

Poór József<sup>1</sup> – Karoliny Mártonné<sup>2</sup> – Musztiné Bátfa Boróka<sup>3</sup>  
– Pótó Zsuzsanna<sup>4</sup> – Farkas Ferenc<sup>5</sup>

## EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSELÉSI HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBÖZŐSÉGEK A VILÁG CRANET-FELMÉRÉSEIBEN RÉSZT VEVŐ MAGÁN- ÉS KÖZSZFÉRABELI SZERVEZETEINÉL

*A közszféra–magánszféra-dilemma mérlegelése párhuzamosan több szintéren zajlik: a világ szakajtójában éppúgy, mint a politika porondján és a társadalmi élet különböző területein. Ezek a kérdések átfogják a hagyományos privatizációs problémakört, az egészségügy vagy más ellátási (pl. közművek, nyugdíj stb.) rendszerek magán- vagy köztulajdonlásának kérdéseit. E területek cikkünk témáján kívül esnek.*

*E tanulmányban fő szempontunk az, hogy rávilágítsunk a magán- és a közszféra szervezeti emberierőforrás-menedzsmentjének gyakorlata terén megfigyelhető változásokra, a hasonlóságokra, illetve eltérésekre. Elemzésünk a Cranet-hálózat<sup>6</sup> két egymást követő fordulójának adataira épít. Részletes statisztikai vizsgálatunk a 2008–2010-es Cranet-felmérés három földrajzi almintáját (New Public Management-országok, közép-kelet-európai országok és a felmérésben részt vevő többi ország) tanulmányozza, összehasonlítva azokat a 2004–2005-ös felmérés során tapasztaltakkal. A Cranet-adatok ilyen elemzése alapján tehát azt vizsgáljuk, hogy a világ egyes régióiban végbement radikális közszférareformok és strukturális átalakítások a HRM területén mennyire számolták fel a magán- és a közszférát megkülönböztető sajátosságokat.<sup>7</sup>*

• • • • •

- 1 Dr. Poór József – Egyetemi tanár, Szent István Egyetem, e-mail: poorjf@t-online.hu
- 2 Karoliny Mártonné dr. – Habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, mail: karoliny@ktk.pte.hu
- 3 Musztiné Bátfa Boróka – PhD-jelölt, Pécsi Tudományegyetem, e-mail: rokavbatfai@gmail.com
- 4 Pótó Zsuzsanna – PhD-jelölt, Pécsi Tudományegyetem, e-mail: poto.zsuzsanna@gmail.com
- 5 Dr. Farkas Ferenc – Egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, e-mail: farkas@ktk.pte.hu
- 6 A Cranet-hálózat a nemzetközi emberierőforrás-menedzsment hálózata, amely a Cranfield University (UK) bázisán és vezetésével 1989-ben létrejött, jelenleg már négy kontinensről negyven ország a tagja. Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranfield University.  
Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield: Cranfield University.
- 7 A cikkünk alapját képező előadás a The 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management. 26th–29th June 2012, University of Limerick, Limerick konferencián hangzott el József POÓR–B. V. MUSZTYNÉ BÁTFAI–Zsuzsanna PÓTÓ–Zsuzsa KAROLINY–Ferenc FARKAS: *International Comparison of Human Resource Management in Private and Public Sector Organizations* címmel.

## 1. BEVEZETÉS

A ma hagyományosnak tekintett közszféra több mint száz éve alakult ki, bár gyökerei a messzi évszázadokba, sőt Kínában évezredekbe nyúlnak vissza.

Osborne–Gabler<sup>8</sup> szerint a nyugati társadalmakban a közszféramenedzsment egy új, „vállalkozói” paradigma irányába mozdul el. Ennek a változásnak a részeként az 1980-as évek elején a New Public Management – amely alapvetően az üzleti megoldások és a hatékonyság előtérbe helyezését jelentette – keretében számos angolszász országban (Egyesült Királyság, Új-Zéland, Ausztrália, Egyesült Államok és Kanada) elkezdték a széles körű reformprogramok megvalósítását.<sup>9</sup> Az NPM-nek különböző modelljei léteznek, ezek<sup>10</sup> a:

- thatcheri modell – mozdulatrugója a hatékonyság, főbb eszközei a pénzügyi és vezetői ellenőrzés, szigorú audit, liberalizáció;
- decentralizációs modell – kiemelkedő szerepet kap a rugalmasság, a kiszervezés, a stratégiai menedzsment;
- search for excellence, azaz a kiválóságkeresésre alapozó modell – az alulról felfelé elve, hangsúlyos a kollektív kultúra;
- a közszolgálat mint szolgáltatás értelmezése, ami a New Public Management adoptálásának legmagasabb szintje – szolgáltatás minősége, ügyfélelégettség mérése.

Ezek a törekvések széles körben elterjedtek az angolszász országokban, de más európai országokban is, valamint olyan modellt és tapasztalatot nyújtottak, amelyeket alkalmazhatónak vélték Európa átalakuló országaiban is.

Bossaert és Demmke<sup>11</sup> a nyugat-európai tagállamokban bizonyos hasonlóságokat fedeztek fel a köz- és a magánszféra között. Az átalakuló kelet-közép-európai országokban a közszférában megfigyelt HR-modernizációs programok gyakorlatáról azt állapították meg, hogy az merőben eltér a magánszférabelitől. Mindazonáltal az NPM nyelvezete – ügyfélközpontúság, decentralizáció, külső partnerek bevonása – továbbra is áthatja a mostani gondolkodást ezen a területen.

## 2. ELMÉLETI HÁTTER – KONVERGENCIA ÉS DIVERGENCIA

A konvergencia és a divergencia témaköre nem új keletű a nemzetközi emberierőforrás-menedzsment számára.

8 OSBORNE, D.–GAEBLER, T. (1992): *Reinventing Government*. New York: Penguin Group.

9 UN (2005): *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. New York: United Nations.

10 FERLEI, E.–ASHBURNER, L.–FITZGELARD, L.–PETTIGRAW, A. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford: *University Press*.

11 BOSSAERT, D.–DEMMKE, Ch. (2003): *Civil Services in the Accession States*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

Az úgynevezett univerzalista irányzat képviselői<sup>12, 13</sup> azt tartják, hogy a technológia fejlődése elmosza a kulturális különbségeket, és ez konvergenciát mozdít elő mind a nemzetek, mind a szektorok között. A globalizáció terjedése egyre szélesebb körben elfogadottá tette ezt az elméletet a HR területén.<sup>14, 15</sup> A kultúramentes irányzat képviselői szerint a helyi/nemzeti kultúra irreleváns a különböző HRM/IHRM-technikák alkalmazásának szempontjából. Mullins<sup>16</sup> szerint a második világháború után az amerikai és a svéd vállalatok megpróbálták saját autonóm munkacsoportmódszereiket más kultúrákba átvinni, ugyanúgy, ahogy a japánok tették azt a menedzsmentmódszereikkel. Különböző mértékben, de sikerrel jártak. Az irányzat élenjáró támogatói azt mondják: „A cégek mindenhol az észak-amerikai HRM felé mozdulnak.” Az ellenkező póluson a divergenciát (kontextuális megközelítést) képviselők a nemzeti, kulturális és szektorális különbségeket hangsúlyozzák. Ez az irányzat a menedzsmenttechnikák alkalmazásakor a helyi kultúra, üzletvitel, intézményrendszer és munkaerőpiac fontosságát helyezi előtérbe.<sup>17, 18, 19, 20, 21</sup>

Európát tekintve Brewster<sup>20</sup> különbségeket azonosított az USA-beli és az európai HR-menedzsmentrendszerek között, az európai régiós csoportok között, majd nemzeti szinten. A magán- és a közszféra szervezeteinek hagyományos értékei alapvetően különböznek,<sup>22</sup> ami következképpen megváltoztatja a szervezet lényegét, más menedzsmentet és HR-menedzsmentkörnyezetet eredményez. A közszférát illetően az Egyesült Királyság 2005-ös elnöksége által készített emberierőforrás-menedzsmentről szóló EU-jelentésben egy divergens megközelítés körvonalazódik. A jelentés kihangsúlyozta, hogy „minden tagállam egyedi, saját történelme, kultúrája, törvényhozása és igazgatási stílusa van”. A szerepek és a szolgáltatások, amelyeket a „civil szolgálat és a közszolgalat” kifejezések lefednek, változóak, a nemzeti közalkalmazotti rendszerek eltérnek. Minden tagállam kormányának megvannak a maga prioritá-

- 
- 12 KERR, C.–DUNLOP, J.–HARBINSON, F.–MYERS, Ch. (1960): *Industrialism and industrial man*. Cambridge: *Harvard University Press*.
- 13 HICKSON, D.–HIMNGS, C.–MCMILLEN, C.–SCHNITTER, J. (1974): Culture free context of organization structure. *Sociology*, 8: 59–80.
- 14 SPARROW, P.–SCHULER, R.–JACKSON, S. (1994): Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, 2: 267–299.
- 15 KELLEY, L.–WHATLEY, A.–WORTHLEY, R.–CHOW, I. (1995): Congruence of national managerial values and organizational practices: A case for uniqueness of the Japanese. *Advances in International Comparative Management*, 10: 185–99.
- 16 MULLINS, L. J. (2005): *The management and Organizational Behavior*. Prentice Hall – Financial Times, Edingburgh
- 17 HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Saga.
- 18 RONEN, S.–SHENKAR, O. (1985): Clustering countries on an attitudinal dimension. A review and synthesis. *Academy of Management Journal*. September: 435–454.
- 19 DUE, J.–MADSEN, J. S.–JANSEN, C. S. (1991): The social dimension: convergence or diversification of IR in the single European market? *Industrial Relations Journal*, 2: 85–102.
- 20 BREWSTER, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 4: 365–382.
- 21 MORLEY, M. J.–COLLINGS, D. G. (2004): Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs. *International Journal of Manpower*, 6: 487–499.
- 22 DALEY, M. (2002): *Strategic Human Resource Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

sai, az állampolgároknak a maguk elvárásai az állammal és a közszolgálattal szemben. Moran et al szerint „minden technológiatranszfernek van kulturális dimenziója”.<sup>23</sup>

A középút – vagy másképp crossvergencia – megközelítése szerint konvergencia és divergencia egyszerre vannak jelen a világban.<sup>24</sup> Széles körű kutatás eredménye mutatja a tulajdonnak a HRM irányvonalaira és gyakorlatára tett hatását. Multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai a globális, regionális és helyi HR-rendszereket támogatják. A helyi közszféra intézményeinek HR-gyakorlatát a kollektív alku vezérli, mindemellett azonban bizonyos konvergencia indulni látszik azon kezdeményezés kapcsán, hogy ezek az intézmények modern HR-eszközökkel gazdagodjanak, új módszereket sajátítsanak el.<sup>25, 26</sup>

### 3. PRIVATE-PUBLIC VITA

Amióta az NPM első modelljét Margaret Thatcher bevezette az Egyesült Királyságban, megállás nélkül folyik a közszféra–magánszféra vitája.<sup>27</sup> Vinten sajátos nézete szerint „sohasem volt abszolút különbség a közszféra és a magánszféra között, csak a marxisták akartak elhatárolódni a profitorientált szektortól”.<sup>28</sup>

A magán- és a közszféra szervezeteit egyértelműen megkülönbözteti azok tulajdonosa. A közszféra intézményeit kollektíven alapítják és ellenőrzik a politikai közösségek tagjai a kormányzat különböző szintjein, míg a magántulajdonban lévő vállalatok fő irányítói a vállalkozók és a részvényesek.<sup>26</sup>

A private-public vita kapcsán különböző irányzatok születtek. Az új közszféramenedzsment (NPM) terjedése a hasonlóságok irányzatát helyezte előtérbe. E megközelítés képviselői úgy vélik, hogy a pénzügyi ellenőrzés bevezetése, a hatékonyság előtérbe helyezése, a decentralizáció, valamint a leépítések, a search for excellence, a piaci elvek követése, a minőség-ellenőrzés és az ügyfélközpontúság növelik a hasonlóságot a magán- és a közszféra között.

A másik oldalon állnak azok, akik a különbözőségek irányzatát képviselik. Szerintük a vezetői szerepek és készségek nem ültethetők át a magánszférából a közszférába.<sup>29</sup> Ranson és Stewart szerint<sup>30</sup> számos, a két szektort megkülönböztető körülmény van (például a közszféra intézményeinek specifikus szervezeti kultúrája). Ferlie állítása szerint<sup>10</sup> jó néhány alapvető sajátosság szintén az előbbi nézetet támasztja alá, úgymint a szektorális különbségek, a

23 MORAN, R. T.–HARRIS, P. R.–MORAN, S. V. (2007): *Managing Cultural Differences*. Amsterdam: Elsevier.

24 ADLER, N. (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 2: 29-47.

25 HILTROP, J. M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. *European Management Journal*, 4: 404-411.

26 BUDHWAR, P. S.–BOYNE, G. (2004): Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. *International Journal of Human Resource Management*, March: 346-370.

27 MORGAN, P.–ALLINGTON, N. (2003): Private Sector ‘Good’, Public Sector ‘Bad’? Transformation or Transition in the UK Public Sector? *Scientific Journal of Administrative Development*. 1.

28 VINTEN, G. (ed) (1994): *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship*. London: Sage.

29 POLLITT, C. (1990): *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.

30 RANSON, S.–STEWART, J. (1994): *Management in the Public Domain*. Enabling the Learning Society. Palgrave Macmillan.

változási folyamat egyedi jellege, bizonyos szakmai csoportok (orvosok, ügyvédek stb.) nagy autonómiája és a stratégiai menedzsment különböző interpretációi. Ezek az érvelések jelentős támogatásra leltek a kontingenciaelmélet tudósai között,<sup>31, 32</sup> akik kiállnak a vezetői tevékenységek kontextuális jellege mellett.

A különbözőségek irányzatával egyetértők azt feltételezik, hogy a magánszféra gyakorlatának nagybani adoptálása családottsághoz vezethet a karrierorientált közszolgák körében. Egyrésztől a lazább szabályozás kevesebb hierarchikus szintet feltételez, másrésztől azonban több auditáló és ellenőrző szövet igényel. Szerintük a kiszervezés nem csodaszer, alkalmazása nagy körütekintést igényel.<sup>33</sup>

Különböző tanulmányokat végeztek közszféraszervezetekben, amelyek arra az eredményre jutottak, hogy hasonlóságok és különbségek egyaránt jelen vannak a két szektor szervezeteiben. Ez a crossvergence irányzat. Parry et al szerint<sup>34</sup> a HR-gyakorlat sok területe nagyon hasonló a magán- és a közszférában, van azonban számos fontos különbség is, amelyek a magánszféra relatív pénzügyi pozíciójából, illetve értékorientált mivoltából fakadnak. Brunetto kutatásának eredményei<sup>35</sup> azt sugallják, hogy míg maga a közszféra reformjának folyamata „globális, az a különböző társadalmakban és különböző közszolgálati kultúrákban eltér”.<sup>36</sup> Parker és Bradley kutatási eredményei<sup>37</sup> 925 ausztrál közszférabeli szervezet megkérdezése után azt mutatják, hogy itt a New Public Management keretében végrehajtott reformok nem szükségszerűen vezettek új értékrend és kompetenciák kialakulásához.

#### 4. HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZERTAN

Hipotéziseink a következők:

1. *hipotézis*: A közszféra HRM-gyakorlata az NPM-országokban nagyban eltér a közép-kelet-európai (KKE) országok és a többi Cranet-ország közszférájának HR-gyakorlatától.
2. *hipotézis*: Az NPM-országokban a magán- és a közszféra HRM-gyakorlata kevésbé tér el, mint a másik két földrajzi mintában.
3. *hipotézis*: A közép-kelet-európai országok közszférájának HRM-gyakorlata közelebb áll a többi ország közszférájának HRM-gyakorlatához, mint az NPM-országokéhoz.

31 KOTTER, J. P. (1982): *The General Managers*. New York: *Free Press*.

32 MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

33 HELGASON, K. H. (2005): *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. Background. Geneva: UN Department of Economic and Social Affairs.

34 PARRY, E.–KELLIHER, C.–MILLS, T.–TYSON, S. (2005): Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 5: 588–602.

35 BRUNETTO, Y. (2002): *The Impact of growing managerialism amongst professionals in Australia: A comparative study of university academics and hospital nurses*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 1: 5–21.

36 WORLAND, D.–MANNING, K. (2006): *Strategic Human Resource Management and Performance*. School of Management University Victoria, Working Paper Series, 5: 1–22.

37 PARKER, R.–BRADLEY, L. (2004): Bureaucracy or Post-Bureaucracy? Public Sector Organisations in a Changing Context. *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2: 197–215.

Hipotéziseinkkel összhangban a magán- és a közszféra HRM-gyakorlatának összehasonlítására koncentrálunk, különböző aspektusokból. Statisztikai szempontból a kétmintás t-próbát és a varianciaanalízist használhatjuk folytonos, illetve a Mann–Withney–Wilcoxon- (MWW) és a Kruskal–Wallis- (KW) tesztet kategorikus változók esetében. Adatbázisunkban többnyire kategorikus változók találhatók, így az utóbbi két módszert alkalmazzuk.

A Mann–Whitney–Wilcoxon-teszt (MWW) egy olyan, nemparaméteres próba, amellyel azt vizsgálhatjuk, hogy a két mintából származó megfigyelések eloszlása azonos-e. A nullhipotézis az, hogy a két minta közös alapsokaságból származik, ezért valószínűségeloszlásuk azonos. A próba alkalmazhatósági feltétele, hogy a két minta független legyen, és az érintett változók legalább ordinális mérési szintűek.<sup>38, 39</sup>

A KW-teszt egy rangszámokon végrehajtott, egyutas varianciaanalízis. Ez egy nem paraméteres próba, amelynek célja, hogy tesztelje a csoportok mediánjainak egyezőségét. Vagyis nyilván olyan esetekben alkalmazzuk (ahogy az a bevezető mondatban is szerepelt már), ahol az adatokat azok rangszámai helyettesítik. Mivel ez egy nemparaméteres próba, a KW-teszt nem feltételez normális eloszlást, mint a klasszikus egyutas varianciaanalízis. Ez a teszt is feltételezi azonban, hogy a csoportok ugyanolyan alakú eloszlásból származnak, hasonló paraméterekkel, kivéve a mediánok tekintetében.<sup>40</sup>

Mindkét módszer (KW-teszt és MWW-próba) megadja a választ arra a kérdésre, hogy a két összehasonlítandó minta ötszázalékos szignifikanciaszinten eltér-e egymástól, vagy sem.

#### 4.1. A felmérés és a részt vevő szervezetek

A kutatás alapjául szolgáló egységes Cranet-kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll, amelyek a következő részterületeket érintik:

- Az első rész a felmérésben részt vevő szervezetek emberierőforrás- (HR) menedzselésének és szakembereinek/részlegeinek szervezeti hierarchiában elfoglalt helyzetét, szerepét vizsgálja.
- A kérdőív második része a személyzetbiztosítás gyakorlatára kérdez rá.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdéseket tartalmazza.
- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás használt módszereit kutatja.
- Az ötödik részében a szervezeten belüli munkavállalói kapcsolatok, dolgozói kommunikáció létre, illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik rész a szervezeti jellemzőkre vonatkozó kérdések megválaszolásának helye.
- A hetedik részben pedig a kérdőívet kitöltő szervezet és személy főbb azonosítóit kéri megjelölni.

38 LEHMANN, E. L. (1975): *Nonparametrics: Statistical Methods Based On Ranks*. San Francisco: Holden-Day.

39 MANN, H. B.–WHITNEY, D. R. (1947): On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics*, 18: 50–60.

40 KRUSKAL, W. H.–WALLIS, W. A. (1952): Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47 (260): 583–621, December.

**1. táblázat • A Cranet-felmérés három almintája – 2008–2010**

Alminta	Országok az almintában	Szektor	Résztevők száma	Százalékos (%) arány az almintában	Össz. arány (%)
NPM – New Public Management	UK, USA, Ausztrália, Dél-Afrika	Magán	442	62,6	9,6
		Köz	264	37,4	5,7
		Össz.	706	100,0	15,3
KKE – Közép-Kelet-Európa	Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia	Magán	819	80,8	17,8
		Köz	194	19,2	4,2
		Össz.	1013	100,0	22,0
Többi ország	Ausztria, Belgium, Ciprus, Dánia, Finnország, Franciaország, Fülöp-szigetek, Görögország, Izland, Izrael, Japán, Németország, Norvégia, Svédország, Svájc, Tajvan, Török Ciprus	Magán	2386	82,8	51,8
		Köz	497	17,2	10,9
		Össz.	2883	100,0	62,7
Összes	Összes	Magán	3647	79,2	79,2
		Köz	955	20,8	20,8
		Össz.	4602	100,0	100,0

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a Cranet-kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól. Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli, egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

A Cranet 2008–2010-es adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 29 országból – köztük második alkalommal Magyarországról is – érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberierőforrás-menedzselési jellemzőiről. A teljes nemzetközi minta elemszáma (mind a magán-, mind a közszféra válaszadóit magában foglalva) 5046, ebből 1052 kelet-európai.

A Cranet-adatbázisból kizártuk a kevert tulajdonú és „egyéb” típusú cégeket, illetve azokat, ahol a tulajdonjogra vonatkozó adat hiányzott (összesen 444). Az elsődleges viszonyítási alapot a közép-kelet-európai országminta képviseli 9 ország – Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia – 819 magán- és 194 közszférabeli vállalatával és intézményével.

A New Public Management-országokból (Ausztrália, Dél-Afrika, UK és USA) 442 magán- és 264 közsférabeli vállalat és intézmény adott választ. A teljes minta 3647 magán- és 955 közsférabeli válaszadót foglal magában összesen 29 országból, amelyek közül sok Európán kívüli. Az 1. táblázatban a részt vevő országok listája található, valamint az adott országban választ adók számát is feltüntettük. Az 1. táblázat a három almintát mutatja (NPM-, KKE- és a többi ország). A 2004–2005-ös Cranet-felméréshez viszonyítva különbség, hogy a kelet-európai országokból arányaiban sokkal több válasz érkezett, míg kisebb arányban válaszoltak az NPM-országok vállalatai és intézményei. (Lásd 1. táblázat.)

A következő részben a három országcsoport összehasonlítása következik, amelynek célja, hogy megvilágítsuk a hasonlóságokat és a különbségeket, valamint ezek mértékét. Emellett megkíséreljük felfedni az előző felmérés óta beállt változásokat. A hangsúlyt a három almintá (NPM-, KKE- és a többi ország) magán- és közsférabeli szervezeteinek emberierő-forrás-menedzsmentjére, annak jellemzőire helyezzük.

## 4.2. Eredmények

### 4.2.1. A vizsgált szervezetek alapvető jellemzői (2008–2010-es minta: 2–11. táblázat)

A szervezeti méret kapcsán megállapíthatjuk, hogy a szervezetek eloszlása mind a magán-, mind a közsférában nagyon hasonló. Mindkét szektorban a legtöbb válaszadó 1–1000 embert foglalkoztat. (Lásd 2. táblázat.)

### 2. táblázat • A szervezeti méret – alkalmazotti létszám

Alkalmazottak száma	Magánszféra				Közsféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
–250	29,0	38,0	25,4	61,5	25,4	32,8	25,4	32,8
251–1000	42,0	37,4	34,5	28,6	39,3	35,7	39,3	35,7
1001–5000	21,9	18,6	23,5	8,3	26,2	21,8	26,2	21,8
5001–	7,1	6,0	16,7	1,6	9,1	9,7	9,1	9,7
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A szervezetek méret szerinti eloszlása sokkal homogénebb az NPM-mintában (különösen a közsférában), mint a közép-kelet-európai országok mintájában, ahol a 1–250 embert alkalmazó szervezetek dominanciája jellemző. Homogén eloszlás jellemző a teljes mintában is.

A közép-kelet-európai mintában a két szektor közötti különbség elenyésző. Ebben a régióban mind a magán-, mind a közsférában a kisméretű szervezetek vannak többségben (62,6%



a magánszférában, 61,5% a közszférában). A másik két almintában nem ilyen kimagaslóan nagy ez az arány. Ez a tendencia a korábbi felmérésben (2004–2005) nem mutatkozott.

1. hipotézis: igaz; 2. hipotézis: nem igaz; 3. hipotézis: igaz.

A HR-részlegben alkalmazottak átlaglétszámát tekintve a magánszférában a legkisebb kategória (1–5 ember) volt a legjellemzőbb minden almintában csakúgy, mint a teljes mintában. A közszférában más a helyzet: a legtöbb szervezet az NPM-mintában (15,8%) több mint 21 embert alkalmaz (legnagyobb kategória) a HR-részlegben. A többi ország almintájában az eloszlás meglehetősen homogén.

Az előző részben említett tendenciának megfelelően – miszerint a közép-kelet-európai országokban a kisméretű szervezetek dominánsak – a HR-részleg tipikus mérete is kisebb a közép-kelet-európai országokban, mint az NPM-országokban, messze a legmagasabb százalékokkal mindkét szektorban a legkisebb méret kategóriájában (69,8% és 69,4%).

Érdekes lehet megjegyezni, hogy ebben a felmérésben minden szervezet azt állította, hogy legalább egy alkalmazott dolgozik HR-területen. Az előző (2004–2005) felmérésben több szervezet is azt a választ adta – különösen Közép-Kelet-Európában –, hogy egy HR-alkalmazottjuk sincs. (Lásd 3. táblázat.)

1. hipotézis: igaz; 2. hipotézis: részben igaz; 3. hipotézis: igaz.

### 3. táblázat • A HR-részleg mérete

HR-alkalmazottak száma	Magánszféra				Közszféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1–5	56,0	69,8	47,1	52,3	28,9	69,4	38,7	41,3
6–10	15,5	16,7	22,5	20,5	18,1	17,2	24,6	21,0
11–20	8,8	6,3	13,9	11,9	17,2	9,0	15,6	14,9
21–	19,7	7,3	16,5	15,3	35,8	4,5	21,0	22,7
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Az NPM-országokban lévő szervezetek mind a magán-, mind a közszférában leginkább a juttatások területén alkalmaznak külső szolgáltatókat (48,45% és 44,05%). Eltérés mutatkozik ebben a tekintetben a kelet-európai országokban, ahol a külső szolgáltatók igénybevétele a képzés és fejlesztés területére koncentrálódik mindkét szektorban: 35,63% a magánszférában és 35,08% a közszférában. Ennél az országcsoportnál ez az arány majdnem a duplája a többi területre jellemző arányoknak, míg az NPM-országoknál az eloszlás homogénebb. (Lásd 4. táblázat.)

A közép-kelet-európai országokban külső szolgáltatókat mindkét szektorban legkevésbé a leépítéseknél/elhelyezéseknél vonnak be; a szervezetek kevesebb mint 6%-a él ezzel a lehetőséggel. Az NPM-almintában a magánszférában a HR-információs rendszer kapcsán alkalmaz a legkevésbé vállalat külső cégeket (17,94%), míg a közszférában itt is a leépítéseknél vonják be a legkevésbé külső szolgáltatót (13,15%).

Az eredmények hasonlóak a 2004–2005-ös felmérésben találtakhoz, azonban az összehasonlítás lehetősége ebben az esetben korlátozott, mivel a 2008–2010-es felmérésben az adatfelvétel valamelyest más formában történt.

1. hipotézis: részben igaz; 2. hipotézis: nem igaz; 3. hipotézis: részben igaz.

#### 4. táblázat • Külső szolgáltatók alkalmazása

Szektor	Ország	Külső szolgáltatók alkalmazása (%)					
		Bérszámfejtés	Juttatások	Nyugdíj	Képzés-fejlesztés	Leépítés/elhelyezés	HR-információs rendszer
Magánszféra	NPM-országok	22,16	48,45	32,64	29,97	20,29	17,94
	KKE-országok	16,04	18,07	11,17	35,63	5,93	21,55
	Többi ország	22,45	34,55	17,34	33,12	17,47	22,34
	Összes	21,01	32,70	17,90	33,28	15,29	21,63
Közszféra	NPM-országok	16,44	44,05	27,44	28,56	13,15	21,11
	KKE-országok	10,14	17,03	8,15	35,08	5,79	19,83
	Többi ország	17,12	38,62	11,45	30,50	11,51	23,23
	Összes	15,53	35,82	15,36	30,85	10,84	21,97

A szakszervezetesedést illetően elmondható, hogy ez sem az NPM-, sem a kelet-európai országok magánszférájában nem jellemző. A szervezetek több mint fele adta azt a választ, hogy náluk a szakszervezeti tagság aránya 0%. Ugyanígy az összes ország válaszadói között is többségben vannak azok a magánszférabeli vállalatok, ahol az alkalmazottak egyike sem szakszervezeti tag. Más a helyzet a közszférában. Az New Public Management-országok és a kelet-európai országok szervezetei a skála két végén koncentrálnak. A szervezetek 22–33%-a adta azt a választ, hogy az alkalmazottainak vagy 0%-a, vagy 76–100%-a szakszervezeti tag. A többi ország almintája más képet mutat: a szervezetek kevesebb mint 15%-a

mondta, hogy az alkalmazottak között nincs szakszervezeti tag, nagy többségben (66,8%-ban) az alkalmazottak 76–100%-a tagja a szakszervezetnek. (Lásd 5. táblázat.)

**5. táblázat • Szakszervezetesedés (%)**

Szakszervezeti tagok aránya (%)	Magánszféra				Közsféra			
	NPM-országok	KKE-országok	Többi ország	Összes	NPM-országok	KKE-országok	Többi ország	Összes
0	51,6	59,5	27,1	37,4	32,8	23,9	1,8	15,1
1–10	19,2	7,9	13,1	12,7	11,3	14,8	3,6	8,1
11–25	7,8	6,7	8,0	7,7	4,9	7,4	3,6	4,7
26–50	10,9	11,8	10,8	11,0	12,1	12,5	5,9	9,0
51–75	7,3	8,6	14,7	12,4	13,0	18,8	16,7	16,1
76–100	3,2	5,5	20,0	14,6	25,9	22,7	66,8	46,2
Nem tudja	0,0	0,0	6,3	4,1	0,0	0,0	1,6	,8
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hasonlóan a 2004–2005-ös felmérés eredményeihez, elmondható, hogy a szakszervezetesedés aránya mindkét szektorban alacsony, de az újabb felmérésben ez még inkább igaz. A szervezetek sokkal nagyobb aránya jelezte, hogy az alkalmazottak között nincs szakszervezeti tag.

1. hipotézis: igaz; 2. hipotézis: nem igaz; 3. hipotézis: nem igaz.

#### 4.2.2. A HR-funkció és a HR-részleg jellemzői

**6. táblázat • A HR-funkció és a HR-részleg pozíciója és szerepe**

	Magánszféra				Közsféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
Béreköltséghányad	42,0	31,9	38,7	37,4	57,4	51,1	61,2	58,4
HR-vezető toborzása cégen kívülről	33,8	58,2	55,4	53,2	41,5	76,1	46,7	50,6
HR-vezető toborzása cégen belülről	66,2	41,8	44,6	46,8	58,5	23,9	53,3	49,4
HR-vezető bevonása a stratégiaalkotásba	89,1	88,3	90,9	90,1	90,9	88,0	91,0	90,4

A HR-részleg fontosságát jól mutatja a *bérlétséghányad*. E tekintetben az előző, a 2004–2005-ös felméréshez viszonyítva 9, illetve 6%-os növekedés történt a magán- és a közszférában a közép-kelet-európai országokban, míg a többi mintában a változás – két kivételtől eltekintve – mind 1%-on belüli. Az egyik ilyen kivétel 7,6%-kal az NPM-alminta közszférája. Ez alapján elmondható, hogy a New Public Management- és a közép-kelet-európai országok közötti különbség ebben az aspektusban csökkent. (Lásd 6. táblázat.)

Azt tekintve, hogy a *HR-részleg vezetőjét hogyan toborozzák*, változás figyelhető meg az NPM- és a KKE-minták mindkét szektorában. A 2008–2010-es felmérésben az NPM-országok magánszférájában a HR-vezetőt főként – 66,2%-ban – a szervezeten belülről toborozták, míg az előző felmérés adatai épp ennek ellenkezőjét mutatták: a HR-vezető az esetek 64,1%-ában a szervezeten kívülről érkezett. A helyzet ugyanaz a közszférában is, 2008–2010-ben a HR-vezetőket 58,5%-ban toborozták szervezeten belülről, míg 2004–2005-ben csak 38,7%-ban. A közép-kelet-európai mintában a változás hasonló mértékű, de ellentétes irányú. Itt a szervezetek inkább fordulnak a külső HR-vezetők felvétele irányába: 2008–2010-ben a magánszférában a HR-vezetők 58,2%-át, míg a közszférában 76,1%-át toborozták a szervezeten kívülről. Ez utóbbi adat majdnem 35%-os változás a 2004–2005-ös adatokhoz képest.

A többi ország almintájában és az összes ország tekintetében a megoszlás 50-50%-hoz közelít. A számok nagyon hasonlóan alakulnak, csak a többi ország almintájában történt változás a külső és belső toborzás kapcsán. Itt a számok szintén felcserélődtek: a külső toborzás aránya 53,3%-ról 46,7%-ra, míg a belső toborzás aránya 46,7%-ról 53,3%-ra változott a közszférában.

A *HR-vezetőt* minden mintában mindkét szektorban nagy arányban *vonták be a stratégiaalkotásba*. A százalékos arányok mindenhol 88% vagy annál magasabb értéket értek el, ami tükrözi, hogy a HR-vezetők a szervezetek többségében szerepet kapnak a stratégia kialakításában. Az eredmények nagyon hasonlóak a 2004–2005-ös eredményekhez, a közép-kelet-európai mintában 2008–2010-re azonban több mint 40%-os növekedés történt mindkét szektorban.

1. hipotézis: *nem igaz*; 2. hipotézis: *?*; 3. hipotézis: *nem igaz*.

A nemek arányának megoszlása kapcsán elmondható, hogy a női dominancia leginkább a magánszférában figyelhető meg. Ez különösen igaz a közép-kelet-európai mintában. Ugyanez jellemző a közszférára is. Összehasonlítva a számokat a 2004–2005-ös adatokkal, megállapíthatjuk, hogy a női dominancia 2008–2010-re erősödött. Érdemes megemlítenünk, hogy az előző felmérésben az NPM-országokban mindkét szektorban nagyobb arányban alkalmaztak nőket a HR-területen, mint a közép-kelet-európai országokban; ez most ellenkezőjére változott: a KKE-minta szervezetei 10-15%-kal több nőt alkalmaznak, mint az NPM-országok szervezetei. (Lásd 7. táblázat.)

A tény, hogy sokkal több nő dolgozik HR-területen, mint férfi, nem meglepő. Ez annak tudható be, hogy a HRM tipikusan női menedzsmentterület. (Lásd 6. *lábjegyzet 2006-os forrása*.)

1. hipotézis: *nem igaz*; 2. hipotézis: *nem igaz*; 3. hipotézis: *nem igaz*.

7. táblázat • A nemek aránya a HR-részlegen

	Magánszféra				Közsféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
Férfi	23,7	12,6	33,6	28,5	29,4	14,9	32,3	27,9
Nő	76,3	87,4	66,4	71,5	70,6	85,1	67,7	72,1
Összesen	100,0	100,0	100,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

#### 4.3.3. A HR-gyakorlat néhány kiemelt aspektusa

Ebben a részben a *teljesítményértékelés* két jellemző elemét emeljük ki: az *értékelő személyét* és hogy *hol használják fel az értékelés eredményét*.

Az *értékelő személyét* illetően a közvetlen felettesnek van a legkiemelkedőbb szerepe az alkalmazottak munkájának értékelésében. Ez minden mintában és mindkét szektorban megfigyelhető. A százalékok minden mintában 87% fölött vannak, illetve az NPM-mintában 100%-hoz közelítenek. A többi értékelő személyét tekintve majdnem minden mintában és mindkét szektorban nagyon hasonlóan alakulnak az arányok: a második legfontosabb értékelő szinte mindenütt maga az alkalmazott, kivétel a közép-kelet-európai minta. Ebben az országcsoportban a százalékok jóval alacsonyabbak. Míg az NPM-mintában a szervezetek 84%-ában saját önmagát is értékeli az alkalmazott, ez az arány jóval alacsonyabb a KKE-országokban – a magán- és a közsférában – csak 37%, illetve 36%. (Lásd 8. táblázat.)

8. táblázat • Az értékelő személye a teljesítményértékelés során

	Magánszféra				Közsféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
Közvetlen felettes	97,6	93,2	92,4	93,4	98,7	87,8	92,2	94,5
A felettes felettese	64,5	49,6	62,0	60,1	75,5	59,6	55,4	63,8
Maga az alkalmazott	84,3	37,3	63,9	62,3	84,4	36,0	61,8	66,3
Beosztottak	21,7	11,8	12,9	13,9	19,6	13,1	21,1	19,1
Közvetlen munkatársak	27,0	17,2	10,8	14,3	18,3	15,9	13,9	16,0
Ügyfelek	23,2	15,8	7,4	11,2	18,2	17,5	8,3	13,7
Egyéb	35,3	6,0	4,0	8,5	22,9	11,5	6,4	13,7

Az értékelésben a felettes felettese szintén fontos szereplő, hiszen mindkét szektorban több mint 50%-ban jelen van, majdnem minden almintában. A többi potenciális értékelő személye (közvetlen munkatársak, beosztottak és ügyfelek) viszont jóval kevésbé fontos (alacsonyabb százalékkal említik őket).

Összehasonlítva az NPM- és a KKE-országokat, megállapítható, hogy a közép-kelet-európai országokban a százalékok minden esetben alacsonyabbak. Másrészt a százalékok alapján a különbségek a két minta között a 2004–2005-ös felmérés óta csökkentek.

1. hipotézis: nem igaz; 2. hipotézis: igaz; 3. hipotézis: igaz.

A legtöbb almintában a legfontosabb terület, ahol az értékelés eredményét felhasználják, a képzési és fejlesztési igények meghatározása. A többi ország és az összes ország magánszférájának tekintetében azonban a bérek meghatározása kapta a legmagasabb százalékokat. A közép-kelet-európai országokban a közszférában még mindig kevésbé alkalmazzák az értékelés eredményét a képzési és fejlesztési igények területén, a bérmeghatározás még mindig 15%-kal vezet, csakúgy, mint a 2004–2005-ös felmérésben.

Összességében véve, az értékelési eredmények alkalmazása nagyobb súllyal esik latba a bérmeghatározás terén, mint korábban, de ez főként az NPM-országokra jellemző, ahol a növekedés mindkét szektorban több mint 10%. A bérmeghatározás a többi mintában is fontosabbá vált, a második helyet foglalja el, leváltva a karrierfejlesztés területét. Bár a fejlesztési célok még mindig a legfontosabbnak tűnnek, ez utóbbi tendencia az értékelési célok felemelkedését jelzi. A 2004–2005-ös felméréshez hasonlóan most is megfigyelhető, hogy az értékelési eredményeket nagyobb mértékben alkalmazzák a magánszférában, mint a közszférában. (Lásd 9. táblázat.)

1. hipotézis: részben igaz; 2. hipotézis: nem igaz; 3. hipotézis: nem igaz.

## 9. táblázat • Hol használják a teljesítményértékelés eredményét?

	Magánszféra				Közszféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
Képzési igények meghatározása	90,6	69,0	80,4	79,5	81,8	59,9	67,7	70,7
Karriertervezés	87,6	66,6	78,0	77,0	64,2	60,9	62,6	62,8
Javadalmazás	82,5	78,3	82,5	81,6	75,1	76,6	57,2	67,3
Munkaerő-tervezés	69,6	53,1	59,3	59,4	50,2	48,0	37,5	43,9

A képzés fontosságát egyrészt a 10. táblázatban látható mutató alakulása jellemzi. E szerint minden mintában és mindkét szektorban megfigyelhető, hogy az 1% vagy az az alatti

költséghányad a domináns, ami azt jelenti, hogy a szervezetek legfeljebb éves bérköltségüknek 1%-át költik képzésre. Ez még erőteljesebben érvényesül a közszférában. A közép-kelet-európai országok mintájában 1,01 és 2% között több szervezet költ képzésre a közszférában, mint a magánszférában, míg ennél többet csak kevés szervezet áldoz erre a célra. A számok alapján a különböző költséghányadok megoszlása az NPM-minta közszférájában a leg-homogénebb. A 2004–2005-ös felméréshez viszonyítva azonban minden országcsoportban mindkét szektorban nőtt azon szervezetek aránya, amelyek több mint 6,01%-ot fordítanak képzésre. (Lásd 10. táblázat.)

1. hipotézis: igaz; 2. hipotézis: igaz; 3. hipotézis: igaz.

**10. táblázat** • Az éves bérköltség képzésre fordított aránya (%)

Költség-hányad (%)	Magánszféra				Közszféra			
	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)	NPM-országok (%)	KKE-országok (%)	Többi ország (%)	Összes (%)
–1	25,9	38,7	29,7	31,3	41,3	39,5	38,9	39,7
1,01–2	22,4	15,6	20,5	19,6	18,2	24,6	22,1	21,7
2,01–4	16,8	10,7	17,3	15,7	9,1	14,0	16,9	14,1
4,01–6	19,0	13,2	12,7	13,6	13,2	10,5	8,8	10,4
6,01–	15,9	21,8	19,8	19,8	18,2	11,4	13,3	14,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A képzés fontosságának egy másik mutatója a képzéssel töltött napok száma. A 11. táblázat azt mutatja, hogy éves szinten mely alkalmazotti csoport hány napot tölt képzéssel. A magán- és közszféra más-más képet mutat a különböző mintákban. Az NPM-országokban a magánszférában a szakmai dolgozók kapják a legtöbb képzést (7,8 napot), és az adminisztratív dolgozók a legkevesebbet (4,8 napot), míg a közszférában az eloszlás homogén (10-11 nap minden kategóriában). Más a helyzet a közép-kelet-európai országokban: itt a magánszférában a vezetők és a szakemberek képzése több figyelmet kap (9-10 nap), míg az adminisztratív és a kétkezi munkásokat kevésbé képezik (évente ~6 nap). A közszférában a vezetőket képezik a legtöbbet, és a kétkezi munkásokat a legkevesebbet. Az összes országban azt figyelhetjük meg, hogy a legtöbb képzést a szakalkalmazottak számára biztosítják. Egy érdekes, kiemelkedő szám 25,7 képzési nap éves szinten a többi országcsoportban a szakalkalmazottak esetében. Ez a szám mind az almintában, mind összességében kimagasló. (Lásd 11. táblázat.)

11. táblázat • Képzési napok száma/év

Szektor	Minta	Képzési napok száma			
		Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratív dolgozók	Fizikai munkások
Magán-szféra	NPM-országok	6,2	7,8	4,8	6,6
	KKE-országok	9,4	9,89	6,0	6,3
	Többi ország	10,8	13,3	8,6	10,9
	Összes	10,0	11,8	7,6	9,2
Közszféra	NPM-országok	11,2	10,4	10,6	11,5
	KKE-országok	7,1	6,4	4,2	3,1
	Többi ország	8,7	25,7	4,6	3,5
	Összes	8,9	16,6	6,0	5,4

A 2004–2005-ös felméréssel összehasonlítva minden személyzeti kategóriában növekedés figyelhető meg a képzési napok számában.

1. hipotézis: részben igaz; 2. hipotézis: részben igaz; 3. hipotézis: igaz.

## 5. KONKLÚZIÓ – ÖSSZEFOGLALÁS

Hipotéziseinket összesítve, az eredmények vegyesek. Mindhárom hipotézis tekintetében az esetek mintegy felében változás történt az előző felmérés eredményeihez képest. (Lásd 12. táblázat.)

### 1. hipotézis

Az 1. hipotézis 4 esetben bizonyult igaznak, 6 esetben csak részben igaznak vagy hamisnak, szemben az előző felméréssel, ahol sokkal egységesebb eredményeket kaptunk, hiszen 10 esetből 8-ban bizonyult igaznak hipotézisünk. Következésképpen az NPM-országok HRM-gyakorlatának más országok korábban azonosított megoldásaitól határozottan eltérő jellege mind a KKE-, mind más Cranet-országok esetében csökkent. 2008–2009-re tehát a közszféra HR-gyakorlata homogénebb lett, vagyis a vizsgált országok közszférájában alkalmazott HR-módszerek alkalmazásának tendenciája univerzálisabbá vált.



**12. táblázat** • A hipotézis-ellenőrzés eredményeinek változása 2008–2010-ben, 2004–2005-höz képest

Vizsgált terület	Hipotézis*		
	H1	H2	H3
Szervezeti méret 1	✓	✓	✓
HR-részleg mérete 2	✓	✗	✓
Külső szolgáltatók bevonása 3	✗	✓	✗
Szakszervezetesedés 4	✓	✓	✓
A HR-részleg szerepe 5	✗	✓	✗
Nemek aránya 6	✗	✓	✗
Értékelő személye 7	✗	✗	✓
Hol használják az értékelés eredményét 8	✗	✓	✗
Éves bérköltség képzésre fordított aránya 9	✓	✗	✓
Képzési napok száma évente 10	✗	✗	✗
Összes – változatlan	4	6	5
Összes – változott	6	4	5

\* ✓ = változatlan maradt ; ✗ = változott

### 2. hipotézis

A 2004–2005-ös felmérésben a 2. hipotézis – tehát hogy az NPM-országok magán- és közszférájának HRM-gyakorlata kevésbé eltérő, mint a másik két mintában – mind a tíz esetben hamisnak bizonyult. Ez azt jelentette tehát, hogy az NPM-országok magán- és közszférabeli HR-gyakorlata között feltételezett hasonlóságok nem voltak erőteljesebbek, mint a KKE- és más régiók esetében. 2008–2010-re azonban ez a tendencia változott; a 2. hipotézis ugyanis 4 esetben igaznak vagy részben igaznak bizonyult. Összegezve, míg 2005-ben a feltételezés – miszerint a magán- és a közszféra HRM-gyakorlatában az NPM-országokban kevesebb a különbség, mint a világ más országaiban (a közép-kelet-európaiakat is beleértve) – hamisnak bizonyult, ez a tendencia 2008–2010-re megváltozni látszik.

### 3. hipotézis

A közép-kelet-európai országok közszférájának HRM-gyakorlata közelebb áll a többi ország közszférájának HRM-gyakorlatához, mint az NPM-országokéhoz.

A 3. hipotézis öt esetben volt igaz, egy esetben részben igaz, a fennmaradó esetekben pedig hamis. Az előző felmérésben az a hipotézis csak három esetben volt hamis, az összes többi esetben igaz. Ezek szerint amíg a 2004–2005-ös felmérés elég bizonyítékkal szolgált ahhoz, hogy elfogadhatjuk: Közép-Kelet-Európában a HRM közszférájának jellemzői közelebb álltak a többi országéihoz, mint az NPM-országokéihoz, addig a 2008–2010-es felmérés alapján a feltevés megkérdőjelezhetővé vált. A minden mintában jellemző változások tehát olyan új helyzetet hoztak létre, amelynek eredményeként a közép-kelet-európai országok közszférájának HR-megoldásai közelebb kerültek az NPM-országokban tapasztaltakéhoz, mint a világ többi vizsgált országáéból származókhöz.

Összefoglalva, míg az első hipotézis eredményei jó alapot adnak a konvergenciairányzat érvényesülésének alátámasztásához, a második és a harmadik hipotézis inkább crossvergensi tendenciákra utal a HRM területén.

### **5.1. A kutatás korlátai és jövőbeni irány**

Statisztikai szempontból a minta elég nagy, azonban a rétegzés aránytalan, ami azt jelenti, hogy a válaszadók száma az adott országokban nem mindenhol követi az adott országok szervezeteinek összetételét.

A közszféra szervezeteinek aránya a mintában kevéssel több, mint a szervezetek egynegyede, így a mintát a magánszféra vállalatainak dominanciája jellemzi.

A válaszadók nagy többsége angolszász területről származik, míg a közép-kelet-európai minta relatíve kicsi. Az emögött meghúzódó fő indok a kérdőív kitöltéséhez való hozzáállásban keresendő. Közép-Kelet-Európában a közszféra szervezeteit nehezebb rávenni a kérdőívkitöltésre, a felmérésben való részvételre, mint a New Public Management-országokban.

### **5.2. Köszönetnyilvánítás**

A kutatás szerzői köszönetet mondanak a Cranet- ([www.cranet.org](http://www.cranet.org)) hálózat külföldi tagjainak azért, hogy az általuk összegyűjtött kutatási adatokat használhatták.