

A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre – Regionális jellemzők vizsgálata a Cranet 2008/10 felmérésben



Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat bizonyítékául eleinte anekdotikus jellegű leíró munkák és esetbemutatók szolgáltak. Később már inkább az egy-egy országban szervezett nagymintás felmérések és azok egyre kifinomultabb statisztikai elemzése révén igyekeztek bizonyítani, hogy – a különböző módokon megragadott – jobb HR gyakorlatok alkalmazása magasabb szintű teljesítményt eredményez. Ugyanakkor az is egyre elfogadottabbá vált, hogy az univerzális megoldások érvényesülése helyett a HR gyakorlat a világ egyes országaiban, régióiban jelentős különbségeket mutat.

E tanulmány készítői az utóbbi vonulatokba tartozóan arra vállalkoztak, hogy a Cranet kutatási hálózat magyarországi képviselőiként a 2008/10-ben 32 országban felvett 6.258 db feldolgozott kérdőív alapján négy régió HR gyakorlatának sajátosságait keresve igazolják hipotézisüket: statisztikailag is igazolható kapcsolat áll fenn a HR kulcsterületek (5 funkció) döntéshozatali eljárásai és a szervezet teljesítményelemei (6 mutató) között. A tanulmány elemző része tartalmazza a hipotézisek teljes körű igazolását a nagy minta egészére nézve; részletezi a négy klaszter-régió sajátosságait a kapcsolatok létezésében, és bemutatja azokat a korlátokat, amelyek az egyes régiókban színesítik a döntéshozatal és a teljesítmény kapcsolatának alakulását.

[1] Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi docens (karoliny@ktk.pte.hu).

[2] Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi adjunktus (tiszbergerm@ktk.pte.hu).

[3] Szent István Egyetem, egyetemi tanár (poorjf@t-online.hu).

[4] Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, egyetemi tanár (farkas@ktk.pte.hu).

BEVEZETÉS: A KUTATÁS KERETEI ÉS RELEVANCIÁJA

Az emberi erőforrás menedzsment fejlődési folyamatának tudományos jellegű feltárása a '80-as évtizedtől napjainkig tartóan megteremtette azokat a kereteket, amelyben a HRM beépült a vállalati menedzsment elméletébe és napi gyakorlatába.^[5]

Az elméleti modelleket is megalapozó empirikus vizsgálatok tekintélyes hányada^[6] azzal foglalkozik, hogy megragadja a HR jó, ill. legjobb gyakorlatának (*best practice*), rendszerének vagy csomagjának/konfigurációjának (*bundle/configuration*) elemeit. E vizsgálatok főképpen a HR tevékenységterületeket, később pedig érintettjeiket is azonosítják, melyben, mint a HR gyakorlatok alkalmazói kitüntetett szerepet kapnak a vonalbeli vezetők.^[7] Ezeknek a vizsgálatoknak fontos megállapításai a HRM stratégiai jellegére fókuszáltak, melynek nyomán feltárult az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok számos szervezeti teljesítményt befolyásoló aspektusa. E vizsgálatok között azonban mindezidáig hangsúlytalan maradt a HR döntéseket hozó szereplők köre éppúgy, mint a döntéshozatal módja.

A kutatások egy másik jelentős része a nemzetköziesedés területi vagy regionális dimenzióinak vizsgálatára koncentrál, európai és más területi sajátosságok létezésére hívja fel a figyelmet.^[8] A nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat végző HR kutatók e körébe a tanulmány szerzői a kelet-közép-európai HR sajátosságok feltárására összpontosítva csatlakoztak.^[9]

[5] Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Quinn, Mills, D. – Walton, R. (1984): *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. The Free Press, New York.; Pfeffer, J. (1995): *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive. 9. 55-69.; Ulrich, D. – Losey, M. R. – Lake, G. (1997): *HR Tomorrow's Management*. Wiley&Sons, New York.; Ulrich, D. (1998): *Delivering Results*. Harvard Business Review Book, Boston.; Black, J. S. – Gregersen, H. – Mendenhall, M. – Stroh, L. (1999): *Globalizing People Through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading.; Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbak, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): *HR Transformation*. McGraw Hill, New York.

[6] Farndale, E. – Paawe, J. – Morris, S. S. – Stahl, G.K. – Stiles, P. – Trevor, J. – Wright, P. M. (2010): *Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations*. Human Resource Management. 49(1). 45-66.; Brewster, C. – Mayrhofer, W. (2012): *Comparative human resource management: an introduction*. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.

[7] Bowen, D. – Ostroff, C. (2004): *Understanding HRM - firm-performance linkages: the role of the 'strength' of the HR system*. Academy of Management Review. 29(2). 203-221.

[8] Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. Human Resource Management Review. 4. 365-382.; Brewster et al. (2004): i. m.; Farndale et al. (2010): i. m.

[9] Poór, J. (2009): *A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján*. Competitio. 1. 98-117.; Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2009): *In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management: an international comparative survey*. Journal for East European Management Studies. 14(1). 9-47.; Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2010): *Sharpening Profile of HRM in Central-Eastern Europe in Reflection of its Developments in Hungary*. Review of International Comparative

A korábbi nemzetközi és hazai kutatási eredmények hiteles verifikálására a Cranet-kutatás kínált a nemzetközi összehasonlíthatóságot kiválóan biztosító lehetőséget. A Cranet, az angliai Cranfield University által koordinált, napjainkban a világ mintegy 50 országára kiterjedő, legnagyobb empirikus mintával rendelkező független kutatási hálózat. A Cranet-kutatás alkalmat kínál a hálózat tagjainak (a tanulmány szerzőinek 2003 óta), hogy a nemzetközi adatbázis eredményeinek felhasználásával és interpretálásával nemzetközi keretekbe illeszkész saját kutatásaikat, és különböző regionális vagy funkcionális elvek alapján adatokhoz jussanak a teljes mintából. Ebből akár országok, országcsoportok, régiók közötti összehasonlító vizsgálatok végzésére,^[10] akár HR szakterületek szerinti áttekintő elemzések elvégzésére is lehetőség nyílik.^[11]

A KUTATÁS MÓDSZEREI

A tanulmány alapját képező kérdőíves felmérés a Cranet-hálózat országaiban 2008/10-ben készült, a 100 főnél nagyobb üzleti és közsférabeli szervezetek körében. Az adatok rögzítésére és primer feldolgozására 2010-ben került sor SPSS szoftverrel.

A feldolgozás módszertana, az eredmények értékelése az első fázisban a leíró statisztika eszközeivel, majd pedig a kapcsolatok szorosságának mérésére és ellenőrzésére szolgáló szignifikancia elemzésekkel (Khi-négyzet próba, Cramer-féle asszociációs együttható értékek számítása) és a korrespondencia-térképek megrajzolásával történt. Az alkalmazott eszköztár alkalmas volt kiinduló hipotézisünk valódiságának ellenőrzésére és részbeni igazolására.

Kutatásunk a Cranet-minta vizsgált klasztereit a világ földrajzi régiói és jellegzetes menedzsment kultúráinak^[12] kombinálásával hozta létre. A minta teljes elemszáma a kérdőívek vizsgált két kérdését illetően 4298. Ennek régiók szerinti megoszlását az 1. ábra mutatja, ahol (és később mindig) a régiók teljes megnevezése:

- KKE = Közép-Kelet-Európa 9 volt szocialista országa (Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Szerbia, Szlovákia és Szlovénia)

Management. 11(4). 733-747.; Poór, J. - Farkas, F. (szerk.) (2012): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában*. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő.

[10] Alas, R. - Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C. - Mayrhofer, W. - Morley, M. (eds.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier, London.

[11] Brewster, C. - Bennett, C. V. (2010): *Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM*. The International Journal of Human Resource Management. 14. 2568-2588.

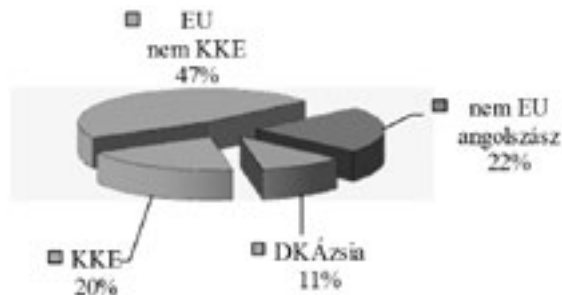
[12] Reiche et al. (2012): i. m.

- EU nem KKE = további 15 európai - ill. a földrajzi Európához közeli - ország (Ausztria, Belgium, Ciprus, Dánia, Egyesült Királyság, Észak-Ciprus, Finn-, Francia- és Görögország, Izland, Izrael, Németország, Norvégia, Svájc, Svédország)
- Nem EU angolszász = 3 nem európai angolszász ország (Ausztrália, Dél-Afrika és az Amerikai Egyesült Államok) és
- DKÁzsia = 3 délkelet-ázsiai ország (Japán, Fülöp-szigetek és Tajvan) szervezetei.

A vizsgált változók egyik eleme - a kulcs HR funkciókban megvalósuló döntési gyakorlat - a Cranet felmérés sztandard kérdőívének arra a kérdéskörére épít, amely a HR pozíció megítélése érdekében azt igyekszik feltárni, hogy "Kik, hogyan hozzák meg a HR-politikai döntéseket?" olyan kulcsterületeken, mint a bérek és juttatások, a toborzás és kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok és a létszám-változtatás.

A szervezeti teljesítmény vizsgálatához Lauren és Foss (2003) közelítését követve többdimenziós, azaz pénzügyi (profitabilitás, tőzsdépiaci teljesítmény) és nem pénzügyi indikátorokat (innovációs ráta, termelékenység, szolgáltatás-minőség) egyaránt figyelembe vettünk. A használt teljesítménymutatóknak csak relatív (más szervezetekhez viszonyított), észlelt alakulását tettük vizsgálat tárgyává, melynek használata elfogadott a stratégiai HRM szakirodalomban, hiszen megbízhatóságát többen is magas fokúnak találták.^[13]

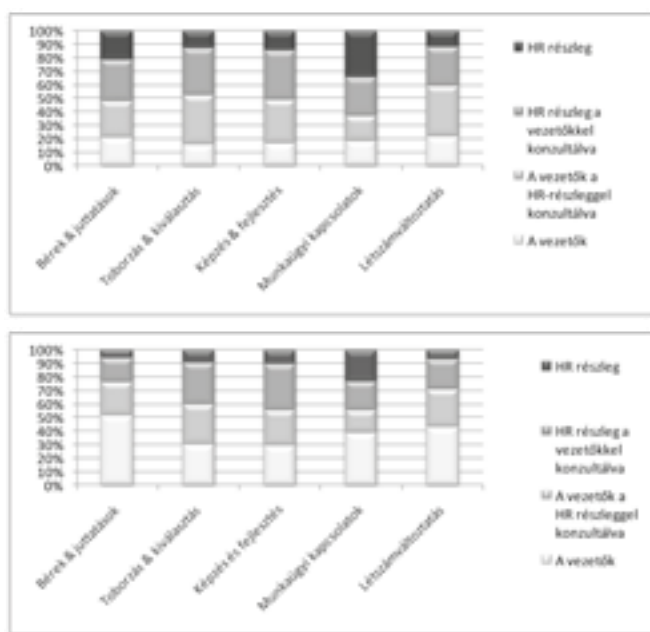
1. ábra: A négy vizsgált régió szervezeteinek részaránya a Cranet 2008/10 felmérésben



[13] Delaney J. T. – Huselid, M. A. (1996): *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal. 39(4). 949-969.; Stavrou, E. T. (2005): *Flexible work boundaries and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context*. Journal of Organizational Behaviour. 20(8). 923-948.

A leíró statisztika adatai – lásd 2. ábra bal oldali eleme – a teljes mintában követett gyakorlat jellegzetességeit mutatják, mely szerint itt a HR döntéshozatal legtipikusabb módja a megosztott felelősséget eredményező, egyeztetett megoldás. A vonalbeli vezetők, illetve a HR specialisták által – a másik féllel történő konzultációk után – hozott döntések aránya 60-70% között mozog, kiemelkedően a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és fejlesztés funkciók esetében, és legkevésbé a munkaügyi kapcsolatok területén. A vonalbeli vezetők primátusa vagy legalább dominanciája elsősorban a létszámváltoztatásokra vonatkozó döntésekben nyilvánulhat meg, a HR specialisták saját terepe pedig a munkaügyi kapcsolatok irányítása.

2. ábra: A kulcs HR funkciók fő döntéshozóinak megoszlása a Cranet 2008/10 felmérés teljes és KKE mintáiban



A régióként is elvégzett elemzések több, a teljes képhez hasonló tendencia mellett sajátos eltérésekre is rámutattak:

- Miközben az EU nem KKE országai szervezeteinek méretbeli összetétele a teljes mintához igen hasonló, HR kulcsfunkcióinak – a munkaügyi kapcsolatokat kivéve – megosztott felelősség jellege itt erősebben érvényesül. Ez a hangsúlyeltolódás pedig mindkét résztvevő fél egyedüli döntéshozási jogosultságait háttérbe szorítja.
- A minta méretbeli összetétele tekintetében mind a teljes, mind pedig az EU

nem KKE országokéhoz hasonló DKÁzsiai szervezetek HR politikaterületeinek jellemző döntéshozói az előzőekkel ellentétben – egyedül, vagy konzultáció után – inkább a HR részleg munkatársai, mint a vezetői hierarchia tagjai. A HR részleg önálló döntéshozói szerepe itt leginkább (30%) a bérek és juttatások területén érvényesül.

- A nem EU angolszász országok a teljes mintától nagyobb méretű szervezetekben a DKÁ mintához igen hasonló tendencia érvényesül, azaz a megosztott felelősséget eredményező kölcsönös konzultáción alapuló döntéshozói gyakorlat mellett a HR részleg erős döntéshozói szerepe jellemző.
- A KKE minta szervezeteinél (lásd 2. ábra jobb szegmense) a HR közös döntéshozó jellegének a teljes minta jellemzőitől való eltérése az előzőekben jellemzett régiókhoz képest ellenkező irányú eltérést mutat. Egyrészt a döntések konzultatív jellege kevésbé erőteljesen (40-60%) érvényesül, másrészt az egyedüli döntéshozói státusz nem a HR részleg, hanem a vezetői hierarchia tagjaihoz kötődik. A vezetők tartják kézben a bér és juttatási döntéseket, a létszám-változtatási ügyeket, de egyedüli döntéseikkel dominálják a többi kulcs HR területet is.

A KUTATÁS KIINDULÓ HIPOTÉZISE

A HR döntéshozatal és szereplői tekintetében a leíró statisztikai adatok alapján észlelt, és a fentiekben vázolt regionális eltérések alapján e tanulmányunkban más módszerekkel azt vizsgáljuk, hogy kimutatható-e az a stratégiai HR-nek tulajdonított képesség, amely szerint szervezeti teljesítményalakító erővel bír. Másként: szervezeti teljesítményt befolyásoló, stratégiai jellegű HR jellemző-e az, hogy kik és hogyan hozzák meg a HR kulcsterületekre irányuló döntéseket? Hipotézis: A kölcsönös konzultáción alapuló, egyeztetett HR döntések jobb szervezeti teljesítményt eredményeznek. Minél jobban érvényesül a HR döntésekben a megosztott felelősség, azaz minél több területen érvényesül a felek együttdöntési aránya, annál nagyobb az esély a különböző szervezeti teljesítményelemek (mutatók) legmagasabb szintjének elérésére.

Itt azt vizsgáljuk tehát, hogy létezik-e, (és ha igen, melyik régiókban, országcsoportoknál kimutatható) a vizsgált hat szervezeti teljesítményelem (lásd 1. táblázatban) relatív szintjének megítélése és a kölcsönös konzultáción alapuló HR döntéshozatali területek száma között az a feltételezett kapcsolat, miszerint: az erőteljesebben érvényesülő (vagyis a vizsgált 5 HR-területből minél többet lefedő) konzultáció jobb szervezeti teljesítményt eredményez. Ellenpróbául a konzultáció nélküli, a valamelyik döntéshozó által mind az 5 HR területen egyedül meghozott döntések szolgálnak, hiszen hipotézisünk logikája szerint itt várható a leggyengébb szervezeti teljesítmény.

- Az 1. táblázatba rendezett összefoglaló táblák adatai alapján a feltételezésünk érvényességét vizsgálva kiindulásként megállapítható, hogy:
- a teljes mintát illetően minden vizsgált szervezeti teljesítményelem kapcsán szignifikáns a kölcsönös konzultáción alapuló HR döntéshozatali területek száma és a szervezeti teljesítményszintek közötti kapcsolat,
- a profitabilitás szintje és az együttdöntési gyakorlat mértéke között minden vizsgált régióban szignifikáns a kapcsolat, és csupán egy régióban (nem EU angolszász) nem az – az innovációs szint kapcsán,
- a legtöbb (hatból öt) szervezeti teljesítményelemnél Európában (az EU nem KKE és a KKE-ban egyaránt) érvényesül szignifikáns módon a két tényező között feltételezett kapcsolat,
- a legkevesebb (a hatból csak kettő) esetben pedig a nem EU angolszász régióban mutatkozik szignifikánsnak a vizsgált elemek közötti kapcsolat,
- a Cramer-féle asszociációs együttható értékei alapján minden szignifikánsnak (Khi-négyzet próba p értéke <0,05) talált sztochasztikus kapcsolatról megállapítható, hogy azok intenzitása sehol sem éri el a közepes szintet.

1. táblázat: A konszenzusos HR döntéshozatali területek száma és a hat szervezeti teljesítményelem szintje közötti kapcsolatok a teljes mintában és a 4 régióban

A	1. A szolgáltatás-minőség szintje				2. A termelékenység szintje				3. A profitabilitás szintje			
	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer
	KKE	922	32,184	0,041*	0,093	840	21,706	0,357	0,079	848	43,410	0,002*
EU nem KKE	2325	39,437	0,006*	0,065	2305	33,589	0,029*	0,060	2207	43,031	0,002*	0,070
nemEU angolsz	584	20,871	0,405	0,095	579	189,237	0,506	0,091	513	37,642	0,010*	0,135
DKÁzsia	594	27,314	0,127	0,107	590	45,337	0,001*	0,139	593	40,723	0,004*	0,131
Teljes minta	4425	46,552	0,001*	0,051	4344	57,297	0,000*	0,057	4161	107,643	0,000*	0,080

B	4. Az innovációs ráta szintje				5. Tőzsdepiaci teljesítményszint				6. Környezeti ügyek színvonal			
	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer	N	Khi-négyzet	p érték	Cra-mer
	KKE	863	46,690	0,001*	0,116	549	53,664	0,000*	0,156	815	45,213	0,001*
EU nem KKE	2279	51,959	0,000*	0,075	1228	37,016	0,012*	0,087	2168	30,993	0,055	0,060
nemEU angolsz	566	26,174	0,160	0,108	282	22,638	0,307	0,142	535	47,459	0,001*	0,149
DKÁzsia	590	34,348	0,024*	0,121	500	11,244	0,940	0,075	484	27,294	0,127	0,146
Teljes minta	4298	115,816	0,000*	0,082	2559	103,074	0,000*	0,100	4002	63,812	0,000*	0,063

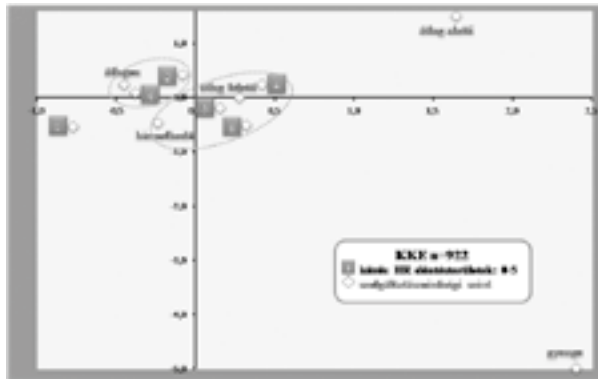
A Cranet kérdőív a szervezeti teljesítmények relatív szintjeinek megítélését kérte a válaszadóktól. Konkrétan azt, hogy a szolgáltatás-minőség, a termelékenység, a profitabilitás és az innovációs ráta szintjei, a tőzsdepiaci teljesítményszint valamint a környezeti ügyek kapcsán minősítsék saját szervezetüket. A minősítés alapja tehát a válaszadó szektorában működő többi cég, a válaszható skála-szintek pedig a gyenge, iparági sereghajtó; az átlag alatti; az átlagos, azaz a versenytársakkal azonos; a jobb, mint az átlag, valamint a kiemelkedő fokozatok jelölését kínálták. A továbbiakban vizsgálati eredményeink bemutatása e válaszok teljesítményelemenkénti részletezésére irányul, a szignifikáns kapcsolatot felmutató régiók esetén.

VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A keresztátlak tanulsága szerint a teljes mintában a szolgáltatás-minőség relatív szintjét a válaszadók nagyobb része az átlagosnál jobbnak tartja, ami a teljes minta és annak KKE és EU nem KKE országcsoportja korrespondencia-térképein egyaránt jól megjeleníthető összefüggést mutat a több területen is közösen hozott HR-döntések gyakorlatával.

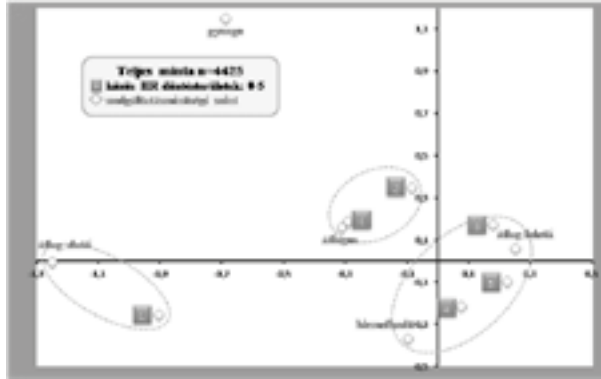
Miközben a KKE régió keresztátlakjaiban jelölt szolgáltatásminőség-színvonal csak kissé marad el a teljes és az EU nem KKE országcsoportétól, a döntéshozási gyakorlatot itt jellemzik legerősebben az egyeztetés nélküli döntések. A régió gyakorlatát szemléltető korrespondencia-térkép (lásd 3. ábra) szerint itt a háromnál több HR területen érvényesülő együttdöntés átlag feletti, vagy kiemelkedő szolgáltatás-minőségi eredményt produkál, viszont átlagos szintet kizárólag a vonalbeli vezetők által meghozott HR döntések révén is el lehet érni.

3. ábra: A szolgáltatás-minőségi szintek és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE régió



A teljes minta kapcsán (lásd 4. ábra) igen hasonló együttállásokat láthatunk, azzal a különbséggel, hogy az átlagos teljesítményszintet elérő, egyeztetés nélküli döntéshozó fél itt már lehet HR-es is.

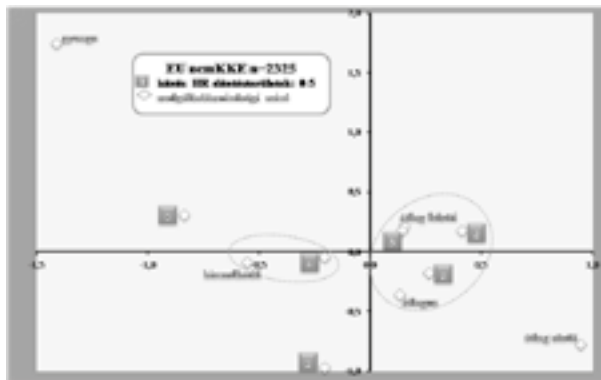
4. ábra: A szolgáltatás-minőségi szintek és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – Teljes minta



Az EU nem KKE régióban (lásd 5. ábra) a 2-3 HR területen megvalósuló egyeztetett döntéshozatal átlagos eredményt produkál, a mind az öt vizsgált területen érvényesülő ilyen gyakorlat következménye pedig az átlag feletti színvonal. A kiemelkedő szolgáltatásszínhez viszont az ötből csupán négy területen megvalósuló egyeztetett döntéshozatal párosul.

A fentiek szerint tehát egyrészt a szolgáltatás-minőség átlagos szintje nem csak az együttdöntések révén érhető el, másrészt viszont a mechanisztikusan követett együttdöntési gyakorlat nem feltétlenül eredményez kiemelkedő színvonalat.

5. ábra: A szolgáltatás-minőségi szintek és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – EU nem KKE régió



A termelékenység-mutató szintjei és a vizsgált öt HR döntéshozási területen alkalmazott megoldások együttes vizsgálata során a DKÁzsia régió és teljes

minta keresztábráiban (lásd 2. táblázat) éppúgy, mint korrespondencia-térképein (lásd 6., 7. ábra) ismét az látható, hogy e szervezeti teljesítménymutató átlagos szintjének eléréséhez nemcsak az együttdöntés, hanem az egyeztetés nélküli gyakorlat is célravezető lehet! Ugyanis:

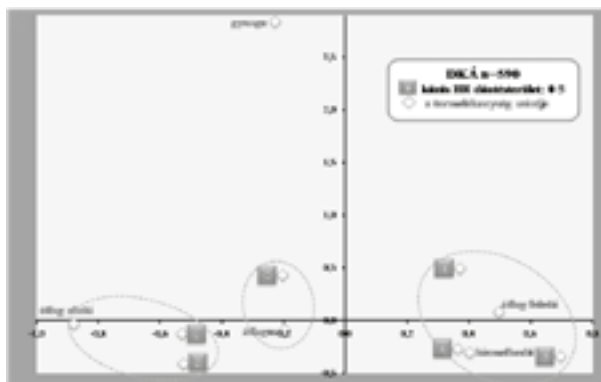
2. táblázat: A termelékenység szintje tekintetében szignifikáns kapcsolatot mutató három régió keresztábrái

A szervezet e teljesítménye a szektorban működő többihez viszonyítva	A kölcsönös konzultáción alapuló HR döntéshozatali területek száma						
	0	1	2	3	4	5	Együtt
EU nem KKE							
Gyenge, iparági sereghajtó	5	1	2	5	4	11	28
Átlag alatti	8	1	9	22	28	32	100
Átlagos/a versenytársakkal azonos	50	45	78	168	233	253	827
Jobb, mint az átlag	63	49	88	191	302	344	1037
Kiemelkedő	36	20	28	51	100	78	313
Együtt	162	116	205	437	667	718	2305
DKÁzsia							
Gyenge, iparági sereghajtó	5	1	0	3	0	0	9
Átlag alatti	18	20	20	11	7	4	80
Átlagos/a versenytársakkal azonos	64	40	45	26	28	40	243
Jobb, mint az átlag	38	23	22	37	28	41	189
Kiemelkedő	12	9	11	11	9	17	69
Együtt	137	93	98	88	72	102	590
Teljes minta							
Gyenge, iparági sereghajtó	13	3	2	9	6	13	46
Átlag alatti	39	22	38	41	50	43	233
Átlagos/a versenytársakkal azonos	219	114	199	281	379	411	1603
Jobb, mint az átlag	216	99	191	319	475	568	1868
Kiemelkedő	79	43	56	101	161	154	594
Együtt	566	281	486	751	1071	1189	4344

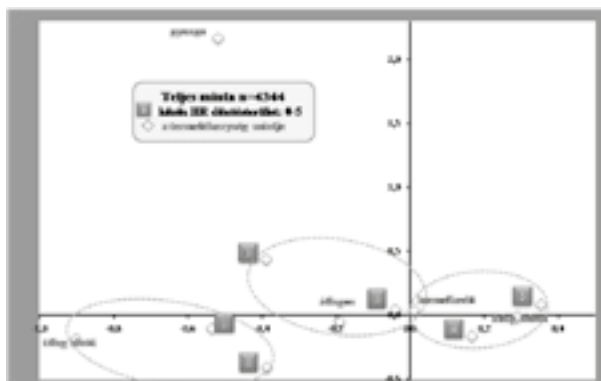
- Valamelyik potenciálisan érintett fél (a HR-esek, vagy a közvetlen vezetők) önálló döntése eredményeként is el lehet érni az átlagos, vagy esetenként akár kiemelkedő termelékenységi szintet is. (Lásd a 2. táblázatban a teljes minta és a DKÁzsia régió keresztábráit, melyekből az is látszik, hogy az utóbbi régió országaiban sokkal magasabb az egyedül-döntési arány (~25%), mint a teljes mintában (~15%) és a z EU nem KKE országokban (~7%).)
- Az együttdöntések esetén azonban igaznak bizonyul a hipotézisünk szerinti összefüggés, azaz a csak kevés (1-2) területen érvényesülő együttdöntés pozitívnak mondható kimenete a legalacsonyabb, míg a több (3 és a fölött) HR területen is megvalósuló közös döntéshozás magas szintű relatív termelékenységmutatót eredményez.

- Az EU nem KKE országcsoporthoz viszonyítottan figyelemre méltóan az is látható, hogy a teljesítménymutató kapcsán a sok (4-5) területen megvalósuló döntéshozatali mód meglehetősen gyakran párosul átlag alatti termelékenység szinttel is.

6. ábra: A termelékenységi mutató szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok - DKÁ



7. ábra: A termelékenységi mutató szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok - Teljes minta



A profitabilitás relatív szintjének megítélése és a HR-együttdöntési gyakorlat mértéke minden vizsgált mintánkban szignifikáns kapcsolatokat jelez, miközben e szervezeti teljesítménymutató teljes mintabeli szintjét a válaszadók az előzőekben vizsgáltakénál alacsonyabbnak jelzik és inkább átlagosnak, mint azt meghaladónak, vagy kiemelkedőnek tartják.

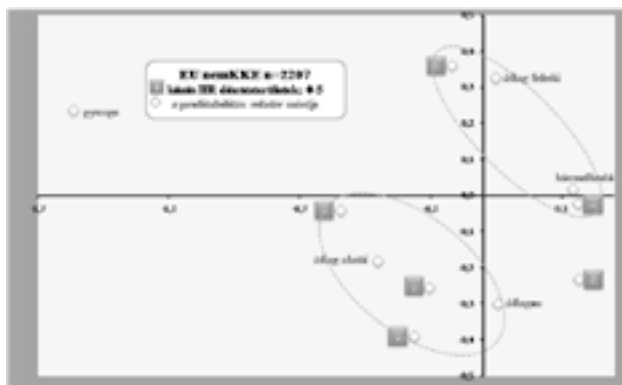
A keresztábrák értékei e hasonlóságok mellett a régiók egyes csoportjainak eltérő sajátosságaira is rávilágítva a következőket mutatják:

- Miközben az EU nem KKE, és a nem EU angolszász országok, valamint a teljes minta válaszadóinak több, mint fele (50-55%) az átlagnál jobb, vagy kiváló profitabilitási eredményeket jelzett, e térségekből hasonló arányban (50-60%) jelölték, hogy náluk a magas (4-5 területen) együttdöntési gyakorlat érvényesül. Mindezek mellett tehát az átlag alatti, ill. a gyenge, iparági sereghajtó profitabilitási szintek érvényesülésének együttes értéke itt viszonylag alacsony (~13%) arányú.
- Az előzőekben említett országcsoportoknál korlátozottan (7-13%) érvényesülő egyedüli HR döntéshozatali gyakorlattól eltérően, elemzésünk két másik vizsgált országcsoportjában (DKÁzsia és KKE) e tekintetben jóval magasabb értékek (23-28%) jellemzőek. Ennek következtében azonban nemcsak a magas (4-5 területen érvényesülő) együttdöntési gyakorlatok aránya csökken erőteljesen (25-28%), hanem az e szervezetektől jelzett átlagnál jobb, vagy kiemelkedő teljesítményszintek aránya is csupán 30-40%. Ehhez pedig a DKÁzsiai cégeknél a leggyengébb két profitabilitási szint (azaz az átlag alatti és a gyenge, iparági sereghajtó) a válaszadók magas hányadánál (több, mint 20%) társul. Itt tehát viszonylag sok cégnél születnek egyeztetés nélkül a HR döntések, annak ellenére, hogy ezek profitabilitási szintben megjelenő következményei nem ritkán negatívak.

A vizsgált régiók, országcsoportok előzőekben keresztábrák alapján megállapított sajátosságait kiválóan szemléltetik a 8-10. ábrák korrespondencia-térképei.

Az EU nem KKE régió országainak gyakorlatát szemléltető (8.) ábráról jól látszik az a két tartomány, melyeken a sok területen érvényesülő együttdöntés az átlagnál jobb, ill. kiemelkedő profitabilitási teljesítményt eredményez, miközben a 3 vagy kevesebb ilyen döntés átlag alatti, esetleg átlagos profitszintet generál. Érdekes kiemelni azt az itt ismét mutatkozó jellegzetességet, hogy a „csak” négy területen megvalósuló együttdöntés kimenete meghaladja a minden (azaz öt) területen bekövetkezőt.

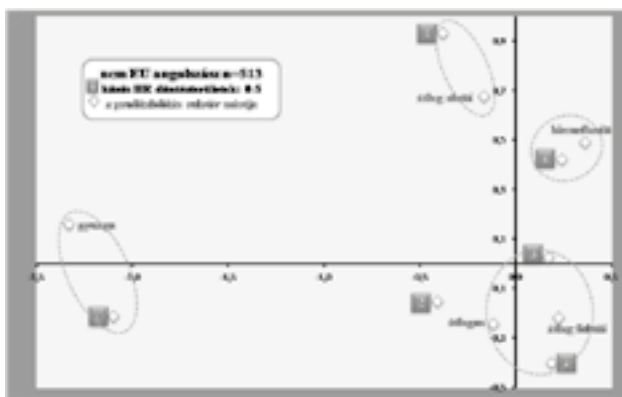
8. ábra: A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – EU nem KKE régió



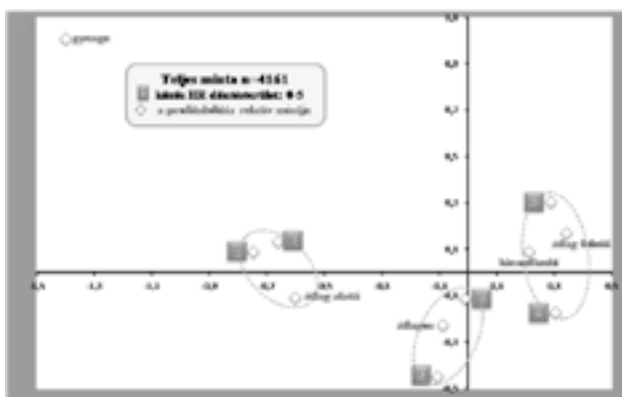
Míg a 9. ábrán a nem európai angolszász szervezetek gyakorlatából egyrészt a legmagasabb együtt döntési esetszám és az átlag feletti profitabilitási szint együttállása rajzolódik ki, másrészt a páronként mutatkozó együttállásokban egy meglepő kapcsolat is mutatkozik: itt az ötből csupán három HR területen történő együtt döntés már kiváló profitabilitási szinthez vezet.

A teljes minta (10. ábra) három köre egyértelműen utal a profitabilitás, mint szervezeti teljesítménymutató és a HR-döntési gyakorlat azon kapcsolatára, miszerint: a nem létező, vagy csupán egy területen megvalósuló együtt döntési gyakorlat gyenge, a 2-3 területen érvényesülő átlagos, a 4-5 területen jellemző pedig kiváló profitabilitási szinthez vezet.

9. ábra: A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok - nem EU angolszász régió

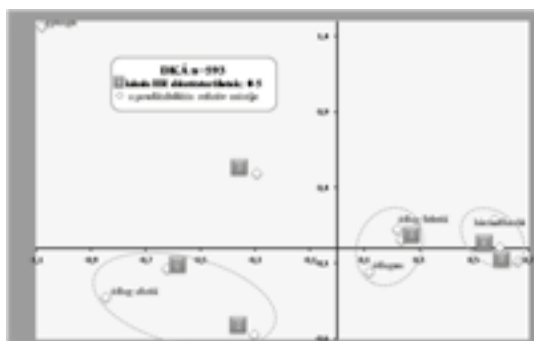


10. ábra: A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok - Teljes minta



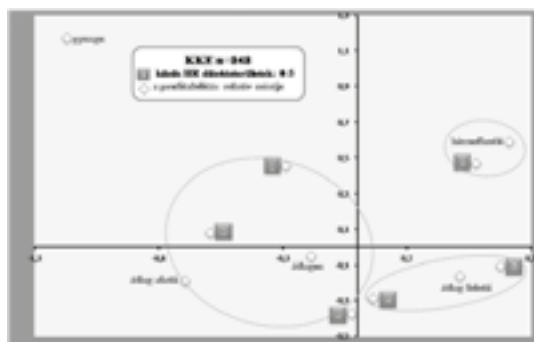
Az előzőekben vázolt összefüggés látszik érvényesülni a keresztábrák vizsgálatakor jellemzőik alapján másik csoportba sorolt DKÁzsiai környezetben is, bár e szervezeti körről már tudható, hogy – itt a 11. ábrán is megjelenő negatív eredmények ellenére – meglehetősen magas a nem létező, vagy kevés területen érvényesülő HR-együttdöntés előfordulásának gyakorisága. Annak ellenére is, hogy a kevés cégnél érvényesülő sokterületű (4-5) együttdöntéshez itt is kiemelkedő profitabilitási szint párosul.

11. ábra: A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – DKÁzsia régió



A KKE régióban a 12. ábrán ismét felbukkan az eddig csupán a nem EU angolszász országoknál tapasztalt „kukktójas-kapcsolat”, mely szerint már a három területen megvalósuló együttdöntés itt is elegendő ahhoz, hogy kiemelkedő profitabilitási szintet érhessenek el a szervezetek. A viszonylag ritkán előforduló 4-5 együttdöntéshez kapcsolódóan az átlagosnál jobb eredményre lehet számítani, viszont a kevés területen megvalósuló konzultatív döntéshez párosuló eredményszint csak átlagos, vagy az alatti.

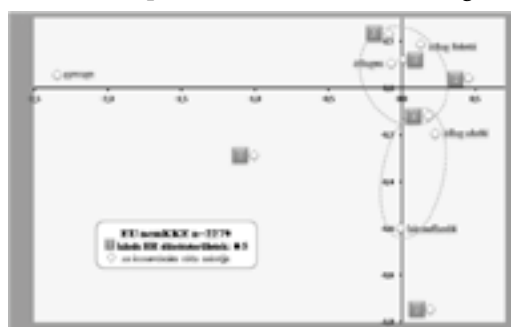
12. ábra: A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE régió



Az innovációs ráta és a HR-döntéshozatali mód négy vizsgált országcsoportnál jelez szignifikáns kapcsolatot, a ráta értékét azonban egy kivétellel inkább átlagosnak, mint a fölöttinek ítélik a válaszadók.

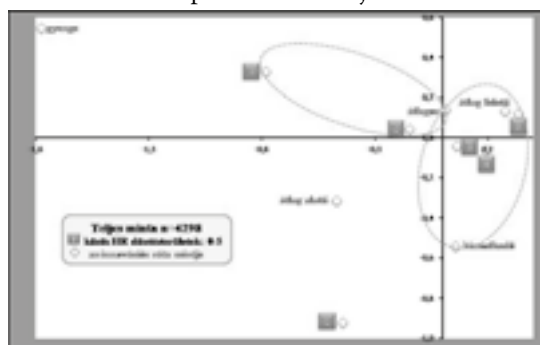
A pozitív irányú eltérés az EU nem KKE válaszadóknál tapasztalható, ahol a magasabb szintű innováció olyan környezetben érvényesül, ahol magas a felek együttdöntési aránya. E jellemzők kapcsán a 13. ábra arra világít rá, hogy e régióban a több (3-5) területen megvalósuló kölcsönös konzultáción alapuló HR döntéshozatali gyakorlathoz átlagos, vagy a fölötti innovációs-ráta szint párosul. Az ábra tanulsága szerint sok (4) együttdöntési terület e régióban vezethet kiemelkedő, de átlag alatti innovációs teljesítményszinthez is.

13. ábra: Az innovációs ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – EU nem KKE régió



Az előzőekben vázolt összefüggések hangsúlyos elemei - némileg alacsonyabb átlagos innovációs eredményt produkálva - megismétlődnek a teljes minta korrespondencia-térképén (14. ábra). Azaz a sok (3-5) együttdöntési területet magában foglaló gyakorlatok átlagos, vagy a fölötti innovációs teljesítményt vonzanak, míg ahol alacsony (0-2) a kölcsönös konzultáción alapuló HR döntéshozatali területek száma, ott e teljesítménymutató gyenge, szintje esetleg az átlagosat éri el.

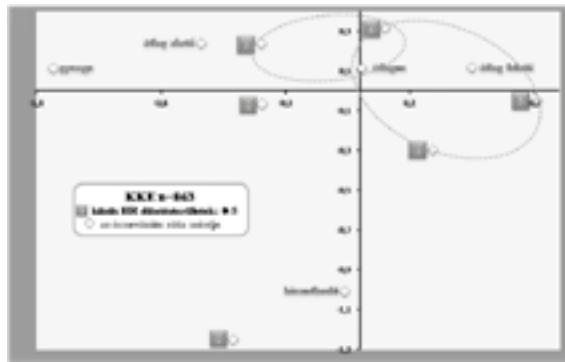
14. ábra: Az innovációs ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – Teljes minta



A KKE, valamint a DKÁzsia jellemzők egymáshoz hasonlító módon térnek el az EU nem KKE régió gyakorlatától. Egyrészt az innovációs rátát inkább átlagosnak jelölik, mint annál jobbnak, valamint a leggyengébb szint előfordulási aránya itt jóval magasabb (15-21%), mint az EU nem KKE mintában (12%).

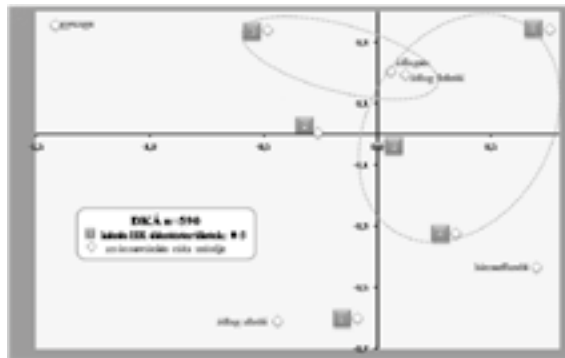
A KKE országcsoportból érkezett válaszok 15. ábrán látható érdekessége az, hogy bár a szélső értékek tekintetében a teljes mintához hasonló együttállások tapasztalhatók, innen az átlagos innovációs szintet a csupán egyedül meghozott döntések révén is elérhetőnek jelzik.

15. ábra: Az innovációs ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE régió



A DKÁzsia régió válaszadóinál a KKE-hoz hasonló tendencia érvényesül, csak kicsit erőteljesebben, hiszen a 16. ábra szerint itt már nemcsak átlagos, hanem a feletti innovációs-szint eredmények is születnek az egyeztetés nélkül meghozott HR döntésekhez kapcsolódóan. Egy másik figyelemre méltó különbség, hogy míg e régióban az egyedül HR döntést hozók a HR-es szakemberek, a KKE országcsoportban a vonalbeli vezetők.

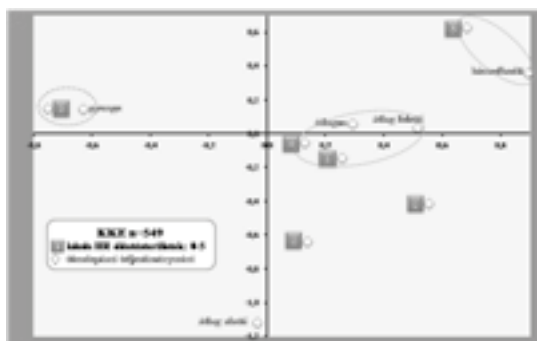
16. ábra: Az innovációs ráta szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – DKÁzsia régió



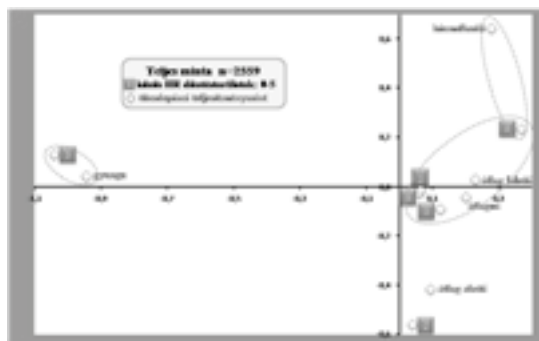
A tőzsdepiaci teljesítményszint és a vizsgált HR döntési gyakorlat között a teljes minta mellett az EU nem KKE és a KKE országcsoportokból érkezett válaszok esetében mutatható ki szignifikáns kapcsolat. A keresztábrák tanulsága szerint az e teljesítménymutató tekintetében a teljes mintában elért teljesítményszintet az átlagosnál kicsit jobbnak minősítik a válaszadók. Az EU nem KKE országcsoportban elért szint ettől jobb, míg a KKE-ből érkező vélemények szerint e régióban a gyenge, iparági sereghajtó kategóriában szerepel a legtöbb válaszadó.

Hogy milyen jellemző HR döntési gyakorlat és teljesítményszint együttállások eredményezik a fenti kimeneteket, az a KKE és a teljes minta korrespondenciaterképeit mutató 17. és 18. ábrákon látható. Ezek szerint mindkét esetben nagy hasonlósággal érvényesül, hogy míg a több (3-5) HR területen közösen hozott döntések jobb tőzsdepiaci teljesítményszintet eredményeznek – melyeknél a kiemelkedő szint mind az 5 területen konzultatív módon meghozott HR döntések közelében található –, addig a bármely fél által, de egyedül meghozott HR döntésekhez gyenge, iparági sereghajtó pozíciót jelző tőzsdepiaci teljesítményszintek párosulnak.

17. ábra: A tőzsdepiaci teljesítményszintek és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE régió

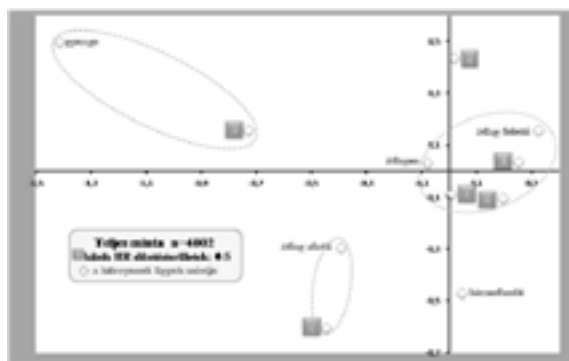


18. ábra: A tőzsdepiaci teljesítményszintek és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – Teljes minta



A környezeti ügyek helyzetét a teljes minta válaszadói legalább átlagosnak, versenytársaikhoz hasonlóknak, vagy attól kicsit jobb színvonalúnak minősítik. E szervezeti teljesítménymutató tekintetében két olyan régió (KKE és nem EU angolszász) szervezeteinél jelentkezett szignifikáns kapcsolat, melyek ez idáig csak egyszer szerepeltek elemzésünk páros összehasonlításában. A teljes minta korrespondencia-térképén az eddig tapasztaltakéhoz közeli együttállások rajzolhatók (lásd 19. ábra), ahol az alig, vagy egyáltalán nem érvényesülő konzultatív döntés átlag alatti, vagy gyenge, iparági sereghajtó környezeti szintet eredményez, a legalább három, vagy annál több területen érvényesülő konzultatív HR döntés pedig legalább átlagos, vagy annál jobb környezeti teljesítményszintet ígér.

19. ábra: A környezeti ügyek szintjei és a közös HR döntésterületek száma közötti kapcsolatok – Teljes minta



Miközben most a KKE régió válaszainak együttállását szemléltető korrespondenciaterkép az előzőekhez igen hasonló összefüggések érvényesülésére utal, addig a nem EU angolszász országokból kapott válaszok képei nehezen értelmezhető csoportosulásokat mutatnak, így ezek közlésétől eltekintünk.

ÖSSZEGZÉS, KONKLÚZIÓ

E tanulmány kiinduló hipotézise szerint a HR-politikai döntésekben potenciálisan érintett felek kölcsönös konzultáción alapuló, egyeztetett döntései jobb szervezeti teljesítményt eredményeznek. Elemzéseink során tehát először azt a feltételezésünket ellenőriztük, hogy létezik-e statisztikai módszerekkel megragadható kapcsolat a HR döntési gyakorlatok és a szervezeti teljesítményelemek között a világ 2008/10-es Cranet-felmérésben résztvevő egyes országcsoportjaiban, régióiban. A továbbiakban a sztochasztikus kapcsolat mutató régiókban azt vizsgáltuk, hogy azokban hasonlóan, azaz univerzálisan, avagy eltérően érvényesül az a hipotézisünkben feltételezett összefüggés, miszerint: ha jobban érvényesül a HR döntésekben a megosztott felelősség, azaz

(a vizsgált ötből) minél több területen érvényesül a felek együttdöntési gyakorlata, annál nagyobb az esély a különböző szervezeti teljesítményelemek legmagasabb szintjének elérésére.

Vizsgálati eredményeink szerint a teljes mintában mind a hat tanulmányozott teljesítményelem sztochasztikus kapcsolatban állt az elemzett HR döntéshozási gyakorlattal, sőt az ellenőrzött összesen 30 kapcsolat több mint 70%-a (22 eset) szignifikánsnak (Khi-négyzet próba p értéke $<0,05$) mutatkozott. A kapcsolat létét feltételező hipotézisünk tehát a teljes mintában és elemeinek nagy részében is igaznak bizonyult.

A teljes mintában feltárt összefüggések a vizsgált hat teljesítményelem egyik felénél, az egyes elemek fokozatai és szintjei tekintetében is szinte teljes megfelelést mutattak, azaz hipotézisünk a kapcsolat módjára irányuló része is megerősítést nyert.

A profitabilitás szintje, valamint a tőzsdepiaci teljesítmény és a környezeti ügyek tekintetében ugyanis szinte egyöntetűen érvényesült az a kapcsolat (lásd 10. 18. és 19. ábrák), hogy míg az egyedül, vagy egyeztetett módon csupán egyetlen HR területen meghozott döntésekhez gyenge, iparági sereghajtó, ill. átlag alatti szervezeti teljesítményszint párosul, addig a 2-3 területen megvalósuló együttdöntési gyakorlathoz átlagos, a 4-5 területen érvényesülőhöz pedig átlag fölötti vagy kiemelkedő teljesítményszintek kapcsolódnak.

A teljes minta másik három - nem pénzügyi jellegű - szervezeti teljesítményeleme (a szolgáltatásminőség és a termelékenység és az innovációs ráta relatív szintje) tekintetében az előzőekben vázolt „lineáris” együttállások sajátosan valósulnak meg. Úgy, hogy mindegyiknél megjelenik egy speciális „köztes” pár, miszerint a csupán az egyik potenciális döntéshozó által meghozott, tehát az egyeztetést teljesen nélkülöző HR döntések is vezethetnek átlagos (a KKE ill. a DKÁzsia gyakorlat okán) teljesítményszintekhez. Ezek mellett azonban a 4., 7. és 14. ábrákon azt láthatjuk, hogy a kevés (1-2) területen megvalósuló egyeztetett döntéshozatalhoz jellemzően a gyenge, átlag alatti, míg a több (3-5) HR funkcióban érvényesülőkhöz az átlagnál jobb eredmények társulnak.

A teljes mintában talált, a kiinduló hipotézisünket ezen a szinten nagy arányban igazoló összefüggések országcsoportonkénti vizsgálata a teljes minta jellegzetességeitől való eltéréseket, régiónkénti sajátosságokat mutat, ami szerint:

- az EU nem KKE régió HR-döntések a szolgáltatásminőségi és profitabilitási ráták tekintetében egyaránt azt mutatták, hogy a „csak” négy területen megvalósuló együttdöntés kimenete haladja meg a minden (azaz öt) területen bekövetkezőt, valamint, hogy a termelékenységmutató esetében meglehetősen gyakori, hogy a sok (4-5) együttdöntési területhez akár átlag alatti teljesítményszint társul. E régióban tehát, ahol a legkonzekvensebben követik a megosztott felelősséget reprezentáló HR együttdöntési gyakorlatot, annak mechanisztikus alkalmazási korlátai is jelentkeznek.

- a KKE-i régió (a teljes, és az EU nem KKE-i régió mintáétól eltérő) HR döntéshozási gyakorlatának fő jellegzetessége, hogy abban – a gyakran önállóan hozott döntéseik révén – erőteljes a vezetők HR-gyakorlatot meghatározó szerepe. Az ilyen gyakorlatról több szervezeti teljesítményelem (pl. szolgáltatásminőség, innováció) kapcsán is láthattuk, hogy általuk átlagos teljesítményszint is elérhető. Miközben azonban egyértelmű kapcsolatok utalnak a kevés együttdöntés és az átlag alatti, valamint a több együttdöntési terület és az átlag feletti eredmények érvényesülésére, e jelek sem ingatják meg e térségben a szervezetek HR döntések terén tanúsított magatartását.
- a DKÁzsiai régióból származó eredmények a KKE-i gyakorlathoz igen hasonló szervezeti magatartásról tanúskodnak, azzal a kivétellel, hogy itt a HR-ügyek egyedüli döntéshozói nem a vezetők, hanem a HR-esek. Annak ellenére, hogy követett gyakorlatuk „eredményei” pl. a profitabilitás kapcsán itt is azt mutatják, hogy kiemelkedő szintet 4-5 területen történő együttdöntés eredményez, míg az 1-2 területen megvalósuló, csupán az átlag alatti szinthez elegendő.
- a nem EU angolszász régiós gyakorlatról viszonylag kevés sajátosság került napvilágra.

Vizsgálatunk alapján az is megállapítható, hogy a különböző szervezeti teljesítményelemek némileg eltérő mértékben várják el, illetve honorálják az eltérő HR döntéshozatali gyakorlatokat. E tekintetben egyrészt a profitabilitási, másrészt az innovációs ráta szintje kiemelendő. Közülük a profitabilitás az, amelyik egyrészt legkevésbé tolerálja az egyeztetés nélküli gyakorlatot, másrészt két régióban (nem EU angolszász, KKE) már a három együttdöntés esetén is kiemelkedő teljesítményszintet valószínűsít. Az innovációs ráta eredményei viszont két régióból is (DKÁzsia és KKE) azt jelzik, hogy amennyiben az átlagos, a versenytársakkal azonos innovációs teljesítményszint elérése megfelelő a szervezetek számára, az egyeztetés nélküli HR döntéshozási gyakorlat (bármelyik fél is gyakorolja azt) kielégítő megoldás lehet.

Összegzésül elmondható, hogy alaphipotézisünk teljesült. Jellemzői kapcsán pedig megállapítható, hogy a teljes mintában talált harmonikus összképet, regionálisan eltérő felhangú elemek alkotják.

Fenti eredményeink többértően gazdagítják a nemzetközi összehasonlító HRM szakirodalmát, hiszen:

- egyrészt rámutatnak egy, az ott ez idáig kellő figyelmet nem kapott tényező - a HR döntésekben résztvevő szereplők és döntéshozatali módok - és szervezeti teljesítményelemek közötti kapcsolatok létezésére, így a HR stratégiai jellegének új bizonyítékát adják,

- másrészt megerősítik a már feltárt és többnyire az intézményi és kulturális sajátosságokkal magyarázott^[14] regionális sajátosságok létezését, rámutatva pl. az USA-beli és a (nyugat)-európai HR gyakorlat^[15] mások által azonosított eltéréseinek egy újabb elemére,
- valamint újabb adalékkal egészíti ki a KKE-i régió még csak körvonalazódó hasonló és eltérő HR megoldásainak tárházát.^[16]

Emellett a praktizáló szakemberek számára is hasznos kiindulópontként szolgálhatnak, hiszen eredményeinkből leolvashatók az egyes eltérő teljesítményprioritásokhoz párosítandó hasznos magatartásformák, döntéshozási szereplők és módok.

Legvégül pedig szót kell ejtenünk a tanulmányban olvashatók korlátairól, melyek részben az egyes országok alacsony mintaelem-számából adódnak, részben pedig abból, hogy azok a vizsgált régió országainak korántsem teljes körét fedik le. Ezen túl pedig a válaszadók a 100 főnél nagyobb szervezetek gyakorlatát tükrözik, így az erőteljes KKV-szektorú országok, ill. régiók HR gyakorlata a Cranet-mintától eltérő képet is mutathat.

IRODALOM

- Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (eds.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Quinn, Mills, D. – Walton, R. (1984): *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. The Free Press, New York.
- Black, J. S. – Gregersen, H. – Mendenhall, M. – Stroh, L. (1999): *Globalizing People Through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading.
- Bowen, D. – Ostroff, C. (2004): *Understanding HRM - firm-performance linkages: the role of the 'strength' of the HR system*. *Academy of Management Review*. 29(2). 203–221.

[14] Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (2013): Human Resource Management across Time and Context: Comparative Research and Global Trends in HRM. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London. 1–11.

[15] Brewster et al. (2004) i. m.; Jackson, S. E. – Schuler, R. S. – Lepak, D. – Tarique, I. (2012): HRM practice and scholarship: a North American perspective. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.

[16] Karoliny et al. (2009): i. m.; Morley, M. J. – Minbaeva, D. – Michailova, S. (2012): The transition states of Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union. In: Brewster, C., – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.; Kazlauskaitė, R. – Buciunine, I. – Poór, J. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávicz, Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M (eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London. 103–121.

- Brewster, C. – Bennett, C. V. (2010): *Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM*. The International Journal of Human Resource Management. 14. 2568–2588.
- Brewster, C. (2004): *European perspectives on human resource management*. Human Resource Management Review. 4. 365–382.
- Brewster, C. (2007): *Comparative HRM: European views and perspectives*. Human Resource Management. 18. 769–787.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Elsevier, London.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. (2012): Comparative human resource management: an introduction. In: Brewster, C., – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.
- Delaney J. T. – Huselid, M. A. (1996): *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal. 39(4). 949–969.
- Farkas, F. – Karoliny, Zs. – Poór, J. (2007): *Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparisons*. EBS Review. 23(2). 19–36.
- Farndale, E. – Paawe, J. – Morris, S. S. – Stahl, G. K. – Stiles, P. – Trevor, J. – Wright, P. M. (2010): *Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations*. Human Resource Management. 49(1). 45–66.
- Jackson, S. E. – Schuler, R. S. – Lepak, D. – Tarique, I. (2012): HRM practice and scholarship: a North American perspective. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.
- Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2009): *In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management: an international comparative survey*. Journal for East European Management Studies. 14(1). 9–47.
- Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2010): *Sharpening Profile of HRM in Central-Eastern Europe in Reflection of its Developments in Hungary*. Review of International Comparative Management. 11(4). 733–747.
- Kazlauskaitė, R. – Buciušienė, I. – Poór, J. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávicz, Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M (eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London. 103–121.
- Lauren, K. – Foss, N. J. (2003): *New human management practices, complementarities and the impact on innovation performance*. Cambridge Journal of Economics. 27(2). 243–263.
- Morley, M. J. – Minbaeva, D. – Michailova, S. (2012): The transition states of Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management Cheltenham, UK - Northampton*. Edward Elgar, MA USA.
- Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (2013): Human Resource Management across Time and Context: Comparative Research and Global Trends in HRM. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London. 1–11.
- Pfeffer, J. (1995): *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive. 9. 55–69.

- Poór, J. (2009): *A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján*. *Competitio*. 1. 98–117.
- Poór, J. – Farkas, F. (szerk.) (2012): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában*. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő.
- Stavrou, E. T. (2005): *Flexible work boundless and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context*. *Journal of organizational Behaviour*. 20(8). 923–948.
- Ulrich, D. (1998): *Delivering Results*. Harvard Business Review Book, Boston.
- Ulrich, D. – Losey, M. R. – Lake, G. (1997): *HR Tomorrow's Management*. Wiley&Sons, New York.
- Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbak, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): *HR Transformation*. McGraw Hill, New York.

ENGLISH ABSTRACT

The aim of authors – as Hungarian representatives of international Human resource management research network the CRANET – of this study that should be verified the main scientific hypothesis. There is existing correlation between style in HR decision making within five main HR functions and firm-level performance (shown by six indicators). The verification had been based on data of different geographical regions of the world, by the questionnaires of 2008-10 CRANET survey doing in 31 different countries. The regional differences of HR decision making style are in the main focus of this paper.