szerint ez egy paradoxon, minél piacképesebbé válik a munkatárs, annál kevésbé valószínű, hogy emiatt távozik. Hozzáteszem, hogy ennél a cégnél minden kezdeményezés középpontjában a teljesítmény állt, és jóval átlag alatt volt a vezetők önkéntes távozásából eredő fluktuáció. A modell adataiból is tükröződik ennek a két álláspontnak a jelenléte. A karriermenedzsment gyakorlatainak magas hatókör átlaga 80% míg az alacsony hatókör 35.9%.

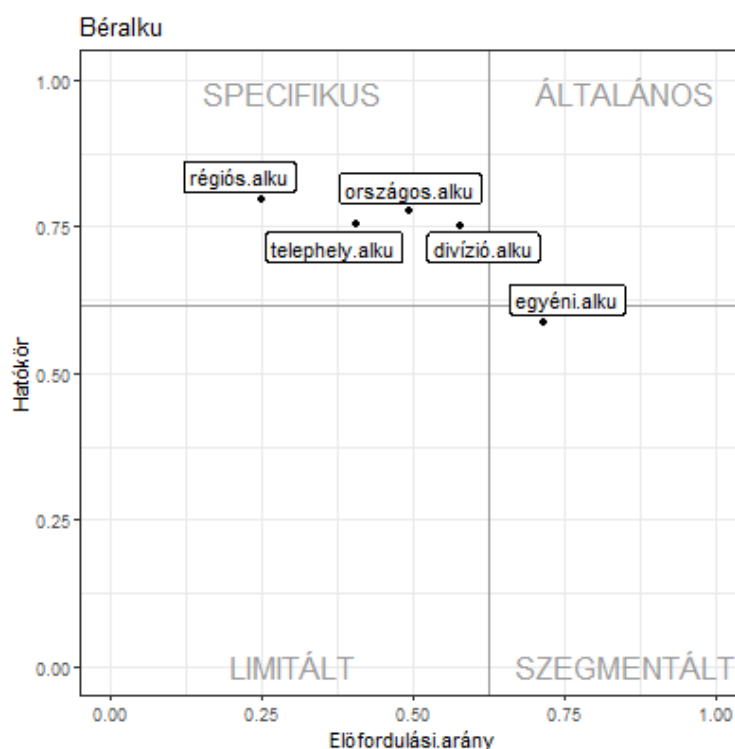
Hegedűs (2015) rámutat, hogy a sikeres karrierfejlesztés egyik előfeltétele az egyén mobilitása, amely nagymértékben függ az olyan személyi adottságoktól, amelyet a szerző sikerkompetenciáknak nevez. A gyakorlatban magam is találkoztam olyan helyzetekkel, ahol a karrierfejlesztés gátja az egyén mobilitásának hiányában gyökerezett. Ez különösen jellemző volt

olyan országokra, ahol a munkanélküliség alacsony volt, az életszínvonal pedig magas, például Belgium és Hollandia, vagy Svájc. A karrierfejlesztés lehetőségei nagyon leszűkülnek, ha egy számos országban jelenlévő, több tízezer embert alkalmazó cég nagyságrendje helyett az adott ország néhány száz fős leányvállalatának szervezetére korlátozódik a dolgozók mobilitása.

Bálint és Karoliny (2017) amellett érvel, hogy bár az egyén nagymértékben felelős a saját karrierjének építéséért, ugyanakkor ez szervezeti környezetben csak az egyén és a szervezet közötti partneri együttműködés keretében valósulhat meg, amely mind az egyén, mind pedig a szervezet számára haszonnal jár. Vélekedésem szerint a karrierfejlesztés tekintetében az egyén és a szervezet érdekeinek kapcsolódási pontja a teljesítmény. Ezt a vélekedést tükrözik a felmérési adatok is: a teljesítményértékelésnek a karrierépítésben történő figyelembevétele egyaránt átlagon felüli előfordulási aránnyal és hatókörrel rendelkezik (24. ábra, 88. oldal), tehát a megfelelő szintű teljesítmény a karrierépítéshez mintegy belépőjegyként szolgál.

4.1.3.6. A béralku szintjei

A Cranet felmérés kitér a kollektív alku szintjeinek vizsgálatára (26. ábra).



26. ábra: A béralku szintjeinek elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

Bár a kollektív alkufolyamat a teljes kompenzációs csomag tárgyalását érinti, a munkavállalói érdekképviselők az alapfizetést kiemelten kezelik, mint a kompenzációs csomag garantált elemét. A Cranet felmérés ezzel összhangban szintén az alapbérre vonatkozó alku szintjeit vizsgálta. Érdekeség, hogy az alku vizsgált szintjei közül egyik sem került be az általános kategóriába. A leggyakrabban előforduló szint az egyéni alku, legritkábban pedig a regionális

alkura látunk példát. Erre magyarázatot adhat az, hogy ezek az alkuszintek többnyire nem párhuzamosan működnek. Ahol például az országos szintű alku dominál, ott a régiós vagy divízió szintű alkunak alig van mozgástere. Ahol viszont decentralizáltabb a kollektív alkufolyamat, ott kevésbé jellemzőek az magasabb szintű egyeztetések. Így nem meglepő, hogy a kollektív alkuszintek mindegyike a specifikus kategóriába tartozik, átlag alatti előfordulási arány mellett az érintett szervezetekben a dolgozóknak mintegy háromnegyedét lefedve. További lehetséges magyarázat a kollektív béralku szintek átlagnál alacsonyabb előfordulási arányaira, hogy sok szervezetnél nincs olyan munkavállalói képviselő, amely részt vehetne ilyen alkuban, viszont ahol jelen van a kollektív képviselő, ott az általuk kötött megállapodások a dolgozók legnagyobb részére kiterjednek.

Itt térek ki arra is, hogy a regionális béralku a mindkét felmérési időszakban vizsgált 73 gyakorlat közül azon két gyakorlat egyike, amelynek hatóköre szignifikáns növekedést mutatott a két felmérési időszak között. A régiós béralku előfordulási aránya lényegesen átlag alatti, a vizsgált szervezeteknek csak 25.4%-a alkalmazza, és ez a két időszak között nem változott jelentősen, ugyanakkor a hatókör növekedés 0.128, vagyis a régiós béralkut alkalmazó szervezeteknél a 2016-ban ezzel a gyakorlattal elért dolgozói létszámarány 12.8%-kal magasabb, mint az előző időszakban. Azt feltételezem, hogy ennek a változásnak a hajtóereje nem elsősorban piaci hatásokban keresendő, hanem inkább a vonatkozó szabályozói oldal változásának tudható be, amely a kollektív alkufolyamatok strukturális átrendeződésével járt. Ezt a feltételezést megerősíti, hogy az elmozdulás nem egyenletesen szóródik az egyes országok között, hanem a teljes változás háttérében néhány ország nagymértékű változása áll. Megvizsgáltam a régiós béralku országos adatait, és azt találtam, hogy 5 ország (Franciaország, Görögország, Egyesült Királyság, Litvánia, Ausztrália), amelyek a teljes minta 15%-át teszik ki, 0,26 és 0,44 közötti hatókör növekedést mutat a régiós béralku területén. Ezek olyan jelentős elmozdulások, amelyek a teljes mintán is szignifikáns változást eredményeztek. Az ilyen mértékű változások mögött feltehetően jogszabályi vagy egyéb, a vállalatokat országosan érintő változás állhat, bár Görögországon és Ausztrálián kívül nem találtam olyan jogszabályi változásra vonatkozó adatot, amely a két felmérési időszak közötti elmozdulást magyarázná a regionális alku terén. Elképzelhető azonban az is, hogy ezekben az országokban a két felmérés mintájának strukturális eltérése is okozhat látszólagos növekedést, például úgy, hogy a magas regionális dolgozói képvisellel rendelkező válaszadók a 2016-os mintában nagyobb arányban vannak jelen.

Az egyéni alku előfordulási aránya átlag feletti, ugyanakkor az összes vizsgált szint közül ennek a hatóköre a legkisebb, ami elsőre talán meglepő, de ha áttekintjük a lehetséges okokat, akkor felszínre kerülnek azok a háttérben húzódó hatások, amelyek magyarázhatják az alacsony hatókört. Egyrészt ahol a kollektív alku szintje magas, ott az a dolgozók legnagyobb hányadát érinti, és így kisebb tere van az egyéni béralkunak. Másrészt a vállalatok a munkavállalói érdekképviselőektől függetlenül is igyekeznek objektívebbé tenni a bérezési rendszereiket. Milkovich et al. (2011) szerint a vállalati béripolitika kialakításakor négy alapvetően mindenképpen figyelembe kell venni. (1) A belső konzisztencia biztosítása elősegíti, hogy a dolgozók bére arányban legyen a cég számára nyújtott hozzájárulás értékével, és az egymáshoz

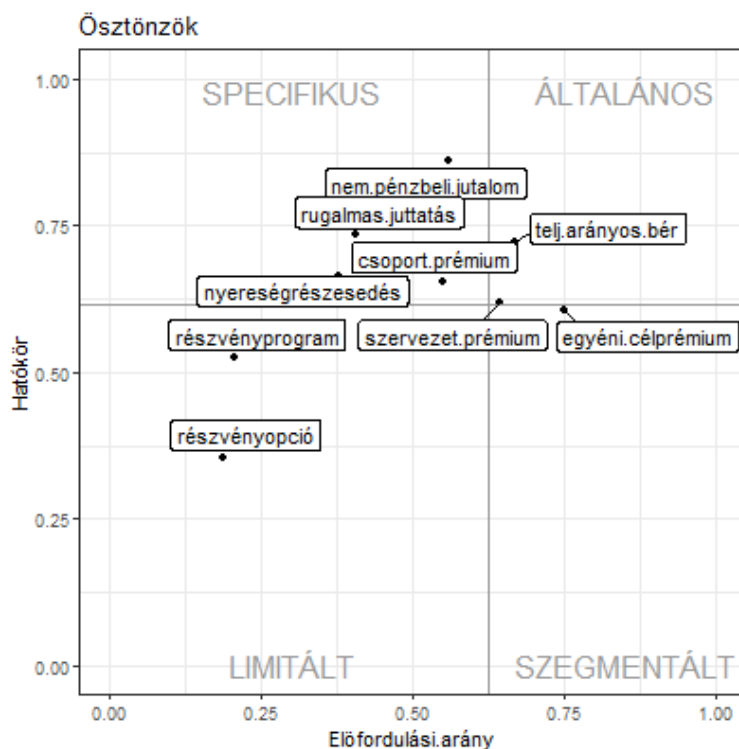
viszonyított bérek ezt a lehető legobjektívebben tükrözzék. (2) A külső versenyképesség biztosítása szükséges annak érdekében, a cég fel tudja venni és meg tudja tartani a számára szükséges dolgozókat, valamint hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat termékeinek vagy szolgáltatásainak bérköltség-tartalma szintén versenyképes legyen. (3) Vizsgálni kell, hogy a dolgozók hozzájárulását a vállalati eredményhez milyen formában fejezi ki a bérpolitika (ösztönzők aránya, típusai, stb.). (4) Végül a rendszer működtetése is nagy jelentőséggel bír, ennek kell biztosítania, hogy a „megfelelő emberek megfelelő bért kapnak a megfelelő célok megfelelő módon való eléréséért”. Ha a bérpolitika mind a négy alapelvnek megfelel, akkor az egyéni alkuk helyett a bérpolitika mechanizmusai biztosítják az egyének érdemeik szerint történő javadalmazását és ezen keresztül motiválását és megtartását. Az egyre erősödő diszkriminációellenes és társadalmi igazságosságra való törekvések rákényszerítik a vállalatokat, hogy bármely bérrel kapcsolatos döntésüket szükség esetén adatokkal alátámasztva tudjanak igazolni, akár bíróság előtt is. Ez azt is jelenti, hogy – különösen nagyvállalatok esetében – az egyéni béralku mozgásterének a bérpolitika alapelvei szabnak határt.

Összességében a kollektív béralku szintjeiről elmondható, hogy az azokat befolyásoló iparág- vagy országspecifikus jellegzetességek kevésbé változnak, és ennek tükrében valószínűleg a jövőben sem várható elmozdulás a specifikus kategóriából. Az egyéni béralku pedig egyre inkább beleilleszkedik a vállalati bérpolitika kereteibe.

4.1.3.7. Ösztönzők

Az ösztönzők a teljes kompenzációs csomagnak csak egy részét képezik, ezért elszigetelt vizsgálatuk nem ad teljes képet arról, hogy ezek az eszközök milyen üzleti kontextusban és milyen javadalmazási stratégia részeként jelennek meg az azokat alkalmazó szervezeteknél. Milkovich et al. (2011) három kritériumot nevesít, amelyek alapján eldönthető, hogy az adott javadalmazási eszköz vezet-e versenyelőnyhöz: (1) Illeszkedés az üzleti stratégiához, a piaci körülményekhez és társadalmi elvárásokhoz, valamint a teljes HR stratégiához. (2) Megkülönböztető jelleg: hogyan tér el az adott gyakorlat a versenytársak gyakorlatától? Mennyire másolható? A megkülönböztetés akkor jelenik meg, ha a teljes rendszer koherenciája, annak kezelési módja jellegzetes. Egyes elemeknek benchmarkokon alapuló lemásolása azt is jelezheti, hogy a szervezet nem vezető szerepet játszik a versenyben, hanem lohol a piac után. (3) Hozzáadott érték: az illeszkedés és megkülönböztetés mellett is előfordulhat, hogy az alkalmazott ösztönző eszköz nem kifizetődő. Eszerint az ösztönző eszközök koncepcionális és tartalmi elemei meghatározóak az alkalmazásuk sikerében. Az ösztönző rendszer jellegzetességei befolyásolják a dolgozók viselkedését, akik nagy valószínűséggel arra törekszenek, hogy maximalizálják a számukra a rendszeren belül elérhető javadalmazási elemek rájuk eső részét. A dolgozók különböző viselkedésformákkal és cselekedetekkel reagálnak például arra, hogy a jövedelemnek mekkora hányada garantált, az egyes elemek mennyire ösztönöznek az egyéni vagy a csoportteljesítmény maximálására, illetve milyen rugalmasságot engednek meg (Óhegyi, 2013). A Cranet adatok jellegüknél fogva nem alkalmasak tartalmi szempontok vizsgálatára. Szintén nehéz az egyes ösztönző eszközök megítélése a teljes kompenzációs csomag ismeretének hiányában. Bár mindegyik vizsgált HR szakterület eszköztárára elmondható, hogy a kontextus

ismerete nélkül önmagukban csak korlátozottan ítékelhetőek meg egyes gyakorlatok, de a teljes kép ismeretének hiánya talán az ösztönzőknél támasztja a legnagyobb úrt.



27. ábra: Az ösztönzési gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

A 27. ábra az olvasható le, hogy az ösztönzők eszközei az alkalmazási arány tekintetében az egyik legjobban szóródó csoport, vagyis a piac megoszlik a különböző ösztönzési eszközök megválasztásában. Ezek tükrözhetnek eltérő javadalmazási filozófiákat, amelyek különböző hangsúlyokat helyeznek a kollektív és egyéni elemekre, vagy a kockázat-alapú és garantált elemekre. A legnagyobb konszenzus a teljesítményarányos bér és az egyéni célprémium mögött alakult ki. A H_1 (0.198) és H_2 (0.950) értékek pedig azt támasztják alá, hogy az ösztönzők differenciáltságának megítélése az egyik legmegosztóbb kérdés az összes szakterületet is figyelembe véve. Az eszköztárban a legáltalánosabb gyakorlatok a rövidtávú ösztönzők (egyéni célprémium, teljesítményarányos bér), míg a hosszabb távú ösztönzők (mint például a nyereségrészesedés vagy a részvényprogramok) lényegesen kisebb arányban fordulnak elő. Az ösztönző rendszer kialakításakor mindig központi kérdés, hogy mekkora az egyén befolyása az eredményekre. Tapasztalatom szerint a dolgozók inkább azokkal a kollektív célkitűzésekkel tudnak azonosulni, amelyek számukra áttekinthetőek és közvetlenebbül érzékelhetőek. Ugyanakkor a vállalatok a hosszabb távú ösztönzőkkel is igyekeznek ráirányítani a dolgozók figyelmét a teljes cég vagy cégcsoport eredményeire is. A hosszútávú ösztönzők legismertebb formái a részvény alapú programok, amelyek a juttatott részvények eladását vagy az opciók lehívását csak bizonyos megtartási periódus (tipikusan 3 év) után teszik lehetővé (az ilyen programok széles körben elterjedtek például az angolszász országok nagyvállalatainál). A dolgozók részvénytulajdonlása segítheti a cég eredményei iránti elköteleződést és a maradási hajlandóságot is növelheti. Ezen programok alacsony előfordulási aránya mögött több tényező állhat. A részvényprogramokat csak olyan vállalatok tudják alkalmazni, amelyeknek a

részvényei tőzsdén jegyzettek. Ez már önmagában korlátozza azon vállalatok számát, amelyeknél egyáltalán szóba kerülhetnek a részvényalapú ösztönzők. A felmérés két időszaka között a részvényprogramok (mind az opciók, mind pedig az egyéb részvényalapú programok) előfordulási aránya az átlagosnál nagyobb mértékű csökkenést jelzett. Véleményem szerint a részvényalapú ösztönzőknek nem kedvezett a pénzügyi válság, amely a dolgozók által felhalmozott részvényjuttatások értékét jelentősen csökkentette, sok esetben mélyen az opciók lehívási ára alatti szintre. Például a pénzügyi válság idején egyes, pénzügyi szektorban tevékenykedő cégeknél a vezetők által évek során felhalmozott részvények értéke a harmadára-negyedére zuhant egyik napról a másikra – bár ilyen mértékű értékvesztés ritka, ez sokak számára plasztikussá tette a részvényalapú ösztönzők piaci mozgásoknak való kitettségét és kockázatait. Emellett ezeknek a programoknak a működtetése költséges, ezért bizonyos vállalatméret alatt nem gazdaságos. A fenti okok miatt nem meglepő az alacsony és csökkenő előfordulási arány. Míg a részvényopciók inkább vezetők számára tervezett programok, addig a dolgozók szélesebb körének a részvény-megtakarítási programokat („sharesave schemes”) szokták elérhetővé tenni, amelynek során a dolgozók havi rendszerességgel megvásárolt vállalati részvényeihez a vállalat meghatározott mennyiségű további részvényt juttat a dolgozó értékpapírszámlájára. Az alacsony előfordulási arány itt is hasonló okokra vezethető vissza, mint a részvényopciók esetén, ugyanakkor az átlag alatti hatókör arra utal, hogy ezekhez a programokhoz is csak a dolgozók egyes csoportjai férnek hozzá. Figyelembe kell továbbá vennünk, hogy ezeknek a programoknak a működtetése során sok jogszabálynak kell megfelelni, adminisztráláshoz külső pénzügyi szolgáltatók és adótanácsadók szolgáltatását kell igénybe venni. Esetenként pedig adózási és egyéb jogszabályok is hátráltathatják ezeknek a programoknak a bevezetését. A kétezres évek második felében például azt tapasztaltam több közép-európai országban, így Magyarországon is, hogy a hazai tőzsdén jegyzett cégek által juttatásként biztosított dolgozói részvények adózási szempontból más elbírálás alá esnek, mint egy nemzetközi leányvállalat anyacégének részvényjuttatása. Ez gyakorlatilag ellehetetlenítette a vállalatunk által egyéb országokban sikerrel működtetett dolgozói részvényprogram bevezetését ezekben az országokban, mert a cégre háruló adminisztratív terhek mellett a dolgozók számára kifejezetten hátrányos adózási feltételekkel lehetett volna csak megvalósítani.

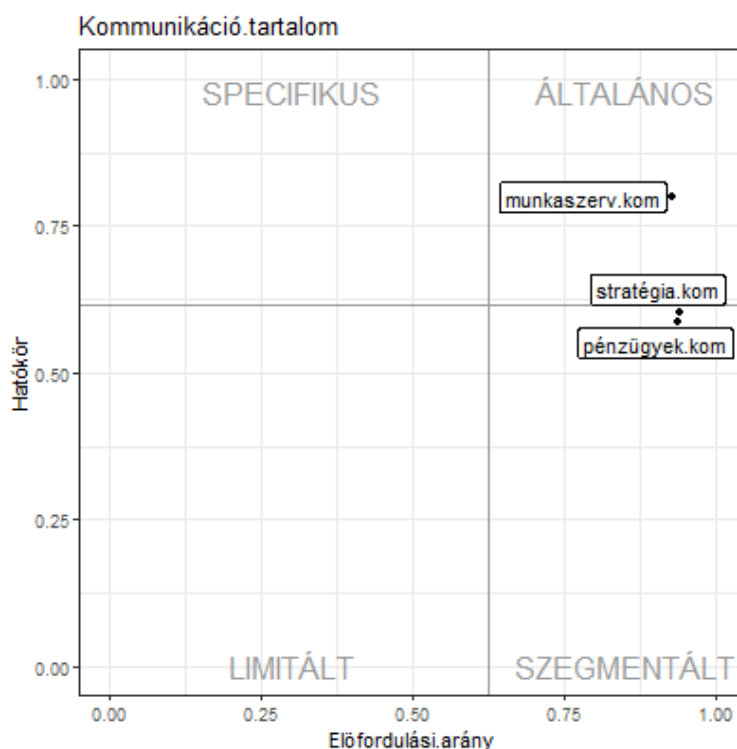
A rugalmas juttatások valamelyest eltérnek a csoportban vizsgált többi ösztönzőtől. Míg a legtöbb ösztönző biztosítása tipikusan konkrét egyéni vagy szervezeti teljesítményhez kötött, a rugalmas juttatási elemei közvetlenül nem kapcsolódnak az üzleti teljesítményhez. Emellett a juttatási elemek felhasználása a pénzbeli kifizetésekkel ellentétben determinált. A juttatási elemek a dolgozók elégedettségét és jólétét szolgálják. Fata et. al. (2013) tanulmánya amellel érvel, hogy a juttatások nemcsak a dolgozói jólétet szolgálják, hanem emberi erőforrás-gazdálkodási szerepet is játszanak. A szerzők példaként említik a dolgozók regenerálódását elősegítő juttatásokat, amely mind a dolgozónak mind pedig a munkaadónak érdeke. Véleményem szerint a juttatásoknak akkor van ösztönző hatása, ha az a dolgozók számára valós értéket képvisel, illetve ha a rugalmas választással a dolgozók azokat saját élethelyzetüknek megfelelően tudják alakítani. A rugalmas juttatások nem közvetlenül a munkateljesítményre hatnak, hanem sokkal inkább a cég iránti hosszabb távú elkötelezettségre és maradási hajlandóságra. Például a fejlett országokban központi jelentőséggel bír a magánegészségügyi

ellátás, a magánnyugdíj hozzájárulás, és a különböző betegség-, baleset- és életbiztosítások (Marjai et al., 2013). Ezek sok esetben döntő hatással vannak a dolgozók maradási hajlandóságára. Evan és Macpherson (1996) kimutatta, hogy a juttatási programok közül a leginkább a nyugdíjbiztosítások és a magánegészségügyi ellátás hozható kapcsolatba a dolgozói fluktuáció csökkenésével.

Összegezve az ösztönzőkre vonatkozó megállapításokat, a modell azt tükrözi, hogy minél közelebb állnak a dolgozók az adott teljesítménykritérium eléréséhez (szervezetileg és időben is), annál nagyobb előfordulási arányt és hatókört figyelhetünk meg az ösztönző eszközöknél. Legritkábban és legszűkebb kört érintve a részvényprogramok fordulnak elő, ezek inkább hosszútávú ösztönzés céljára alkalmazzák. A tipikus kollektív jutalmak (nyereségrészesedés, szervezeti prémium, csoport prémium) éves vagy még gyakoribb juttatást jelentenek, és ezek hatóköre és előfordulási aránya már magasabb. Az egyéni ösztönzők (egyéni célprémium és a teljesítményarányos bér) a leggyakrabban előforduló ösztönzési gyakorlat. Legnagyobb hatókörrel viszont a nem pénzbeli jutalmak és a rugalmas juttatások rendelkeznek, mivel ezek a juttatási formák általában az egész szervezetre kiterjedő egységes politika alapján működnek.

4.1.3.8. Dolgozók felé irányuló kommunikáció tartalma

A Cranet három területet vizsgált a dolgozók felé irányuló kommunikáció tartalmát illetően: a vállalati stratégiát, a pénzügyi eredményeit, és munkaszervezési információkat. Ezeknek a gyakorlatoknak a modellben való elhelyezkedését a 28. ábra mutatja.



28. ábra: A belső kommunikáció tartalmára vonatkozó gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

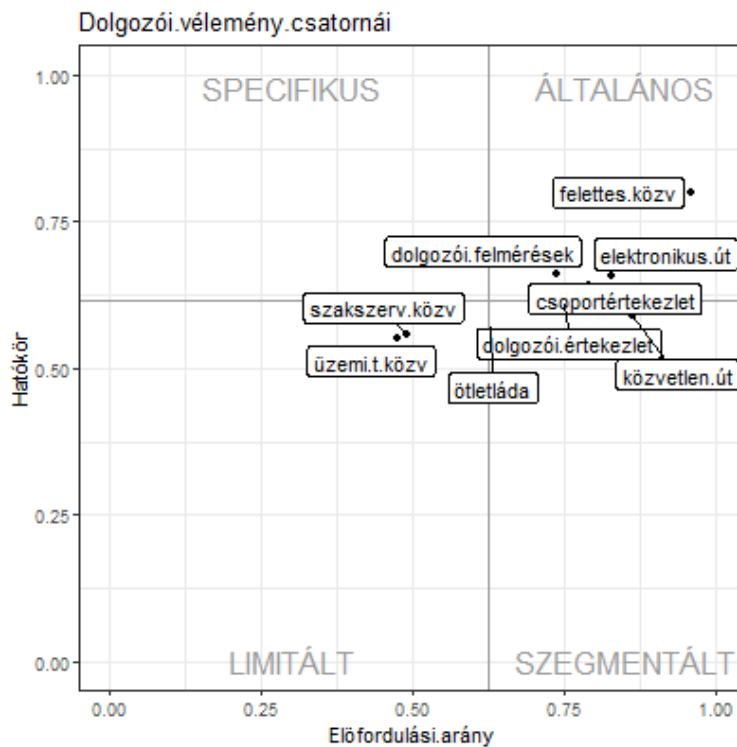
Forrás: saját szerkesztés

A munkaszervezési kérdések kommunikációja a Cranet felmérések szerint általános gyakorlatnak számít. Ezzel szemben a vállalati stratégiáról és pénzügyi eredményeiről való tájékoztatás előfordulási aránya kiemelkedő, hatóköre pedig az átlag körül található. Ugyanakkor az alacsony és magas hatókör közötti távolság az összes vizsgált HR gyakorlat tekintetében a legnagyobb ennél a két gyakorlatnál (átlagosan 0.172 és 0.983). Ez azt jelzi, hogy a vállalatok megosztottak a tekintetben, hogy a stratégiát és pénzügyi eredményeket az összes munkatársnak, vagy csak azok egy részének (az arányokból következtetve feltehetően a vezetőknek) kommunikálják azokat. Azt is leszűrtem az adatokból, hogy a stratégia és a pénzügyi eredmények kommunikálásának országos hatókör átlagai is magas korrelációt mutatnak ($r=0.82$). Ha az országonként számított előfordulási arány és hatókör átlagokat besoroljuk a modell kategóriáiba, akkor azt találjuk, a vizsgált országok is megoszlást mutatnak. Nagyjából az országok felében az általános, másik felében a szegmentált kategóriába esik a pénzügyi eredmények és a stratégia kommunikációja is, és a 35 vizsgált ország közül 28-ban megegyezik a két gyakorlat országra számított kategóriája. Ez arra is utalhat, hogy a vállalatot érintő információk dolgozókkal történő megosztását kulturális tényezők vagy akár jogszabályok (pl. üzemi tanács tájékoztatásának kötelezettsége) is befolyásolhatják.

Davis és Shannon (2011) a figyelem felkeltésének kihívásai között említi, hogy a (leginkább számítógép előtt munkát végző) dolgozók túl sok információt kapnak, már nemcsak email-ben, hanem direkt csevegés formájában is. Ezek közül igyekeznek kiszűrni az azonnali cselekvést igénylő üzeneteket, és a munkájukhoz közvetlenül nem kapcsolódó üzeneteket hamar kitörlik. Emellett egy olyan üzleti környezetben, ahol a leépítések és elbocsátások mindennaposak, a dolgozók a hivatalos vállalati kommunikációra gyakran szkeptikusan, vagy rossz esetben bizalmatlanul tekintenek. Saját vélekedésem erről az, hogy a vállalati stratégiával és a pénzügyi eredményekkel kapcsolatos információknak nemcsak az elérhetővé tétele fontos, hanem az is, hogy erre aktív módon ráirányítsuk a dolgozók figyelmét. Ez történhet a kollektív ösztönző mechanizmusok célkitűzésein át a dolgozói értekezleteken történő beszámolóig sokféle módon. Azzal is tisztában kell lennünk azonban, hogy a dolgozók egy részét nehéz lekötni ezekkel az információkkal, és sok dolgozót leginkább csak a saját munkáját közvetlenül érintő kérdések érdekelnek. Az erőltetett, eltúlzott kommunikáció sokakban inkább visszatetszést kelt, esetleg az eredeti szándékkal ellentétes hatást ér el. Ezért nemcsak a tartalom, hanem a megfelelő csatorna kiválasztása is fontos, és ha a kommunikáció mellett döntünk, akkor a kommunikációval megcélzott szervezeti egység munkájának kontextusába helyezve érdemes ezt megtenni, rámutatva, hogy a dolgozók ráhatása hogyan érvényesül az üzleti eredményekben.

4.1.3.9. Dolgozói vélemények csatornái a felsővezetés felé

A vizsgált gyakorlatoknak a modellben való elhelyezkedését a 29. ábra szemlélteti.



29. ábra: A dolgozói vélemények csatornáinak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben

Forrás: saját szerkesztés

A Cranet felmérés a kommunikációs csatornáknak két aspektuság vizsgálja: (1) milyen csatornákon keresztül juttatja el üzeneteit a vezetőség a dolgozók felé, és (2) milyen csatornák állnak a dolgozók rendelkezésére, hogy saját üzeneteiket a vezetőség felé eljuttathassák. Modellemben csak ez utóbbit vizsgáltam, mert tapasztalatom szerint a dolgozói vélemények érvényesülésének módja sokkal beszédesebb a vezetőség és a dolgozók viszonyáról, és ez a kérdéskör jobban beleillett a vizsgált gyakorlatok kiválasztásának kritériumaiba is.

Érdekes adat, hogy a dolgozói véleményeknek a felsővezetés felé történő eljuttatásában a felettes közvetítése általános gyakorlat, míg a különböző típusú dolgozói érdekképviseltek (üzemi tanács, szakszervezetek) közvetítése limitált. Ebben az is közrejátszhat, hogy ezek nem minden szervezetnél vannak jelen. Bár az Európai Unióban az üzemi tanács megválasztását a nagyvállalatoknál kötelezően lehetővé kell tenni a dolgozók számára, ezért szinte minden nagyvállalatnál megtalálhatók, más országokban nem feltétlenül léteznek ilyen testületek. A szakszervezetek jelenléte pedig függ az iparági hagyományoktól, és az adott ország sajátosságaitól is. Ezért az előfordulási arány alacsonyabb értéke nem meglepő. Érdekesebb az, hogy a munkáltatói képviseltek dolgozói véleményeket közvetítő szerepének a hatóköre is alacsony, tehát ahol jelen vannak ezek a testületek, ott sem ezek a fő csatornák a felsővezetés felé. Ennek okát abban látom, hogy a munkavállalói érdekképviseltek inkább formális keretek között, több dolgozót érintő, jelentős és átfogó kérdésekben tárgyalnak a felsővezetéssel (mint pl. béralku, kollektív szerződés, munkafeltételek, szervezeti változások), míg a felettesek folyamatosabban kapcsolatban állnak a felsővezetéssel és a vélemények szélesebb körét nagyobb gyakorisággal tudják közvetíteni feléjük. A kollektív fórumok és munkavállalói képviseltek fokozatosan háttérbe szorúlnak a dolgozói felmérések és az elektronikus csatornák mellett. Míg a

dolgozói felmérést alkalmazók aránya 5.6%-kal növekedett a két felmérési időszak között, a szakszervezeti és üzemi tanácsi közvetítés, a dolgozói értekezlet, csoportértekezlet és az ötletláda előfordulása 4-15% közötti mértékű csökkenést mutatott. A dolgozói vélemények felsővezetéshez való eljuttatásában azonban leggyakrabban a közvetlen felettes (0.959) és a közvetlen út (0.862) fordul elő, a közvetlen felettes átlagosan 80%-os lefedettséggel szerepel, és itt a tipikus álláspontok sincsenek távol egymástól a többi gyakorlathoz képest (a távolság 0.356).

Harmadik hipotézisem az volt, hogy A HR-gyakorlatokról az új modell alapján levont következtetések összhangban vannak korábbi kutatásokkal és szakirodalmi forrásokkal. Szakterületenkénti áttekintésem során, a modell alapján levont következtetések alátámasztják a szakirodalmi források következtetéseit, esetenként újabb információval kiegészítve azokat. Ezzel harmadik hipotézisemet igazoltnak tekintem.

4.2. A szervezetek jellegzetességeinek vizsgálata a modell alapján

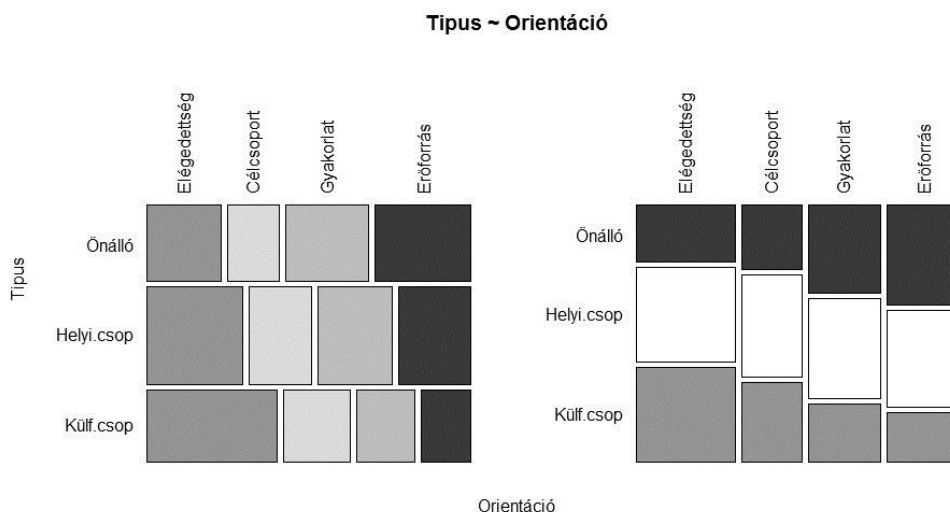
A szervezetek vizsgálata során csak a 2016-os felmérési adatokat vettem figyelembe. Szervezetenként meghatároztam az alkalmazási arányt, és a lefedettséget. Ezek alapján elkészítettem a szervezetek kategória-besorolását, így a szervezetek mindegyike bekerült az elégedettség-, gyakorlat-, célcsoport- vagy erőforrás-orientált kategóriák egyikébe.

4.2.1. A szervezet komplexitása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata

Negyedik hipotézisemben azt vizsgáltam, hogy a szervezet komplexitásának egyes jellemzői milyen összefüggést mutatnak a szervezetnek a HR gyakorlatok alkalmazását jellemző orientációval. Itt figyelembe veszem a szervezetnek a vállalatközpontozóhoz való viszonyát (önálló szervezet, helyi csoport tagja vagy külföldi csoport tagja), valamint a létszámot, amelyet kategorikus változóként kezelek.

A szervezet típusa és az orientáció közötti összefüggést grafikusán a 30. ábra szemlélteti. A bal oldali grafikonon az látható, hogy a külföldi csoport tagjai között legnagyobb arányban az elégedettség-orientált szervezetek találhatók, legkisebb arányban pedig erőforrás-orientált szervezetek. A önálló szervezetek körében az erőforrás-orientáltság a legjellemzőbb, amelyet sorrendben a gyakorlat-, elégedettség- és a célcsoport-orientáltság követ. A helyi csoport tagjaiként működő szervezetek között nem találunk olyan markáns különbségeket az arányokban, mint a másik két kategória esetében, itt a leggyakoribb az elégedettség-orientáció, és a másik három kategória nagyjából kiegyenlítően reprezentált. Az ábra jobb oldali diagramjáról leolvasható, hogy a külföldi csoport leányvállalatai és az önálló szervezetek eltérő gyakorisággal szerepelnek az egyes kategóriákban, míg a helyi csoportok részeként működő szervezetek gyakoriságának eltérése vizuálisan nem szembetűnő. A kapcsolat a vállalatközpontozóhoz való viszony és az orientáció között szignifikáns: $n=2240$ eset figyelembevételével $\chi^2=80,861$ (0,025 és 0,975 konfidencia értékek 6 szabadságfok mellett:

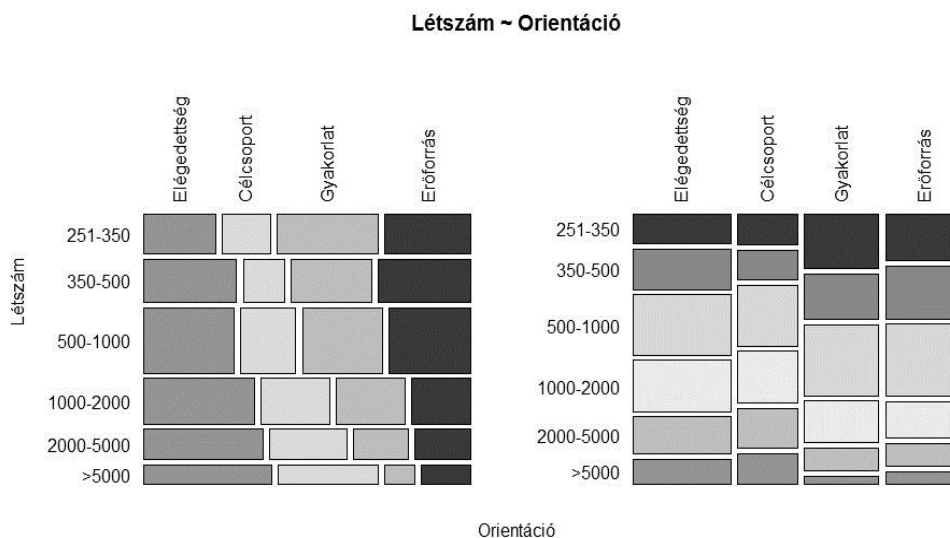
1,237 és 14,449, p érték=0.000). A kapcsolat erősségét jellemző kontingencia együttható C=0,187, Cramer V=0,134. A mutatók tehát szignifikáns gyenge kapcsolatot jeleznek.



30. ábra: A szervezetnek a vállalatközponthoz való viszonyulása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés

Forrás: saját szerkesztés

A másik, a szervezet komplexitásával is összefüggő változó a létszám, amelynek az orientációval való kapcsolatát kategóriákra osztva vizsgáltam. A 31. ábra szemlélteti a változók kapcsolatát.



31. ábra: A szervezet létszáma és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés

Forrás: saját szerkesztés

Itt is elmondható, hogy a kapcsolat szignifikáns és gyenge. n=2388 eset figyelembevételével $\chi^2=115,5$ (95%-os konfidencia-intervallum határai 15 szabadságfok mellett 6,262 és 27,488, p=0,000). A kapcsolat erőssége: C=0,215, Cramer V=0,127, ez szignifikáns gyenge kapcsolatot mutat. Itt is azt látjuk, hogy az elégedettség- és a célcsoport-orientált szervezetek aránya a létszám növekedésével növekszik, míg az erőforrás- és gyakorlat-orientált szervezetek aránya a létszám növekedésével csökken.

A létszám és a vállalatközponthoz való viszony vizsgálatával az derült ki, hogy a komplexebb szervezetekre inkább jellemző az elégedettség- vagy a célcsoport-orientáció, a kevésbé komplex szervezetek pedig többségükben gyakorlat- vagy erőforrás-orientáltak. A szervezetekre értelmezett kétdimenziós modell szerint ez a két-két kategória az alkalmazási arány alapján választódik el. Tehát a szervezet komplexitása és az orientáció közötti asszociációban feltételezem, hogy a HR gyakorlatok eszközszerének széleskörűsége a fő tényező. Ennek megerősítésére úgy is elvégeztem a próbákat, hogy az alacsony és a magas alkalmazási arányú kategóriákat összevontan vizsgáltam (erőforrás + gyakorlat és célcsoport + elégedettség). Ebben az esetben a szignifikáns kapcsolat erőssége a kontingencia-együttható alapján hasonló volt, mint a kategóriánkénti elemzésben, a Cramer V pedig erősebb kapcsolatot mutatott (szervezet típus: C=0,177, Cramer V=0,180, létszám: C=0,204, Cramer V=0,209). Ha azonban a kategóriákat a másik dimenzió, a magas és alacsony lefedettség szerint összevonva vizsgáltam (erőforrás + célcsoport és gyakorlat + elégedettség), akkor a típus esetén ugyan szignifikáns, de elhanyagolható erősségű kapcsolatot találtam (C=0,078, Cramer V=0,079), a létszám esetében pedig az asszociáció meglétét jelző χ^2 -próba nem szignifikáns ($p=0,773$). Ez a megerősítő vizsgálat is alátámasztja, hogy a szervezet komplexitása a modell fő mutatói közül az alkalmazási aránnyal mutat asszociációt, tehát a komplexitás növekedésével szélesedik az alkalmazott HR gyakorlatok eszköztára, míg az alkalmazás differenciáltsága a szervezet komplexitásával nem hozható közvetlen kapcsolatba.

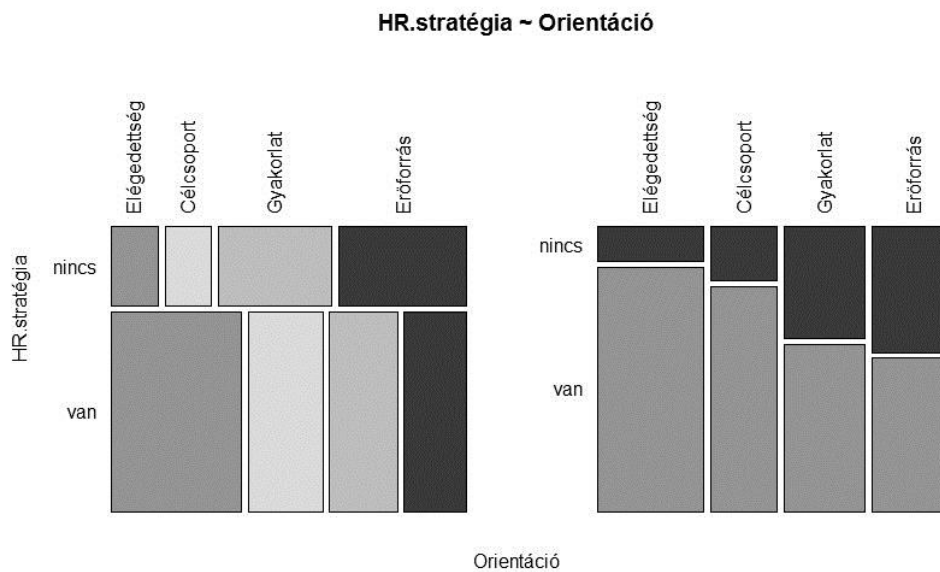
Ezzel bizonyítottam negyedik hipotézisemet, miszerint A szervezet komplexitása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg. Mind a szervezeti központhoz való viszonyulásra, mind pedig a létszámmra vonatkozó részhipotézis igazolódott annak megállapításával, hogy a komplexebb szervezetekre leginkább az elégedettség- és célcsoport-orientáció a leginkább jellemző, a kevésbé komplex (kisebb létszámú, önálló) szervezetek között pedig az erőforrás- és gyakorlat-orientáció a leggyakoribb. Emellett feltártam a kapcsolatban meghatározó szerepet játszó aspektust, az alkalmazási arányt.

4.2.2. A HR funkció szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata

Ötödik hipotézisem szerint a HR funkció szervezetben betöltött szerepének hatása van a HR gyakorlatok alkalmazásának a piaci konszenzusától való eltérésben. Ezen belül három részhipotézist fogalmaztam meg annak a három változónak vizsgálatára, amelyek a HR funkció szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatba hozhatók.

A HR stratégia megléte és a HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselője kategorikus változó, amelyeknek a HR gyakorlatok alkalmazásának orientációjával való kapcsolatát χ^2 -próbával vizsgáltam. A HR stratégia esetében a kapcsolat egyértelműen kimutatható ($\chi^2=226,38$, 0,025 és 0,975 konfidencia értékek 3 szabadságfok mellett: 0,216 és 9,349, p érték=0.000, C=0,296, Cramer V=0,310). A kapcsolatot jól szemlélteti a 32. ábra. A legnagyobb különbség itt is az elégedettség-orientált és célcsoport-orientált szervezetek között mutatkozik. A választóvonal itt

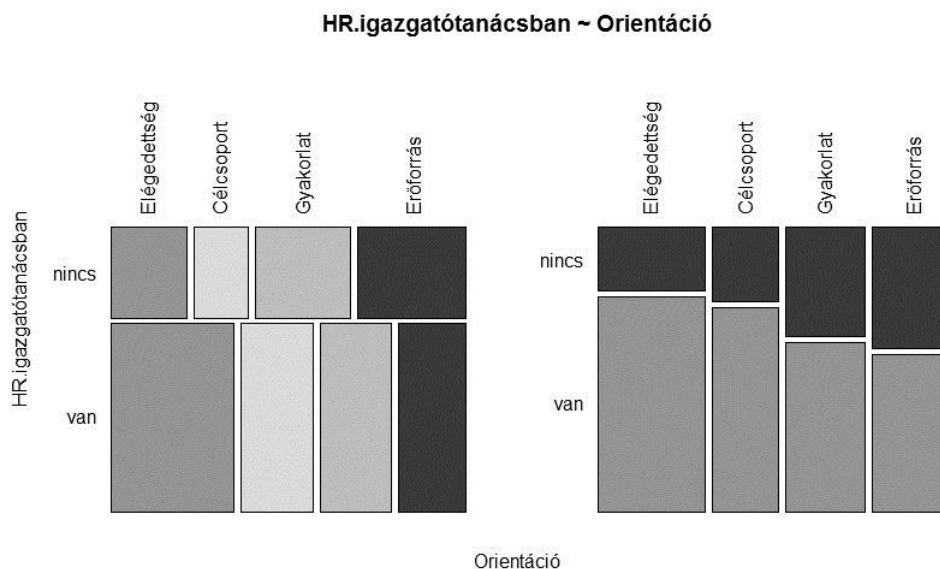
is az alkalmazási arány (a magas alkalmazási arányú elégedettség- és célcsoport-orientált szervezetekben lényegesen magasabb a HR stratégiával rendelkezők aránya).



32. ábra: a HR stratégia és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggése

Forrás: saját szerkesztés

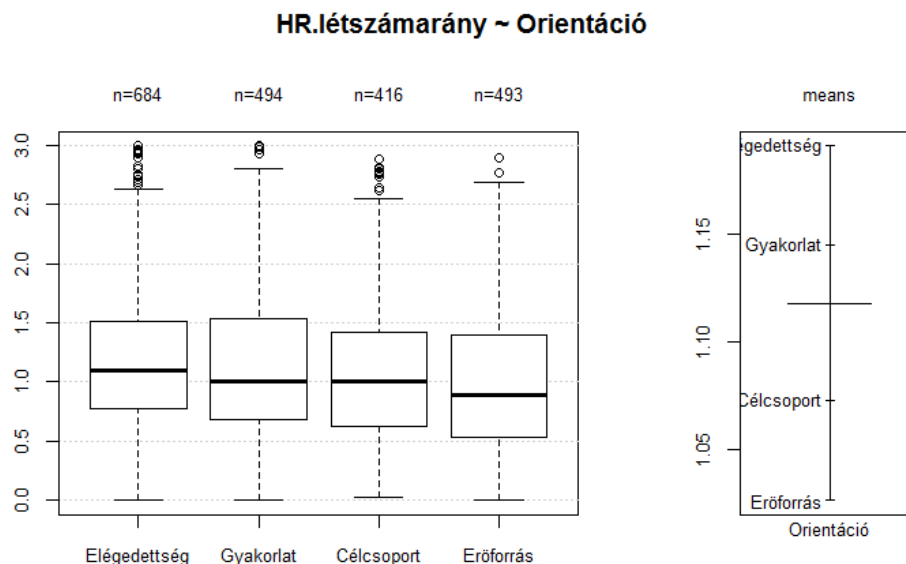
A HR igazgatótanácsi jelenlétének esetében az asszociáció vizuális megjelenítése (33. ábra) gyengébb összefüggésre enged következtetni. Ezt alátámasztják az elvégzett statisztikai próbák értékei is, ahol a kapcsolat erősségére jellemző Cramer V alacsonyabb a HR stratégiánál kapott mutatónál ($\chi^2=82,797$ (0,025 és 0,975 konfidencia értékek 3 szabadságfok mellett: 0,216 és 9,349, p érték=0.000 C=0,185, Cramer V=0,188). Tehát ha kisebb mértékben is, de a HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselője összefügg a vállalatoknak a HR gyakorlatok alkalmazására irányuló orientációjával.



33. ábra: A HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselője és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggése

Forrás: saját szerkesztés

A HR létszamarány elemzésére megkíséreltem a varianciaanalízis használatát, de az adatok nem feleltek meg a varianciahomogenitás kritériumának, mert a Levene-próba F statisztikája 3 szabadságfokra $F=2,5969$ ($p=0.0508$). F beleesik a 95%-os konfidencia-intervallum tartományába, ezért még ha a 0.05-öt éppen hogy meghaladó p-értéket el is fogadnám szignifikánsnak, a próba alternatív hipotézisét nem tudom megerősíteni, ami azt jelenti, hogy az adatok nem felelnek meg a varianciaelemzés előfeltételeinek. Ezért a változót nemparaméteresen, a Kruskal-Wallis próba alkalmazásával vizsgáltam, úgy, hogy a csoportosító faktor a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja volt. A próba χ^2 -statisztikája 29,953 (3 szabadságfok mellett a 2,5%-os és 97,5%-os konfidencia értékek: 0,216 és 9,348, $p=0.000$). Ez azt jelzi, hogy van szignifikáns különbség legalább két csoport valószínűség-eloszlása között. A HR létszamarány boxplot diagramjait és átlagait a négy orientáció csoportosításában a 34. ábra szemlélteti. A csoportok boxplot diagramjait áttekintve látható, hogy az elégedettség-orientált és az erőforrás-orientált kategória mediánjainak különbsége a legnagyobb, és a két középső kategória mediánja szinte egybeesik. A csoportátlagok pedig az elégedettség > gyakorlat > célcsoport > erőforrás sorrendben csökkennek.



34. ábra: A HR létszamarány boxplot diagramjai és átlagértékei a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja szerinti csoportosításában

Forrás: saját szerkesztés

A két leginkább eltérő csoport, az elégedettség- és az erőforrás-orientált szervezetek HR létszamaránya között az átlagok különbsége 0.205, a mediánok különbsége pedig 0.166. Az átlag tehát minden csoportban eléri a nemzetközi benchmarknak tekintett 1 értéket, a mediánok azonban rávilágítanak, hogy az erőforrás-orientált csoportban a vállalatok felénél a 0.9-et sem éri el ez az érték. Az egyes csoportok HR létszamarányának medián- és átlagértékeit a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat: A HR létszamarány átlaga és mediánja a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció szerinti csoportosításban

	HR gyakorlat-alkalmazási orientáció			
	Elégedettség	Gyakorlat	Célcsoport	Erőforrás
n	684	494	416	493
Átlag	1.192	1.145	1.073	1.026
Medián	1.095	1.010	1.000	0.890

Forrás: saját szerkesztés

Ötödik hipotézisem az volt, hogy A HR funkció szervezetben betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg. A HR funkció szerepét érintő változók vizsgálata során megállapítottam, hogy a HR funkciónak a felsővezetésben való képviselése, az írott HR stratégia rendelkezésre állása és a HR létszamarány értéke is kapcsolatba hozható azzal, hogy egy szervezet milyen irányultság alapján alakítja ki HR gyakorlati eszközszerkezetét. Az erőforrás-orientáció esetén a HR funkció szerepe mindhárom vizsgált változó szerint szignifikánsan kisebb mértékben érvényesül, mint a többi kategóriában. A HR funkció szerepe az elégedettség-orientált kategóriában tölti be a legkiemelkedőbb szerepet. Ezzel ötödik hipotézisemet (beleértve annak mindhárom részhipotézisét is) bizonyítottam.

4.2.3. Egyes szervezeti hatékonyság mutatók és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja közötti összefüggés vizsgálata

Hatodik hipotézisemben a fluktuáció, a hiányzás és a bérköltség-hányad adatait vizsgáltam, független változóként a HR gyakorlat-alkalmazási orientációnak a modellem által definiált kategóriáit felhasználva. Elsőként Levene-tesztel ellenőriztem, hogy a varianciaanalízis feltételeként kezelt varianciahomogenitás fennáll-e. Ha ez szignifikáns eredményt hozott, akkor vizsgáltam meg az ANOVA tábla adatait. Ha a varianciaanalízis nem vezetett szignifikáns eredményre, akkor elvégeztem a Kruskal-Wallis tesztet is. Az eredményeket a 11. táblázat foglalja össze.

A fluktuációs ráta esetén a Levene-próba alapján a varianciahomogenitás feltétele nem teljesül, ezért a varianciaelemzést nem végeztem el. A Kruskal-Wallis teszt nem adott szignifikáns eredményt ($p=0,2148$). A hiányzás esetén a Levene-próba lehetővé tette a varianciaanalízist ($p=0,2574$), de a varianciaelemzés nem szignifikáns ($p=0,075$). A Kruskal-Wallis teszt p -értéke szignifikáns volt ($0,0177$), és de a függő változó középértékei között nincs értelmezhető eltérés (az összes csoport mediánja megegyezik: 5 nap/fő/év). Tehát a szignifikáns próba ellenére nem értelmezhető a kapcsolat a hiányzás és az orientáció között. A bérköltség-hányadnál a Levene-próba alapján elvégezhető a varianciaelemzés ($p=0,7327$), amely azonban nem szignifikáns ($p=0,181$). A Kruskal-Wallis próba szintén nem hozott szignifikáns eredményt ($p=0,1683$).

11. táblázat: A HR gyakorlatok alkalmazási orientációja és egyes szervezeti hatékonysági mutatók összefüggésvizsgálatának eredményei

FLUKTUÁCIÓ (n=1677)				
	Elégedettség	Célcsoport	Gyakorlat	Erőforrás
Elemzés	568	350	386	373
Medián	9.4	10	10	10
Átlag	11.102	12.042	12.770	13.100
Szórás	8.672	9.648	10.819	10.694
Levene-próba	F=6.3912, p=0.0003			
Varianciaelemzés	Varianciahomogenitás feltétele nem teljesül			
Kruskal-Wallis próba	$\chi^2 = 4.47$ (df=3), p=0.2148			
HIÁNYZÁS (n=1344)				
	Elégedettség	Célcsoport	Gyakorlat	Erőforrás
Elemzés	451	284	316	293
Medián	5	5	5	5
Átlag	5.733	6.222	5.530	6.004
Szórás	3.536	3.459	3.620	3.346
Levene-próba	F=1.3474, p=0.2574			
Varianciaelemzés	p=0.075			
Kruskal-Wallis próba	$\chi^2 = 10.103$ (df=3), p=0.0177			
BÉRKÖLTSÉGHÁNYAD (n=1046)				
	Elégedettség	Célcsoport	Gyakorlat	Erőforrás
Elemzés	356	239	221	230
Medián	40	35	37	35
Átlag	20.387	19.619	20.364	20.418
Szórás	3.536	3.459	3.620	3.346
Levene-próba	F=0.4285, p=0.7327			
Varianciaelemzés	p=0.181			
Kruskal-Wallis próba	$\chi^2 = 5.0476$ (df=3), p=0.1683			

Forrás: saját szerkesztés

Hatodik hipotézisemnek, amely szerint A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlat alkalmazási orientációjával, egyik részhipotézise sem bizonyított. Az eredmények inkább arra engednek következtetni, hogy a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja és a szervezeti hatékonyság vizsgált mutatói között nincs kapcsolat.

4.2.4. Országok jellemzése a HR gyakorlat-alkalmazási mutatók alapján

Hetedik hipotézisem szerint a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja országonként eltérő jellegzetességeket mutat. A kézenfekvő összehasonlítást a modell fő mutatói (alkalmazási arány és lefedettség) országonkénti középértékeinek összevetése jelentené, de feltételezésem szerint az átlagok kis szóródást mutatnak, amely nem ad elegendő támpontot az országoknak a modell mutatói alapján történő jellemzésére. Ezt alátámasztja az alkalmazási arány és a lefedettség országonkénti szóródásának áttekintése, amelynek grafikus megjelenítését az M10. melléklet

tartalmazza (155. oldal). Az ábrán az országokat a vizsgált mutatók mediánja szerint sorbarendezve tüntettem fel. A grafikon mutatja az egyes mutatók országonkénti tartományát, valamint az első és a harmadik kvartilis értékét is. Az ábráról leolvasható, hogy a mediánok és az alsó és felső kvartilisokon belüli tartomány kis mértékben szóródik, az átlagokat befolyásoló szélsőértékek körében sem lehet azonosítható mintázatot felfedezni. Ennek alapján nehéz megfelelő következtetéseket levonni az egyes országokról.

Annak érdekében, hogy árnyaltabb eredményt mutasson az országok összehasonlítása, a két fő mutató (A és L) mellett figyelembe vettem a piaci konszenzustól való eltérés mutatóit is (A_{poz} , A_{neg} , L_{poz} , L_{neg}). A hat mutató feltehetően korrelál egymással, ezért az országok további vizsgálatához célszerű a korreláló változókat valamilyen módon összevonni. Ezt igazolja a változók korrelációs mátrixa is (12. táblázat). A táblázat azt mutatja, hogy egyes mutatók között nagyon erős a korreláció, míg más mutatók gyengébb kapcsolatot mutatnak.

12. táblázat: A szervezetek mutatóinak korrelációs mátrixa

	A	A_{neg}	A_{poz}	L	L_{neg}	L_{poz}
A	1.000	-0.938	0.919	0.116	0.751	0.035
A_{neg}	-0.938	1.000	-0.724	-0.120	-0.676	-0.041
A_{poz}	0.919	-0.724	1.000	-0.041	0.722	0.023
L	0.116	-0.120	-0.041	1.000	-0.446	0.463
L_{neg}	0.751	-0.676	0.722	-0.446	1.000	-0.088
L_{poz}	0.035	-0.041	0.023	0.463	-0.088	1.000

Forrás: saját szerkesztés

Az adatokat a főkomponenselemzéssel vizsgáltam, előtte azonban ellenőriztem, hogy az adatok megfelelnek-e a módszer által megkövetelt előfeltételeknek. A Bartlett-próba igazolja, hogy az adatok nem véletlenszerűen mutatnak korrelációt ($K^2=5393.3$, 5 szabadságokkal, p -érték=0.000). A Kaiser-Meyer-Olkin próba eredménye a változók adatainak megfelelőségére 0,5026, ami az elfogadható kategória alsó határértéke, tehát e kritérium szerint főkomponenselemzés céljára nem kifejezetten ideálisak az adatok, a követelményeknek éppen hogy megfelelnek.

A főkomponenselemzést a 2016-os időszak adatain végeztem el ($n=2833$). A komponensek meghatározásához figyelembe vett hat modellváltozó mellett kiegészítő változóként bevontam a válaszadók országát, hogy megvizsgáljam az országoknak a főkomponensekkel kimutatható asszociációját. Szintén beillesztettem a HR gyakorlat-alkalmazási orientációt, elsősorban abból a célból, hogy az országok grafikus ábrázolásakor azokat is elhelyezhessem a grafikonon, így áttekinthetőbbé válik majd az is, hogy az egyes HR gyakorlat-alkalmazási orientációk melyik országokban jellemzőek leginkább.

A főkomponenselemzés lefuttatását követően áttekintettem a komponensek összefoglaló adatait (13. táblázat).

13. táblázat: A modellváltozókából képzett főkomponensek összefoglaló adatai

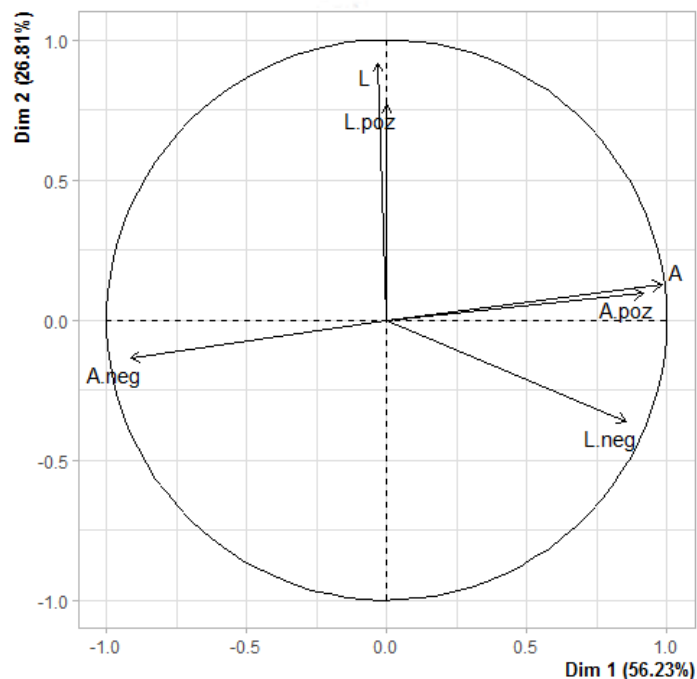
	Magyarázott variancia (%)			A	A_{poz}	A_{neg}	L	L_{poz}	L_{neg}
Dim.1	56.2	56.2	r	0.98	-0.91	0.92	-0.03	0.00	0.86
			%	28.7	24.6	25.0	0.0	0.0	21.7
			\cos^2	0.97	0.83	0.84	0.00	0.00	0.73
Dim.2	26.8	83.1	r	0.13	-0.14	0.09	0.92	0.77	-0.36
			%	1.0	1.2	0.6	52.3	36.9	8.2
			\cos^2	0.02	0.02	0.01	0.84	0.59	0.13
Dim.3	11.2	94.2	r	-0.10	0.11	-0.08	-0.37	0.64	0.31
			%	1.6	2.0	0.9	20.6	60.4	14.5
			\cos^2	0.01	0.01	0.01	0.14	0.40	0.10
Dim.4	4.6	98.8	r	-0.03	0.37	0.37	0.04	-0.01	0.03
			%	0.2	49.5	49.2	0.7	0.1	0.3
			\cos^2	0.00	0.14	0.14	0.00	0.00	0.00
Dim.5	1.2	100.0	r	-0.06	0.04	-0.08	0.14	-0.04	0.20
			%	5.2	2.1	8.2	26.4	2.7	55.3
			\cos^2	0.00	0.00	0.01	0.02	0.00	0.04

Forrás: saját szerkesztés

A teljes varianciát 5 komponens magyarázza, ebből az első két komponens 83,1%-ot magyaráz. A harmadik komponensnek még van érzékelhető magyarázó ereje (11,2%), a többi komponens magyarázó értéke elenyésző. Ez azt jelenti, hogy az első két komponens magában foglalja a legfontosabb változókat. A táblázat további oszlopai azt mutatják, hogy az egyes változók milyen mértékben jelennek meg a főkomponensekben. Ezt három jellemzővel mutatja be a modell: r a változónak a főkomponenssel mutatott korrelációs együtthatója (faktorsúly), a százalékos érték azt mutatja meg, hogy az adott dimenzióban melyik változó milyen mértékben érvényesül, a \cos^2 érték pedig azt számszerűsíti, hogy a főkomponensek által alkotott többdimenziós koordináta-rendszerben az egyes főkomponensek (dimenziók) tengelyére milyen mértékben vetül az adott változó (Husson, 2017). Sajtos és Mitev (2007) szerint egy 350 elemszámú mintánál 0,3-tól tekinthetők szignifikánsnak a faktorsúlyok. Jelen elemzés elemszáma ennél lényegesen több, 2388 esetet foglal magában, így a szignifikancia határának számító r érték ennél elméletileg alacsonyabb. Tehát az első négy dimenzióban a meghatározó szerepet játszó, $r > 0,3$ faktorsúlyú változók faktorsúlyait a mindenképpen szignifikánsnak tekinthetjük.

Előzetes várakozásom az volt, hogy a modell az alkalmazási arány három mutatóját és a lefedettség három mutatóját eltérő komponensekbe sorolja. Ugyanakkor az első dimenzióban az alkalmazási arány mutatói mellett szignifikáns faktorsúllyal jelenik meg az L_{neg} változó is, amely a lefedettség átlagos negatív eltérése a gyakorlatok hatókörétől. A második dimenzióban pedig L és L_{poz} játssza a meghatározó szerepet, L_{neg} szerepe itt már marginális. Ezt jól szemlélteti a 35. ábra is, amely a változók faktortérképét jeleníti meg az első két dimenzió koordináta-rendszerében. A meghatározó szerepet játszó változók reprezentációja (kivetülése) is magas az első és második dimenzió tengelyein. Az ábrán látszik, hogy A , A_{poz} , A_{neg} és L_{neg} az első dimenzió tengelyén jól reprezentáltak, de kevésbé vetül az második dimenzió tengelyére. L és L_{poz} pedig a második dimenzió tengelyén mutat magas reprezentációt, míg az első dimenzióban minimális a megjelenése. Szintén rávilágít az ábra arra, hogy a piaci konszenzustól való eltérés mutatói szinte azonos irányba (negatív eltérés esetén ellentétes irányba) mutatnak a modell fő

mutatóival, ami a magas korreláció alapján nem meglepő. Ez alól egyedül a lefedettség negatív eltérése (L_{neg}) a kivétel, amely közelebb áll az alkalmazási arány mutatókhoz, mint a két másik lefedettség mutatóhoz.

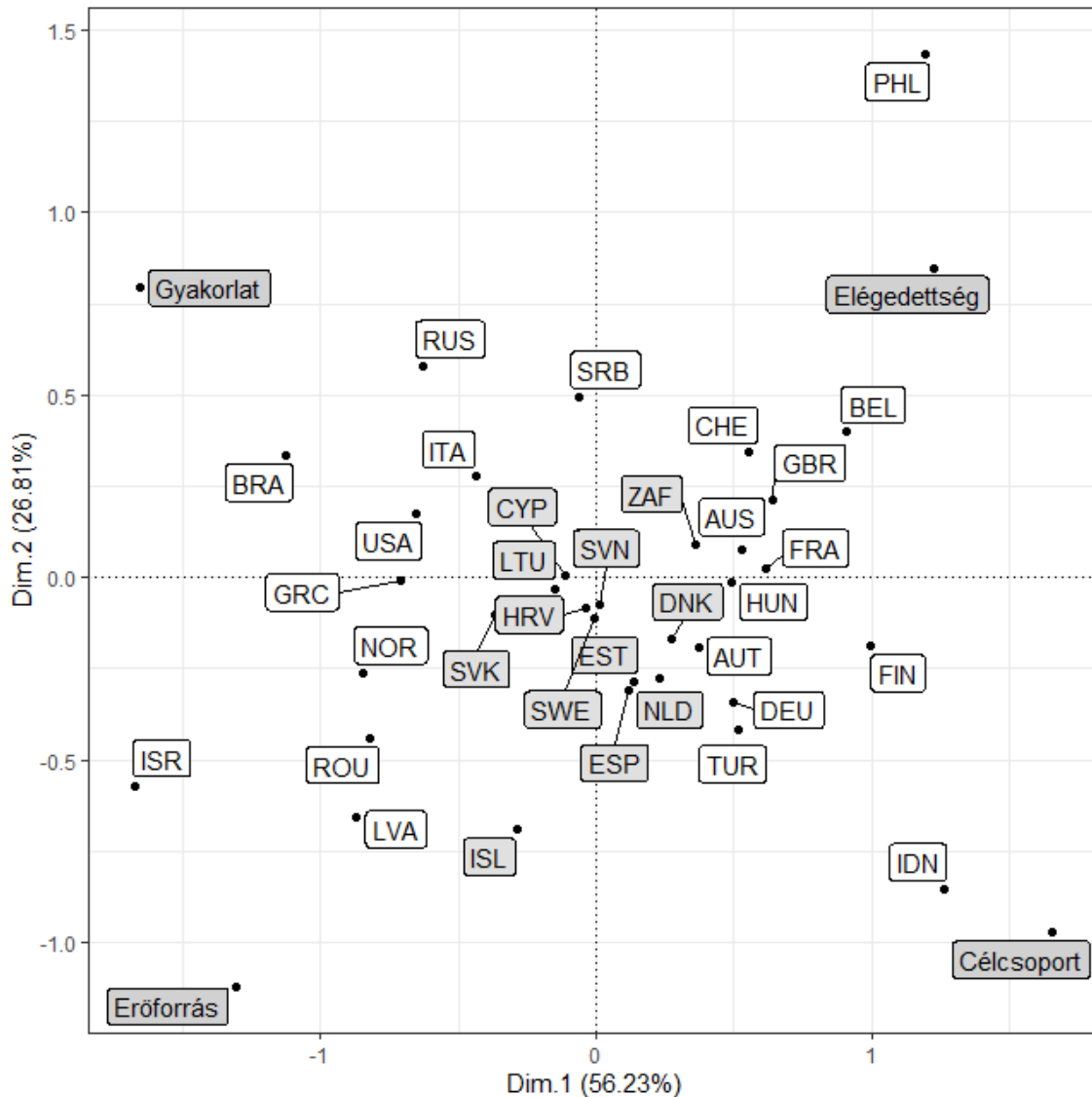


35. ábra: A főkomponenselemzés faktortérképe a két legnagyobb magyarázó erejű komponens függvényében
Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben megvizsgáltam, hogy a válaszadó szervezetek országa milyen kapcsolatot mutat az első és második dimenzióval (36. ábra). Az ábrán elhelyeztem a négy HR gyakorlat-alkalmazási orientációt is, hogy jobban szemléltesse azt, hogy az egyes országok melyik orientációhoz állnak legközelebb. Az ábrán a szürke háttérű országjelölések azt jelzik, hogy az ország asszociációja a két dimenzió egyikével sem szignifikáns, vagyis a Husson (2017) által a szignifikancia mérésére ajánlott v -teszt abszolút értéke kisebb 2-nél mindkét dimenzió esetében. Ezek az országok a grafikonon a koordináta-rendszer origója körül találhatók. A többi országnál legalább az egyik dimenzióval való kapcsolat szignifikáns. Az országoknak a két főkomponens dimenziójában számított adatait az M11. melléklet tartalmazza (156. oldal).

Az elégedettség-orientáció a leginkább jellemző Belgiumban, Nagy-Britanniában, Svájcban és Ausztráliában, és a csoporttól leginkább eltérő Fülöp-szigetek esetében. Franciaország és Magyarország a magas alkalmazási aránnyal jellemzett irányba tolódik, míg a lefedettséggel megkülönböztetett irányban nem mutat szignifikáns kitérést. Görögország hasonló pozíciót vesz fel a lefedettség dimenziójában, de az alacsony alkalmazási arányú kategóriák térfelén helyezkedik el. Ausztria, Németország és Finnország, valamint Indonézia esetében a célcsoport-orientáció, míg Oroszországban, Braziliában, az Egyesült Államokban és Olaszországban a gyakorlat-orientáció jellemzőbb. Az erőforrás-orientáció felülreprezentáltságát Norvégiában, Romániában, Lettországon és Izraelben figyelhetjük meg. Ezeket a megállapításokat azért kell

óvatosan kezelni, mert a minták nem reprezentatívak, és az országonkénti esetszámok között is jelentős különbségek vannak. Megfigyelhetjük például, hogy a Fülöp-szigetek, Indonézia és Izrael helyezkedik el az origótól legnagyobb távolságra. Ennek háttérben nem feltétlenül csak az országra jellemző sajátosságok állhatnak, hanem felmerülhet a minta torzítása, vagy akár az adatgyűjtés- és feldolgozás során felmerülő anomáliák is. Összegzőképpen annyi azonban a fenti elemzés alapján elmondható, hogy az egyes országok mintái között van szignifikáns eltérés a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció szempontjából.



36. ábra: Az országok asszociációja a két legnagyobb magyarázó erővel bíró főkomponenssel

Forrás: saját szerkesztés

Hetedik hipotézisem szerint A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja országonként eltérő jellegzetességeket mutat. Ezt a hipotézist igazoltam azzal, hogy a hat modellváltozóval elvégzett főkomponenselemzés két legnagyobb magyarázó erővel rendelkező dimenziója szerint vizsgáltam a minta országainak reprezentáltságát. 33 ország közül 21 mutatott szignifikáns asszociációt legalább az egyik dimenzióval.

4.3. A kutatási célok és hipotézisek összefoglaló értékelése

Kutatásom fő kérdése az volt, hogy hogyan bontható olyan számszerűsíthető komponensekre a nagyvállalati HR gyakorlatok összetett eszközrendszere, amelyekkel mind a HR gyakorlatok, mind pedig az azokat alkalmazó szervezetek jellemezhetők. Ennek alapján két kutatási célt tűztem ki magam elé, és hét hipotézist állítottam fel. Ezek értékelését foglalom össze ebben az alfejezetben.

C1: Modellalkotás a vállalati HR eszközrendszer alkalmazási jellegzetességeinek feltárására, számszerűsítésére.

H1: A nagyvállalatok HR gyakorlati eszközrendszerének elemzése során újszerű információt nyerünk a vizsgált HR gyakorlatok előfordulásának gyakorisága és az azokkal elért dolgozói létszamarány együttes vizsgálatával.

Első hipotézisem igazolásához egy kétdimenziós modellt állítottam fel a HR gyakorlatok jellemzésére, amelyben az egyik dimenzió az előfordulási gyakoriságot, a másik dimenzió a gyakorlattal elért létszamarányt jeleníti meg. Előbbit a HR gyakorlatok szükségességének megítéléseként, utóbbit pedig a differenciálás mértékeként értelmeztem. Az egyes gyakorlatokhoz tartozó mutatók egy része és az azokból alkotott kategóriák olyan új információk, amelyre a szakirodalomban nem találtam példát.

Modellem a következő információkat tárta fel: (1) A HR gyakorlatról alkotott „piaci konszenzus” mérőszámainak tekinthető alkalmazási arány, amelyhez hasonló mutatót a korábbi kutatások is tartalmaznak. (2) A HR gyakorlatok hatóköre újszerű jellemzése a HR gyakorlatok differenciáltságának mértékéről alkotott piaci konszenzusnak. (3) Az alacsony és a magas hatókör mutatók jellemzik a gyakorlat differenciálására vonatkozó eltérő súlyponti vélekedéseket, a köztük lévő távolság pedig kifejezi a súlyponti vélekedések polarizáltságnak mértékét, míg a hatókör az ezek közötti választóvonal szerepét tölti be. (4) A HR gyakorlatok szükségességéről és differenciáltságáról kialakult piaci konszenzus mérőszámai alapján kategóriákba soroltam ezek tipikus megjelenéseit (általános, specifikus, szegmentált és limitált gyakorlatok). (5) A szervezetek által átlagosan alkalmazott számát kifejező, a modellem alkalmazási arányához hasonló mutató létezik a szakirodalomban. (6) A lefedettség mutatóval jellemeztem a szervezeteknek a gyakorlatok differenciáltságára vonatkozó irányultságát. (7) Az alkalmazási arány és a lefedettség figyelembevételével tipizáltam a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációját.

A fentieket összefoglalva, a felsoroltak közül a (2), (3), (4), (6), (7) pontban megfogalmazott információ a HR gyakorlatok jellegzetességeinek új megközelítése nyomán jött létre. A (4) és (7) pontban leírt jellegzetességek feltárását a két bemeneti változó együttes vizsgálata tette lehetővé. Ezzel első hipotézisemet igazoltam.

H2: A HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességei az idő függvényében változnak.

A mindkét felmérési időszakban előforduló 73 HR gyakorlat közül 46 gyakorlatnál állapítottam meg az előfordulási arány szignifikáns változását a két időszak között. A gyakorlatok hatóköre két esetben mozdult el szignifikánsan, míg 17 gyakorlat mutatott szignifikáns változást a H_1 - H_2 távolságban (azaz H_1 és H_2 közül legalább az egyik szignifikánsan változott). Megállapítottam továbbá, hogy a gyakorlatok szükségességének megítélése (alkalmazási aránya) erőteljesebben változik, mint a gyakorlatok differenciáltságának mértékéről kialakított álláspontok, amelyet a hatókör mutatók jelenítenek meg. Ezzel bizonyítottam második hipotézisemet.

H3: A HR-gyakorlatokról az új modell alapján levont következtetések összhangban vannak korábbi kutatásokkal és szakirodalmi forrásokkal.

Harmadik hipotézisem igazolására szakterületenként vettem össze a modellem által feltárt információt korábbi kutatások eredményeivel. Többek között az alábbi források eredményeit támasztották alá közvetve vagy közvetlenül a modellem alapján nyert eredmények: (1) Szretykó és Hajdú (2017) megállapítását a nyomtatott sajtóhirdetések toborzásban történő térvesztéséről adataim is alátámasztják: a nyomtatott hirdetések kiemelkedő mértékű szignifikáns csökkenése mind az alkalmazási arányban, mind pedig a lefedettségben kimutatható. (2) Biemann et al. (2018) a HR gyakorlatok konfigurációinak nemzetközi konvergencia és divergencia tendenciáiról tett megállapításaival összhangban van, hogy a modellem alapján a két időszak közötti változások vizsgálata több gyakorlat esetében is hasonló tendenciát mutatnak, ezek között a gyakorlatok között jellemzően előfordulnak a toborzás, kiválasztás és a karriermenedzsment és a teljesítményértékelés gyakorlatai is, amelyek a hivatkozott szerzők által vizsgált konfigurációknak is szerves részét képezik. (3) Adataim alátámasztják Berkery et al. (2017) eredményeit, miszerint a német nyelvterületeken és Észak-Európában kétszer olyan magas a rugalmas munkaidőt alkalmazó vállalatok száma, mint a kelet-európai és ázsiai országokban. Ezt az én eredményeim azzal egészítik ki, hogy ez nemcsak az előfordulás arányára, hanem a hatókörre is igaz. (4) Az atipikus foglalkoztatás formák esetében a modell által mért hatókör adatok nagyságrendileg hasonlóak az Eurostat, a DOL és az OECD fellelhető statisztikai adataival az alkalmi munka, a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő esetében is. (5) Fleenor és Prince (1997) meta-analízise a 360 fokos visszajelzés teljesítményértékelésben történő alkalmazását érintő szakirodalomról megállapítja, hogy az ezzel kapcsolatos álláspontok a szakma erős megosztottságát tükrözik. Ezzel összhangban van modellemnek az a megállapítása, hogy a két, kifejezetten a 360 fokos teljesítményértékelésre jellemző gyakorlatának (a beosztottak és a munkatársak értékelőként való bevonása), alacsony és magas hatókör távolsága (amely az álláspontok polarizáltságára utal) a felső kvartilisban található mindkét felmérési időszakban. (6) Hancock et al. (2018) megállapította, hogy a dolgozók szeretnek tisztán látni abban, hogy mik a kompenzáció alapelvei és ez hogyan kapcsolódik a teljesítményükhöz, és ez az átláthatóság befolyásolja a teljesítményértékelésről alkotott percepcióikat. A vállalatoknak erre való törekvése közvetve megjelenik a modellem alapján nyert adatokban is: a teljesítményértékelés eredményének a fizetések megállapításánál való

figyelembevétele az átlagnál magasabb alkalmazási aránnyal és kiemelkedő hatókörrel rendelkezik.

A fentiek mellett egyéb szakirodalmi forrásokkal is kapcsolatba hozhatók modellem eredményei, de a kapcsolódás a fent említett hat esetekben tükrözi leginkább a korábbi kutatások és a saját modellem alapján tett megállapítások összhangját. Ezzel harmadik hipotézisemet igazoltam.

C2: Nagyvállalatok sajátosságainak vizsgálata a HR gyakorlati eszközrendszer alkalmazási jellegzetességei alapján.

H4: A szervezet komplexitása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

- a) A szervezet és a vállalatközpont strukturális kapcsolódásának típusa és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- b) A szervezeti létszám összefüggést mutat a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*

A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának szignifikáns kapcsolatát χ^2 -próbával igazoltam mindkét részhipotézisben. A kapcsolat erősségét a kontingencia együttható és a Cramer V értékek alapján is gyengének találtam, mind a létszám, mind pedig a szervezet vállalatközponthoz való kapcsolódása alapján. Megállapítottam, hogy a komplexebb szervezetek között az elégedettség-orientált, a kevésbé komplex szervezetek között pedig az erőforrás-orientált HR-gyakorlatalkalmazási orientáció fordul elő leggyakrabban. Ezzel negyedik hipotézisemet, beleértve annak mindkét részhipotézisét, bizonyítottam.

H5: A HR funkció szervezetben betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.

- a) A HR személyzet létszámaránya összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*
- b) Az írott HR stratégia megléte összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*
- c) A HR funkciónak az első számú vezetői szinten való jelenléte összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*

A HR funkciónak létszámaránya, az írott HR stratégia megléte és a HR funkciónak a vállalat felsővezetésben való jelenléte is kapcsolatba hozható azzal, hogy egy szervezet milyen irányultság alapján alakítja ki HR gyakorlati eszközrendszerét. A HR létszámaránya esetén a Kruskal-Wallis próbával, a stratégia és az igazgatótanácsi jelenlét esetében pedig χ^2 -próbával igazoltam a szignifikáns kapcsolat meglétét. A kontingencia együttható és a Cramer V értékek a HR stratégia esetében a közepeshez közelítő, az igazgatótanácsi jelenlét pedig gyenge asszociációt jelez. Mindhárom esetben elmondható, hogy a kihangsúlyozottabb HR szerep az elégedettség-orientációhoz köthető inkább, míg az erőforrás-orientált szervezetek esetében a legkevésbé jelentős a HR funkció szerepe. Ezzel ötödik hipotézisemet bizonyítottam.

H6: A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlat alkalmazási orientációjával.

- a) A szervezet fluktuációs rátája és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- b) A munkavállalók hiányzása és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*
- c) A működési költségekre vetített bérköltséghányad és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefügg.*

A szervezeti hatékonyság egyes mutatóinak (fluktuáció, hiányzás, bérköltség-hányad) és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggés-vizsgálata egyik változó esetében sem vezetett szignifikáns eredményre, sem a varianciaanalízis, sem pedig a rangszámösszegezen alapuló Kruskal-Wallis próba alapján. Ez arra utalhat, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából bármely HR gyakorlat-alkalmazási orientációnak van létjogosultsága, mert ezek bármelyike vezethet hatékony vagy kevésbé hatékony szervezeti működéshez. Ezzel a hatodik hipotézis nem nyert igazolást, ugyanakkor a feltárt eredményt fontosnak tartom a modell adatainak értelmezhetősége és további felhasználása szempontjából.

H7: A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja országonként eltérő jellegzetességeket mutat.

Ezt a hipotézist igazoltam azzal, hogy a hat modellváltozóból előállított főkomponensek két legnagyobb magyarázó erővel rendelkező dimenziója szerint vizsgáltam a minta országainak reprezentáltságát. A modell 33 országhoz rendelt egy v -értéket, amelyek közül 21 mutatott szignifikáns asszociációt valamelyik dimenzióval.

Hatodik hipotézisem kivételével mindegyik hipotézisemet bizonyítottam. Ezzel megvalósítottam mindkét kutatási célomat. Hipotéziseim vizsgálatával megválaszoltam fő kutatási kérdésemet is: A HR gyakorlatoknak megtaláltam azokat az általánosabb aspektusait, amelyek alapján modellezhető a HR gyakorlatok rendszere és az azokat alkalmazó szervezetek kapcsolata. Az értekezésemben bemutatott modellben a gyakorlatok mutatói a HR gyakorlatok szükségességének és differenciáltságának megítélésében kialakult piaci konszenzust tükrözik, a szervezetek pedig ehhez a konszenzushoz való viszonyulásuk és attól való eltérésük alapján jellemezhetők. A modell a szervezeti diagnosztika eszközzártát gazdagítja egy olyan eszközzel, amely a vállalatoknak HR gyakorlat-alkalmazási orientációját értékeli piaci benchmarkok alapján. Ez segítheti a HR szakembereket és a vállalatvezetőket abban, hogy HR gyakorlat-alkalmazási megfontolásaik átgondolásával tudatosabban alkalmazkodjanak vállalatuk külső környezetéhez.

4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

Kutatásom alapján az alábbi új és újszerű tudományos eredményeket (E) fogalmazom meg:

- E1. Kutatásom legfőbb eredményének tartom a HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességeinek leírását szolgáló új modellt, amely a HR gyakorlatok előfordulását és az azokkal elért szervezeti létszámarányt alapul véve következtet a HR gyakorlatok alkalmazásának sajátosságaira. A modell a HR gyakorlatok szükségességéről és differenciáltságáról alkotott tipikus álláspontokat (piaci konszenzust) számszerűsíti, valamint méri a szervezetek konszenzushoz való viszonyulását. A HR gyakorlat-alkalmazás sajátosságainak jellemzésével a modell hozzájárul a szervezeti diagnosztika eszköztárának gazdagításához.
- E2. Az egyes gyakorlatok előfordulási arányának, hatókörének megállapításával és ezek alapján a gyakorlatok kategóriákba sorolásával feltártam 83 HR gyakorlat alkalmazásáról kialakult piaci konszenzus tipikus megjelenési formáját (általános, specifikus, szegmentált és limitált gyakorlatok).
- E3. Kimutattam az egyes gyakorlatok előfordulási arányának és hatókörének a két felmérési időszak közötti szignifikáns változásait. Az egyes gyakorlatok differenciáltságáról kialakult eltérő álláspontokat tükröző alacsony és magas hatókörrel megállapítottam, hogy mely gyakorlatok esetében tapasztalható a két felmérési időszak között szignifikáns közeledés vagy eltávolodás. Bizonyítottam továbbá, hogy a gyakorlatok szükségességéről alkotott konszenzus (alkalmazási arány) dinamikusabban változik, mint a gyakorlatok differenciáltságáról alkotott tipikus szemléletek (hatókör és annak részmutatói).
- E4. A modellem alapján a HR gyakorlatokra levont következtetéseket összevettem szakirodalmi forrásokkal. Bemutattam, hogy a modell alapján tett megállapítások egy része a szakirodalommal összhangban van, más része pedig további, új információval egészíti ki a korábbi kutatások eredményeit.
- E5. A modellem szervezeteket jellemző mutatóival leírtam az egyes szervezetnek piaci konszenzushoz való viszonyulását, illetve az attól való eltéréseit. A mutatók alapján megállapítottam, hogy a HR gyakorlatok alkalmazása során a hatékonyság forrásának mely aspektusa iránti orientáció fejeződik ki leginkább a szervezetnél: az elégedettség-orientáció, a célcsoport-orientáció, a gyakorlat-orientáció vagy az erőforrás-orientáció. Ez új megközelítés a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási preferenciáinak jellemzésére.
- E6. Bizonyítottam a szervezet komplexitásának (amelyhez a szervezet központjához való strukturális kapcsolódás típusát és a kategóriákba sorolt létszámadatokat vettem figyelembe) valamint a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggését. Ebben feltártam az asszociációban a meghatározó aspektust, nevezetesen az alkalmazott

HR gyakorlatok körének számosságát: a komplexebb szervezetek több HR gyakorlatot alkalmaznak.

- E7. Bizonyítottam a HR funkció szerepének és a szervezet HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának összefüggését. Ezen belül beigazolódott, hogy az írott HR stratégia megléte, a HR funkció igazgatótanácsi szintű képvisellete és a HR személyzet létszámaránya is a legmagasabban reprezentált az elégedettség-orientált szervezetekben, és legalacsonyabb az erőforrás-orientált szervezetek körében.
- E8. Megállapítottam, hogy a szervezeti hatékonyság egyes mutatói (fluktuáció, hiányzás, bérköltség-hányad) és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggés-vizsgálata nem vezetett szignifikáns eredményre. Ez azt mutatja, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából mind a négy HR gyakorlat-alkalmazási orientációnak van létjogosultsága, ezek bármelyike vezethet hatékony vagy kevésbé hatékony szervezeti működéshez. A HR gyakorlat-alkalmazási orientáció inkább tekinthető a szervezeteknek a külső környezethez való alkalmazkodási stratégiájaként. A szervezet belső működési hatékonysága pedig egyéb, jelen értekezésben nem vizsgált tényezők függvénye.
- E9. Bizonyítottam a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának asszociációját a szervezet országával (33 országból 21 esetében mutattam ki valamely HR gyakorlat-alkalmazási orientáció szignifikáns felülreprezentáltságát).

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy hogyan bontható olyan számszerűsíthető komponensekre a nagyvállalati HR gyakorlatok összetett eszközrendszere, amelyekkel mind a HR gyakorlatok, mind pedig az azokat alkalmazó szervezetek jellemezhetőek. A továbbiakban ismertetem a modell alapján végzett elemzések eredményei alapján levont fontosabb következtetéseimet. Itt nem célom az eredmények közzlése során már megtett összes észrevételem felsorolása, ezekből csak az átfogóbb, az eredményeket tágabb kontextusba helyező megállapításokat foglalom össze.

A Cranet adatbázis lehetővé tette, hogy két felmérési időszak nemzetközi mintán mért adatait dolgozzam fel. Elemzésemben a 250 főnél magasabb létszámú nagyvállalatokat vizsgáltam, és az adatokat tovább szűrtem azokra az esetekre, amelyeknél a modellbe való beilleszthetőség feltételei fennálltak. A 2010-ben lezárt felmérési ciklus 6039 esetéből 27 ország 1342 esetét, a 2016-ban lezárt felmérési ciklus 6800 esetéből 34 ország 2388 esetét tudtam felhasználni a modell tesztelésére. A modell adatokkal való feltöltését követően elemzéseket végeztem mind a HR gyakorlatokra, mind az azokat alkalmazó szervezetekre.

Összesen 46 gyakorlatnál állapítottam meg az előfordulási arány szignifikáns változását, ezek közül azonban csak 17 mutatott változást a $H_1 - H_2$ távolságban. Ebből arra következtek, hogy a gyakorlatok szükségességének megítélése dinamikusabban változik, mint a gyakorlat differenciáltságának megítélése. Az időszakok közötti átrendeződésben leginkább a toborzás és a karriermenedzsment eszközei esetében volt kimutatható szignifikáns és átlagon felüli mértékű növekedés az előfordulási arányban. Az is kitént az adatokból, hogy leginkább olyan HR gyakorlatok és eszközök váltak gyakoribbá, amelyek kisebb költséggel járnak (pl. a dolgozói ajánlások és a saját honlap a toborzásban), vagy nagyrészt belső erőforrásokkal is megvalósíthatók (pl. a tehetségprogram és az értékelőközpont). Szintén megfigyelhető, hogy az újabb technológiára épülő eszközök (pl. a saját honlap és az állásportál a toborzásban, vagy az e-learning) mellett háttérbe szorulnak a hagyományosabb, mára már kevésbé hatékony eszközök, mint például a sajtóhirdetés.

A hatókör időbeli változása esetén csak két gyakorlat mutatott szignifikáns elmozdulást: a belső forrásból történő toborzás, valamint a régió szintű béralku. Míg az utóbbit négy országban megfigyelhető jelentős eltolódás magyarázza, addig a belső toborzás előretörése szinte mindenhol megfigyelhető. Az összes vizsgált gyakorlat közül a belső toborzás szerepe nőtt meg leginkább, amit az előfordulási arány kiemelkedő mértékű növekedése és a szignifikáns hatókör növekedés is alátámaszt. Ez arra utal, hogy az éleződő munkaerőpiaci versenyben a szervezetek egyre inkább támaszkodnak saját dolgozóikra, akiknek így az előmenetelre több lehetősége nyílik. Ezt a következtetést erősíti a karriermenedzsment eszközeinek gyakoribbá és inkluzívabbá válása is.

Azt, hogy a hatókör elmozdulását a két időszak között (két gyakorlat kivételével) nem lehetett kimutatni, annak tulajdonítom, hogy a hatókör szignifikáns elmozdulásához az eltérő álláspontok

valamelyikének jelentősen el kell tolnia ahhoz, hogy ez a két álláspont közötti választóvonal szintjén is szignifikánsan érvényesüljön. Ezért a hatókör mellett gyakorlatonként az eltérő álláspontok elmozdulásának szignifikanciáját, és azok távolodását vagy közeledését külön is vizsgáltam. 13 gyakorlatnál H_1 és H_2 egyaránt növekedett, vagyis a HR gyakorlat differenciáltságáról alkotott eltérő súlyponti vélemények az inkluzívabb gyakorlataalkalmazás irányába mozdultak el. Ezek közül 5 a munka-időbeosztások és atipikus munkarendek területén, négy pedig a karriermenedzsment területén található, tehát ezeken a szakterületeken változik leginkább a gyakorlatok differenciáltságáról alkotott szemlélet. Négy olyan gyakorlat fordul elő, amelyek differenciáltságáról alkotott álláspontok közeledése az erősebben differenciáló pólus inkluzívabb irányba történő elmozdulásának tulajdonítható, ezek közül három a toborzás területére tartozik (állásportál, munkaügyi központ és a belső toborzás). Olyan gyakorlatra nem találtam példát, amelyek esetében a differenciáltságról alkotott eltérő súlyponti vélekedések különböző irányú szignifikáns elmozdulást tettek volna. Tehát a vélekedések közeledését vagy távolodását leggyakrabban az egyik álláspont változása magyarázza, és ahol mindkét álláspont változik, ott az elmozdulás azonos irányba mutat. Ennek lehetséges magyarázata, hogy olyan piaci tendenciák, mint a munkaerő-kínálat, a szabályozókörnyezet vagy az általános gazdasági feltételek változása hatnak leginkább a HR gyakorlatokról alkotott tipikus álláspontok elmozdulására, amelyek a gyakorlat differenciáltságáról alkotott szemléletet, azok eltérése ellenére is, azonos irányba terelik.

Azt a hipotézisek értékelésekor megállapítottam, hogy a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja szervezeti hatékonyság mutatóival nem hozható közvetlen kapcsolatba. Ezt a megállapítást azonban az iparág figyelmen kívül hagyásával tettem (ennek okait a 2. fejezetben részleteztem). A vizsgált három szervezeti hatékonyság változó (fluktuáció, hiányzás, bérköltséghányad) azonban összefüggésben lehet az iparággal. A modell továbbfejlesztése során érdemes megvizsgálni azt, hogy ha iparáganként csoportosított mintát vizsgállok, akkor is függetlenek-e a modellváltozók a szervezeti hatékonyság mutatóktól. Előfeltételezésem a hatodik hipotézisem vizsgálati eredményeinek ismeretében az, hogy ha egyáltalán kimutatható szignifikáns összefüggés, a kapcsolat erőssége akkor sem lesz meghatározó. Ezt a következtetést arra alapozom, hogy a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció külső tényezőhöz viszonyítja a szervezetet, nevezetesen a HR gyakorlatok alkalmazásáról kialakult piaci konszenzushoz, amely közvetve magában foglalja az adott működési környezet sajátosságaira (pl. kulturális vagy jogszabályi környezet) a HR gyakorlatok alkalmazási jellegzetességeivel adott válaszokat. Tehát a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció inkább egy alkalmazkodási megközelítés, és nem a belső működési hatékonyság hatóereje. Ez egyben azt is jelenti, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából nincs „jobb” vagy „rosszabb” HR gyakorlat-alkalmazási orientáció, ezek mindegyikének lehet létjogosultsága.

Ugyanakkor a HR funkció szerepe szignifikánsan összefügg a HR gyakorlat-alkalmazási orientációval. A HR stratégia megléte, a HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselője és a HR létszámarány is kapcsolódást mutat a HR gyakorlat-alkalmazási orientációval. Szintén kimutatható, hogy a komplexebb struktúrával rendelkező, nagyobb méretű szervezetek esetén eltérő orientáció felülreprezentált, mint az egyszerűbb szervezetek esetén. Mindkét esetben

(magasabb HR jelenlét és komplexebb szervezet) az elégedettség-orientáció a legjellemzőbb, míg a legkisebb komplexitást mutató valamint a legkevésbé markáns HR jelenléttel rendelkező szervezetek esetén az erőforrás-orientáció és a gyakorlat-orientáció figyelhető meg leggyakrabban.

A modellalkotáskor egyik kiindulópontom az volt, hogy ha a modellben definiált mutatóknak igazoljuk valamely összefüggését egyéb szervezeti változókkal, akkor azok hasznosnak bizonyulhatnak például a szervezet diagnosztikájában a HR gyakorlatok alkalmazásának átvilágítása során. Ezt a szempontot is szem előtt tartottam, amikor megfogalmaztam a modellemmel szemben támasztott követelményeket. A modellnek az előzetesen megfogalmazott követelményeknek való megfelelését az alábbiak szerint értékelem:

- *A modell szervezetek HR eszközrendszerét egységben, integráltan vizsgálja:* A modell mutatói a szervezeteknek a teljes HR eszközrendszerhez való viszonyulását, és a gyakorlatoknak az összes szervezet által formált alkalmazási jellegzetességeit számszerűsítik, a modell tehát megfelel az integrált megközelítés kritériumának.
- *A modell olyan általánosabb mérőszámokat használ, amelyek minden vizsgált gyakorlatra egyaránt értelmezhetőek, így lehetővé teszik azok egy rendszerben történő értékelését:* Modellem két alapadata a gyakorlat előfordulása, valamint a gyakorlattal elért szervezeti létszamarány. Ez minden vizsgált HR gyakorlatra egységesen értelmezhető adat. Így ezek alapján az egyes gyakorlatok összehasonlíthatók, a HR gyakorlatokra értelmezett mutatók egyfajta benchmarknak tekinthetők.
- *A modell szakmai jelentéstartalma túlmutat a leíró statisztikákon, ezekhez képest többletinformációt is feltár:* A modell mutatóihoz rendelt jelentéstartalom (a gyakorlatok szükségességének és differenciáltságának megítélése) alapján feltárultak a HR gyakorlatokhoz kapcsolódó tipikus szervezeti megfontolások és alkalmazási irányultságok. Az egyes HR gyakorlatokra értelmezett mutatók a gyakorlatokról kialakított súlyponti vélekedéseket (piaci konszenzust) jellemzik, míg a szervezetekre jellemző mutatók a piaci konszenzushoz való viszonyulást és az attól való eltérést számszerűsítik.
- *Empirikus kutatásból származó adatok felhasználásával reprodukálható és működtethető, koherens rendszert alkot:* A modell alapadatai empirikus kutatással viszonylag könnyen felmérhetőek. A modell mutatóinak egymásra épülő rendszere lehetővé teszi, hogy tetszőleges mélységgel, a gyakorlatok vagy a szervezetek tetszőleges csoportjaira tegyünk megállapításokat.

Az előzetesen támasztott kritériumoknak a modell megfelel. A fentiek alapján az értekezésben definiált HR gyakorlat-alkalmazási modell egy szervezetdiagnosztikai eszközzé fejleszthető. A modell alapján kapott eredmények megerősítettek ebben, ugyanakkor a modellel való munka során felmerültek javaslataim is a modell továbbfejlesztésére. Ezeket ismertetem az alábbiakban:

- A két időszak közötti kategóriaváltások vizsgálata rámutatott arra, hogy az átlag közelében szóródó adatok kategória-besorolása nem megbízható. Ezért a modell

továbbfejlesztése során a kategória-besorolások megbízhatóságát is értékelni kell, különösen az átlag közeli értékek esetén. Ezt vagy az átlag hibahatárának felhasználásával, vagy más, a kategória-besorolást valószínűségek alapján végző módszerrel lehetséges megvalósítani.

- A jelen értekezésemben a Cranet adatok több országra vonatkozó adatait használtam fel benchmark-ként. Pontosabb szervezeti analízishez szükséges lehet azonban specifikusabb normacsoporthoz (pl. iparág, régió, egyéb működési szektor, stb.) gyűjtött benchmark adatokra. A szervezeteket az átvilágítás során a számukra relevánsabb normacsoporthoz lehet viszonyítani, így egy szervezet (vagy a szervezetek meghatározott csoportjának) részletes HR gyakorlat-alkalmazási profilja relevánsabb információt tartalmazhat. Ennek alapján lehet kialakítani, alátámasztani vagy éppen megváltoztatni a szervezet HR gyakorlatok alkalmazására vonatkozó megközelítését.
- A modell gyakorlati felhasználásához a bemeneti adatok közvetlen gyűjtésére megfelelő formátumú, erre a célra megfogalmazott kérdéseket kell tervezni, amelyeket akár a Cranet kutatásba beépítve, akár attól független adatfelvétel keretében, egységesen lehet alkalmazni. Így elkerülhető az adatok közvetett becsléséből adódó esetleges torzítás, valamint bevonhatókká válnak olyan gyakorlatok is, amelyeket jelen értekezésben az adatok nem megfelelő formája miatt kihagyni kényszerültem az elemzésből.
- Az elemzés során kiderült, hogy a piaci konszenzustól való eltérés mutatói a fő mutatókkal (és esetenként egymással is) magas korrelációt mutatnak. Ebben szerepet játszhat ugyan a „piackonform” szervezetek magas aránya is, de mindenképpen érdemesnek tartom a piactól való eltérés mutatóinak felülvizsgálatát, hogy azok több információt hordozzanak, és az egyedi szervezetek a „nagy átlagtól” való különbözősége jobban kifejeződjön bennük.
- Árnyaltabb képet mutathat a HR gyakorlatokról, ha az egyes dolgozói csoportokra vonatkozó adatokat csoportonként viszonyítjuk megfelelő normacsoporthoz (pl. a vezetőkre alkalmazott gyakorlatok külön történő értékelése).
- Következtetéseimben arra jutottam, hogy a modell elsősorban a külső környezethez való alkalmazkodás stratégiájának kialakításában nyújt segítséget. Ennek elősegítésére a további munka folytán érdemes megvizsgálni, hogy a modell mutatói milyen, a külső feltételeket leíró változókkal állnak összefüggésben (pl. az ország gazdaságára jellemző adatok, munkaerőpiaci jellegzetességek, a versenyképesség különböző indikátorai, stb.).

Összességében úgy értékelem, hogy a modell továbbfejlesztését követően egy szervezet-diagnosztikai eszközként szolgálhat, amely arra világít rá, hogy a szervezet HR gyakorlat-alkalmazási profilja hogyan viszonyul a piaci konszenzussal kialakított profilhoz, és rámutat annak jellegzetes pontjaira. Ez segítheti a HR szakembereket és a vállalatvezetőket abban, hogy HR gyakorlat-alkalmazási megfontolásaik átgondolásával tudatosabban alkalmazkodjanak vállalatuk külső környezetéhez.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Értekezésemben a nagyvállalati HR gyakorlatok rendszerét vizsgáltam, azok általános sajátosságait középpontba helyezve. A téma több szempontból is aktuális. A globalizáció és a digitális forradalom társadalmi hatásai a munkaerőpiacon is érzékeltetik a hatásukat. A gazdasági verseny mind vállalati, mind pedig nemzetgazdasági szinten éleződik, és a versenyben való helytálláshoz új kompetenciákra van szükség. Ez tovább fokozza a versenyt a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán is. A vállalatok a HR gyakorlatok sokoldalú eszköztárát alkalmazzák, hogy a számukra szükséges tudással bíró dolgozók számára olyan környezetet és munkafeltételeket biztosítsanak, amely számukra vonzó, ezért szívesen csatlakoznak vagy maradnak a cégnél. Mindez aktuálissá teszi a HR gyakorlatok témakörét, és a HR gyakorlati eszközrendszer sajátosságainak egy új szemszögből való feldolgozását.

Kutatási megközelítésemet leginkább azok az 1990-es években elterjedt elméleti alapok inspirálták, amelyek a mai napig hatással vannak a HR elméleti kutatásokra és a gyakorlatra is. Ehhez az időszakhoz köthető a humán erőforrásnak, mint a versenyelőny egyik legkritikusabb forrásának ugrásszerű felértékelődése, valamint a HR funkció stratégiai szerepének erősödése. Olyan gondolkodók munkái formálták szemléletemet, mint például Ulrich (1996), akinek HR szerepmodelljéről megoszlanak ugyan a szakmai vélemények, de jelentősége vitathatatlan abban, hogy markánsan megfogalmazta a HR funkció szerepváltásának szükségességét, a stratégiai szemlélet és az üzletmenethez való illeszkedés fokozottabb előtérbe kerülésének fontosságát (Ulrich és Beatty, 2001). Hatással volt rám Huselid (1995) munkája, amelyben erős stratégiai szemlélet tükröződik, és amely a HR gyakorlatok sajátosságait integráltan, tágabb perspektívába helyezve vizsgálja. Szintén nagyra értékelem a stratégiai HR területet az értékek alapján megközelítő Quinn (1996) eredményeit, és Grattont, aki az „embereket a HR stratégia szívébe helyezi” (Gratton, 2000), és a munka világának jövőjéhez való alkalmazkodás kérdése kutatásaiban fontos szerepet játszik (Gratton, 2011). Jelentősnek tartom továbbá Brewstert, aki többek között az európai HR modell sajátosságait tárta fel és írta le (Brewster, 1994). Emellett az ő nevéhez fűződik a Cranet kutatási hálózat megalapítása is. A hazai HRM kutatók közül figyelemreméltónak tartom Poór munkásságát, aki munkáiban sikeresen integrálja az elméletet és gyakorlati tapasztalatait, átfogóan, nemzetközi kontextusban értékeli a kutatott jelenségeket (Poór, 2009), és a közép-európai HRM sajátosságok elismert szakértője (Poór et al., 2011).

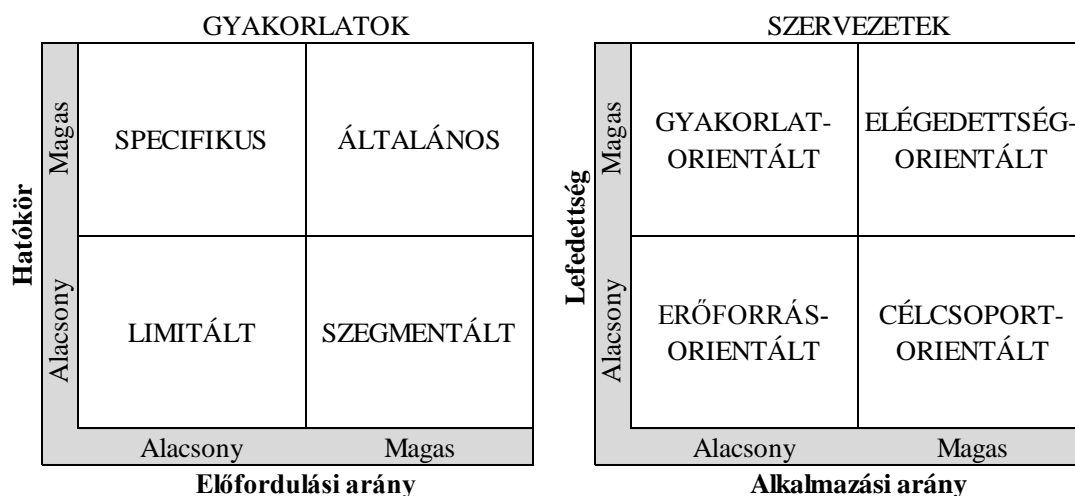
Elemzésemet a Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet) kutatási projekt adatai alapján végeztem. A Cranet egy 1989 óta működő nemzetközi kutatási hálózat, amely jelenleg már több mint 40 országban jelen van. A kutatás kiterjed a HR menedzsment összes lényeges aspektusának vizsgálatára, köztük számos HR gyakorlat alkalmazásának egyes adataira. Az adatgyűjtés felmérési ciklusonként két-három évig tart. Jelen értekezésben két felmérési ciklus adatait, a 2010-ben és 2016-ban lezárt adatbázist dolgoztam fel.

Kutatásom fő kérdése az volt, hogy hogyan bontható olyan számszerűsíthető komponensekre a nagyvállalati HR gyakorlatok összetett eszközrendszere, amelyekkel mind a HR gyakorlatok,

mind pedig az azokat alkalmazó szervezetek jellemezhetőek. Ennek alapján két kutatási célt tűztem ki magam elé:

- C1: Modellalkotás a vállalati HR eszközrendszer általános jellegzetességeinek feltárására, számszerűsítésére.
- C2: A nagyvállalatok jellegzetességeinek vizsgálata a HR gyakorlati eszközrendszerhez való viszonyulásuk alapján, az új modell tükrében.

A kutatás fő kérdésének megválaszolására egy új modellt definiáltam, amely a HR gyakorlatok két tulajdonságát veszi figyelembe bemeneti változóként. Egyrészt a HR gyakorlat jelenlétét, amelyet a szervezet által a gyakorlat szükségességének megítéléséért értelmeztem. Másik bemeneti változó pedig az adott gyakorlattal a szervezeten belül elért dolgozók létszámaránya, amely arra utal, hogy a szervezet a gyakorlat alkalmazása során milyen mértékű differenciálást tart optimálisnak az egyes dolgozói csoportok között. Ennek alapján a mutatószámoknak egy olyan egymásra épülő rendszerét építettem fel, amely mind a HR gyakorlatok, mind pedig az azokat alkalmazó szervezetek jellemzésére felhasználható. Az egyes gyakorlatokhoz tartozó mutatók a gyakorlatról alkotott „piaci konszenzus” mérőszámainak tekinthetők, a szervezeteket jellemző mutatók pedig ehhez a konszenzushoz való viszonyulást, illetve az attól való eltérést számszerűsítik. Ezek alapján osztályoztam a HR gyakorlatokról alkotott konszenzus tipikus megjelenéseit (a gyakorlatok kategóriái), és a szervezetek tipikus HR gyakorlat-alkalmazási orientációit, ezeket szemlélteti a 37. ábra.



37. ábra: A HR gyakorlatok és a szervezetek modell által definiált kategóriái

Forrás: saját szerkesztés

Modellem segítségével igazoltam, hogy a HR gyakorlatokról alkotott konszenzus időben változik. A változásban a gyakorlat szükségességének megítélése a dinamikusabban változó tényező, a differenciáltságról alkotott vélekedések merevebbek (kevesebb gyakorlat esetén és kisebb mértékben mutatnak szignifikáns változást). A modellem alapján a HR gyakorlatokról nyert eredményeket szakterületenkénti csoportosításban összevettem nemzetközi és hazai szakirodalmi forrásokkal, annak alátámasztására, hogy a modell következtetései összhangban állnak korábbi kutatási eredményekkel, és ezeket új információval is kiegészítik.

A szervezetek esetében a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció összefüggéseit vizsgáltam a szervezet egyes jellemzőivel. Igazoltam, hogy a szervezetek komplexitása (amelyet a létszámmal és a szervezetnek a vállalatközponthoz való strukturális kapcsolódási módjával jellemeztem), összefüggést mutat a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával. Bizonyítottam továbbá, hogy a HR alkalmazási orientáció összefüggést mutat a HR funkcióknak a szervezetben betöltött szerepével (írásos HR stratégia meglétével, a HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselésével, és a HR dolgozók létszamarányával).

A szervezeti hatékonyság egyes mutatóinak (fluktuáció, hiányzás, bérköltség-hányad) és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggés-vizsgálata nem vezetett szignifikáns eredményre. Ez azt támasztja alá, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából nincs „jó” vagy „rossz” HR gyakorlat-alkalmazási orientáció, ezek bármelyike vezethet hatékony vagy kevésbé hatékony szervezeti működéshez. Ugyanakkor az orientáció összefüggésben van a szervezet országával. A vizsgált 33 országból 21 esetében mutattam ki a modell hat mutatószámából képzett főkomponensek dimenzióinak legalább egyikében megfigyelhető szignifikáns felülreprezentáltságot.

Összefoglalva a fenti megállapításokat, azt az összefoglaló következtetést vontam le, hogy a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció leginkább a szervezetnek a piaci körülményekhez való alkalmazkodási stratégiáját jellemzi, amelyet olyan tényezők is befolyásolnak, mint például az iparág, a vállalat versenypozíciója, a munkaerőpiac helyzete, vagy a helyi szabályozókörnyezet. A HR gyakorlat-alkalmazási orientáció tudatos alakítása tehát önmagában nem vezet hatékonyságnövekedéshez, azonban biztosíthat olyan stratégiai előnyöket, mint például a megfelelő munkaerő vonzása és megtartása. Kutatásomban újszerű szemlélettel, nagyvállalatok nemzetközi mintáján modelleztem a HR gyakorlatok alkalmazásának jellegzetességeit. Munkám gyakorlati értékét abban látom, hogy modellem alapján felmérhető és diagnosztizálható a szervezet HR gyakorlat-alkalmazási profilja, ennek eredménye pedig beilleszthető a HR stratégiaalkotás folyamatába. Ezek szem előtt tartásával fogalmaztam meg javaslataimat a modell továbbfejlesztésére.

7. SUMMARY

In my thesis I analyze the system of HR practices, focusing on their general characteristics. The subject is relevant for several reasons. The labor market is going through major changes. The societal impacts of globalization and digitalization are affecting the labor markets. Meanwhile, the competition is increasing, both at the level of organizations and national economies, and in order to remain competitive, new competences are required. This leads to increasing competition at the labor market's supply and demand side, too. Companies are applying a wide range of HR practices in order to create an attractive work environment for people with the desired knowledge and skills, so that they will be attracted to and willing to remain at the organization. This makes it relevant to study the characteristics of HR practices from a new standpoint.

My research approach was mostly influenced by theoretical foundations, which appeared in the 1990s, and still have an impact on today's HR management academic research and corporate practices. During this time human resource became one of the critical sources of competitive advantage, and the strategic role of the HR function gained increased importance. Some leading academics had great influence on my research perspective. One of them is Ulrich (1996), whose HR role model divided the HR profession, but undoubtedly, he played a major role in emphasizing the need to shift the HR function to a more business centered and strategic direction (Ulrich és Beatty, 2001). Huselid's (1995) also takes a strategic approach and views HR practices from a broader perspective, as an integrated system. I was also inspired by academics, such as Quinn (1996), who defined his strategic HR model based on values, or Gratton, whose model "put people at the heart of HR strategy" (Gratton, 2000) and in her research she puts an emphasis on the adaptation to the future of work (Gratton, 2011). Brewster is another influential HR theorist, who described the characteristics of the European HR model (Brewster, 1994). He also has brought to life the international research network, Cranet. Among the Hungarian HR researchers I find Poór's work remarkable, who successfully integrates theory with his practical experience, evaluates his findings in a broader, international context (Poór, 2009) and he is a recognized expert on the Central-European characteristics of HRM (Poór et al., 2011).

In my thesis I analyzed data from the research project of Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet). The Cranet network was created in 1989, and by now it is present in over 40 countries across the globe. They research all relevant aspects of HR management, including questions on the application of a wide range of HR practices. The data collection cycle is typically 2-3 years. In my research I worked with the data form two research cycles, which were closed in 2010 and 2016.

The main question of my research is how the complex system of HR practices could be characterized by quantifiable components, by which both these practices and the applying organizations may be described. Based on this, I set two research objectives:

- O1: Creation of a new model to explore and quantify general characteristics of HR practices applied by large companies.

- O2: Analyzing the characteristics of large companies based on their orientation towards the application of HR practices, in the light of the new model.

To answer the main research question, I defined a new model, which takes into account two features of the HR practices as input variables. One of them is the presence of an HR practice in an organization, which I interpreted as the organization’s judgement on the necessity of the practice. The other is the proportion of people in the organization to which the practice applies, which reflects the organization’s viewpoint on the optimal level of differentiation among employee groups when applying a practice. Based on these two input data I have created a system of indicators, which are used to describe characteristics of the HR practices or the applying organizations. Indicators related to the HR practices reflect the “market consensus” about the necessity and the optimal differentiation of the practices, while indicators of the organizations quantify the organization’s relation to this consensus, and the deviations from it. With the help of these indicators I modelled the typical viewpoints of the market consensus on the HR practices, as well as the typical orientations by which organizations approach the application of the HR practices, as shown on figure Figure 38.

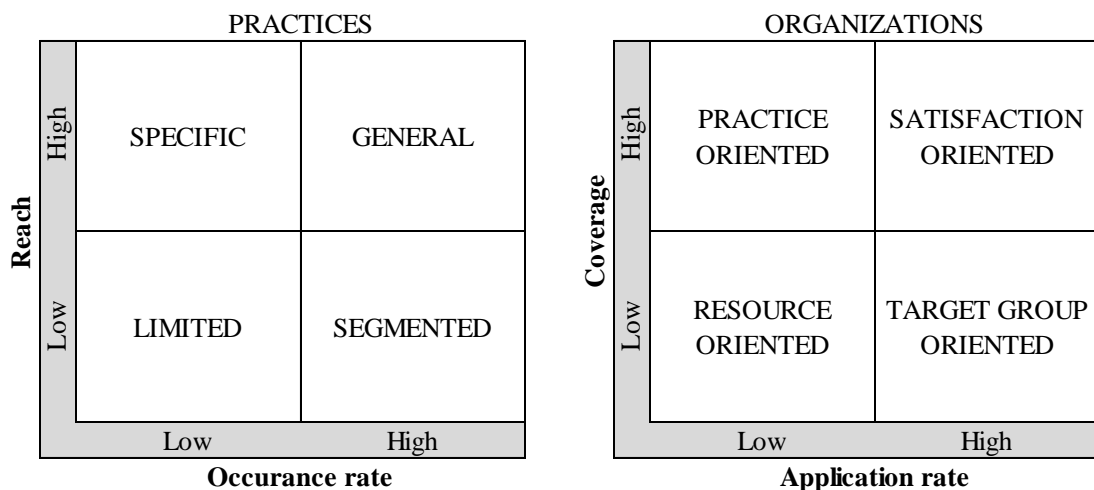


Figure 38: Classification of HR practices and organizations defined by the model
Source: the author’s own edition

Based on my model I have proven that the market consensus on the HR practices is changing in time. The viewpoint on the necessity of the practices is more prevalent in this change; the viewpoints on the differentiation of the practices are more rigid (smaller number of practices show significant change, to a smaller effect). The results concluded on the HR practices based on my model, were then compared to international and local literature, to demonstrate that the conclusions of the model we in accordance with previous research, and it provides additional, new information.

Then I analyzed the organizations’ orientation in applying the HR practices, and their association with some other aspects of the organizations. I have proven that the complexity of the organization (measured by headcount and their structural relationship to the headquarter), shows a significant association to the orientation. I have also proven the association of the role of the HR in the organization and the orientation towards the HR practices application. The role of HR

was measured by the existence of a written HR strategy, the representation of the HR function at a board level, and the proportion of HR staff.

The selected indicators of organizational effectiveness (turnover rate, absences, labor cost ratio) did not result a significant result in connection with the orientation towards HR practices application. This shows that from the perspective of organizational effectiveness, there is no “right” or “wrong” orientation, any of the characterized orientations could lead to effective or ineffective organizations. At the same time the orientation is associated with the country of operation. From the 33 countries 21 showed a significant over-representation in at least one the dimensions of the principal components extracted from six model indicators.

Summarizing the above, my key conclusion is that the orientation towards the HR practices application characterizing the organizations’ adaptation strategy to market conditions, which are influenced by factors, such as industry, the company’s competitive position, the labor market characteristics, or the local regulatory environment. The well-thought-out shaping of the of an organization’s orientation towards the application of HR practices on its own will not result increased organizational effectiveness; however, it could provide strategic advantage in attracting and retaining the right people. In my research, based on a novel approach, I modelled the characteristics of the application of HR practices. The practical value of my work is that the model can be used to assess and diagnose an organization’s orientation to HR practices, which then could be taken into account in the HR strategy formulation. Keeping this purpose in mind, I have made suggestions to develop the model further.

MELLÉKLETEK

M1. Irodalomjegyzék

1. Abelson, M. A., Baysinger, B. D. (1984): Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. In: *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 331-341.
2. Abston K.A., Stout V.J. (2006): Organizational Effectiveness: Exploring What It Means in Human Resources Development. Online publikáció, Copyright © 2006 Kristie A. Abston & Vickie J. Stout. Letöltési hivatkozás: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492748.pdf>. Keresőmotor: DuckDuckGo, kulcsszavak: Abston, Kristie, Stout, Vickie. Letöltés ideje: 2019. május 20.
3. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., Stuart, M. (2016): HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 26 (1), pp. 1-11.
4. Aragon-Correa, J. A., Martin-Tapia, I., & Hurtado-Torres, N. E. (2013). Proactive environmental strategies and employee inclusion: The positive effects on information sharing and promoting collaboration and the influence of uncertainty. In: *Organization and Environment*, 40, pp. 1–23.
5. Aral, S; Brynjolfsson, E; Van Alstyne, M (2012): Information, Technology, and Information Worker Productivity. In: *INFORMATION SYSTEMS RESEARCH*, 23 (3), pp. 849-867.
6. Aral, S; Brynjolfsson, E; Wu, L (2012a): Three-Way Complementarities: Performance Pay, Human Resource Analytics, and Information Technology. In: *MANAGEMENT SCIENCE*, 58 (5), pp. 913-931.
7. Arthur J.B. (1994): Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. In: *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687.
8. Balaton, K., Gelei A. (2013): A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére. *Közgazdasági Szemle / Economic Review*, 60, 365–369.
9. Balint, B., Karoliny, Z. (2017): The More is Applied, the Better Results are Reached? Empirical Lessons Learned from the Usage of Career Management Tools. In: *STRATEGIC MANAGEMENT*, 22 (4), pp. 3-10.
10. Barney, J.B. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. In: *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 26 (1), pp. 41-56.
11. Baumruk R., Gorman Jr. B., Gorman R.E., Ingham J. (2006): Why managers are crucial to increasing engagement. *Strategic HR Review* 5(2) pp. 24-27.
12. Becker, B. E., Huselid, MA. (2006): Strategic human resources management: Where do we go from here?. In: *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 32 (6), pp. 898-925.
13. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* Harvard Business School Press, Boston. 235 p.
14. Beer, M. S., Lawrence, P. R. (1984): *Managing Human Assets*. Wiley, New York. 209 p.
15. Beer, M. S.- Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 2000 (May-June), 133-141 pp.

16. Beer M. S.; Mills, D. Q.; Walton, R. E. (1985): Human resource Management: The General Manager's Perspective. Free Press, New York. 786 p.
17. Berber, N., Slavic, A. (2014): The Practice of Career Development in the International Human Resource Management of the European Countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness* 4(1), pp. 21-26.
18. Berber, N., Slavic, A. (2016): Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. In: *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA*, 13 (3), pp. 207-225.
19. Berber, N., Susnjar, GS., Slavic, A., Baosic, M. (2014): Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts - in Central and Eastern Europe. In: *INZINERINE EKONOMIKA-ENGINEERING ECONOMICS*, 25 (3), pp. 360-369.
20. Berber, N., Morley, MJ., Slavic, A., Poor, J. (2017): Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 28 (12), pp. 1661-1689.
21. Berkery, E., Morley, MJ., Tiernan, S., Purtill, H., Parry, E. (2017): On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. In: *EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW*, 14 (2), pp. 165-183.
22. Bhalla, V., Dyrchs, S., Strack, R. (2017): Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work. The New New Way of Working Series. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx> Keresőmotor: DuckDuckGo. Kulcsszavak: "future o fwork", "boston consulting". Letöltés ideje: 2019. december 23.
23. Biemann, T. Koch, I., Mayrhofer, W . (2018): Is Personnel Selection Another Case of HRM Convergence? An Empirical Analysis. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2018(1), pp. 1-1.
24. Bokor, A. (2011): A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. In: *Vezetéstudomány*, 42 (4), 2-18 pp.
25. Bontis, N., Fitz-enz, J. (2002): Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. In: *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247 pp.
26. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2009). Human resource management: Scope, analysis, and significance. In J. Storey, P. Wright, & D. Ulrich (szerk.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 1–17). New York: Routledge.
27. Bracken, D. (1994): Straight talk about multirater feedback. In: *Training and Development*, 1994 szeptember. pp. 44-51.
28. Bracken, D.W., Church, A. H. (2013): Management Paradigm: Capitalizing on the Unrealized Potential of 360 Degree Feedback. In: *People and Strategy* 36(2). Pp. 34-40.
29. Branham, L. (with the cooperation of the Saratoga Institute) (2005): *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Amacom, 240 p.
30. Brewster, C. (1994): Towards a European model of human resource management. In: *Journal of International Business Studies*, 26(1) 3-17. pp.
31. Brewster, C. (2007): Comparative HRM: European views and perspectives. *International Human Resource Management*, 18 (5), 769-787 pp.

32. Brewster, C., Larsen, H. (1992): Human resource management in Europe: evidence from ten countries. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 409-434 pp.
33. Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., Mayne, L. (1996): Comparative research in human resource management? A review and an example. In: *International Journal of Human Resource Management*, 7 (3), pp. 585-604.
34. Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. (2005): Towards a new model of globalizing HRM. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 949-970 pp.
35. Burke, W. W., Richley, E. A., & DeAngelis, L. (1985): Changing leadership and planning processes at the Lewis Research Center, National Aeronautics and Space Administration. In: *Human Resource Management*, 24, pp. 81-90.
36. Caffo B. (2016): Statistical inference for data science. A companion to the Coursera Statistical Inference Course. Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0. URL: <https://leanpub.com/LittleInferenceBook/read> Keresőmotor: DuckDuckGo. Kulcsszavak: caffo, leanpub. Elérés ideje: 2019. október 12.
37. Caldwell, R (2003): The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. In: *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 40 (4) 983-1004 pp.
38. Cameron K.S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. In: *Management Science*, 32(5), pp. 539-553.
39. Cameron K.S., Quinn R.E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley, Amerikai Egyesült Államok. 221 p.
40. Cameron K.S., Whetten D.A. (1983): Perceptions of Organizational Effectiveness Across Organizational Life Cycles. In: *Admin.Sci.Quart.*, 1981(26), pp. 525-544.
41. Chae, B., Prince, JB., Katz, J., Kabst, R. (2011): An Exploratory Cross-National Study of Information Sharing and Human Resource Information Systems. In: *JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION MANAGEMENT*, 19 (4), pp. 18-44.
42. Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012): HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM foundation, Alexandria (VA).
43. Cunnigham J.B. (1977): Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. In: *Academy of Management Review*, 2(3), pp. -.
44. Csath, M. (2007): The competitiveness of economies: Different views and arguments. In: *Society and Economy*, 29 (1), 87-102 pp.
45. Dajnoki, K., Héder, M., 2017. „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 27(E-szám), pp.84–93.
46. Dalton, D. R. Todor, W. D., Krackhardt, D. M Porter, L. W.. (1981): Functional Turnover: An empirical assessment. . In: *Journak of Applied Psychology*, 1981(66), pp. 117-132.
47. Davis, A., Shannon, J. (2011): *The definitive Guide to HR Communication. Engaging Employees in Benefits, Pay and Perfomance*. Pearson Education (publishing as FT Press), Upper Saddle River, NJ. 295 p.

48. DeCieri, H.; Fenwick, M.; Hutchings, C. (2005): The Challenge of International Human Resource Management: Balancing the Suality of Strategy and Practice. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (4). 584-589.
49. "Deloitte Development (2019): Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. 106 p. Elérési hivatkozás: http://app.register.deloittece.com/e/er?utm_campaign=HC_Trends_2019_C_TT-FFF-06291_ro_2019_General_Email_en&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&s=902355443&lid=2684&elqTrackId=45ef40803fc44126aeee7aeec74e7fdb&elq=1a4369912f254398b2a68804c34d32e5&elqaid=16083&elqat=1 Keresőmotor: Duck Duck Go. Kulcsszavak: ""human capital trends"", 2019, deloitte. Letöltés dátuma: 2019. december 1.
50. Devanna, M. A., Frombrun, C. J., Tichy, N.M., Warren, L. (1982): Strategic Planning and Human Resource Management. *Human resource Management*, 21 (1), pp. 52-73.
51. Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996): 360-Degree Feedback. The Powerfui New Model for Employee Assessment and Performance Improvement. AMACOM, New York. 266 p.
52. Európai Közösségek Bizottsága (2007): A rugalmas biztonság közös elveinek kidolgozása felé: több és jobb munkahely a rugalmasságon és biztonságon keresztül. A Bizottság közleménye, Brüsszel, 2007. június 27, (COM(2007) 359. Letöltési hivatkozás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0359&from=EN>, letöltés ideje: 2019. október.21.
53. Even, W., Macpherson, D. (1996): Employer Size and Labor Turnover: Ther Role of Pensions. In: *Industiral Labor Review* 49(4), pp. 707-729
54. Farkas, F., Karoliny, M., Poór, J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a CRANET kutatás alapján. In: *Vezetéstudomány*, 7 (8), 3-10 pp.
55. Fata, L., Óhegyi, K., László, Gy., Poór, J. (2013): Juttatások - rugalmas juttatások. In: Poór, J (Szerk.) (2013) : *Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások*. 3. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest. 69-94. p.
56. Fitz-enz, J (1994): HRS NEW SCORE CARD. In: *PERSONNEL JOURNAL*, 73 (2), pp. 84-
57. Fitz-enz, J (1997): The truth about best practices: What they are and how to apply them. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 36 (1), pp. 97-103.
58. Fitz-enz, J (1997a): It's costly to lose good employees. In: *WORKFORCE*, 76 (8), pp. 50-51.
59. Fitz-enz, J. (2000): The ROI of Human Capital. *Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Amacom, New York NY, 298 p.
60. Fitz-enz, J (2000a): Proven change (Reprinted from *The ROI of Human Capital*). In: *WORKFORCE*, 79 (5), pp. 82-+.
61. Fleenor, J. W., Prince, J.M. (1997): Using 360-degree Feedback in Organizations. An Annotated Bibliography. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC. 77 p. Elérés a Reseaarchgate oldalon keresztül, URL: <https://www.researchgate.net/publication/317284725>, letöltés ideje: 2019. december 12.
62. Fodor, P.; Kerekes, K.; Majó, Z.; Poór, J. (2009): A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán erőforrásokra Magyarországon. *Közgazdász fórum*. 2009. 12. (9) 3-15. p.

63. Fodor, P.; Kiss, T.; Poór, J. (2010): A válság hatása a hr-és a tudásmenedzsmentre. In: *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 41(10), 2-17 pp.
64. Froud, J.; Haslam, C.; Johal, S.; Williams, K. (2000): Shareholder value and financialisation: consultancy promises and management moves. *Economy and Society*, 29 (1), 80-110 pp.
65. Galanaki, E., Papalexandris, N. (2007): Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 18 (8), pp. 1557-1567.
66. Gallup (2010): *State of the American Workplace*. Gallup, Washington D. C. 46 p.
67. Gallup (2017): *State of the American Workplace*. Gallup, Washington D.C. 214 p.
Letöltési link:
https://www.gallup.com/file/workplace/238085/Gallup_State_of_the_American_Workplace_Report.pdf, Letöltés dátuma: 2019. május 28.
68. George, G., Haas, M. and Pentland, A. (2014): 'Big data and management'. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 321–326.
69. Gooderham, P., Nordhaug, O. (2011): One European model of HRM? Cranet empirical contributions. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 21 (1), pp. 27-36.
70. Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008): The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 19 (11), pp. 2041-2056.
71. Gratton, L. (2000): *Living Strategy. Putting people at the heart of corporate purpose*. Pearson Education Limited, Great Britain. 256 p.
72. Gratton, L. (2011): *Workplace 2025 - What will it look like?* . In: , 2011 (40), 246-254 pp.
73. Gratton, L., Kovach, R. (2011): The next leadership agenda. In: *London Business School Review*, 2011 (4), 7-9 pp.
74. Gratton, L.; Haley, V.H.; Stiles, p.; Truss, C. (1999): *Strategic Human resource Management*. Oxford University Press, New York. 248 p.
75. Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D. (2016): Translating stakeholder pressures into environmental performance - the mediating role of green HRM practices. In *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), pp. 262-289.
76. Guest, D. E. (1987): *Human Resource Management and Industrial Relations*. In: *Journal of Management Studies*, 24 (2), pp. 503-521.
77. Haddock-Millar, J., Sanyal, C., Muller-Camen, M. (2016): Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 27 (2), pp. 192-211.
78. Hajdu, O.: (2018): Többváltozós statisztikai R Open alkalmazások. In: *Statisztikai szemle*, 96(10), pp. 1021-1047.
79. Hancock B, Hioe E, Schaninger B. (2018): The fairness factor in performance management. In: *McKinsey Quarterly*. 2018(2) pp. 45-54.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=130206938&lang=hu&site=ehost-live>. Accessed January 7, 2019.

80. Harpe, S. E. (2015): How to analyze Likert and other rating scale data. In: *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 2015 (7), 836-850 pp.
81. Hegedűs, H. (2015): XXI. századi kihívások: HR-megoldások a köz- és a versenyszférában. In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata 25:különszám* pp.102-107.
82. Hegedűs, H. (2017): A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás – kompetencia – teljesítmény – siker). In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata 27:E-szám* pp.94-102.
83. Hendry, C., Pettygrew, A. (1990): Human Resource Management: An Agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 17-44.
84. Hewitt Associates Inc. (2007): Bottom-line results reflect high employee engagement. *Companion*. January 2007, p. 6.
85. Huong Vu, G.T. (2017): A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. In: *Journal of Economics, Business and Management*, 5 (12), 357-365 pp.
86. Huselid M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-872.
87. Husson, F., Le, S., Pages, J. (2017). *Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R*. Második kiadás. Chapman and Hall. 240. p.
88. International Labor Organization (2019): *Work for a brighter future*. ILO, Geneva. 75 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf. Keresőmotor: DuckDuckGo. Kulcsszavak: "future of work", "ilo". Letöltés ideje: 2018. október 23.
89. ISO 3166:2013 Codes for the representation of names of countries and their subdivisions - Part 1: Country codes
90. Kabst, R., Matiaske, W., Schmelter, A. (2006): Financial participation in British, French and German organizations: A neoinstitutionalist perspective. In: *ECONOMIC AND INDUSTRIAL DEMOCRACY*, 27 (4), pp. 565-585.
91. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): The Balanced scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, 71-80 pp.
92. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1996 (1) p. 4.
93. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes* Harvard Business School Press, Boston. 454 p.
94. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004a): Measuring the Strategic Readiness of intangible Assets. In: *Harvard Business Review*, 2004 (February), 52-63 pp.
95. Katou, A. A. (2008): Measuring the impact of HRM on organizational performance,” *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1 (2), 119-142 pp.
96. Kazlauskaite, R., Buciuniene, I. (2010): HR function developments in Lithuania. In: *BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT*, 5 (2), pp. 218-241.
97. Koch, M. (2013): The Use of Flexible Working across National Contexts and its Relationship to Organizational Performance. pp. 237-256. In: Parry, E., Stavrou, E.,

- Lazarova, M. (Szerk.): Global Trends in Human Resource Management. CPI Antony Rowe, Chippenham és Eastbourne (Nagy Britannia). 267 p.
98. Kohont, A., Brewster, C. (2014): The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. In: BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT, 9 (3), pp. 294-313.
 99. Kramar, R. (2012): Trends in Australian human resource management: what next?. In: ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES, 50 (2), pp. 133-150.
 100. László, Gy., Óhegyi, K., Poór, J. (2013): A rugalmasság fogalma és aspektusai. In: Poór, J (Szerk.) (2013) : Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások. 3. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest. 25-44. p.
 101. Lawler, E. E. (2007): Why HR practices are not evidence based. In: Academy of Management Journal, 50 (5), 1033-1036 pp.
 102. Lawler, E. E. (2009): Make Human Capital a Source of Competitive Advantage. In: Organizational Dynamics, 38 (1), 1-7 pp.
 103. Lazarova, M., Morley, M., Tyson, S. (2008): International comparative studies in HRM and performance - the Cranet data. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 19 (11), pp. 1995-2003.
 104. Leidner, S., Baden, D., Ashleigh, M. (2019): Green (environmental) HRM: aligning ideals with appropriate practices. In: Personnel Review 48(5) pp. 1169-1185.
 105. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24(1): 31-48.
 106. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002): Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations. Journal of Management, 28(4): 517-543.
 107. Levenson, A. (2005): Harnessing the power of HR analytics. Strategic HR Review, 4 (3), 28-31 pp.
 108. Mann, G., O'Neil, C. (2016): Hiring Algorithms Are Not Neutral. In: Harvard Business Review 2016. december 9. URL: <https://hbr.org/2016/12/hiring-algorithms-are-not-neutral>
Keresőmotor: DuckDuckGo. Kulcsszavak: "hiring algorithms", "bias". Elérés ideje: 2019. szeptember 20.
 109. Marchese, M., McGowan, J.J. (1995): The power of 360-degree feedback. In: Pennsylvania CPA Journal, 1995. december. pp. 19-47.
 110. Marjai, B., Horváth, I., Poór, J. (2013): Fejlett országok tapasztalatai. In: Poór, J (Szerk.) (2013) : Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások. 3. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest. 69-94. p.
 111. Maticsákné Lizák, M. (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv. Walters Kluwer, Budapest. 499 p.
 112. McCann J. (2004): Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. In: Human Resource Planning, 27(1), pp. 42-50.
 113. McGraw, P., Peretz, M. (2011): HRD practices in local private sector companies and MNC subsidiaries in Australia, 1996-2009. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 22 (12), pp. 2539-2557.

114. McNamara, TK., Parry, E., Lee, J., Pitt-Catsouphes, M. (2012): The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 23 (6), pp. 1226-1244.
115. Milkovich, G. T. Newman, J. M., Gerhart, B. (2011): Compensation. 10. kiadás. McGraw Hill, New York. 689 p.
116. Moser, K. (2005): Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT 13(3), pp. 188-197.
117. Nikandrou, I., Apospori, E., Papalexandris, N. (2008): Organisational training and development in the European context: a longitudinal comparative study among 18 European countries. In: EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT, 2 (3), pp. 309-332.
118. Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E., Papalexandris, N. (2008a): Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 19 (11), pp. 2057-2078.
119. Óhegyi, K. (2013): Cafeteria rendszer bevezetése egy új szervezetben. In: Poór, J (Szerk.) (2013) : Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások. 3. átdolgozott kiadás. Wolters Kluwer, Budapest. 317-329 p.
120. Orsin, N., Stickland, F. (2004): Globalizáció. In: Effron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (Szerk.): HR a 20. században. p. 51-67. HVG, Budapest. 372 p.
121. Pfau, B. N., Kay, I. T. (2002): The Human Capital Edge: 25 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value McGraw Hill Publishing Co., Hightstown, NJ. 300 p.
122. Poór, J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review 40(43654), 24-12 pp.
123. Poór, J. (2009a): A HR funkció átalakulása Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. Competitio, 8 (1) 98-116. p.
124. Poór, J. (2009b). Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex, Budapest. 683 p.
125. Poór, J. (2010): HR trendek Magyarországon – 2010. Humánpolitikai szemle, 21 (9) 13-17. p.
126. Poór J., Németh G. (2010): 16. fejezet: HR tanácsadás. In: Poór, József (szerk.) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó, (2010) pp. 389-407.
127. Poor, J., Karoliny, Z., Bartfai, BVM., Poto, Z., Farkas, F. (2009): SIMILARITIES AND DIFFERENCES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS IN THE LIGHT OF NEW PUBLIC MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPARISON. In: ACTA OECONOMICA, 59 (2), pp. 179-206.
128. Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., Vatchkova, EK. (2011): Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. In: EMPLOYEE RELATIONS, 33 (4), pp. 428-443.
129. Poór, J; Engle, AD; Kovacs, IE; Slavic, A; Wood, G; Szabo, K; Stor, M; Kerekes, K; Karoliny, Z; Alas, R; Nemethy, K (2015): HR Management at Subsidiaries of

- Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. In: ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 12 (3), pp. 229-249.
130. Prince, NR., Prince, JB., Skousen, BR., Kabst, R. (2016): Incentive pay configurations: bundle options and country-level adoption. In: EVIDENCE-BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP, 4 (1), pp. 49-66.
 131. Prince, NR., Prince, JB., Kabst, R. (2018): Incentive pay configurations: the influence of national culture. In: EVIDENCE-BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP, 6 (2), pp. 187-202.
 132. Quinn R.E. (1996): Deep Change: Discovering the Leader Within. Jossey-Bass, San Francisco. 236 p.
 133. Quinn R.E. (2004): Building the Bridge As You Walk On It. A Guide for Leading Change. Jossey-Bass, San Francisco. p.
 134. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983): A special model of effectiveness criteria: Towards competing values approach to organizational analysis. In: Management Science, 29, pp. 363-377.
 135. Rasmussen, T., Ulrich, D. (2015): Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. In: Organizational Dynamics, 44 (3), 236-242 pp.
 136. Reiczigel, J., Harnos, A., Solymosi, N. (2014): Biostatisztika nem statisztikusoknak Pars Kft, Nagykovácsi, 462 p.
 137. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), pp. 1–14.
 138. Roper, J. (2016): Is the Ulrich model still valid? HR Magazine www.hrmagazine.co.uk. Elérési hivatkozása: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/is-the-ulrich-model-still-valid> Letöltés ideje: 2019. június 2.
 139. Russell S., Brannan M.J. (2016): Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. In: European Management Journal, 34(2), pp. 114-124.
 140. Sajtos, L., Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Alinea Kiadó, Budapest. 401 p.
 141. Sanders, T. (2009): How HR can green up your company. In: Employment Relations Today, 35(4), pp. 17-23.
 142. Schiemann, W. A. (2006): People Equity: A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital. In: Human Resource Planning, 29 (1), 34-44 pp.
 143. Schiemann, W. A. (2008): From Crunching Numbers to Human Capital. In: Financial Executive, 2008 (May), 53-55 pp.
 144. Schuler, R.S. (1992): Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. Organizational Dynamics, 21, 18-32 pp.
 145. Schuler, R. S., Dowling, P. J., Decieri, H. (1993): An Integrative Framework of Strategic International Human-Resource Management. In: Journal of Management, 19 (2), 419-459 pp.
 146. Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 300 p.

147. Searle R.H. (2006): New Technology: potential impact of surveillance techniques in recruitment practices. In: *Personnel Review*, 35(3), pp. 336-351.
148. Seashore S.E. (1983): A framework for an integrated model of organizational effectiveness. In: Cameron, K.S. és Whetten, D.A. (Szerk.) (1983) : *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press, New York. pp. 55-70
149. Sheehan, C., De Cieri, H. (2012): Charting the strategic trajectory of the Australian HR professional. In: *ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES*, 50 (2), pp. 151-168.
150. Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., Van Buren, HJ. (2014): HR PROFESSIONAL ROLE TENSIONS: PERCEPTIONS AND RESPONSES OF THE TOP MANAGEMENT TEAM. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 53 (1), pp. 115-130.
151. Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., Shea, T. (2016): Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. In: *PERSONNEL REVIEW*, 45 (2), pp. 353-373.
152. Slavic, A., Berber, N. (2016): The Effect of Performance-based Rewards on Organizations' Outcomes in Serbia: Evidence from Cranet Research 2015. In: *PROCEEDINGS OF 16TH INTERNATIONAL JOINT CONFERENCE: CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT*, 0 (0), pp. 327-337.
153. Storey, J. (1989): *From Personnel Management to Human Resource Management*. In: Storey, J. (szerk.) (1989): *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London.
154. Storey, J. (1992): *Developments in the Management of Human Resources*. Wiley. 324 p.
155. Szretykó Gy., Hajdú G. (2017): Innovatív eszközök a toborzásban és kiválasztásban. In: *TÉR-GAZDASÁG-EMBER*, 5(2), pp. 99-109.
156. The Boston Consulting Group (2010): *Megatrends. Tailwind for Growth in a Low-growth Environment*. <http://www.bcg.com/documents/file47063.pdf>
157. Tichy, N. M., Frombrun, C. J., Devanna, M. A. (1982): Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2), pp. 47-61.
158. Towers Perrin (2006): *Employee Engagement Facts & Figures: Global Benefits & Compensation International*. Vol. 35 Issue 6, pp. 57-57.
159. Truss, C; Gratton, L; HopeHailey, V; McGovern, P; Stiles, P (1997): Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. In: *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 34 (1), pp. 53-73.
160. Ulrich, D. (1987): Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10 (4), 168-184 pp.
161. Ulrich, D. (1996): *The Human Resource Champions*. Harvard Business Review Press, Boston, 304 p.
162. Ulrich, D. (1998): A New Mandate for Human Resources. In: *Harvard Business Review*, 1998 (January-February), 125-134 pp.
163. Ulrich, D., Beatty, D. (2001): From partners to players: Extending the HR playing field. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 40 (4), pp. 293-307.
164. Ulrich, D., Brockbank, W. (2005): *The HR Value Proposition* Harvard Business Press, Cambridge. 316 p.

165. Ulrich, D; Dulebohn, JH (2015): Are we there yet? What's next for HR?. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, 25 (2), pp. 188-204.
166. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, MD. (2013): The State of the HR Profession. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 52 (3), pp. 457-471.
167. Wanous, J.P. (1992) Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers (2nd Edn.). Addison-Wesley, Reading, MA. 269 p.
168. Warner, M (2000): Introduction: the Asia-Pacific HRM model revisited. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 11 (2), pp. 171-182.
169. Warner, M (2002): Globalization, labour markets and human resources in Asia-Pacific economies: an overview. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 13 (3), pp. 384-398.
170. Weston, J. S. (1996): Invest in Human Capital. In: Harvard Business Review, 1996 (September - October), 123-123 pp.
171. Willink, J.; Babin, L. (2015): Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win. St. Martin's Press, New York. 320 p.
172. World Economic Forum (2018): Eight Futures of Work. Scenarios and their Implications. World Economic Forum, Geneva. 18 p. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf. Keresőmotor: Duck-Duck-Go .Kulcsszavak: "future of work", "wef". Letöltés dátuma: 2019. október 23.
173. Wright, PM., McMahan, GC. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18 (2), 295-320 pp.
174. Wright, PM., McMahan, GC. (2011): Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL, 21 (2), pp. 93-104.
175. Wright, PM; McMahan, GC; Snell, SA; et al. (2001): Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 40 (2)111-123 pp.
176. Zhu, CJH., Cooper, B., De Cieri, H., Dowling, PJ. (2005): A problematic transition to a strategic role: human resource management in industrial enterprises in China. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 16 (4), pp. 513-531.

A 9. táblázat (86. oldal) statisztikai adatainak forrásai:

1. EUROSTAT,
https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_etpga&lang=en, táblázat címe: Temporary employees as a percentage of the total number of employees, by sex and age (%), elérés dátuma: 2019. december 18.
2. OECD Data, <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm#indicator-chart>, elérés dátuma: 2019. december 18.
3. EUROSTAT,
https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_etpga&lang=en, táblázat címe: Part-time employment as a percentage of the total employment, by sex and age (%), elérés dátuma: 2019. december 18.

4. OEDC Data, <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm#indicator-chart>, elérés dátuma: 2019. december 18.
5. EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tqoe3b4>, elérés dátuma: 2019. december 18.
6. U.S. Department of Labor, <https://www.bls.gov/news.release/flex.nr0.htm>, elérés dátuma: 2019. december 18.

M2. A felhasznált R eszközök forrásmegjelölése

[Szövegbeli utalás: 42. oldal]

1. RStudio Team (2016). RStudio: Integrated Development Environment for R. RStudio, Inc., Boston, MA. URL: <http://www.rstudio.com/>
2. R Core Team (2019). R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL: <https://www.R-project.org/>
3. Auguie B (2017). gridExtra: Miscellaneous Functions for "Grid" Graphics. R package version 2.3. URL: <https://CRAN.R-project.org/package=gridExtra>
4. Lê S, Josse J, Husson F (2008). "FactoMineR: A Package for Multivariate Analysis." Journal of Statistical Software, 25(1), 1-18 pp. doi: 10.18637/jss.v025.i01. URL: <https://doi.org/10.18637/jss.v025.i01>
5. Maier MJ (2015). _Companion Package to the Book "R: Einführung durch angewandte Statistik". R package version 0.9.3, URL: <http://CRAN.R-project.org/package=REdaS>.
6. Signorell, A. et mult. al. (2020). DescTools: Tools for Descriptive Statistics. R package version 0.99.32, URL: <https://cran.r-project.org/package=DescTools>.
7. Slowikowski K (2019). ggrepel: Automatically Position Non-Overlapping Text Labels with 'ggplot2'. R package version 0.8.1, URL: <https://CRAN.R-project.org/package=ggrepel>
8. Wickham H (2016). ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis. Springer-Verlag New York. ISBN 978-3-319-24277-4. URL: <https://ggplot2.tidyverse.org>
9. Wickham H (2007). "Reshaping Data with the reshape Package." Journal of Statistical Software, 21(12), 1-20 pp. URL: <http://www.jstatsoft.org/v21/i12/>
10. Wickham H, Henry L (2020). tidyr: Tidy Messy Data. R package version 1.0.2, URL: <https://CRAN.R-project.org/package=tidyr>.
11. Wickham H, François R, Henry L, Müller K (2019). dplyr: A Grammar of Data Manipulation. R package version 0.8.3, URL: <https://CRAN.R-project.org/package=dplyr>

M3. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A vízió és stratégia részekre bontása: négy perspektíva	8
2. ábra: A HRM terület térképe (Harvard modell)	15
3. ábra: Gratton modellje az emberi folyamatok leképezésére	17
4. ábra: Brewster globális HRM modellje.....	18
5. ábra: Brewster európai HRM modellje	19
6. ábra: A szervezeti hatékonyság versengő értékeken alapuló modellje	25
7. ábra: A HR menedzsment versengő értékei Ulrich HR szerepmmodellje alapján.....	26
8. ábra: Optimális fluktuációs ráta	27
9. ábra: Ulrich HR szerepmmodellje	30
10. ábra: A HR gyakorlatok alkalmazásának sajátosságait jellemző kétdimenziós modell alapötletének sematikus ábrája.....	52
11. ábra: A HR gyakorlatok kategóriákba sorolása előfordulási arányuk és hatókörük alapján	58
12. ábra: A szervezetek kategóriákba sorolása alkalmazási arányuk és lefedettségük alapján	60
13. ábra: Az elért értékek tipikus eloszlásai két gyakorlat példáján	63
14. ábra: A HR gyakorlat-alkalmazási modell mutatóinak egymásra épülése.....	65
15. ábra: Példa a kérdőívben dolgozói csoportonként mért változókra	68
16. ábra: Példa a kérdőívben létszámkategóriánként mért változókra	69
17. ábra: Példa a kérdőívben Likert skálát mért változókra	69
18. ábra: A kérdőív teljesítményértékelésre vonatkozó kérdései	70
19. ábra: Példa az elemzés szempontjából nem elegendő információt tartalmazó kérdésre ..	71
20. ábra: Példa nem szignifikáns és szignifikáns átlagkülönbségre	76
21. ábra: A toborzási gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány – hatókör modellben ..	80
22. ábra: A kiválasztás eszközeinek elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben.....	82
23. ábra: A munkarend különböző gyakorlatainak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben.....	84
24. ábra: A teljesítményértékelés gyakorlatainak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben.....	88
25. ábra: A karriermenedzsment eszközeinek elhelyezése az előfordulási arány -hatókör modellben.....	92
26. ábra: A béralku szintjének elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben	93
27. ábra: Az ösztönzési gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány – hatókör modellben.....	96
28. ábra: A belső kommunikáció tartalmára vonatkozó gyakorlatok elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben	98
29. ábra: A dolgozói vélemények csatornáinak elhelyezése az előfordulási arány - hatókör modellben.....	100

30. ábra: A szervezetnek a vállalatközponthoz való viszonyulása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés	102
31. ábra: A szervezet létszáma és HR gyakorlat-alkalmazási orientációja közötti összefüggés	102
32. ábra: a HR stratégia és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggése	104
33. ábra: A HR funkció igazgatótanácsi szintű képviselése és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjának összefüggése	104
34. ábra: A HR létszamarány boxplot diagramjai és átlagértékei a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja szerinti csoportosításában.....	105
35. ábra: A főkomponenselemzés faktortérképe a két legnagyobb magyarázó erejű komponens függvényében	110
36. ábra: Az országok asszociációja a két legnagyobb magyarázó erővel bíró főkomponenssel	111
37. ábra: A HR gyakorlatok és a szervezetek modell által definiált kategóriái	123
38. ábra: Classification of HR practices and organizations based on the model	126

M4. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Stratégiai felkészültség mutatók az immateriális javak vonatkozásában - Példa.....	9
2. táblázat: A HR szerepek meghatározása Ulrich szerint	31
3. táblázat: A HR gyakorlat-alkalmazási modell bemeneti adatai	53
4. táblázat: A modellnek az előfordulás adatokból gyakorlatonként és szervezetenként számított mutatói.....	54
5. táblázat: A modellnek az egyes HR gyakorlatokra és az egyes szervezetekre vonatkozó, az elért alapján számított mutatói	55
6. táblázat: A vizsgált HR gyakorlatok előfordulási arányának és hatókörének egyes leíró jellemzői.....	73
7. táblázat: Átlag feletti mértékű előfordulási arány változást mutató HR gyakorlatok	75
8. táblázat: HR gyakorlatok kategóriaváltásai a két időszak között.....	78
9. táblázat: A Cranet 2016-os felméréséből egyes atipikus foglalkoztatási formák hatókör adatainak összevetése egyéb forrású statisztikai adatokkal	86
10. táblázat: A HR létszámarány átlaga és mediánja a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció szerinti csoportosításban	106
11. táblázat: A HR gyakorlatok alkalmazási orientációja és egyes szervezeti hatékonysági mutatók összefüggésvizsgálatának eredményei	107
12. táblázat: A szervezetek mutatóinak korrelációs mátrixa	108
13. táblázat: A modellváltozókból képzett főkomponensek összefoglaló adatai	109

M5. A HR gyakorlatok alkalmazási orientációját jellemző modell mutatóinak összefoglaló táblázata

[Szövegbeli utalás: 65. oldal]

Jelölés	Megnevezés	Számszerűsítés	Értelmezés
x	Előfordulás	0 ha a gyakorlatot a szervezet nem alkalmazza, 1 ha alkalmazza	Egy szervezet álláspontja egy HR gyakorlat szükségességéről
y	Elérés	A gyakorlattal elért létszamarány (0-1 közötti érték)	Egy szervezet álláspontja egy HR gyakorlat differenciálásának mértékéről
E	Előfordulási arány	A gyakorlatot alkalmazó szervezetek aránya (0-1 közötti érték)	Piaci konszenzus egy HR gyakorlat szükségességéről
H	Hatókör	A gyakorlat átlagos elérése az alkalmazó szervezeteknél (0-1 közötti érték)	Piaci konszenzus egy HR gyakorlat differenciálásának mértékéről
H ₁	Alacsony hatókör	A gyakorlatot hatókör alatti eléréssel alkalmazó szervezetek körében a gyakorlat átlagos elérése (0 < H ₁ ≤ H közötti érték)	Az átlagosnál nagyobb mértékű differenciálást (exkluzívabb alkalmazást) előnyben részesítő szervezetek konszenzusa egy gyakorlat differenciálásának mértékéről
H ₂	Magas hatókör	A gyakorlatot hatókör feletti eléréssel alkalmazó szervezetek körében a gyakorlat átlagos elérése (H > H ₁ > 1 közötti érték)	Az átlagosnál kisebb mértékű differenciálást (inkluzívabb alkalmazást) előnyben részesítő szervezetek konszenzusa egy gyakorlat differenciálásának mértékéről
T	Távolság	H ₂ és H ₁ különbsége (0 és 1 közötti érték)	A súlyponti szemléletek különbözőségének mértéke az átlag feletti és átlag alatti differenciálást előnyben részesítő szervezeteknek egy gyakorlat differenciálásának mértékéről alkotott konszenzusai között
A	Alkalmazási arány	Egy szervezet által alkalmazott gyakorlatok száma az összes vizsgált gyakorlat számának arányában (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet álláspontja a HR gyakorlati eszköztár sokoldalúságáról, összetettségéről
L	Lefedtettség	Egy szervezet által alkalmazott gyakorlatok átlagos elérése (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet álláspontja a dolgozói csoportok közötti differenciálás átlagos mértékéről a HR gyakorlatok alkalmazása során

M5. folytatás

Jelölés	Megnevezés	Számszerűsítés	Értelmezés
$K_{\text{előfordulás}}$	Előfordulás kategória-határ	A teljes minta előfordulás értékeinek számtani átlaga (0 és 1 közötti érték)	Piaci konszenzus a HR gyakorlati eszköztár sokoldalúságáról, összetettségéről. A kategóriákba sorolásánál elválasztja a magas és alacsony előfordulási arányú gyakorlatokat, illetve a magas és alacsony alkalmazási arányú szervezeteket.
$K_{\text{lefedettség}}$	Elérés kategória-határ	A teljes minta 0-nál nagyobb elérés értékeinek számtani átlaga (0 és 1 közötti érték)	Piaci konszenzus a dolgozói csoportok közötti differenciálás átlagos mértékéről a HR gyakorlati eszköztár alkalmazása során
A_{neg}	Alkalmazási arány átlagos negatív eltérése	Egy szervezetben a gyakorlatonként számított előfordulás-előfordulási arány különbségek negatív értékei átlagának abszolút értéke (megegyezik a szervezet által NEM alkalmazott gyakorlatok átlagos előfordulási arányával). (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet mekkora mértékben tér el a piaci konszenzustól negatív irányba a HR gyakorlatok szükségességét illetően. Értéke 0-1 között lehet.
A_{poz}	Alkalmazási arány átlagos pozitív eltérése	Egy szervezetben a gyakorlatonként számított előfordulás-előfordulási arány különbségek pozitív értékeinek átlaga (megegyezik a szervezet által alkalmazott gyakorlatoknak az 1- előfordulási arány különbségek átlagával). (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet mekkora mértékben tér el a piaci konszenzustól pozitív irányba a HR gyakorlatok szükségességét illetően.
L_{neg}	Lefedettség átlagos negatív eltérése	Egy szervezetben a gyakorlatonként számított negatív elérés-hatókör különbségek abszolút értékeinek összege elosztva az alkalmazott gyakorlatok számával (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet átlagosan mekkora mértékben tér el a piaci konszenzustól negatív irányba a HR gyakorlatok differenciáltságát illetően.
L_{poz}	Lefedettség átlagos pozitív eltérése	Egy szervezetben a gyakorlatonként számított pozitív elérés-hatókör különbségek összege elosztva az alkalmazott gyakorlatok számával (0 és 1 közötti érték)	Egy szervezet átlagosan mekkora mértékben tér el a piaci konszenzustól pozitív irányba a HR gyakorlatok differenciáltságát illetően.

Forrás: saját szerkesztés

M6. A felhasznált adatok esetszáma országokként

[Szövegbeli utalás: 66. oldal]

Országkód	Ország	Felmérésbeli esetek száma		Elemzésbe bevont esetek száma	
		2010	2016	2010	2016
USA	Amerikai Egyesült Államok	1 052	509	66	83
AUS	Ausztrália	110	395	38	108
AUT	Ausztria	203	229	18	100
BEL	Belgium	240	143	100	78
BRA	Brazília		354		236
BGR	Bulgária	267		33	
CYP	Ciprus	150	87	21	18
CZE	Csehország	54		0	
DNK	Dánia	362	206	95	48
ZAF	Dél-Afrika	192	121	68	16
GBR	Egyesült Királyság	218	210	46	82
EST	Észtország	74	83	13	27
FIN	Finnország	136	182	34	49
FRA	Franciaország	157	158	78	76
PHL	Fülöp-szigetek	33	138	11	44
GRC	Görögország	214	188	90	73
NLD	Hollandia		167		53
HRV	Horvátország		171		91
IDN	Indonézia		87		39
ISL	Izland	138	119	3	13
ISR	Izrael	114	119	9	27
JPN	Japán	389		0	
CHN	Kína		256		0
LVA	Lettország		67		37
LTU	Litvánia	119	145	42	36
HUN	Magyarország	139	273	29	72
DEU	Németország	420	278	167	149
NOR	Norvégia	98	196	9	56
ITA	Olaszország		168		86
RUS	Oroszország	56	131	10	65
ROU	Románia		225		91
ESP	Spanyolország		98		50
CHE	Svájc	99	212	40	126
SWE	Svédország	282	291	79	85
SRB	Szerbia	50	160	9	41
SVK	Szlovákia	225	262	72	76
SVN	Szlovénia	219	218	34	40
TWN	Tajvan	229		128	
TUR	Törökország		154		117
Összesen		6 039	6 800	1 342	2 388

Forrás: saját szerkesztés

M7. A modellbe bevont HR gyakorlatok

[Szövegbeli utalás: 71. oldal]

A modellbe bevont HR gyakorlatok	Rövid elnevezés ¹	2010	2016
Toborzás (TOB)²		9	11
Toborzás belső forrásból	belso	+	+
Toborzás élőszó/alkalmazotti ajánlás útján	ajánlás	+	+
Toborzás újsághirdetés útján	hirdetés	+	+
Toborzás vállalati honlapon	honlap	+	+
Toborzás állásportálokon keresztül	állásportál	+	+
Toborzás spontán jelentkezésekből	spontán.jelentkezés	+	+
Toborzás közösségi médián	közösségi.média.tob		+
Toborzás munkaerőközvetítő ügynökségen keresztül	ügynökség	+	+
Toborzás állásbörzén	állásbörze		+
Toborzás oktatási intézményekben	okt.intézmény	+	
Toborzás gyakornoki program útján	gyakornoki.program		+
Toborzás munkaügyi központon keresztül	munkaügyi.központ	+	+
Kiválasztás (KIV)		8	11
Panelinterjú	panelinterjú	+	+
Négyszemközti interjú	interjú	+	+
Jelentkezési lap	jelentkezési.lap	+	+
Pszichometriai teszt	pszichometria	+	+
Értékelőközpont (AC)	értékeloközpont	+	+
Referencia	referencia	+	+
Közösségi média	közösségi.média.kiv		+
Numerikus teszt	numerikus.teszt		+
Online teszt	online.teszt		+
Képességteszt	képességteszt	+	+
Szakmai teszt	szakmai.teszt	+	+
Munkarend (MUN)		12	12
Több műszakos munkarend	muszakok	+	+
Rugalmas munkaidő	rugalmas.munkaido	+	+
Hétvégi munka	hetevgi.munka	+	+
Túlóra	tulora	+	+
Éves munkaóra szerződés	eves.oraakeret	+	+
Munkakörmegosztás	munkakormegosztas	+	+
Sűrített munkahét	surített.munkarend	+	+
Részmunkaidő	reszmunkaido	+	+
Ideiglenes/alkalmi munka	alkalmi.munka	+	+
Határozott idejű munkaviszony	határozott.ideju	+	+
Bedolgozói munka	bedolgozas	+	+
Távmunka	tavmunka	+	+
Teljesítményértékelés (TÉR)		9	9
Értékelésben részt vesz a közvetlen felettes	té.felettes	+	+
Értékelésben részt vesz a közvetlen felettes felettese	té.felettes.felettese	+	+
Értékelésben részt vesz az értékelt maga	té.értékelt	+	+
Értékelésben részt vesz az értékelt beosztottai	té.beosztott	+	+
Értékelésben részt vesz az értékelt munkatársai	té.munkatárs	+	+
A teljesítményértékelés befolyásolja a fizetést/jutalmat	té.fizetés	+	+
A teljesítményértékelés befolyásolja a képzést és fejlesztést	té.képzés	+	+
A teljesítményértékelés befolyásolja a karrierutat	té.karrierterv	+	+
A teljesítményértékelés befolyásolja a létszámtervezést	té.létszámterv	+	+

M7. folytatás

A modellbe bevont HR gyakorlatok	Rövid elnevezés	2010	2016
Karriermenedzsment (KAR)		14	14
Speciális munkafeladatok	célfeladat	+	+
Projektmunka	projektmunka		+
Munka során történő (on-the-job) képzés/fejlesztés	munka.közben		+
Részvétel projekt teamben	projekt.team	+	+
Formális hálózat- és kapcsolatépítő program	networking	+	+
Formális karrierterv	karrierterv	+	+
Fejlesztő központ	fejl.központ	+	+
Utódlási terv	utódlási terv	+	+
Tervezett munkaköri rotáció	rotáció	+	+
Kiemelkedő tehetségekre szabott program	tehetségprogram	+	+
Tapasztalatépítő programok	tapasztalat.építés	+	
Más divízióban funkcióban szerzett tapasztalat	más.funkció	+	
Kiküldetések	kiküldetés	+	+
Coaching	coaching	+	+
Mentorálás	mentorálás	+	+
Számítógép-alapú tanulás/e-tanulás	e.learning	+	+
Béralku szintjei (BÉR)		5	5
Országos/iparági kollektív béralku	országos.alku	+	+
Regionális kollektív béralku	régiós.alku	+	+
Vállalati divízió szintű béralku	divízió.alku	+	+
Létesítmény/intézmény/telephely szintű béralku	telephely.alku	+	+
Egyéni béralku	egyéni.alku	+	+
Ösztönzők (ÖSZ)		7	9
Dolgozói részvényprogram	részvényprogram	+	+
Nyereségrészesedés	nyereségrészesedés	+	+
Részvényopció	részvényopció	+	+
Rugalmas juttatások	rugalmas.juttatás	+	+
Egyéni teljesítményarányos bérezés	telj.arányos.bér	+	+
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	egyéni.célprémium	+	+
Csoport célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	csoport.prémium	+	+
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	szervezet.prémium		+
Nem pénzbeli jutalom/elismerés	nem.pénzbeli.jutalom		+
Belső kommunikáció tartalma (KOM)		3	3
Tájékoztatás az üzleti stratégiáról	stratégia.kom	+	+
Tájékoztatás a pénzügyi eredményekről	pénzügyek.kom	+	+
Tájékoztatás munkaszervezési kérdésekről	munkaszerv.kom	+	+
Dolgozói vélemények csatornái (CSA)		9	9
Közvetlen visszajelzés	közvetlen.út	+	+
Közvetlen felettes közvetítése	felettes.közv	+	+
Szakszervezeti képviselők közvetítése	szakszerv.közv	+	+
Üzemi tanács közvetítése	üzemi.t.közv	+	+
Rendszeres össz-dolgozói értekezlet	dolgozói.értekezlet	+	+
Csoporttájékoztatók	csoportértekezlet	+	+
Javaslatgyűjtő rendszer	ötletláda	+	+
Eelégedettség/attitűd vizsgálatok	dolgozói.felmérések	+	+
Elektronikus kommunikáció	elektronikus.út	+	+
Összesen		76	83

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzések:

¹ A "Rövid elnevezés" oszlopban az egyes gyakorlatokhoz az R-ben való feldolgozás céljára rendelt változónév található.

² A gyakorlatcsoportok melletti hárombetűs rövidítés a szakterületekhez rendelt rövidített változónév.

M8. A vizsgált HR gyakorlatok mutatói és kategóriája felmérési időszakonként

[Szövegbeli utalás: 74. oldal]

Időszak: 2010

Csoport	Gyakorlat	E	H ₁	H	H ₂	T	Kategória
TOB	ajánlás	0.722	0.457	0.781	0.957	0.499	Általános
TOB	állásportál	0.715	0.371	0.741	0.963	0.593	Általános
TOB	belso	0.920	0.271	0.695	0.954	0.684	Általános
TOB	hirdetés	0.817	0.386	0.773	0.959	0.572	Általános
TOB	honlap	0.739	0.476	0.833	0.979	0.503	Általános
TOB	munkaügyi.központ	0.560	0.393	0.696	0.889	0.495	Specifikus
TOB	okt.intézmény	0.597	0.268	0.591	0.831	0.563	Limitált
TOB	spontán.jelentkezés	0.686	0.485	0.769	0.932	0.447	Általános
TOB	ügynökség	0.795	0.182	0.479	0.864	0.681	Szegmentált
KIV	értékeloközpont	0.341	0.152	0.374	0.753	0.601	Limitált
KIV	interjú	0.899	0.460	0.873	0.995	0.534	Általános
KIV	jelentkezési.lap	0.665	0.520	0.862	0.989	0.469	Általános
KIV	képességeteszt	0.543	0.294	0.612	0.889	0.595	Limitált
KIV	panelinterjú	0.681	0.258	0.619	0.934	0.676	Szegmentált
KIV	pszichometria	0.482	0.218	0.534	0.888	0.671	Limitált
KIV	referencia	0.795	0.272	0.740	0.985	0.713	Általános
KIV	szakmai.teszt	0.473	0.300	0.605	0.851	0.552	Limitált
MUN	alkalmi.munka	0.692	0.033	0.092	0.198	0.165	Szegmentált
MUN	bedolgozás	0.234	0.033	0.070	0.248	0.215	Limitált
MUN	éves.órakeret	0.325	0.070	0.446	0.861	0.791	Limitált
MUN	határozott.ideju	0.786	0.054	0.119	0.430	0.376	Szegmentált
MUN	hétvégi.munka	0.703	0.077	0.294	0.760	0.684	Szegmentált
MUN	munkakörmegosztás	0.264	0.033	0.094	0.281	0.248	Limitált
MUN	muszakok	0.737	0.097	0.466	0.759	0.662	Szegmentált
MUN	rész munkaido	0.784	0.055	0.135	0.352	0.297	Szegmentált
MUN	rugalmas.munkaido	0.646	0.184	0.475	1.000	0.816	Szegmentált
MUN	surított.munkarend	0.236	0.047	0.161	0.592	0.545	Limitált
MUN	távmunka	0.327	0.044	0.139	0.522	0.478	Limitált
MUN	túlóra	0.861	0.112	0.361	0.718	0.607	Szegmentált
TÉR	té.beosztott	0.164	0.142	0.443	0.885	0.744	Limitált
TÉR	té.értékelt	0.556	0.320	0.769	0.984	0.664	Specifikus
TÉR	té.felettes	0.801	0.336	0.814	0.989	0.653	Általános
TÉR	té.felettes.felettese	0.526	0.223	0.666	0.966	0.743	Specifikus
TÉR	té.fizetés	0.673	0.418	0.864	0.995	0.577	Általános
TÉR	té.karrierterv	0.686	0.389	0.863	0.996	0.607	Általános
TÉR	té.képzés	0.733	0.401	0.863	0.995	0.595	Általános
TÉR	té.létszámterv	0.489	0.409	0.874	0.997	0.588	Specifikus
TÉR	té.munkatárs	0.155	0.160	0.534	0.901	0.742	Limitált

Időszak: 2010

Csoport	Gyakorlat	E	H ₁	H	H ₂	T	Kategória
KAR	célfeladat	0.835	0.405	0.606	0.841	0.435	Szegmentált
KAR	coaching	0.759	0.382	0.556	0.833	0.450	Szegmentált
KAR	e.learning	0.570	0.250	0.499	0.657	0.407	Limitált
KAR	fejl.központ	0.434	0.250	0.461	0.638	0.388	Limitált
KAR	karrierterv	0.651	0.250	0.469	0.623	0.373	Szegmentált
KAR	kiküldetés	0.463	0.250	0.417	0.599	0.349	Limitált
KAR	más.funkció	0.815	0.401	0.544	0.805	0.404	Szegmentált
KAR	mentorálás	0.709	0.372	0.530	0.827	0.455	Szegmentált
KAR	networking	0.694	0.250	0.491	0.631	0.381	Szegmentált
KAR	projekt.team	0.867	0.414	0.625	0.827	0.414	Általános
KAR	rotáció	0.622	0.250	0.459	0.612	0.362	Szegmentált
KAR	tapasztalat.építés	0.702	0.250	0.491	0.631	0.381	Szegmentált
KAR	tehetségprogram	0.558	0.379	0.529	0.822	0.443	Limitált
KAR	utódlási.terv	0.686	0.382	0.522	0.814	0.432	Szegmentált
BÉR	divízió.alku	0.564	0.289	0.763	0.981	0.693	Specifikus
BÉR	egyéni.alku	0.698	0.179	0.576	0.954	0.776	Szegmentált
BÉR	országos.alku	0.463	0.392	0.759	0.941	0.548	Specifikus
BÉR	régiós.alku	0.200	0.290	0.665	0.906	0.616	Specifikus
BÉR	telephely.alku	0.391	0.284	0.733	0.955	0.671	Specifikus
ÖSZ	csoport.premium	0.617	0.256	0.658	0.946	0.690	Általános
ÖSZ	egyéni.célpremium	0.780	0.228	0.628	0.948	0.720	Általános
ÖSZ	nyereségrészesedés	0.440	0.184	0.681	0.984	0.801	Specifikus
ÖSZ	részvényopció	0.264	0.129	0.415	0.878	0.748	Limitált
ÖSZ	részvényprogram	0.286	0.160	0.617	0.976	0.816	Limitált
ÖSZ	rugalmas.juttatás	0.455	0.226	0.709	0.987	0.761	Specifikus
ÖSZ	telj.arányos.bér	0.659	0.317	0.748	0.970	0.653	Általános
KOM	munkaszerv.kom	0.923	0.240	0.789	0.993	0.753	Általános
KOM	pénzügyek.kom	0.970	0.174	0.652	0.987	0.814	Általános
KOM	stratégia.kom	0.955	0.170	0.614	0.978	0.808	Szegmentált
CSA	csoportértekezlet	0.838	0.411	0.615	0.832	0.420	Szegmentált
CSA	dolgozói.értekezlet	0.820	0.407	0.611	0.851	0.444	Szegmentált
CSA	dolgozói.felmérések	0.680	0.390	0.613	0.864	0.474	Szegmentált
CSA	elektronikus.út	0.826	0.399	0.619	0.871	0.472	Szegmentált
CSA	felettes.közv	0.969	0.654	0.792	1.000	0.346	Általános
CSA	közvetlen.út	0.878	0.382	0.539	0.826	0.444	Szegmentált
CSA	ötletláda	0.671	0.368	0.521	0.837	0.469	Szegmentált
CSA	szakszerv.közv	0.551	0.376	0.547	0.831	0.455	Limitált
CSA	üzemi.t.közv	0.626	0.395	0.555	0.811	0.416	Szegmentált

Időszak: 2016

Csoport	Gyakorlat	E	H ₁	H	H ₂	T	Kategória
TOB	ajánlás	0.860	0.589	0.870	0.981	0.391	Általános
TOB	állásbörze	0.544	0.384	0.738	0.925	0.540	Specifikus
TOB	állásportál	0.797	0.387	0.843	0.983	0.596	Általános
TOB	belso	0.956	0.354	0.832	0.988	0.634	Általános
TOB	gyakornoki.program	0.595	0.293	0.647	0.891	0.598	Specifikus
TOB	hirdetés	0.575	0.386	0.775	0.956	0.571	Specifikus
TOB	honlap	0.837	0.519	0.895	0.989	0.470	Általános
TOB	közösségi.média.tob	0.468	0.381	0.791	0.962	0.581	Specifikus
TOB	munkaiügyi.központ	0.527	0.466	0.761	0.917	0.451	Specifikus
TOB	spontán.jelentkezés	0.671	0.478	0.805	0.954	0.476	Általános
TOB	ügynökség	0.737	0.188	0.529	0.921	0.733	Szegmentált
KIV	értékeloközpont	0.415	0.178	0.483	0.857	0.680	Limitált
KIV	interjú	0.903	0.475	0.886	0.993	0.519	Általános
KIV	jelentkezési.lap	0.714	0.591	0.899	0.989	0.398	Általános
KIV	képességteszt	0.639	0.359	0.703	0.924	0.566	Általános
KIV	közösségi.média.kiv	0.285	0.270	0.687	0.954	0.685	Specifikus
KIV	numerikus.teszt	0.397	0.293	0.652	0.905	0.613	Specifikus
KIV	online.teszt	0.261	0.271	0.654	0.936	0.666	Specifikus
KIV	panelinterjú	0.701	0.240	0.675	0.964	0.724	Általános
KIV	pszichometria	0.536	0.218	0.615	0.939	0.721	Limitált
KIV	referencia	0.845	0.290	0.789	0.988	0.698	Általános
KIV	szakmai.teszt	0.535	0.341	0.691	0.905	0.565	Specifikus
MUN	alkalmi.munka	0.575	0.054	0.126	0.362	0.308	Limitált
MUN	bedolgozás	0.200	0.046	0.125	0.499	0.452	Limitált
MUN	éves.órakeret	0.278	0.171	0.482	1.000	0.829	Limitált
MUN	határozott.ideju	0.733	0.054	0.155	0.424	0.370	Szegmentált
MUN	hétvégi.munka	0.637	0.090	0.381	0.808	0.718	Szegmentált
MUN	munkakörmegosztás	0.239	0.047	0.138	0.413	0.365	Limitált
MUN	muszakok	0.722	0.239	0.534	1.000	0.761	Szegmentált
MUN	rész munkaido	0.719	0.072	0.175	0.481	0.409	Szegmentált
MUN	rugalmas.munkaido	0.583	0.103	0.440	0.823	0.719	Limitált
MUN	surított.munkarend	0.160	0.049	0.159	0.505	0.456	Limitált
MUN	távmunka	0.335	0.048	0.147	0.479	0.431	Limitált
MUN	túlóra	0.805	0.118	0.371	0.749	0.631	Szegmentált
TÉR	té.beosztott	0.284	0.139	0.443	0.923	0.783	Limitált
TÉR	té.értékelt	0.611	0.232	0.780	0.990	0.758	Specifikus
TÉR	té.felettes	0.857	0.208	0.786	0.992	0.784	Általános
TÉR	té.felettes.felettese	0.546	0.167	0.584	0.960	0.793	Limitált
TÉR	té.fizetés	0.673	0.371	0.902	0.999	0.628	Általános
TÉR	té.karrierterv	0.755	0.361	0.904	0.998	0.638	Általános
TÉR	té.képzés	0.777	0.353	0.902	0.998	0.646	Általános
TÉR	té.létszámterv	0.508	0.349	0.915	0.999	0.650	Specifikus
TÉR	té.munkatárs	0.223	0.148	0.515	0.939	0.791	Limitált

Időszak: 2016

Csoport	Gyakorlat	E	H ₁	H	H ₂	T	Kategória
KAR	célfeladat	0.745	0.407	0.564	0.822	0.415	Szegmentált
KAR	coaching	0.761	0.379	0.549	0.827	0.448	Szegmentált
KAR	e.learning	0.646	0.364	0.546	0.851	0.487	Szegmentált
KAR	fejl.központ	0.428	0.365	0.510	0.854	0.490	Limitált
KAR	karrierterv	0.639	0.370	0.518	0.829	0.458	Szegmentált
KAR	kiküldetés	0.494	0.363	0.501	0.825	0.462	Limitált
KAR	mentorálás	0.708	0.375	0.541	0.845	0.469	Szegmentált
KAR	munka.közben	0.882	0.600	0.750	1.000	0.400	Általános
KAR	networking	0.568	0.250	0.472	0.627	0.377	Limitált
KAR	projekt.team	0.833	0.422	0.645	0.837	0.415	Általános
KAR	projektmunka	0.746	0.405	0.574	0.825	0.420	Szegmentált
KAR	rotáció	0.602	0.250	0.462	0.634	0.384	Limitált
KAR	tehetségprogram	0.645	0.381	0.589	0.854	0.473	Szegmentált
KAR	utódlási.terv	0.708	0.384	0.558	0.834	0.450	Szegmentált
BÉR	divízió.alku	0.578	0.274	0.753	0.978	0.704	Specifikus
BÉR	egyéni.alku	0.717	0.178	0.588	0.973	0.794	Szegmentált
BÉR	országos.alku	0.493	0.409	0.777	0.946	0.537	Specifikus
BÉR	régiós.alku	0.252	0.475	0.798	0.951	0.476	Specifikus
BÉR	telephely.alku	0.407	0.334	0.753	0.961	0.627	Specifikus
ÖSZ	csoport.premium	0.549	0.243	0.654	0.947	0.704	Specifikus
ÖSZ	egyéni.célpremium	0.750	0.207	0.607	0.955	0.749	Szegmentált
ÖSZ	nem.pénzbeli.jutalom	0.560	0.374	0.860	0.992	0.618	Specifikus
ÖSZ	nyereségrészesedés	0.380	0.174	0.665	0.979	0.805	Specifikus
ÖSZ	részvényopció	0.187	0.134	0.355	0.850	0.716	Limitált
ÖSZ	részvényprogram	0.207	0.143	0.526	0.959	0.816	Limitált
ÖSZ	rugalmas.juttatás	0.408	0.222	0.735	0.986	0.764	Specifikus
ÖSZ	szervezet.premium	0.644	0.178	0.619	0.971	0.793	Szegmentált
ÖSZ	telj.arányos.bér	0.669	0.264	0.723	0.975	0.712	Általános
KOM	munkaszerv.kom	0.929	0.226	0.799	0.994	0.768	Általános
KOM	pénzügyek.kom	0.938	0.149	0.588	0.980	0.831	Szegmentált
KOM	stratégia.kom	0.942	0.153	0.604	0.983	0.830	Szegmentált
CSA	csoportértekezlet	0.792	0.418	0.642	0.848	0.431	Általános
CSA	dolgozói.értekezlet	0.749	0.400	0.610	0.848	0.448	Szegmentált
CSA	dolgozói.felmérések	0.737	0.390	0.661	0.875	0.485	Általános
CSA	elektronikus.út	0.829	0.399	0.657	0.875	0.476	Általános
CSA	felettes.közv	0.959	0.644	0.800	1.000	0.356	Általános
CSA	közvetlen.út	0.862	0.382	0.590	0.858	0.476	Szegmentált
CSA	ötletláda	0.630	0.376	0.564	0.863	0.486	Szegmentált
CSA	szakszerv.közv	0.492	0.374	0.557	0.856	0.483	Limitált
CSA	üzemi.t.közv	0.476	0.384	0.550	0.827	0.443	Limitált

Forrás: saját szerkesztés

M9. A HR gyakorlatok mutatóinak a két felmérési időszak közötti szignifikáns változása

[Szövegbeli utalás: 74. oldal]

Csoport	Gyakorlat	Mutatók				
		E	H ₁	H	H ₂	T
TOB	belso	0.035	0.084	0.138	0.033	-0.051
TOB	ajánlás	0.138	0.132		0.024	-0.108
TOB	hirdetés	-0.243				
TOB	honlap	0.098				
TOB	állásportál	0.082			0.020	0.005
TOB	spontán.jelentkezés					
TOB	ügynökség	-0.058			0.058	0.053
TOB	munkaügyi.központ		0.073			-0.044
KIV	panelinterjú					
KIV	interjú					
KIV	jelentkezési.lap	0.050				
KIV	pszichometria	0.054			0.050	0.049
KIV	értékeloközpont	0.074			0.104	0.078
KIV	referencia	0.050				
KIV	képességteszt	0.097				
KIV	szakmai.teszt	0.062			0.054	0.013
MUN	muszakok		0.143		0.242	0.099
MUN	rugalmas.munkaido	-0.063	-0.080		-0.178	-0.098
MUN	hétvégi.munka	-0.067				
MUN	túlóra	-0.056				
MUN	éves.órakeret	-0.047	0.102		0.139	0.037
MUN	munkakörmegosztás		0.014		0.134	0.119
MUN	surított.munkarend	-0.076				
MUN	rész munkaido	-0.065	0.017		0.129	0.112
MUN	alkalmi.munka	-0.117	0.021		0.164	0.144
MUN	határozott.ideju	-0.053				
MUN	bedolgozás	-0.034	0.013		0.253	0.240
MUN	távmunka					
TÉR	té.felettes	0.056	-0.129			0.131
TÉR	té.felettes.felettese					
TÉR	té.értékelt	0.055	-0.087			0.093
TÉR	té.beosztott	0.120				
TÉR	té.munkatárs	0.068			0.038	0.049
TÉR	té.fizetés					
TÉR	té.képzés	0.044				
TÉR	té.karrierterv	0.069				
TÉR	té.létszámterv		-0.060			0.062

M9. folytatás

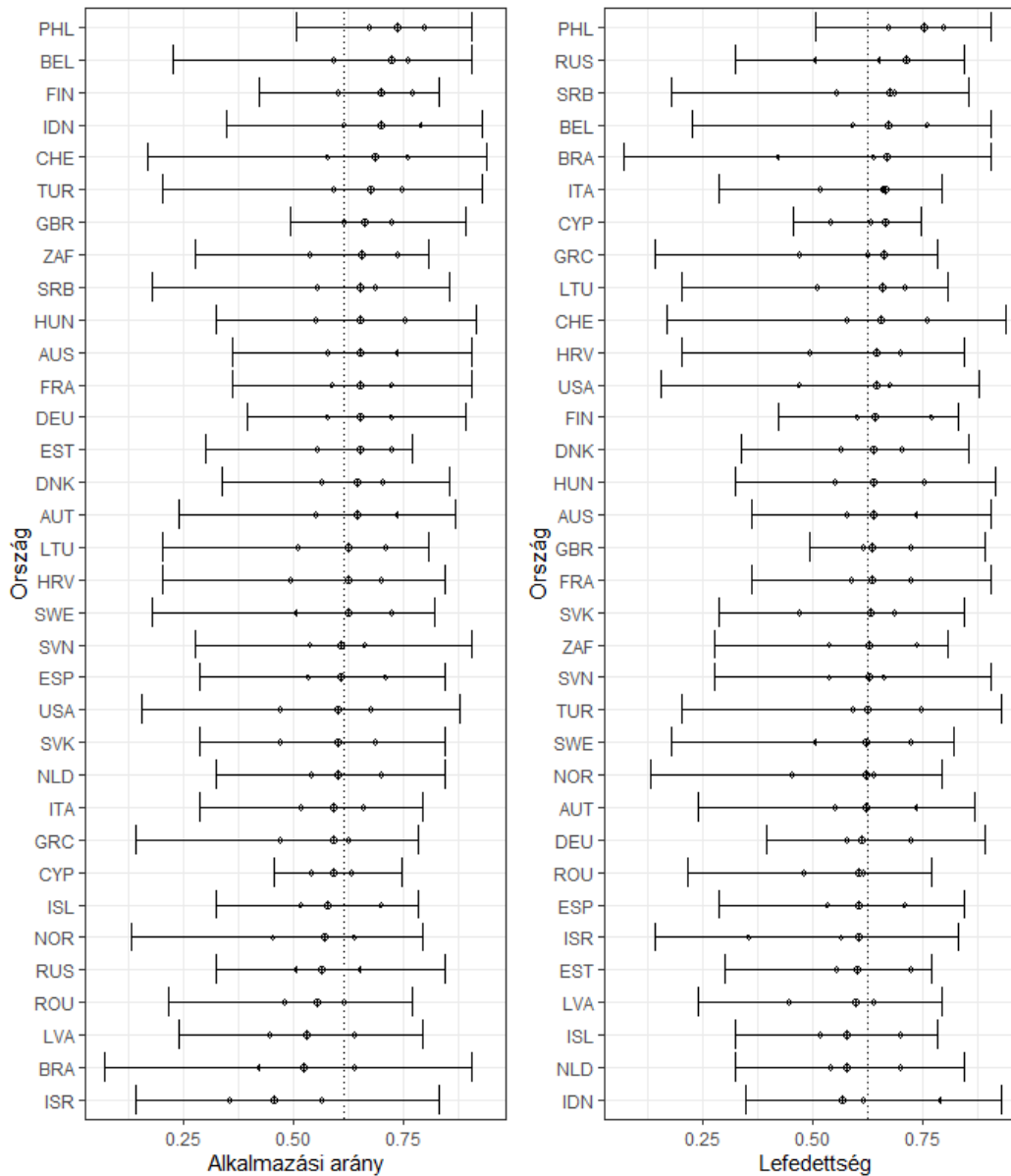
Csoport	Gyakorlat	Mutatók				
		E	H ₁	H	H ₂	T
KAR	célfeladat	-0.090				
KAR	projekt.team	-0.033				
KAR	networking	-0.126				
KAR	karrierterv		0.120		0.205	0.085
KAR	fejl.központ		0.115		0.217	0.102
KAR	utódlási.terv					
KAR	rotáció					
KAR	tehetségprogram	0.087				
KAR	kiküldetés		0.113		0.225	0.113
KAR	coaching					
KAR	mentorálás					
KAR	e.learning	0.076	0.114		0.194	0.081
BÉR	országos.alku					
BÉR	régiós.alku	0.051	0.185	0.132	0.046	-0.139
BÉR	divízió.alku					
BÉR	telephely.alku					
BÉR	egyéni.alku					
ÖSZ	részvényprogram	-0.079				
ÖSZ	nyereségrészesedés	-0.061				
ÖSZ	részvényopció	-0.077				
ÖSZ	rugalmas.juttatás	-0.047				
ÖSZ	telj.arányos.bér					
ÖSZ	egyéni.célprémium	-0.030				
ÖSZ	csoport.prémium	-0.068				
KOM	stratégia.kom					
KOM	pénzügyek.kom	-0.032				
KOM	munkaszerv.kom					
CSA	közvetlen.út					
CSA	felettes.közv					
CSA	szakszerv.közv	-0.059				
CSA	üzemi.t.közv	-0.150				
CSA	dolgozói.értekezlet	-0.071				
CSA	csoportértekezlet	-0.046				
CSA	ötletláda	-0.041				
CSA	dolgozói.felmérések	0.056				
CSA	elektronikus.út					

Forrás: saját szerkesztés

M10. A szervezetek alkalmazási arányának és a lefedettségének országokénti tartománya

[Szövegbeli utalás: 107. oldal]

Felmérési ciklus: 2016, n=2388



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzések:

A függőleges pontozott vonal a teljes minta átlagát jelzi.

A tartományokon belül a medián, valamint az alsó és felső kvartilis értékek jelölve.

M11. Országok adatai az első két főkomponens koordináta-rendszerében

[Szövegbeli utalás: 110. oldal]

Ország	Távolság origótól	Dim.1			Dim.2		
		Koordináták	cos2	v-teszt	Koordináták	cos2	v-teszt
AUS	0.468	0.527	0.756	1.052	0.081	0.018	0.284
AUT	0.499	0.369	0.69	-0.292	-0.195	0.193	1.634
BEL	1.329	0.907	0.785	3.615	0.399	0.152	6.855
BRA	0.458	-1.125	0.88	-1.963	0.332	0.077	1.934
CHE	0.72	0.553	0.65	2.565	0.342	0.249	-1.761
CYP	1.36	-0.112	0.353	-2.967	0	0	1.105
DEU	0.639	0.498	0.573	0.378	-0.346	0.277	-3.839
DNK	0.699	0.273	0.32	-1.614	-0.165	0.117	-1.859
ESP	0.792	0.115	0.069	-1.982	-0.305	0.483	1.921
EST	1.185	0.137	0.075	-3.315	-0.286	0.326	0.589
FIN	0.956	0.997	0.931	-2.703	-0.186	0.032	3.08
FRA	0.608	0.615	0.974	1.29	0.026	0.002	-1.984
GBR	1.158	0.644	0.823	5.136	0.212	0.09	-0.537
GRC	1.208	-0.706	0.986	-4.758	-0.007	0	-3.682
HRV	0.763	-0.036	0.026	-2.927	-0.084	0.138	3.628
HUN	0.754	0.489	0.826	-1.204	-0.013	0.001	-4.313
IDN	0.857	1.264	0.625	-1.536	-0.855	0.286	-3.322
ISL	0.921	-0.289	0.148	-0.015	-0.687	0.836	-2.41
ISR	1.141	-1.674	0.772	-2.89	-0.573	0.091	1.489
ITA	0.484	-0.437	0.479	-0.371	0.277	0.193	1.483
LTU	0.945	-0.151	0.241	2.632	-0.028	0.008	2.216
LVA	0.749	-0.869	0.629	1.925	-0.655	0.357	0.878
NLD	0.743	0.231	0.075	2.26	-0.279	0.111	0.255
NOR	0.907	-0.843	0.724	-3.124	-0.255	0.066	-1.341
PHL	0.854	1.192	0.388	2.586	1.431	0.56	-0.577
ROU	0.835	-0.822	0.728	3.385	-0.44	0.208	-2.11
RUS	1.182	-0.627	0.403	4.454	0.582	0.347	2.23
SRB	1.275	-0.065	0.015	-3.85	0.493	0.842	2.042
SVK	1.589	-0.366	0.876	-6.941	-0.102	0.068	2.747
SVN	1.124	0.012	0	-3.499	-0.077	0.016	0.672
SWE	0.568	-0.007	0.003	0.225	-0.109	0.661	-1.624
TUR	0.903	0.512	0.506	4.192	-0.42	0.34	-2.994
USA	0.933	-0.656	0.841	4.104	0.174	0.06	-1.595
ZAF	0.764	0.357	0.573	-0.697	0.091	0.037	1.592

Forrás: saját szerkesztés

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Témavezetőmnek, **Dr. Poór József professzornak** köszönöm folyamatos támogatását és szakmai irányítását. Sokat segített abban, hogy a gyakorló vállalati szakember nézőpontját a tudományos módszertan gondolkodásmódjával és eszköztárával egészíthessem ki. Köszönöm továbbá, hogy részt vehettem több, általa irányított jelentős léptékű kutatásban a korábbi évek során. Különösen köszönöm, hogy lehetőséget biztosított a Cranet kutatásban történő közreműködésre, amely, amellet, hogy gazdag elméleti háttérrel és adatokat is biztosított kutatómunkámhoz, széleskörű nemzetközi kitekintést is eredményezett.

Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária professzornak köszönöm, hogy figyelemmel kísérte és tanácsaival segítette munkámat. Köszönöm továbbá elnöki közreműködését a műhelyvitán, és a disszertációhoz kapcsolódó meglátásait, javaslatait, amelyek segítségemre voltak dolgozatom véglegesítésében.

Dr. Vinogradov Szergejnek köszönöm, hogy doktori tanulmányaim során többször is időt szánt kérdéseim megvitatására. Ezek a beszélgetések nem csupán módszertani támpontokat adtak kutatómunkámhoz, hanem a motivációm is erősítették kutatási céljaim megvalósításához. Követendő példaként tekintek alapos tudására és szakmai elhivatottságára.

Marjainé Dr. Szerényi Zsuzsanna professzornak köszönöm, hogy a doktori iskolába történő jelentkezésem pillanatától kezdve biztatott céljaim elérésére. A tőle kapott inspiráció és friss perspektívából jövő meglátásai gyakran újabb ötleteket adtak, amelyek segítettek disszertációm elkészítését.

Dr. Dajnoki Krisztinának köszönöm előopponensi véleményében megfogalmazott konstruktív tanácsait, különösen HR szakmai észrevételeit, amelyekkel hozzájárult dolgozatom végleges formába öntéséhez.

Köszönöm **Dr. Hegedűs Henriknek** és **Dr. Vinogradov Szergejnek**, hogy opponensként értékelték disszertációm, és kérdéseikkel, észrevételeikkel rámutattak kutatómunkám továbbfejlesztésének lehetőségeire.

Köszönöm a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola és a Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet professzorainak, oktatóinak és munkatársainak támogatását, különösen **Dr. Mészáros Arankának, Lestyán Katalinnak** és **Hodján Tamarának**.

Törökné Hajdú Mónikának, a Doktori, Habilitációs és Tudományszervezési Hivatal vezetőjének és **munkatársainak** köszönöm, hogy segítettek a doktori tanulmányaimmal és a fokozatszerzéssel kapcsolatos ügyek útvesztőiben való eligazodásomat. Köszönöm, hogy bizalommal fordulhattam hozzájuk, és a felmerült kérdéseimmel, problémáimmal kapcsolatban mindig gyors és hatékony segítséget nyújtottak.

Urbán Katalinnak és Lencsés Ákosnak köszönöm a szakirodalom kutatásához szükséges infrastruktúra elérhetővé tételét, valamint az irodalomkutatáshoz adott tanácsaikat.

Köszönöm korábbi doktorandusz társaimnak, különösen **Dr. Szabó Katalinnak, Dr. Bene Andreának, Dr. Bán Erikának** és **Dr. Csernák Józsefnek** a tartalmas szakmai és baráti beszélgetéseket.

Köszönöm **Édesanyámnak**, hogy mindvégig támogatta törekvéseimet hogy kitűzött céljaimat, így a doktori értekezésem elkészítését is megvalósítsam.