

## 2.2. HRM GYAKORLATOK REGIONÁLIS ÉS HAZAI JELLEGZETESSÉGEI NEMZETKÖZI ÖSSZEHAJONLÍTÁSBAN

**KOVÁCS Ildikó Éva<sup>1</sup>, KAROLINY Mártonné<sup>2</sup>, POÓR József<sup>3</sup>**

<sup>1,3</sup> Szent István Egyetem, Gödöllő, <sup>2</sup>Pécsi Tudományegyetem, Pécs  
*kovacs.ildiko.eva@gtk.szie.hu*

### Összegzés

A menedzsment tudományokban, így annak speciális területére, az emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozóan is régóta megfogalmazódott az igény, a különböző országok menedzsment gyakorlatában meglévő hasonlóságok és különbözőségek feltárására és magyarázatára. A régiók és nemzetek közötti eltéréseket vizsgáló különböző kutatások egyik fontos megállapítása, hogy a különböző kultúrákban, különböző menedzsment megoldások elfogadottak és célravezetőek, és ez alól nyilvánvalóan az emberi erőforrások menedzsmentje sem kivétel. A kontextuális megközelítésen alapuló komparatív HRM kutatások e regionális hasonlóságok és különbözőségek megragadására és magyarázatára törekcszenek. Jelen tanulmányunkkal mi is a komparatív megközelítést követjük, a HR-kutatásokra specializálódott nemzetközi CRANET kutatási hálózat felméréseire támaszkodva az emberi erőforrás menedzsment sajátosságait és annak változásait vizsgáltuk Európa hat régiójában, és a HRM őshazájának tartott Amerikai Egyesült Államokban. Célunk annak feltárása, hogy a globális tendenciákkal összevetve hol tart, milyen jellegzetességeket mutat napjainkban térségünk szervezeteinek HR-gyakorlata, az emberi erőforrás menedzsment közép-kelet-európai és hazai sajátosságainak vizsgálata. Közép-Kelet-Európa, benne hazánk, vállalatainál folyó HR gyakorlatok globális kontextusban való értelmezése, tendenciáinak feltárása alapul szolgálhat a hatékonyan működő HR tevékenységek kialakítására, és elősegítheti a térségbeli vállalatok versenyképességének erősödését.

**Kulcsszavak:** CRANET kutatási hálózat, HRM, komparatív HRM, kultúra klaszterek

### Bevezetés

Számos kutatás támasztja alá azt, hogy „a kultúrák közötti különbségek az EEM elméletek és gyakorlat szintjén is erősen jelen vannak” (Csillag, 2014:75), vagy ahogyan azt Schuler (2000:249) nagyon frappánsan megállapítja „a különböző országok különböző nemzeti kultúrájából különböző HRM következik”. Trompenaars és Hampden – Turner (1997) egyenesen úgy vélekednek, hogy már a humán erőforrás menedzsment fogalmát is nehéz lefordítani más kultúrák számára, mivel az tipikusan az angolszász doktrínából ered és azon a közgazdaságtanból vett elképzelésen alapul, hogy az emberi lények ugyanolyan erőforrások, mint a fizikai vagy a pénzügyi erőforrások. Az amerikai HRM elméletei és módszerei – ezzel együtt vagy ennek ellenére – kétségkívül nagy hatást gyakoroltak a világ minden táján az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás gyakorlatának alakulására (Boxall – Purcell, 2003), noha számos szerző megkérdőjelezi az Amerikában kialakult és bevált emberi erőforrás menedzselési módszerek univerzális alkalmazhatóságát, azt hangsúlyozva, hogy az eltérő kultúrákban az emberi erőforrások menedzselésének más és más területeire helyeződik a hangsúly. (Poór, 1995)

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok tehát mindig egy sajátos szervezeti és külső környezeti kontextusba vannak beágyazva, beleértve a kulturális, társadalmi, intézményi és politikai kényszerek hatását is. Különösen izgalmas téma ez Közép-Kelet-Európa

országokban, ahol a rendszerváltást követően a térségbe beáramló működő tőke és a hozzá kapcsolódó menedzsment gyakorlatok hatására a korszerű HRM fokozatos térhódításának lehetünk tanúi. Tanulmányunkban a komparatív megközelítést választva, arra keresünk választ, hogy nemzetközi összehasonlításban milyen globális tendenciák, illetve regionális sajátosságok figyelhetők meg Közép-Kelet-Európa és hazánk szervezeteinek HR-gyakorlataiban.

### **Szakirodalmi áttekintés**

#### **A HRM kontextuális beágyazottsága**

A társadalmak közötti különbségek tehát erős befolyással vannak a HRM-re, és a globalizáció nyomása ellenére a különböző nemzetek eltérő karakterisztikája még mindig jelentős hatást gyakorol a vállalatok HR stratégiájára. (Boxall – Purcell, 2003) A szerzők ezek közé sorolják többek között az infrastrukturális adottságokat, a jogi és politikai rendszert, a gazdasági berendezkedést, és az oktatási rendszert. Nem véletlen tehát, hogy a HRM angolszász eredetű modelljei sokszor nehezen alkalmazhatók a sokszínű kulturális örökséggel, és eltérő társadalmi, gazdasági, intézményi jellemzőkkel rendelkező Európában vagy Ázsiában, de még a hasonlóan angolszász gyökerű Ausztráliában vagy Új-Zélandon is. (Csillag, 2014:75)

Az európai HRM modell vitathatatlanul az amerikai HRM koncepció hegemoniájára való válaszként fejlődött ki (Michailova et al., 2009), annak retorikáját számos európai szerző illetve kritikával (pl. Brewster, 2007; Guest, 1990; Legge, 2005). Az európai modell koncepcióját Brewster (1995) alapozta meg, melynek meghatározó jellemzője, hogy szemben az amerikai megközelítésekkel elismeri az állam és a szakszervezetek részvételét a munkaviszony szabályozásában. A német szociális modell és jóléti állam alapeszméjén nyugszik, meghatározó elemei a szolidaritás és a társadalmi kohézió, a verseny mellett fontos szerepet kap az érdekegyeztetés és az erőteljes állami szabályozás is (Marján, 2005), valamint részét képezi a szociális partnerek közötti dialógus és a szociális felelősségvállalás. (Armstrong – Taylor, 2014) Erőteljesen preferálja az egyenlőséget és a munkabiztonságot, jóval nagyobbak az adóterhek, mint Amerikában. Míg a HRM az USA-ban tipikusan a cégre fókuszál, Európában sokkal tágabb felfogást képvisel, magában foglal olyan nemzeti intézményi és kulturális kérdéseket is, mint a szakszervezetek, nemzeti szabályozások és a munkaerőpiac. (Brewster, 1995). Az európai HRM tehát a munkaügyi kapcsolatok területéből fejlődött ki, aminek nemzeti beágyazottságra vonatkozó feltételezése és a nemzeti különbségekkel kapcsolatos tudatossága áttevődött a HRM-be is, elősegítve az összehasonlító HRM kialakulását (Brewster, 2007) A szerző rámutat a komparatív HRM és az összehasonlító közgazdaságtan (Hall – Soskice, 2001; Hall – Gingerich, 2004; Psychogios – Wood, 2010) megközelítése közötti kapcsolatra is. Ez nyilvánvaló, ha arra gondolunk, hogy az utóbbinak is egyik alapvető kérdése az, ahogyan egy társadalom a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatról vélekedik és ahogyan azt kezeli, a HRM pedig egyike azoknak a menedzsment funkcióknak, amelyek a vonatkozó intézményi berendezkedéstől és más, a nemzetállamokhoz szorosan kapcsolódó tényezőktől függenek. Az intézményi berendezkedés alapján az Észak- és Dél-Európa országai közötti megkülönböztetést (Amable, 2003; Hall – Gingerich, 2004) a HRM-re vonatkoztatva is kiterjesztették (Brewster, 2007; Brewster et al., 2010; Brewster-Bennett, 2010; Poutsma et al., 2006; Wood et al., 2009), nem utolsósorban az összehasonlító HRM-et célul kitűző kutatások során. Egy ország intézményi berendezkedése nem független a kultúrától, annak meghatározó értékeitől és viszont, a kulturális és intézményi megközelítések nem egymást kizáró nézőpontok, „a két értelmezés egyszerűen ugyanazokat a tényezőket vizsgálja különböző nézőpontokból”. (Brewster, 2004:376) Így egyáltalán nem meglepő, hogy a kifejezetten politikai, jogi, gazdasági környezet és annak institutionális jellemzőin alapuló csoportosítás nagy hasonlóságot mutat az érték-alapú kultúra kutatások (Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Inglehart – Baker, 2000; Koopman et al., 1999; Ronen – Shenkar, 1985) klasztereivel.

Annak ellenére, hogy az Európai Unió fontos gazdasági és politikai tényezővé vált Európában, nem utolsó sorban a tőke, az áruk és a szolgáltatások kiterjedt, egységes piaca és a munkaerő szabad áramlása, valamint a foglalkoztatásra vonatkozó jogszabályok által nyújtott átfogó biztonsági háló folytán, az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúráiban és a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, valamint az egyes országok gazdasági helyzetében jelentős különbségek vannak (Brewster 2004, 2007; Poór 2013). Az európai országokat számos kutatás (pl. Due, et al., 1991; Filella, 1991; Ignjatovic – Sveltic, 2003; Stavrou – Brewster, 2004) próbálta a különböző HRM jellemzők alapján csoportosítani. Ezek többsége sok hasonlóságot mutat a különböző kulturális és intézményi alapú csoportosításokkal, ugyanakkor az Európai Unió megjelenésével, nemzetek fölötti intézményes kereteket kínálva, a konvergencia irányába ható folyamatok is megfigyelhetők (Brewster, 2004), amit az „egységesülő EU jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, valamint az európai és az amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása” is elősegít. (Poór, 2013:115)

### **A HRM helyzete Közép-Kelet-Európában**

Közép-Kelet-Európa országaiban a szocialista rendszerek összeomlását követően kezdett a HRM a menedzsment gondolkodás és gyakorlat középpontjába kerülni, attól kezdve, hogy a Kelet-Európában megtelepedő multinacionális cégek magukkal hozták saját emberierőforrás-gyakorlataikat. (Csillag, 2014) A rendszerváltást követően a térségben működő szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlata, az országoként különböző erejű befolyásoló tényezőknek köszönhetően, sokat változott, fejlődött. (Morley, et al., 2009) A volt szocialista országokban a multinacionális vállalatok politikamentessé tették a vállalatokat, és a HR-nek kulcs szerepet szántak (Illés et al., 2015). Sok tekintetben átrajzolták ezen országok munkaerőpiacát, megszüntették az egyenlősít és a magas teljesítményt magas fizetéssel honorálták. (Lewis, 2005) Tény azonban az is, hogy a multinacionális vállalatoknál az EEM rendszer centralizáltsága folytán a leányvállalatok HR-jének sokszor a központból kapott megoldásokat kell átvennie és adaptálnia (Csillag, 2014). A multinacionális cégeknek azonban, mint bárhol a világon, itt is szembe kellett nézniük a globális sztenderdizáció és lokális alkalmazkodás egyidejű nyomásával (Bartlett – Ghosal, 2002), azzal, hogy a fejlett menedzsment gyakorlatok elterjesztését ezekben az országokban az a környezet, amelyben dolgoznak, korlátozza. Az adott ország üzleti kultúrájának direkt és indirekt hatása egyaránt van a HRM-re, azaz arra, hogy a HRM-re vonatkozó elveiket az adott társadalmi-gazdasági környezetben hogyan tudják alkalmazni. (Brewster – Bennett, 2010)

Az eltérő gazdasági fejlettségből és a központosítás különböző mértékéből adódóan, a közös vonások ellenére kisebb-nagyobb különbségek is tapasztalhatóak a térségbeli országok HR-gyakorlataiban (Karoliny et al., 2010; Dunay et al., 2017). Bár a HRM hazánkban is kezdi maga mögött hagyni a hagyományos instrumentalista, taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát, drámai ütemben lépve át az amerikai és nyugat-európai HRM fejlődésének egyes korábbi fázisait (Poór, 2013), a közép- és kelet-európai, és így a magyarországi HRM is, a mai napig többé-kevésbé „magan viseli a szocialista gazdasági és társadalmi rend nyomait”. (Csillag, 2014:76) Chikán Attila úgy fogalmaz ezzel kapcsolatban, hogy „bár a HR-esek nagyon szeretnék, de csak kevés cégnél lépett be hazánkban az EEG a XXI. századba”. (Chikán, 2008:297) A szerző szerint a magyar vállalatoknál a HR-esek többsége csupán az adminisztrációval bíbelődik, és még mindig nem mondhatjuk el, hogy a HR funkció stratégiai szerepet töltene be a szervezetekben, szemben az élen járó nyugat-európai és egyesült államokbeli cégekkel, ahol a HR-esek egyre inkább a stratégiának, a képzési programoknak és a magasabb hozzáadott értékű tevékenységeknek szentelik idejüket.

## **Konvergencia vs. divergencia a HRM gyakorlatokban**

A HRM gyakorlatokban bekövetkező változások és folyamatok felvetik a globalizációval kapcsolatban lépten nyomon felmerülő konvergencia és divergencia problematikáját. Brewster (1999) szerint a HRM konvergens, univerzális alkalmazhatóságát feltételező, Amerikában uralkodó megközelítését az amerikai eredetű nemzetközi cégeknek nehézségekbe ütközhet Európában elfogadtatni és adaptálni, ahol a kulturális különbségeket respektáló, divergens megoldásoknak helyt adó módszerek sokkal megfelelőbbek lehetnek. Brewster (2004, 2007) rámutat arra is, hogy a globális konvergenciának, azaz az amerikai modell világszerte való elterjedésének szószólói mellett, mások a HRM regionális modelljei mellett állnak ki, és olyanok is vannak, akik szerint, az Európai Unió országainak növekvő politikai és gazdasági integrációja folytán, Európában egyértelműen egy európai gyakorlat felé mutató konvergencia van kialakulóban. A CRANET kutatások árnyalták a konvergencia fogalmát is (Brewster, 2004; Karolyni – Poór, 2013), megkülönböztetve egymástól az irány (*directional*) konvergenciát (amikor ugyanaz a trend jellemző az országokra) a végső (*final*) konvergenciától (amikor azok egyre jobban hasonlóvá válnak) (Brewster 2004). Brewster (2007) szerint kétségtelenül megragadhatók azonos irányba mutató változások, olyanok, mint például a HR-részlegek méretének csökkenése, a teljesítmény alapú bérezés vagy a rugalmas munka szerződés egyre terjedő használata, azonban a HR gyakorlatok univerzális hasonlóvá válását Európában az empirikus vizsgálatok nem igazolták (Mayrhofer et al., 2004). A korábbi feltételezésekkel szemben tehát a HR gyakorlatok egységesedése, a globalizációs hatások ellenére sem magától értetődő folyamat, „a kutatók figyelme ezért abba az irányba fordult, hogy a különbözőségeket és magyarázó tényezőiket keressék és interpretálják”. (Karolyni – Poór, 2013:21)

### **A kutatás módszertana és mintája**

A különböző régiók, országok és kultúrák HRM modelljére vonatkozó kutatásokban jelentős szerepe van az 1989-ben alapított CRANET (Cranfield Network) kutatási hálózatnak, mely napjainkra mintegy 40 ország kutatóit fogja össze. A hálózat a HRM gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be, felméréseivel a különböző jellegzetes menedzsment kultúrákat képviselő régiók összehasonlító vizsgálatára kínálva lehetőséget. (Karolyni – Poór, 2013) A hálózat munkájába a kelet-európai térség országai is szép számmal bekapcsolódtak, Magyarország képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem kutatócsoportja 2004-ben, a Szent István Egyetem kutatócsoportja 2011-ben kapcsolódott be a munkába.

A kutatás módszertana a kezdetekhez képest napjainkig nem változott jelentősen. A standardizált CRANET kérdőív, hét szakaszt és közel hatvan kérdést tartalmaz a HR kulcsterületek gyakorlatára vonatkozóan. A megkérdezett szervezetek között az üzleti és közszféra képviselői egyaránt megtalálhatók. Az 1990-es első fordulótól kezdve nyolc kutatási cikluson keresztül, összesen több mint 50.000 válaszadó szervezet adatait összesíti, lehetőséget nyújtva az országok és térségek közötti összehasonlító vizsgálatokra. (Poór et al., 2018)

Jelen tanulmányunkban a közép-kelet-európai és hazai HR gyakorlatok alakulását vizsgáljuk az európai és amerikai gyakorlatok tükrében, két egymást követő (2008/09 és 2015/16) CRANET felmérés adataira támaszkodva. Elemzésünkben a különböző kultúrakutatások (Gupta et al., 2002; Hofstede 1980; Inglehart –Baker 2000; Koopman et al. 1999; Ronen – Shenkar, 1985) és az összehasonlító közgazdaságtan (Hall – Soskice, 2001; Hall – Gingerich, 2004; Psychogios – Wood, 2010) erre vonatkozó eredményeire támaszkodva hét ország-csoportot (klasztert) különböztettünk meg. Továbbá ezekkel összevetve vizsgáltuk a magyarországi szervezeteket is. A vizsgált minta összetétele az 1. táblázat szerint alakult.

**1. táblázat: A vizsgált ország-csoportok szervezeteinek száma a Cranet 2008/09 és 2015/16 felmérésekben (db)**

Év	USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	448	202	704	856	145	805	214	3374	130
2015/16	465	296	717	926	157	1132	186	3879	268

Forrás: saját szerkesztés

A Germán csoportot Ausztria, Németország és Svájc, az Északit Norvégia, Svédország, Dánia és Finnország, míg a Latin csoportot Franciaország válaszadói képezték. A KKE (Közép-Kelet-Európa) régiót Észtország, Magyarország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia és Szerbia, míg a Keleti perifériát Görögország válaszadói alkották. A régiók kialakításának ez a módja, a nyugat-európai klaszterek elkülönített vizsgálata módot adott a HR gyakorlatokban megmutatkozó regionális különbségek, valamint az azokat érintő változási folyamatok, a konvergens és divergens tendenciák beazonosítására. Jelen elemzésünkben – a teljesség igénye nélkül – néhány jellegzetes HR területre vonatkozó eredményt mutatunk be.

### Eredmények

2008/09-ben a válaszadó szervezetek 85%-ánál, 2015/16-ban 90%-ánál van HR részleg vagy HR szakember, körülbelül negyedük mindkét felmérés fázisban 10 főnél nagyobb HR-részleggel rendelkezett, míg a tipikus válaszadók az 1-5 fős HR-es stábot foglalkoztató szervezetek, a válaszadók közel fele ilyen. Az USA-ban és a germán csoportban alig van olyan válaszadó, ahol nem foglalkoztatnak HR-est, míg Közép-Kelet-Európában és Magyarországon is, jóval nagyobb arányt képviselnek az ilyen szervezetek. A HR részleggel/munkatárssal rendelkező cégek száma minden ország-csoportban növekedett a két felmérés között eltelt időben, a legerőteljesebb növekedés a közép-kelet-európai országokban tapasztalható, ugyanakkor a válság hatására itt volt tapasztalható korábban a legerőteljesebb visszaesés is.

A két felmérés között növekedett az írott HR stratégiával rendelkező szervezetek aránya, az utolsó felmérésben a résztvevő szervezetek kétharmada rendelkezik ezzel. Közép-Kelet-Európa megközelítette a teljes mintára jellemző értéket, Magyarország azonban ehhez képest – a növekedés ellenére is – le van maradva, a szervezeteknek csak valamivel több, mint a fele mondhatja ezt el magáról. Az eredmények tehát mindkét HR változó esetében a vizsgált régiókban egy irányba mutató változást jeleznek.

A HR-ért felelős személy mindkét időszakban a vizsgált szervezetek körülbelül kétharmadában tagja a felső vezetésnek. A régiók többségében ezen szervezetek aránya többkevesebb növekedést, vagy legrosszabb esetben is csak stagnálást mutat. Közép-Kelet-Európában viszont visszalépés tapasztalható, ami elsősorban a minta magyar szervezeteinek köszönhető. Bár a közép-kelet-európai és magyar mintában jóval nagyobb arányt képviselnek a 250 fő alatti cégek, a visszaesésre ez nem ad magyarázatot, mivel a két felmérés régiós és magyar mintái között nincs lényeges változás létszám és szektor (privát/közszféra) szerinti összetétel tekintetében sem. A HR bevonása az üzleti stratégia kialakításába a világ, gazdaságilag fejlett országaiban sokkal inkább magától értetődő folyamat, míg régióinkban a korábbihoz képest visszalépés tapasztalható ezen a téren. Régióinkra nézve tehát mindkét kérdésben a többiekétől eltérő változási irány azonosítható, azaz e tekintetben divergens tendenciát tapasztalhatunk.

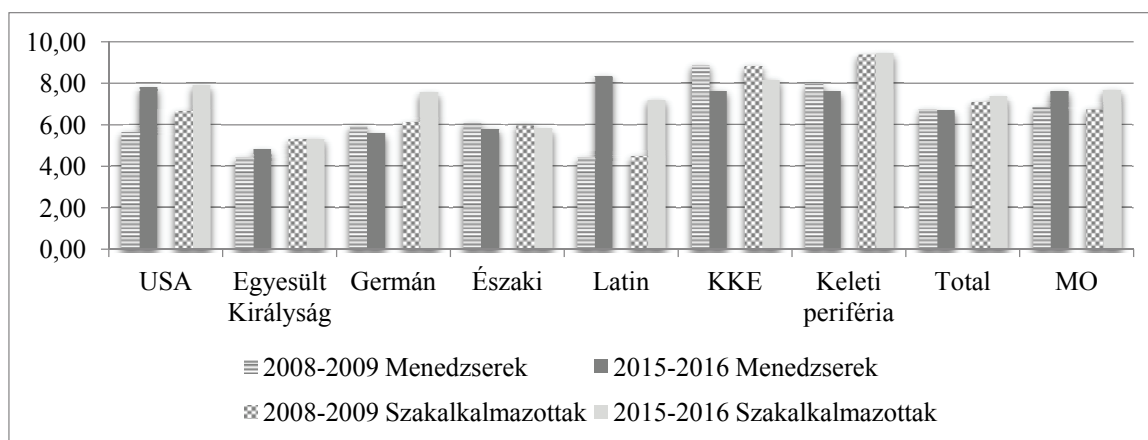
Az utolsó felmérés alapján elvégzett logisztikus regressziós elemzés arra az eredményre vezetett, hogy a vizsgált ország-csoportokban a HR szervezeti pozíciójára, stratégiai szerepére vonatkozóan elsősorban a szervezeti méretnek van pozitív előrejelző szerepe: minél nagyobb



a cég, annál inkább van HR részlege, a HR annál inkább részt vesz a felső vezetésben, van HR stratégiája, és alkalmazza kezdetől fogva a HR-rel való stratégiai konzultációt. A HR felső vezetésben való részvételének a privát-szektorhoz tartozás is lényeges pozitív előrejelzője, míg a szakszervezetek befolyásának előrejelző szerepe még a szignifikáns esetben is elhanyagolható. Bár az ország-csoportokhoz tartozás nem univerzális előrejelzője a HR szervezetben betöltött státuszának, a kelet-közép-európai csoportba tartozásnak, illetve az oda nem tartozásnak hatása van rá, s míg a HR bevonása a stratégia kialakításába a világ gazdaságilag fejlett országaiban sokkal inkább magától értetődő folyamat, régióinkban a korábbihoz képest visszaesés tapasztalható ezen a téren. A korábbi eredményekkel (Svetlik et al. 2010) szemben tehát a HR korábban erősödést mutató szervezeti pozíciója térségünkben megtorpanni látszik.

A képzések fontosságának két indikátorát megvizsgálva, a képzési költség esetében a régiók közötti különbségek nem meghatározóak, Közép-Kelet-Európára az összes vizsgált régió átlagához közeli értékek jellemzőek. A teljes minta szervezeteinek döntő többségében van képzési költségkeret (2008/09-ben 92%, 2015/16-ban 98%). Mindkét időszakban közel felük 1-2%-os, nagyjából 30%-uk 3-5%-os, míg 16%-uk 5%-nál nagyobb képzési költségkerettel rendelkezik. A képzés-fejlesztési ráfordítások tekintetében nem mutatható ki egyirányú általános növekedési tendencia. A képzésekre fordított napok számával mért évi átlagos képzési idő a képzés fontosságának további lényeges indikátora. (Karolyni – Poór, 2013) Ebben a vonatkozásban régióink előkelő helyet mondhat magáénak, jóval megelőzve a többi nyugat- és észak-európai ország-csoportot (1. ábra). Összességében Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága szempontjából tehát lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal.

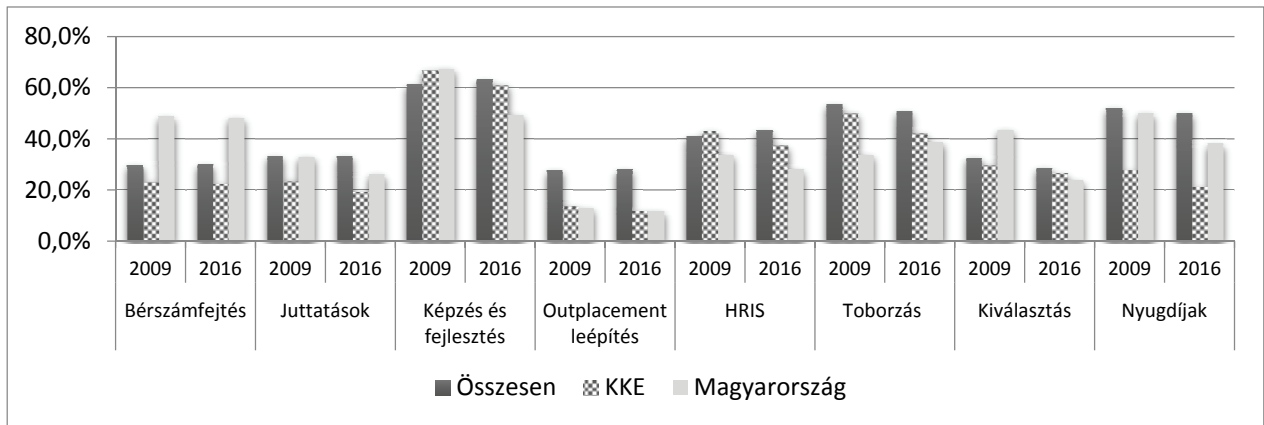
**1. ábra: Képzési napok száma – ország-csoportonkénti átlagok**



Forrás: saját szerkesztés

A képzések, fejlesztések kitüntetett szerepe megmutatkozik a külső szolgáltatók alkalmazásában is: a szervezetek leggyakrabban – ország-csoporttól függetlenül – a képzések és fejlesztések lebonyolítására alkalmazzák őket. Ez egyáltalán nem meglepő, ha arra gondolunk, hogy ezek többnyire olyan speciális szakértői kompetenciákat feltételeznek, ami indokolja, hogy a képzéseket célszerű és gazdaságos is erre szakosodott intézményekre és szakemberekre bízni. (Kovács – Karolyni, 2015; Poór et al., 2018) A képzések területén ugyanakkor különösen szembeötlő és kritikus a külső tanácsadók alkalmazásában, a régióban és hazánkban is egyaránt tapasztalható visszaesés (2. ábra).

2. ábra: Külső szolgáltatók alkalmazása a különböző szolgáltatási területeken (%)



Forrás: saját szerkesztés

A formális teljesítményértékelési rendszereket alkalmazó cégek aránya szinte mindenütt többkevesebb növekedést mutat, napjainkra a vizsgált szervezetek közel háromnegyedében ez a HR gyakorlat részét képezi, a regionális különbségek ugyanakkor továbbra is kimutathatók. A TÉR használatában a liberális piacgazdaságokhoz tartozó angolszász országoké és Franciaországé a vezető szerep, ezekben az országokban mindegyik munkavállalói csoportban a szervezetek több, mint 90%-a él vele. A koordinált piacgazdaságok közé sorolható észak-európai országokban, ahol egyszersmind a szakszervezetek befolyása is a legerősebb, alkalmazzák legkevésbé (a cégek közel fele), de még itt is az TÉR terjedésének lehetünk tanúi. A szocializmus időszakában a modern teljesítményértékelés nem volt jelen Közép-Kelet-Európa szervezeteinek gyakorlatában, az 1990-es évek elején készült kutatások (Pearce 1991) ennek szinte teljes hiányát mutatták. Az utolsó felmérés szerint régióink a TÉR használatában, a Német országokéhoz hasonló arányt képviselve (a vizsgált szervezetek közel 3/4-e), jelentős felzárkózást mutat. A TÉR alkalmazása és az országcsoportok között szignifikáns ( $p=0,000$ ) gyenge kapcsolat van, a Cramer's V értéke menedzserek esetében 0,292, illetve 0,364; szakalkalmazottaknál 0,315, illetve 0,335 a két felmérésben. A TÉR alkalmazása tehát egyre inkább terjed és a különböző országok gyakorlata közeledett egymáshoz, valamint az amerikai gyakorlathoz is. A TÉR alkalmazása egyúttal szignifikáns összefüggést mutat a szakszervezetek erejével mind a két mintában; azokban a szervezetekben, ahol ezt használják, a szakszervezetek ereje gyengébb, mint azokban, ahol nem.

Kérdés, hogy régióink felzárkózása a skandináv-német gazdasági modellhez való közeledést jelenti-e, avagy a tendencia a jövőben a liberális piacgazdaságokhoz való felzárkózás irányába folytatódik. Ha abból indulunk ki, hogy a teljesítményértékelés használata kapcsolatba hozható a szakszervezetek befolyásával, az utóbbi valószínűsíthető. Olyan vélemények is vannak, hogy a régió átalakuló gazdaságai különböző fejlődési utakat képviselnek, és a gazdagabb országok (Magyarország és Szlovákia) intézményi berendezkedése a koordinált piacgazdaság modelljéhez áll közelebb, míg a szegényebbek (Bulgária és Románia) inkább a neo-liberális modellt követik. (Lane, 2007)

A teljesítményértékelés alkalmazásának – kevés kivételtől eltekintve – általánosnak mondható terjedése a vizsgált országcsoportokban ugyanakkor nem minden esetben jelenti szükségképpen azt, hogy annak különböző HR döntésekben való felhasználása is növekszik. A teljesítményértékelés eredményeit a szervezetek közel háromnegyede használja fel képzés-fejlesztéssel, karrierrel és javadalmazással kapcsolatos döntésekhez, és körülbelül fele létszámtervezéshez. Közép-Kelet-Európában és Magyarországon inkább a javadalmazási döntésekben való hasznosítás van előtérben (2. táblázat).

## 2. táblázat: A teljesítményértékelés felhasználása

	Év	Képzés- fejlesztés	Karrier	Javadalmazás	Létszám- tervezés
Összes régió	2008/09	81%	76%	76%	56%
	2015/16	74%	73%	70%	52%
KKE	2008/09	67%	66%	77%	53%
	2015/16	66%	68%	73%	54%
Magyarország	2008/09	65%	45%	72%	50%
	2015/16	55%	66%	77%	41%

Forrás: saját szerkesztés

A szakszervezetek szerepének alakulása is fontos támpont a HR működésére vonatkozóan. A 2004/05-höz képest már a 2008/09-es felmérés is drámai csökkenést mutatott a szervezett dolgozók arányában a volt szocialista országokban. A 2004/05-ös felmérés szerint a magyarországi válaszadó cégek 35%-ában, a kelet-közép-európai cégek 33%-ában egyáltalán nem volt szakszervezeti tag (Poór, 2013), míg a 2008/09 felmérés idejére ezek az értékek ennél jóval magasabbra, 59% illetve 46%-ra emelkedtek. A jelen vizsgálatba bevont kelet-közép-európai országokban az utolsó felmérés a 2004/05-öshöz hasonló helyzetet mutatott, a szakszervezeti taggal nem rendelkező cégek aránya 37% volt, Magyarországon ennél magasabb az arány, a cégek körülbelül felében nincsenek szervezett dolgozók, megközelítve ezzel az USA-ra jellemző értéket. A 2015/16-os felmérés tehát a szervezett dolgozók arányában, régiós szinten és Magyarországon egyaránt némi emelkedést mutatott az előző felméréshez képest. A szakszervezeti tag dolgozók aránya és az országcsoportok között szignifikáns (khi-négyzet próba:  $p=0,000$ ), gyenge (Cramer's V értéke 0,337, illetve 0,309) kapcsolatot mutatkozik mind a két felmérésben.

A szakszervezetek szerepére vonatkozó három változó lehetőséget kínál arra is, hogy a szakszervezetek szerepét egy belőlük képzett közös értékkel, egy szakszervezetek ereje index segítségével vizsgáljuk. Ezek a szakszervezetek befolyása (0-4 fokozatú skálán mérve), a tagok száma (kategóriaváltozó, ahol az egymás után következő kategóriák, a szakszervezeti tagok egyre növekvő %-os arányát jelentik) és a szakszervezetek elismerése kollektív alku céljából (dichotóm változó, igen/nem kimenettel). Az index-változó értékét minden szervezet esetében e három változóból képezve, annak értéke 0-11 között lehet. Az indexek ország-csoportonkénti átlagát és szórását láthatjuk a 3. táblázatban. A szakszervezetek erejét tekintve a mai napig az északi, skandináv országok járnak az élen, index-átlaguk mind a két felmérésben kimagasló (7,37 és 8,17) a többi országgal összehasonlítva, ráadásul a válaszok szóródása is itt a legkisebb. S míg északon még erősödtek is a szakszervezetek, Nyugat-Európa többi részén, Közép-Kelet-Európában és Görögországban egyaránt, a szakszervezetek szerepe csökkenőben van. Mindkét mintában szignifikáns kapcsolat van (Welch/ANOVA Sig=0,000) a változók között, az Eta asszociációs mutató (0,521, illetve 0,556) közepes erősségű kapcsolatot jelez, a *szakszervezetek ereje* index szóródásának kb. 30%-át magyarázza – mindkét mintában – az ország-csoportba tartozás.



**3. táblázat: A szakszervezetek ereje a szervezetekben: ország-csoportonkénti index átlagok**

		USA	Egyesült Királyság	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti Periféria	Összes	Magyarország
2008/09	Átlag	2,25	3,48	5,17	7,37	6,09	3,76	5,05	4,98	3,02
	Standard szórás	3,363	3,401	2,486	2,074	2,506	3,327	3,606	3,370	2,900
2015/16	Átlag	4,69	1,85	4,37	8,17	4,25	3,55	4,07	4,92	2,07
	Standard szórás	3,748	2,400	2,918	2,197	2,128	3,524	3,568	3,634	2,725

Forrás: saját szerkesztés

Elmondható, hogy a liberális és koordinált piacgazdaságok különböző intézményi berendezkedéséből adódó különbségek a szakszervezetek szerepében és súlyában, regionális szinten is markánsan megmutatkoznak. A koordinált piacgazdaságokhoz tartozó germán és skandináv államokban, ahol a munkavállalók hangja és a szakszervezetek hagyományosan erősebbek a két felmérés eredményei inkább a változatlanlanságot tükrözik, míg Európa számos más régiójában az utóbbi időszakban a szakszervezetek szerepét, erejét érintő erőteljes csökkenésnek lehetünk tanúi. Jelen vizsgálat azt is megerősíti, hogy a szakszervezetek korábbi (gyakorlatilag teljes körű szervezettséget jelentő) szerepe a kelet-közép-európai országokban (Dimitrova, 2005; Karoliny – Poór, 2013; Scheuer, 2011) jelentősen gyengült, ugyanakkor a gazdaságilag fejlett régiók többségében a szakszervezetek a mai napig erősebbek, mint térségünkben és Görögországban. A Közép-Kelet-Európa országai azonban a mai napig magukon viselik a – szocialista időkre visszanyúló különböző szakszervezeti tradíciók és munkaügyi kapcsolatokban gyökerező – megosztottságot is, azaz a délszláv államokban a szakszervezetek ereje változatlanul relatíve erős a régió többi országához képest.

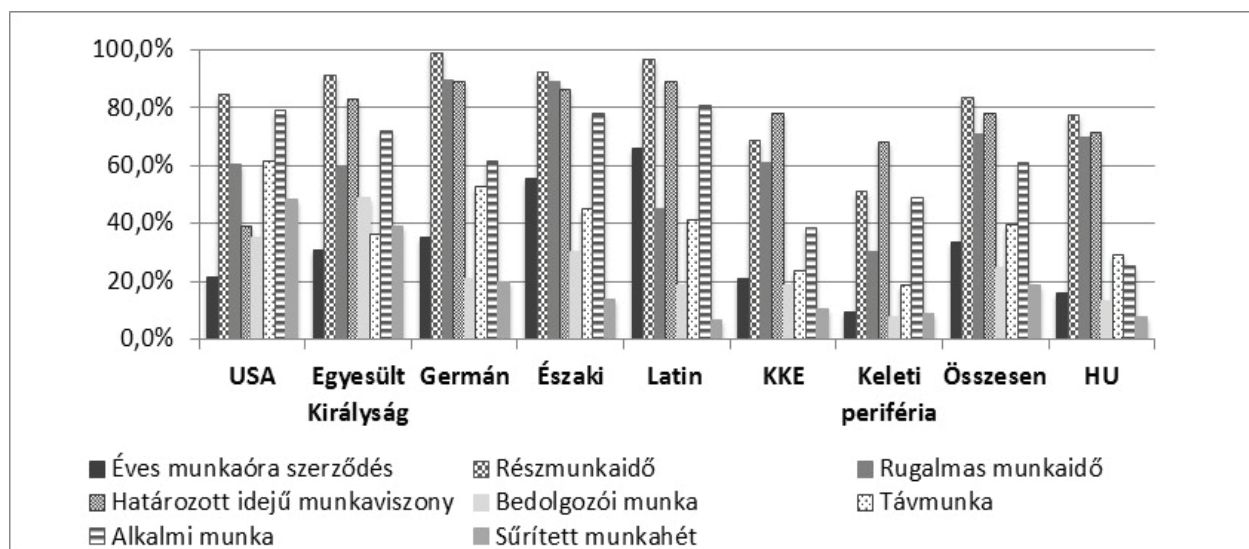
Megvizsgálva a szakszervezetek ereje és TÉR közötti kapcsolatot az is megállapítható, hogy a szakszervezetek erejének változása, és a TÉR eredményeinek különböző döntésekben való felhasználása között negatív irányú lineáris regressziós kapcsolat van ( $R=0,752$ ,  $B=-5,697$ ,  $Sig=0,000$ ): azokban az országokban, ahol a szakszervezetek ereje nőtt a két felmérés közötti időszakban, a teljesítményértékelés felhasználása különböző döntésekben csökkent, és fordítva, a szakszervezetek erejének csökkenése a TÉR eredményeinek különböző döntésekben való felhasználásának fokozódásával jár együtt.

A rugalmas, atipikus foglalkoztatási formákhoz való hozzáállás az utóbbi időben jelentős változáson ment keresztül hazánkban és a környező országokban is, és ezek a formák egyre inkább a munkaadók érdeklődésének fókuszába kerültek, napjainkra pedig a koronavírus megjelenése révén különös aktualitást nyertek.

A 2015/2016-os felmérés adatai azt mutatják, hogy az úgynevezett atipikus vagy rugalmas foglalkoztatási formák közül leginkább elterjedt forma a részmunkaidő, a nyugat-európai vállalatok 91-99%-a él vele, az USA-ban 85%, azonban a közép-kelet-európai országokban (68%) és Görögországban (51%) kevésbé elterjedt, Magyarországon viszont ennél valamivel jobb a helyzet (77%). A rugalmas munkaidő és a határozott idejű munkaviszony is széles körben használt, összességében a cégek 71, illetve 79%-ban élnek vele. A határozott idejű munkaviszony Európa minden vizsgált régiójában nagy arányban (68%-89%) fordul elő, az USA-ban azonban kevésbé alkalmazzák (39%). Amerikában (62%) és a germán országokban

(53%) a távmunka is eléggé elterjedt, Közép-Kelet-Európában és Görögországban viszont az utolsó felmérés idején még kevés cég élt vele (23, ill. 19%) (3. ábra).

3. ábra: Atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása (%)



Forrás: saját szerkesztés

Összevetve a legújabb eredményeket az ezt megelőző felméréssel, a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása terén Európában a legtöbb forma és ország-csoport esetében mérsékelt emelkedés vagy stagnálás mutatkozik. Magyarországon a részmunkaidő (60%, ill. 77%) és a távmunka (21%, ill. 29%) alkalmazásában jelentős növekedés tapasztalható, régiós szinten viszont a távmunkát (19% és 23%) alkalmazók aránya nem változott jelentősen. Összességében elmondható, hogy Európa országaiban a regionális különbségek ellenére a rugalmas munkaszerződések egyes fajtáinak használatában, összhangban korábbi kutatásokkal (Brewster, 2007), egy irányba mutató, növekedő tendenciát tapasztalhatunk. A közép-kelet-európai országok és Görögország szervezetei azonban az utolsó felmérés idején még mindig sokkal kevésbé élnek az újszerű, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, mint a nyugat-európaiak vagy amerikaiak, noha mind a két térségben több területen is előrelépés tapasztalható. Régióinkban ilyenek a határozott idejű munkaviszony, a bedolgozói munka, a távmunka és a rugalmas munkaidő. Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában azonban a még fennálló jelentős különbségek ellenére is, térségünk felzárkózóban van a többi európai régió és az Egyesült Államok gyakorlatához.

Minden szervezet elemi érdeke lenne, hogy működését a lehető leggyorsabban a külső környezet kihívásaihoz igazítsa, erre kínál lehetőséget a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása is. Korábbi kutatásaink is bizonyították, hogy az érzékelt válság, az élesedő verseny és a nehezedő árviszonyok arra kényszerítik a vállalatokat, hogy komolyan vegyék az atipikus foglalkoztatásból adódó előnyöket (Antalik et al., 2013), ami jelen helyzetünkben kivált különös jelentőséget nyerhet.

## Összegzés

Eredményeink összhangban vannak a HR gyakorlatok kontextusfüggőségére vonatkozó megállapításokkal, egyúttal ellentmondásban vannak a legjobb HR gyakorlatok (*best practice*) globális egységesedésére és univerzális és alkalmazhatóságára vonatkozó várakozásokkal. Bár a vizsgálatunkba bevont ország-csoportok emberi erőforrás menedzsment gyakorlataiban jól megragadható hasonlóságok és konvergens folyamatok is azonosíthatók, ugyanakkor a mai napig egyértelműen kimutathatók kulturális és intézményi gyökerekre visszavezethető eltérések, divergens vonások is. Az országok adott, kulturális és

intézményi jellemzők figyelembevételével kialakított csoportosítása és az általunk vizsgált HR változók között minden esetben szignifikáns kapcsolat mutatkozott, és a HR gyakorlatok jellegzetességei mentén is jól elkülönültek egymástól a liberális, koordinált és mediterrán piacgazdaságok, valamint a KKE régió feltörekvő gazdaságai.

A közép-kelet-európai régió országaiban, a rendszerváltást követően, az emberi erőforrások menedzselése hatalmas átalakuláson ment át. Kutatásunkban több tényezőt vizsgálva rámutattunk, hogy hol tart jelen pillanatban ez a folyamat, hová jutottak el a régió szervezetei az elmúlt harminc év során. Régióinkra és hazánkra nézve egyaránt bebizonyosodott, hogy a szervezetek HR gyakorlata több területen is hasonlóságot mutat a nemzetközi tendenciákkal, miközben a közép-kelet-európai HRM-re jellemző sajátosságok továbbra is megfigyelhetők. Az eredmények azt mutatják, hogy miközben a képzések és fejlesztések, a teljesítményértékelés, valamint az atipikus foglalkoztatási megoldások fontosságát a régió szervezetei egyértelműen felismerték, a HR stratégiai szerepére, felsővezetésben elfoglalt helyére vonatkozóan korántsem ilyen pozitívek az eredmények. A korszerű vállalatvezetés megkövetelné, hogy a HR szemlélet és szakmai tudás helyet kapjon a szervezetek irányításában, stratégiájának kialakításában. A HR stratégiai partner szerepe tehát feltétlenül erősítésre szorul a régió szervezeteiben, míg a szakszervezetek gyengülése a HR érdekvédelmi szerepére irányíthatja rá a figyelmet. Ismerve a multinacionális vállalatok élenjáró szerepét a korszerű HR megoldások alkalmazásában, a HR funkció erősítése elsősorban a KKV szektorban várhat magára.

Eredményeink alátámasztják azt, hogy a volt szocialista országokban követett HR gyakorlatok a mai napig „elkülönülő régiót alkotnak Európán belül, melynek sajátosságait a további kutatások során is érdemes nyomon követni”. (Karoliny – Poór, 2013) Úgy véljük kutatásunkkal hozzá tudunk járulni ahhoz a folyamatosan bővülő ismerethalmazhoz, amely az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alakulásában jelentkező tendenciák feltárását és megismerését segíti elő.

### Felhasznált irodalmak

1. Amable, B. (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
2. Antalik, I.; Juhász, T., Kovács, I.É.; Madarász, I.; Poór, J.; Szabó, I. (2013): Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében. Kutatási tanulmány a közösen a jövő munkahelyeiért alapítvány támogatásával, Selye János Egyetem, Komarno – Szent István Egyetem, Gödöllő.
3. Armstrong, M. – Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Kogan Page, London
4. Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press
5. Boxall, P. (2007): *The Goals of HRM*. In: Boxall, P.-Purcell, J.-Wright, P. (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. pp. 48-67.
6. Boxall, P. – Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave
7. Brewster, C. (1995): *Towards a European model of human resource management*. *Journal of International Business Studies*, 26(1) pp.1-21.
8. Brewster, C. (1999): *Strategic human resource management: the value of different paradigms*. *Management International Review*, Vol. 39, pp.45–64.
9. Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. *Human Resource Management Review* (14) pp.365–382.
10. Brewster, C. (2007): *A European perspective on HRM*. *European J. International Management*. Vol. 1, No. 3, pp.239–259.

11. Brewster, C. – Bennett, C. V. (2010): Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 14, November 2010, pp. 2568–2588.
12. Brewster, C. – Morley, M. – Buciuene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5. pp. 145-155.
13. Chikán, A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
14. Csillag, S. (2014): Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben. BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma.
15. Dimitrova, D. (2005): Looking Ahead: Trade Union Strategies for Decent Work. In: Dimitrova, D, Vilroks, J (eds) *Trade Union Strategies in Central and Eastern Europe: Towards Decent Work*. International Labour Office, Budapest
16. Due, J.; Madsen, J. S.; Jensen, C. S. (1991): The social dimension: Convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relations Journal*, 22:(2), pp. 85–102.
17. Dunay, A. – Nagy, Z. T. – Illés, B. Cs. (2017): Organizational culture assessment – a case study of Hungary and Austria. In: Illés, B. Cs., Nowicka-Skowron, M., Horská, E., Dunay, A. (eds.) *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications*. Pearson Education Limited, Harlow, UK, pp. 173-182.
18. Filella, J. (1991): Is there a Latin model in the management of human resources. *Personnel Review*, 20:(6), pp. 15–24.
19. Guest, D. E. (1990): Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 377–397.
20. Gupta, V.; Hanges, P.J.; Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*. Vol.37, No.1. pp.11-15
21. Hall, P.A. – Gingerich, D.W. (2004): *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper 04/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
22. Hall, P.A. – Soskice, D. (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In: P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
23. Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills
24. Hofstede, G. (1993): *Cultural constraints in management theories*. *The Executive*. Vol.7, No.1. Published by Academy of Management
25. Ignjatovic, M. – Sveltic, I. (2003): European HRM clusters. *ESB Review*, 17, pp. 25–39.
26. Illés, B., Cs. – Hurta, H. – Dunay, A. (2015): Francia érdekeltségű vállalkozások működésének menedzsment problémái a letelepedésüktől napjainkig Magyarországon. In: Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (szerk-k) *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 418-427.
27. Inglehart, R. – Baker, W.E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*. Vol.65. pp.19–51.
28. Karolyni M.-né; Farkas F.; - Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio* 9(2) pp. 92-110.
29. Karolyni M.-né – Poór J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio* 12(2) pp.20-38.



30. Koopman, P. L.; Den Hartog, D. N.; Konrad, E.; Bakacsi, Gy. et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Special Issue on Organizational Culture*, Vol 8, Number 4, pp. 503–520.
31. Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatta a globális Cranet kutatás tükrében. In: *Innováció – Növekedés - Fenntarthatóság. A VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Gazdasági Szolgáltatások Tagozat, XX. Tanácsadó Osztály. 2014. október 30. pp. 118-123.
32. Kovács I. É.; Poór J.; Karoliny M.-né (2018): Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom*, 32.évf. 2. szám, pp. 128-147. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
33. Lane, D. (2007): Post-State Socialism: A Diversity of Capitalisms? In: Lane, D., Myant, M. (eds): *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries*. Palgrave, London, pp. 13-39.
34. Legge, K. (2005): *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Basingstoke, Macmillan, UK
35. Lewis, C. P. (2005): *How the East was Won*. New York: Palgrave
36. Marján, A. (ed.) (2005): *Az Európai Unió gazdasága*. HVG Kiadó, Budapest
37. Mayrhofer, W. - Morley, M. - Brewster, C. (2004): Convergence, Stasis, or Divergence? In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
38. Michailova, S.; Heraty N.; Morley M. (2009): Studying Human Resource Management in the International Context: The Case of Central And Eastern Europe. In: Morley, M.-Heraty, N. -Michailova, S. (Eds.): *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge, pp.1-24.
39. Morley, M.; Heraty, N.; Michailova, S. (Eds.) (2009): *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge.
40. Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism; the effects of Hungarian human resources practices. *Academy of Management Executive*, Vol.5., No.4., 75–88.
41. Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. *Vezetéstudomány*, 1995/9. pp. 5-14.
42. Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest
43. Poór J.; Wood, G., Karoliny Zs.; Kovács I. É.; Gross, A.; Szlávicz, Á.; Nemanja, B.; Szabó K. (2018): The Changing Role of External Providers of HRM: Empirical Evidence from Consecutive Cranet Surveys. In: Venegas, B. C., Thill, K., Domnanovich, J. (eds) *Personalmanagement. Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*. Springer Gabler, Wien
44. Poutsma, E.; Ligthart, P. E. M.; Veersma, U. (2006): The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), pp. 513-546.
45. Psychogios, A. – Wood, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), pp.2614-2630.
46. Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3. pp. 435-454.
47. Scheuer, S. (2011): Union membership variation in Europe: A ten-country comparative analysis. *European Journal of Industrial Relations*, Vol.17, No.1., 57–72.
48. Schuler, R.S. (2000): The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, (6). pp. 239-260.



49. Stavrou, E. – Brewster, C. (2004): Human Resource Management and Economic Success: A European perspective. Henley Working Paper 14/4. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK.
50. Svetlik, I.; Barisic, A. F.; Kohont, A.; Petkovic, M.; Aleksic Miric; A., Slavic, A.; Poor J. (2010): Human Resource Management in the Countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11., pp. 807-833.
51. Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London
52. Wood, G.T.; Croucher, C.; Brewster, C.; Collings, G.C.; Brooks, M. (2009): Varieties of Firm: complementarity and bounded diversity. *Journal of Economic Issues* Vol.43 No. 1, pp. 241-260.