



Szent István Egyetem

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**Nagyvállalati HR gyakorlatok összetettségének
értékelése a versenyszférában**

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
Élelmiszer tudományi 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

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK	2
1.1. A téma aktualitása	2
1.2. Szakirodalmi előzmények	3
1.3. Kutatási célok és hipotézisek	5
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	8
2.1. A Cranet kutatás bemutatása	8
2.2. Az elemzés során felhasznált eszközök	8
2.3. A hipotézisek igazolása során felhasznált módszerek.....	9
3. A HR GYAKORLAT-ALKALMAZÁSI MODELL DEFINÍCIÓJA ...	13
3.1. A modell alap gondolata	13
3.2. A HR gyakorlat-alkalmazási modell fogalmi definíciói	14
3.3. A modellbe bevont esetek és változók köre	20
4. EREDMÉNYEK.....	21
4.1. Hipotézisek összefoglaló értékelése.....	21
4.2. Új és újszerű tudományos eredmények	32
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	35
6. FELHASZNÁLT FORRÁSOK	40
6.1. Szakirodalmi források	40
6.2. A felhasznált R eszközök forrásmegjelölése.....	43
7. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	44

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

1.1. A téma aktualitása

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 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.

A HR 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-szakemberek a konkrét HR gyakorlatok szintjére bontják le, és azokon keresztül tudják azt megvalósítani. 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.

Az 1990-es és 2000-es években a HR szakma intenzív átalakulást élt meg, miközben a HR gyakorlatok sokrétűbbé, kifinomultabbakká váltak. A szakma alakulását az amerikai gondolkodók nézetei és eredményei dominálták. Brewster et al. (2005) szerint viszont Európában más sajátosságok is érvényesülnek, ezért egy tágabb HRM megközelítést tartanak célravezetőnek. Az elmúlt három 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.

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.

1.2. Szakirodalmi előzmények

Munkámat megelőzően áttekinttem a stratégiai humánerőforrás menedzsment (SHRM) egyes aspektusait. Kiemelten foglalkoztam a főbb SHRM modellekkel, a szervezeti hatékonyság egyes aspektusainak áttekintésével és a HR funkció szervezetben belüli szerepének alakulásával, mert ezek adták meg kutatómunkám elméleti kereteit.

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 scorecard modellje. Ennek azért volt kiemelt jelentősége, mert a humánerőforrás menedzsment szempontok is bekerültek a stratégiai irányítás látóterébe. Megjelentek azok az irányzatok is, amelyek a humánerőforrás menedzsment ráfordításokat és azok megtérülését igyekeztek számszerűsíteni. Schultz (1983) a humán tőkével kapcsolatos megközelítésében párhuzamot állított fel a humán tőke és a fizikai tőke között. 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 eszkörendszer, 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.

Áttekinttem több SHRM modellt. Az ún. „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 (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). Ezek a modellek figyelembe veszik az emberek motivációit, a velük való kommunikációt és az üzletmenetbe való bevonódásukat is kívánatosnak tartják, elsősorban a munkatársak elkötelezettségére építenek, szemben a kemény modellekkkel, amely a kontrollt helyezi előtérbe.

A szakirodalom legismertebb modelljei amerikai eredetűek. Ezeknél 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 jellemzik, és ezek hatással vannak a vállalatok HR funkciójának működésére is. A fenti megfontolások alapján alkotta meg Brewster az európai HRM modelljét (Brewster, 1994), amelynek struktúrájára épül az általam is feldolgozott Cranet kutatás.

A szervezeti hatékonyság modelljeinek definíciói rendkívül szerteágazóak, nincs egységes szakmai konszenzus arról, hogy mi is valójában a szervezeti hatékonyság. Cameron (1986) nyolc szervezeti hatékonyság modellt hasonlított össze, ezek voltak az előfutárai a ma ismert irányzatoknak. Ezek a modellek nagyon eltérőek abban, hogy mit helyeznek a hatékonyság központjába (vállalati célokat, erőforrásokat, folyamatokat, termékminőséget, értékeket). Ami közös bennük, hogy valamilyen szervezeti változást, vagy előremutató célt tűz ki a szervezet számára. Szinte mindegyik szervezeti hatékonyság modell felhasználja mérőszámnak a fluktuációt és a hiányzást a hatékonyság indikátoraiként, így elemzésemben én is vizsgáltam ezek összefüggéseit modellem mutatóival.

A HR funkcionak a szervezeten belül betöltött szerepének kérdése szorosan kapcsolódik a stratégiai HRM modellek fejlődéséhez. A HR szerepek legismertebb kutatója 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). Kohont és Brewster (2014) szerint a növekvő nemzetköziesedés fokozottabb szerepelvárásokat támaszt a HR-rel szemben. Szerintük a HR szakemberek számára elengedhetetlen a stratégiai gondolkodás képessége és a kulturális érzékenység, a változásokra való nyitottság és a nemzetközi környezet, valamint az üzleti folyamatok alapos ismerete. A HRM szerepét vizsgáló munkák Magyarországon is születtek. Poór (2009) 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.

1.3. Kutatási célok és hipotézisek

Kutatásom során a HR gyakorlati eszközrendszer egészét jellemző sajátosságok feltárására törekedtem. 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 modellezésére egy saját modell megalkotására vállalkoztam. Kutatási céljaimat és hipotéziseimet az alábbiakban 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 humánerőforrás 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 célom az egyéb szervezeti méretek vagy más szektorok vizsgálata.
- **Időbeli lehatárolás:** a munkához a két legutóbbi lezárult Cranet felmérési ciklus adatait használom fel, amelyek 2010-ben és 2016-ban kerültek lezárásra. Ennek megfelelően az eredmények is ezt, pontosabban az ezekhez tartozó adatgyűjtési időszakokat jellemzik.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. 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.

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.

2.2. Az elemzés során felhasznált eszközök

A nyers Cranet adatokat SPSS formátumban kaptam meg. Ezeket SPSS-ből csv formátumú adatállományokba exportáltam. Ezeket az állományokon Excel-ben végeztem el a változók két időszak közötti megfeleltetését. 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 irodalomjegyzék végén találhatóak.

2.3. 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 létszámarány 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.

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 arányskálán mért, átlagként számított indikátorok időbeli elmozdulásának összehasonlítását 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, a részminta-átlagok konfidencia-intervalluma alapján. Az elmozdulást két időszak között akkor tekintettem szignifikánsnak, a két időszakra számított részminta-átlagok 2,5% és 97,5% közötti konfidencia-intervallumai nem voltak egymással átfedésben.

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 forrásokat 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 (kategóriákba sorolva), 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. Kategorikus változók lévén, a szervezet komplexitása és HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának összefüggése kimutatására χ^2 -próbát, a kapcsolat erősségének megállapítására és a Cramer V statisztikát alkalmaztam.

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

A HR funkció szervezetben 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 létszámarány és az orientáció összefüggésének vizsgálatára Kruskal-Wallis rangszámösszegeken alapuló módszerét alkalmaztam a gyakorlat-alkalmazási orientáció szerint csoportosított HR létszámarány adatokat független mintáknak tekintve.

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, ezért a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció típusaival való kapcsolatát varianciaanalízissel vizsgáltam. A varianciaanalízis előfeltétele a változók varianciahomogenitása. Ezt a kritériumot Levene-próbával ellenőriztem. Azoknál a hatékonysági változóknál, amelyeknél a varianciaanalízis nem vezetett eredményre, elvégeztem a rangszámösszegekre épülő Kruskal-Wallis tesztet is.

H7. A szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációja országoként 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 főkomponens-elemzést végeztem. Hat modellmutatót tudok bevinni a főkomponens-elemzésbe (A , A_{poz} , A_{neg} , L , L_{poz} és L_{neg} (a mutatók definícióit a következő fejezetben részletesen ismertetem). Azért választottam ezt a módszert, mert így lehetőség nyílik modellem két fő mutatója mellett a részmutatók figyelembevételére is, amelyek tovább árnyalhatják a képet. 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 főkomponens-elemzést 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 Kaiser-Meyer-Olkin-teszt segítségével pedig megállapítottam, hogy az adatok megfelelőek-e főkomponens-elemzésre.

Hajdu (2018) az R FactoMineR csomagját javasolja a főkomponens-elemzés végrehajtására, munkám során ezt az eszközt használtam fel. A csomag előnye, hogy a főkomponenseket képező változók mellett egyéb (akár kategorikus) változókat is beilleszthetünk a modellbe, és a program a kategorikus változók minden kategóriájához (jelen esetben az egyes országokhoz és orientációs kategóriákhoz) a komponensek koordinátarendszerében mért koordinátákat rendel, és kiszámít egy v -értéket a normál eloszlás kvantilisai és a p -érték közötti asszociáció alapján. 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 alap gondolata

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 beválási 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.

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 eszközrendszer alkalmazásának jellegzetességeivel, különösen az alkalmazott HR gyakorlatok számára és azok kiterjedésére (vagyis a dolgozók részére történő elérhetőségére) vonatkozóan. Ezért modellemben a HR gyakorlatok előfordulása mellett azok szervezeten belüli kiterjedésének mértékét is vizsgáltam. A Cranet felmérések rendelkezésre álló adataiból egy olyan modell megalkotása volt a céloom, amely megfelel az alábbi kritériumoknak:

- A szervezetek HR eszközrendszerét 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.

3.2. A HR gyakorlat-alkalmazási modell fogalmi definíciói

Modellem alapkonceptiója a HR gyakorlatok előfordulásának és a velük elért szervezeti létszámáránynak az együttes vizsgálata. A gyakorlat előfordulását a gyakorlat szükségességének megítéléseként értelmeztem. A gyakorlattal lefedett létszámárányt, amelyet modellemben elérsnek neveztem, a gyakorlatok differenciáltságának mértékéről meghozott döntésként fogtam fel. Ezek a modell bemeneti adatai, amelyek minden válaszadónak minden egyes HR gyakorlatról meghozott két döntését jelenítik meg: a gyakorlat szükségességéről és a gyakorlat differenciáltságáról meghozott döntést (értelemszerűen a differenciáltság csak a szükségesnek ítélt, azaz a ténylegesen alkalmazott gyakorlatok esetében értelmezhető). A modell bemeneti adatait az 1. táblázat szemlélteti.

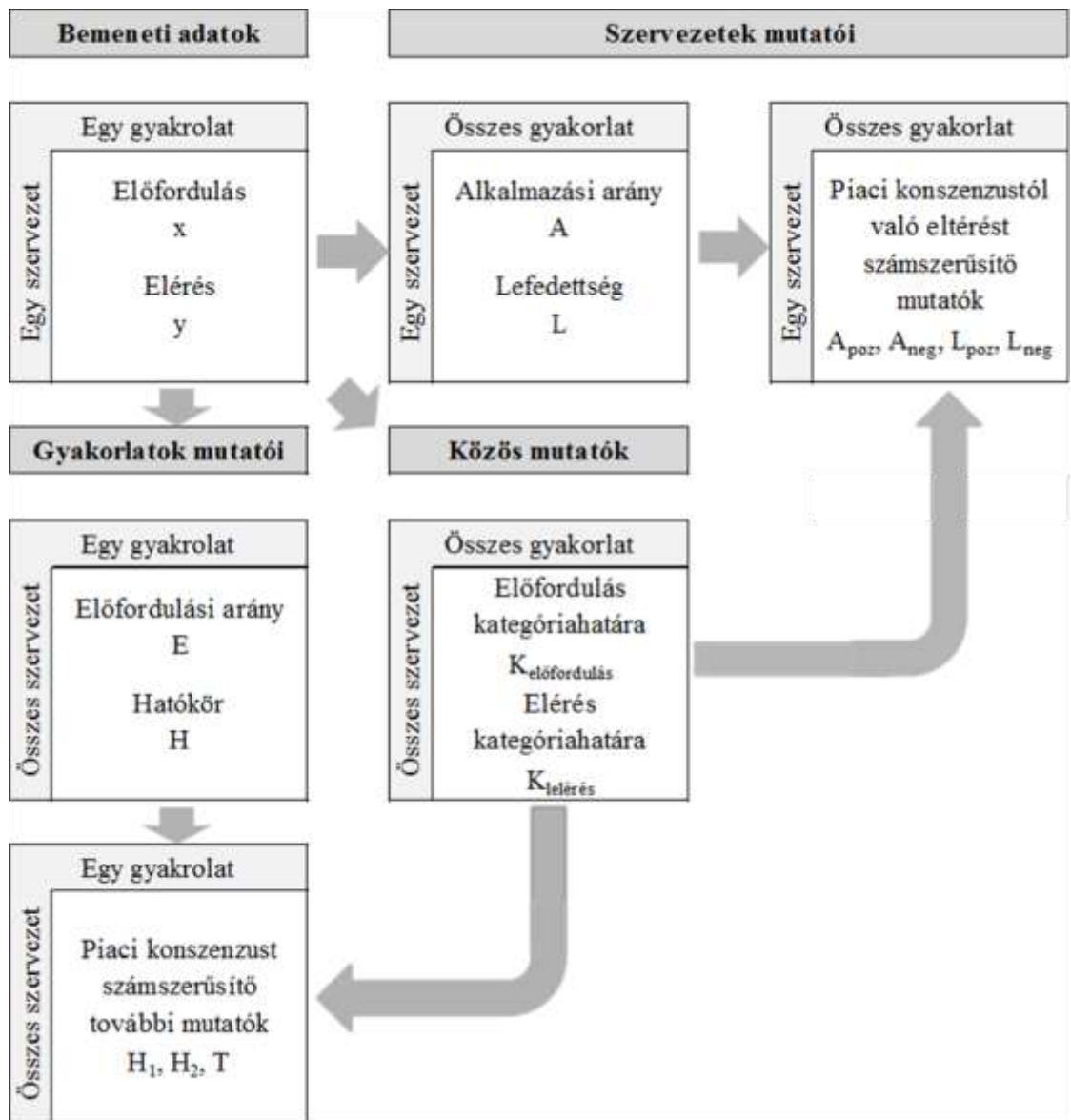
1. táblázat: A HR gyakorlat-alkalmazási modell bemeneti adatai

	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 elérés meglétét alkalmaztam szűrő kritériumként, mert ahol az elérésre van adat, ott a definícióból következően az előfordulás adata is rendelkezésre áll.

A bemeneti adatok összesítésével különböző mutatókat képeztem. A bemeneti adatokat összesíthetjük gyakorlatonként, ekkor az összes szervezet döntéseinek eredőjét kapjuk meg, amely az adott gyakorlatra jellemző piaci konszenzusként is felfogható. A szervezetenként összesített adatok pedig egy szervezetnek a teljes HR eszközrendszeréről alkotott döntéseinek eredőjét fejezik ki, ez felfogható a piaci konszenzushoz való viszonyulás vagy az attól való eltérés mértékeként is. Így a szervezetekre és a gyakorlatokra jellemző mutatók egymásra épülő rendszerét alakítottam ki, amelyet a 1. ábra szemléltet. A mutatók definícióit a 2. táblázat tartalmazza.



1. ábra: A HR gyakorlat-alkalmazási modell mutatóinak egymásra épülése
 Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: A HR gyakorlat-alkalmazási modell mutatóinak definíciói

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 között 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 ($0 < H_1 \leq H$ 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 ($H > H_2 > 1$ 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

2. táblázat folytatás

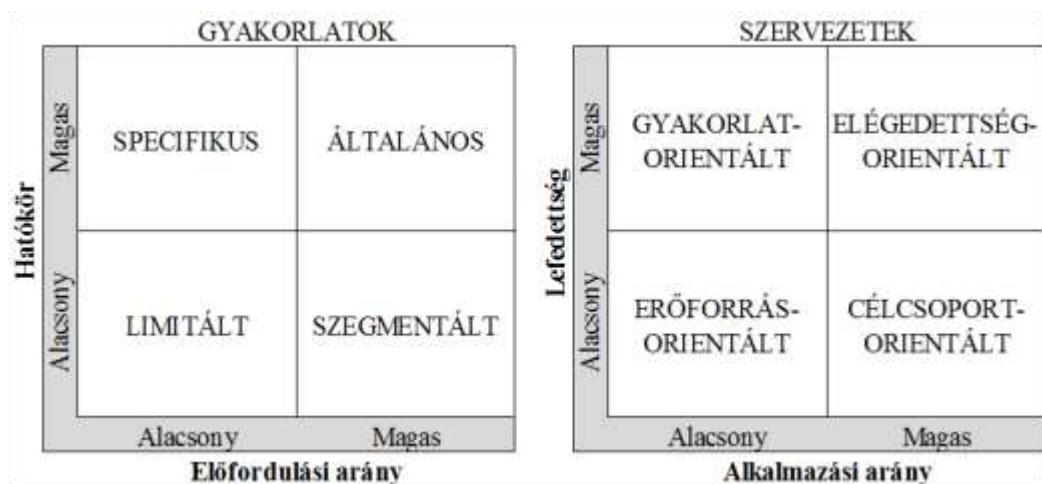
Jelölés	Megnevezés	Számszerűsítés	Értelmezés
$K_{\text{előfordulás}}$	Előfordulás kategória-határ	A teljes minta előfordulás értékeinek számtani átlaga (0 és 1 közötti érték)	Piaci konszenzus a HR gyakorlati eszköztár sokoldalúságáról, összetettségéről. A kategóriákba sorolásánál elválasztja a magas 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.

2. táblázat folytatás

Jelölés	Megnevezés	Számszerűsítés	Értelmezés
L_{neg}	Lefedtség 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}	Lefedtség 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

A mutatók alapján a vizsgált HR gyakorlatok előfordulási arányuk és hatókörük alapján kategóriákba sorolhatók. A kategóriák a gyakorlatok alkalmazási jellegzetességét tipizálják, és a gyakorlatról alkotott konszenzust (a tipikus alkalmazási szemléleteket) jelenítik meg. A szervezetek kategóriái a HR gyakorlat-alkalmazási preferenciákat tükrözik. A szervezetek kategóriái arra utalnak, hogy a szervezet a HR gyakorlatok alkalmazásából eredő hatékonyság szempontjából mely tényezőt helyezi előtérbe, ezt neveztem el a szervezetek HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának. Ezeket a kategóriákat szemlélteti a 2. ábra.



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

Forrás: saját szerkesztés

3.3. A modellbe bevont esetek és változók köre

A modell definiálását követően kerülhetett sor 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.

A gyakorlatokból azokat vettem számításba, amelyek közvetlenül a dolgozókra irányulóan valósulnak meg (amelyek jelenlétét egy nem HR-es dolgozó is érzékeli). Mivel az előfordulás az elérésből egyértelműen származtatható, az elérés adat fellelhetősége alapján döntöttem el, hogy mely gyakorlatokat tudom bevonni 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. Ennek megfelelően a 2010-es adatbázisból 76, a 2016-os adatbázisból 83 gyakorlatot tudtam az elemzésbe bevonni, ezek közül 73 gyakorlat mindkét felmérésben szerepelt.

A szervezeteknél a szűrés alapkritériumai szerint a versenyszférában működő, 250 főnél több embert foglalkoztató vállalatokat vettem figyelembe. További szűrési kritériumokat állapítottam meg a modell elérés adatainak számításához szükséges alapadatok (pl. dolgozói csoportok létszámaránya) rendelkezésre állása alapján. Így 2010-ből 1342 esetet, 2016-ból 2388 esetet tudtam bevonni az elemzésbe.

4. EREDMÉNYEK

4.1. 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 az alábbiakban.

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 gyakorlatok 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 jellegettségeinek 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. A két időszak közötti szignifikáns elmozdulások mértékét a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A HR gyakorlatok egyes mutatóinak szignifikáns változásai a két felmérési időszak között

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	ügynökség	-0.058			0.058	0.053
TOB	munkaügyi.központ		0.073			-0.044
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
TÉR	té.felettes	0.056	-0.129			0.131
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.képzés	0.044				
TÉR	té.karrierterv	0.069				
TÉR	té.létszámterv		-0.060			0.062

3. táblázat 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	tehetségprogram	0.087				
KAR	kiküldetés		0.113		0.225	0.113
KAR	e.learning	0.076	0.114		0.194	0.081
BÉR	régiós.alku	0.051	0.185	0.132	0.046	-0.139
ÖSZ	részvényprogram	-0.079				
ÖSZ	nyereségrészesedés	-0.061				
ÖSZ	részvényopció	-0.077				
ÖSZ	rugalmas.juttatás	-0.047				
ÖSZ	egyéni.célprémium	-0.030				
ÖSZ	csoport.prémium	-0.068				
KOM	pénzügyek.kom	-0.032				
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				

Forrás: saját szerkesztés

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 foglalkoztatási 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 szervezet típusa és az orientáció asszociációja: $n=2240$ 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, $C=0,187$, Cramer $V=0,134$). A szervezet létszáma és az orientáció asszociációja: $n=2388$ eset figyelembevételével $\chi^2=115,5$, 0,025 és 0,975 konfidencia értékek 15 szabadságfok mellett 6,262 és 27,488, $p=0,000$, $C=0,215$, Cramer $V=0,127$.

A kapcsolat erősségét a kontingencia együttható és a Cramer V értékek alapján is gyengének találtam, mind a létszám, mind pedig a szervezet vállalatközpontozóhoz 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 funkcionak az első számú vezetői szinten való jelenléte összefügg a HR gyakorlatok alkalmazási orientációjával.*

A HR funkciónak létszamarány, 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 stratégia és az igazgatótanácsi jelenlét esetében pedig χ^2 -próbával igazoltam a szignifikáns kapcsolat meglétét. A HR stratégia és az orientáció asszociációja: $\chi^2=226,38$, 2,5%-os és 97,5%-os konfidencia értékek 3 szabadságfok mellett: 0,216 és 9,349, p érték=0.000, C=0,296, Cramer V=0,310. A HR igazgatótanácsi jelenléte és az orientáció asszociációja: $\chi^2=82,797$, 2,5%-os és 97,5%-os konfidencia értékek 3 szabadságfok mellett: 0,216 és 9,349, p érték=0.000, C=0,185, Cramer V=0,188. A HR létszamarány és az orientáció kapcsolata a Kruskal-Wallis próba szerint: $\chi^2= 29,953$, 3 szabadságfok mellett a 2,5%-os és 97,5%-os konfidencia értékek: 0,216 és 9,348, p=0.000.

A kontingencia együttható és a Cramer V értékek a HR stratégia esetében a közepeshez közelítő, az igazgatótanácsi jelenlét pedig gyenge szignifikáns 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 bérköltség-hányad 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 rangszámösszegen alapuló Kruskal-Wallis próba alapján. A vizsgálatok értékeit a 4. táblázat foglalja össze.

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

FLUKTUÁCIÓ (n=1677)				
	Elégedettség	Célcsoport	Gyakorlat	Erőforrás
Elemszám	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
Elemszám	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			
BÉRKÖLTSEGHÁNYAD (n=1046)				
	Elégedettség	Célcsoport	Gyakorlat	Erőforrás
Elemszám	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

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 középvértékei 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 bérköltséghányadnál 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 ($p=0,1683$).

Az eredményekből arra következtettem, hogy a szervezeti hatékonyság szempontjából bármely HR gyakorlat-alkalmazási orientációnak van létjogosultsága, és 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.

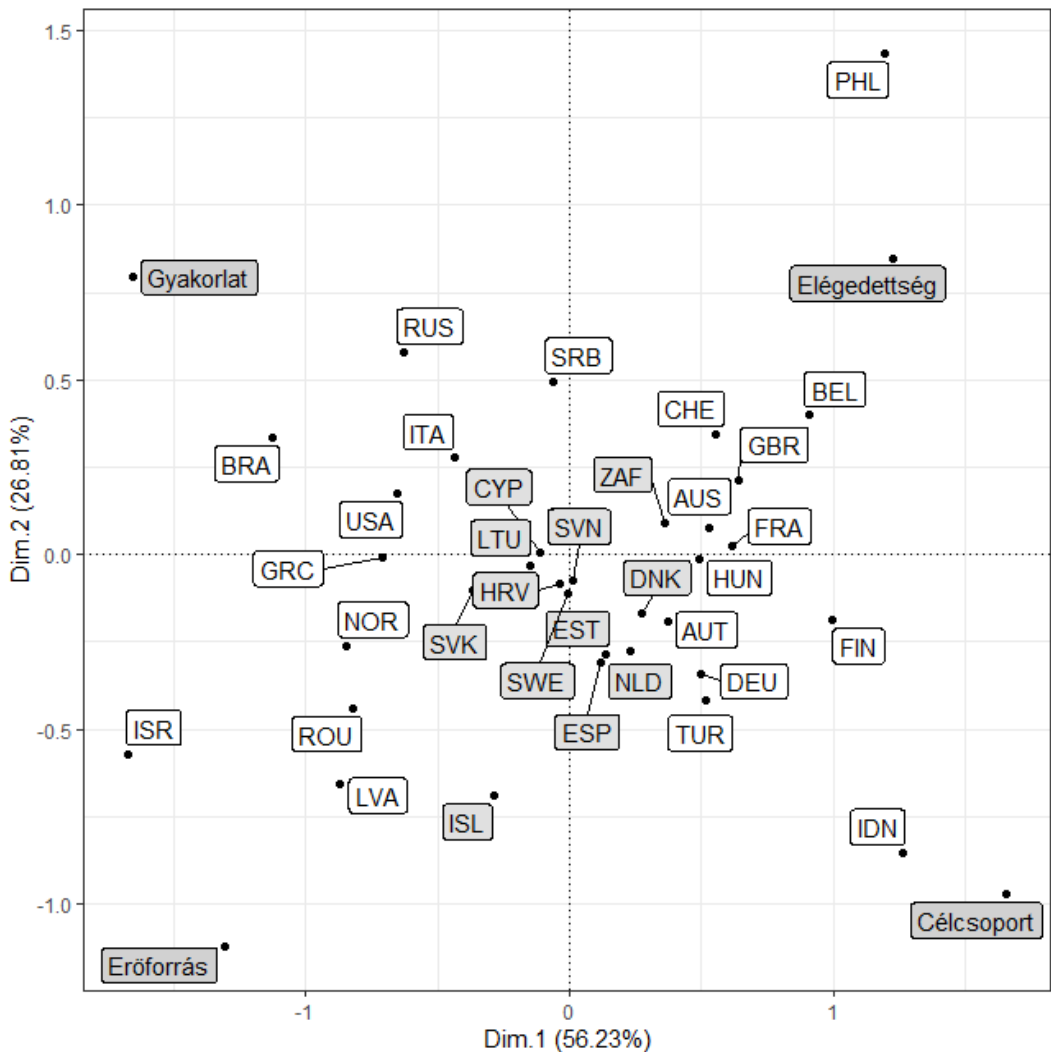
Hat modellváltozó (A , A_{poz} , A_{neg} , L , L_{neg} , L_{poz}) alapján főkomponens-elemzést végeztem a 2016-os időszak adatain ($n=2833$). A Bartlett-próba igazolta, hogy az adatok nem véletlenszerűen mutatnak korrelációt ($K^2=5393.3$, 5 szabadságokkal, p -érték=0.000). A Kaiser-Meyer-Olkin próba eredménye a változók adatainak megfelelőségére 0,5026, ami az elfogadható kategória alsó határértéke, tehát e kritérium szerint főkomponens-elemzés céljára nem kifejezetten ideálisak az adatok, a követelményeknek éppen hogy megfelelnek. A főkomponens-elemzés eredményeinek összefoglalását az 5. táblázat tartalmazza. 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, 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).

5. táblázat: A modellváltozókól 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 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. Az országok és a két legnagyobb magyarázó erővel rendelkező dimenzió asszociációját a 3. ábra szemlélteti.



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

Forrás: saját szerkesztés

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 orszájelölések 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 koordinátarendszer origója körül találhatók. A többi országnál legalább az egyik dimenzióval való kapcsolat szignifikáns. A modellváltozókból alkotott főkomponensekkel szignifikáns összefüggést mutató országok esetén

megállapítható az, hogy az országokból származó válaszadók mely orientációkban felülreprezentáltak. Ez bizonyítja hetedik hipotézisemet, miszerint a HR gyakorlat-alkalmazási orientáció országonként eltérő jellegzetességeket mutat.

Hatodik hipotézisem kivételével mindegyik hipotézisemet bizonyítottam. Ezzel megvalósítottam mindkét kutatási célokat. 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. Modellemben 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 jellemezhetőek. A modell a szervezeti diagnosztika eszköztárát 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.

4.2. 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 létszamarányt 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 86 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 gyakorlatok alkalmaznak.

E7. Bizonyítottam a HR funkció szerepének és a szervezet HR gyakorlat-alkalmazási orientációjának összefüggését. Ezen belül beigazolódt, 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 gyakorlat 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 esetben 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 jellemezhetők. A továbbiakban ismertetem a modell alapján végzett elemzések eredményei alapján levont fontosabb következtetéseimet. Itt nem céлом 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 következtetek, 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 kitűnt 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 gyakorlatalkalmazás 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 szabályozókönyezet 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. 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 vizsgálók, 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 igazgatótanácsai 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 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 valószínűsítések 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. FELHASZNÁLT FORRÁSOK

6.1. Szakirodalmi források

1. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* Harvard Business School Press, Boston. 235 p.
2. Beer M. S.; Mills, D. Q.; Walton, R. E. (1985): *Human resource Management: The General Manager's Perspective*. Free Press, New York. 786 p.
3. 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.
4. 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.
5. Bokor, A. (2011): A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. In: *Vezetéstudomány*, 42 (4), 2-18 pp.
6. Brewster, C. (1994): Towards a European model of human resource management. In: *Journal of International Business Studies*, 26(1) 3-17. pp.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Cameron K.S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. In: *Management Science*, 32(5), pp. 539-553.

11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. Fitz-enz, J. (2000): *The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Amacom, New York NY, 298 p.
15. 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 Researchgate oldalon keresztül, URL: <https://www.researchgate.net/publication/317284725>, letöltés ideje: 2019. december 12.
16. Hajdu, O.: (2018): Többváltozós statisztikai R Open alkalmazások. In: *Statisztikai szemle*, 96(10), pp. 1021-1047.
17. 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.
18. Husson, F., Le, S., Pages, J. (2017). *Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R. Második kiadás*. Chapman and Hall. 240. p.
19. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): The Balanced scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, 71-80 pp.
20. 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.
21. Poór, J. (2009): A HR funkció átalakulása Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. *Competitio*, 8 (1) 98-116. p.
22. Poór, 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.

23. Sajtos, L., Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Alinea Kiadó, Budapest. 401 p.
24. Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 300 p.
25. Szretykó Gy., Hajdú G. (2017): Innovatív eszközök a toborzásban és kiválasztásban. In: TÉR-GAZDASÁG-EMBER, 5(2), pp. 99-109.
26. Tichy, N. M., Frombrun, C. J., Devanna, M. A. (1982): Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review, 23 (2), pp. 47-61.
27. Ulrich, D. (1996): The Human Resource Champions. Harvard Business Review Press, Boston, 304 p.
28. Ulrich, D., Beatty, D. (2001): From partners to players: Extending the HR playing field. In: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 40 (4), pp. 293-307.

6.2. A felhasznált R eszközök forrásmegjelölése

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>

7. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Tudományos publikációk (könyvek, könyvrészletek, cikkek, kutatási jelentések)

Magyar nyelven megjelent tudományos könyvrészlet

1. **Óhegyi, K.** (2013): Cafeteria rendszer bevezetése egy új szervezetben. In: Poór József (szerk.): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, 2013. pp. 317-329. ISBN: 978-963-295- 341-0
2. László, Gy., **Óhegyi, K.**, Poór J. (2013): A rugalmasság fogalma és aspektusai. In: Poór József (szerk.): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, 2013. pp. 25-44. ISBN: 978-963-295- 341-0
3. Fata, L., **Óhegyi, K.**, László, Gy., Poór, J. (2013): Juttatások - rugalmas juttatások. In: Poór József (szerk.): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, 2013. pp. 69-94. ISBN: 978-963-295- 341-0
4. Poór, J., Beke, J., Fata, L., **Óhegyi, K.**, Pajor, M. (2013): Hazai helyzet - egy országos felmérés tapasztalatai. In: Poór József (szerk.): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, 2013. pp. 221-241. ISBN: 978-963-295- 341-0

Tudományos cikkek

Angol nyelven megjelent cikkek

5. Bene, A., **Óhegyi, K.** J. Csernák (2013): Competitiveness Analysis of the Food Processing SME-s in One of the most Disadvantaged EU Regions. International Journal of Business and Management Studies 5(1) pp. 21-30. ISSN: 1309-8047
6. **Óhegyi, K.**, Szabó, V., Bene, A. (2013): Identifying Opportunities to Improve Competitiveness through Innovation Illustrated on the Example of Hungary. International Journal of Business and Management Studies 5(1) pp. 241-250. ISSN: 1309-8047
7. Poór, J., Beke, J., László, Gy., **Óhegyi, K.**, Šeben, Z., Slavić, Á. (2014): Evolution of Cafeteria Systems - Past-present and future. Selye E-Studies 5(1) pp. 4-31. ISSN: 1338-1598
8. **Óhegyi, K.** (2014): Analyzing the impact of human capital factors on competitiveness. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 4 (2), pp. 85-93.

Magyar nyelven megjelent cikkek

9. Poór, J., **Óhegyi, K.** (2012): Rugalmas ösztönzés, a cafetéria jelene és jövője. Humánpolitikai Szemle 23:(1) pp. 27-29. ISSN: 0865-7009
10. Poór, J., László, Gy., Beke, J., **Óhegyi, K.**, Kolbe, T. (2013): A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei– múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány 44:(1) pp. 2-17. ISSN: 0133-0179

Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Angol nyelvű konferenciaközlemények

11. Poór, J., **Óhegyi, K.** (2012): The Cafetéria System in Hungary: Development and New Directions. In: Anon (szerk.) II International Symposium Engineering Management and Competitiveness. Zrenjanin: University of Novi Sad, 2012. pp. 188-193. ISBN: 978-86-7672-165-8
12. Beke, J., László, Gy., **Óhegyi, K.**, Poór, J. (2013): Evolution of Cafeteria Systems – Past-Present and Future. In: Káposzta J (szerk.): Multifunctionality and Regional Development. 503 p. Szent István University, 2013. pp. 13-19. ISBN:978-963-269-376-7
13. **Óhegyi, K.** (2013): Opportunities to Improve Competitiveness through Developing Human Capital Illustrated on the Example of Hungary. In: Milan Pavlovic (szerk.): III. International Symposium Engineering Management and Competitiveness. Zrenjanin: University of Novi Sad, 2013. pp. 181-186. ISBN:978-86-7672-505-0
14. Poór, J., **Óhegyi, K.** (2013): The cafeteria system in Hungary: past, present and future. In: Málovics Éva, Kincsesné Vajda Beáta (szerk.): Proceedings of the "Scientific Management" and Management Science Today International Scientific Conference. 482 p. Szeged: SZTE GTK, 2013. pp. 386-394. ISBN:978 963 306 176 3
15. Poór, J., Szabó, K., **Óhegyi, K.** (2014): HR Tendencies at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe. In: Milan, Pavlović (szerk.) IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2014) – Proceedings. Zrenjanin, Szerbia, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, (2014) pp. 8-12.

Magyar nyelvű konferenciaközlemények

16. **Óhegyi, K.** (2012): A cafeteria rendszer változásai Magyarországon. In: I. Szabó, I. Antalík (szerk.): Társadalmi-gazdasági kihívások a határmenti térségekben: Szakmai nap és üzletember találkozó tanulmánykötete. 215 p. Komárno: Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 2012. pp. 154-161. ISBN:978-80-8122-027-2
17. Bene A., **Óhegyi K.** (2018): A menedzsment képzettségének hatása az élelmiszeripari KKV-k innovációs aktivitására. In: Dinya, László; Csernák, József (szerk.): Fenntarthatósági kihívások és válaszok. XVI. Nemzetközi Tudományos Napok : Gyöngyös, 2018. április 12-13. program, előadások és poszterek összefoglalói. Gyöngyös, 12-13. April 2018. Eger, EKE Líceum Kiadó, (2018) p. 67

Kutatási jelentések

18. Poór, J., Szűts, I., Fata L., **Óhegyi, K.**, Szabó, Cs., Pajor, M. Sinka, R. (2015): Juttatások - Magyarország 2015: A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2015-ben pp. 1-32. , 32 p. Kutatási zárójelentés, HR és Menedzsment Fejlesztő- és Kutató Központ, Szent István Egyetem, Budapest, 2015. január 23., ISBN 978-963-269-465-8, Megjelenés: Magyarország,
19. Poór, J., **Óhegyi, K.**, Beke, J., Fata, L., Pajor, M. (2014): Juttatások – Magyarország 2014. A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2014-ben. Kutatási zárójelentés. Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI, Gödöllő. p. 27. ISBN 978-963-269-429-0
20. Poór, J., **Óhegyi, K.**, Beke, J., Fata, L., Pajor, M. (2013): Juttatások – Magyarország 2013. A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2013-ban. Kutatási zárójelentés. Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI, Gödöllő. p. 27. ISBN 978-963-269-362-0
21. Beke, J., Poór, J., **Óhegyi, K.** (2012): Juttatások Magyarország 2012: Országos reprezentatív kutatási felmérés eredményei pp. 1-115. , 115 p. Közlemény:2139830
22. Beke, J., László, Gy., Marjai, B., Kolbe, T., **Óhegyi, K.**, Poór, J. (2011): Cafetéria juttatások Magyarországon: Múlt-Jelen-Jövő: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja, Gödöllő pp. 79-94, 16 p.
23. Beke, J., László, Gy., Marjai, B., Kolbe, T., **Óhegyi, K.**, Poór, J. (2011): Juttatások - Magyarország 2011. Múlt-Jelen-Jövő.: SZIE Gödöllő, Menedzsment és HR Kutató Központ - Nexon Magyarország Kft. pp. 1-94. 94 p.