



Szent István Egyetem

Doktori (PhD) értekezés

**NEMZETKÖZI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL**

Szabó Katalin

**Gödöllő
2015**

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Prof. Dr. Lehota József DSc.
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézet

témavezető: Dr. Poór József DSc.
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ.....	7
1.1 Nemzetköziesedés	7
1.2 Nemzetköziesedés motívumai.....	8
1.3 Globalizáció.....	12
1.4 A globalizáció irányzatai	14
1.4.1 A támogató liberálisok	14
1.4.2 A kritikusok.....	16
1.4.3 A mérsékeltek.....	17
1.5 A globalizáció motorjai: nemzetközi vállalatok	18
1.6 Külföldi tőkeberuházások.....	21
1.7 Külföldi tőkeberuházások Közép- és Kelet- Európában	24
1.7.1 Közép- és Kelet- Európa narratívája	24
1.7.2 Közép- és Kelet- Európa a világgazdaságban	26
1.7.3 Közép- és Kelet-Európa direkt tőkebefektetései motívumai.....	28
2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	31
2.1 Az emberi erőforrás menedzsment történeti fejlődése	31
2.2 Az emberi erőforrás menedzsment és a személyzeti menedzsment.....	35
2.3 Az emberi erőforrás menedzsment modellekre ható elméletek	36
2.4 Az emberi erőforrás menedzsment modelljei	40
2.4.1 Kemény megközelítés	40
2.4.2 Puha megközelítés.....	41
2.4.3 Kontextuális modell	43
2.4.4 5-P modell	44
2.4.5 Európai modell	45
2.5 A modellek összehasonlítása.....	49
2.6 Emberi erőforrás menedzsment Közép- és Kelet- Európában	51
2.7 Emberi erőforrás menedzsment és a vállalati teljesítmény	53
3. NEMZETKÖZI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	59
3.1 Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment megközelítései.....	62
3.1.1 Nemzetközi menedzsment megközelítés	62
3.1.2 Interkulturális menedzsment megközelítés	64
3.1.3 Összehasonlító IHRM megközelítés	66
3.2 Nemzeti és nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentet differenciáló tényezők	66
3.2.1 Nemzetközi perspektíva – globális látókör	67
3.2.2 Kiküldöttek menedzselésének kérdései.....	68
3.2.3 Emberi erőforrás menedzsment tevékenységek bővülése	69

4.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	71
4.1	Hipotézisek.....	71
4.2	Az empirikus kutatás bemutatása	72
4.3	Az empirikus kutatás adatgyűjtési módszere	74
4.4	Az empirikus kutatás adatfeldolgozási módszerei	75
5.	EREDMÉNYEK.....	77
5.1	Az empirikus kutatásban résztvevők jellemzői	77
5.2	Az empirikus kutatásban résztvevők HR jellemzői	79
5.3	Az összefüggés-vizsgálatok eredményei	85
5.3.1	A vizsgált leányvállalatok eredetének elemzése	85
5.3.2	A vizsgált leányvállalatok piacra lépésének módjának és idejének elemzése	87
5.3.3	A vizsgált leányvállalatok stratégiai orientációjának elemzése	89
5.3.4	A vizsgált leányvállalatok mandátumának elemzése.....	90
5.3.5	A központi HR szerepének elemzése a vizsgált leányvállalatoknál	91
5.3.6	A vizsgált leányvállalatok kiküldötteinek elemzése	94
5.3.7	A vizsgált leányvállalatok szervezeti teljesítményét befolyásoló HR tényezők.....	96
5.4	Új és újszerű tudományos eredmények.....	103
6.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	105
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	109
8.	SUMMARY	111
M1.	– IRODALOMJEGYZÉK.....	113
M2.	– ÁBRÁK JEGYZÉKE	131
M3.	– TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	133
M4.	– KÉRDŐÍV	135
M5.	– EGYÉB MELLÉKLETEK.....	151
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	155

BEVEZETÉS

Hérakleitosz, görög filozófus gondolata, miszerint „semmi sem állandó, csak a változás maga” új értelmet nyer világunkban. A vezetés átalakulása permanens, de a gazdasági világválság csak felgyorsította a folyamatot. Doktori értekezésemben a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment kialakulását és fejlődését vizsgálom a „nemzetköziesedés”¹, és a globalizáció fogalmi keretei között. A szakirodalmi feldolgozásom három fő részből áll, melyet a kutatási területemmel kapcsolatos hazai és elsősorban átfogó nemzetközi munkák, tudományos cikkek, szakkönyvek, kutatási eredmények tanulmányozása alapján végeztem el. Elsőként a nemzetközivé válás közgazdasági motívumait és mozgatórugóit mutatom be a vállalatok ilyen irányú fejlődésének okait és inkrementális folyamatát magyarázó modellek ismertetésével (Hymer, 1960; Vernon, 1966; Buckley - Casson, 1985; Dunning, 1980; Johanson - Vahlne, 1977; Prahalad - Hamel, 1990). Történetileg a világ gazdaság integrációja az európai gyarmatosítás hajnalán, öt évszázaddal ezelőtt kezdődött. Ezt a folyamatot az 1980-as évektől felgyorsította a technológia robbanásszerű fejlődése, a kereskedelmi korlátok lebomlása, valamint a multinacionális vállalatok politikai és gazdasági hatalmának növekedése. A globalizáció terminus a nemzetköziesedéshez képest többletjelentést hordoz, a nemzetköziesedés új szakaszaként, minőségeként értelmezhető (Poór, 2013; Simai, 2008; Cséfalvy, 2004). A globalizációnak nem létezik egységes megfogalmazása, mert olyan komplex jelenség, mely annyi megközelítéssel rendelkezik, ahány diszciplína létezik a társadalomtudományok területén (Pieterse, 1995). Inotai (2001) szerint a globalizáció nem csak kizárólag gazdasági folyamat, hanem totális jelenség, mely éppúgy jelen van a politikában, a kultúrában, a tudományban, mint a gazdaságban és a pénzügyekben. A globalizáció fogalmáról, és elsősorban hatásairól az elmúlt évtizedben heves viták folytak. Közgazdászok, szociológusok, kormányzati szervek, nemzetközi szervezetek, érdekvédelmi és civil szervezetek egyaránt megfogalmazták véleményüket a téma kapcsán. A nemzetközi vállalatok kiemelkedő szerepet játszanak korunk gazdaságában, és globalizációs folyamataiban. Sokan a globalizáció motorjaként tartják számon őket (Simai, 2008; Szentés, 2002; Erdős, 2003; Csath, 2008, Csáki, 2015). A fogalmak tisztázására való törekvések ellenére a nemzetközi és hazai szakirodalom is következetlenül, gyakran felváltva, szinonimaként használja a nemzetközi vállalatok eltérő csoportjainak elnevezéseit. Értekezésemben a multinacionális vállalat fogalmát, mint gyűjtőfogalmat használok a több országban működő vállalatokra.

A bemutatott kutatás Közép- és Kelet- Európa öt országára terjed ki, ezért fontosnak tartom, hogy az irodalmi áttekintés során rövid történelmi kitérőt tegyek, amelyben rávilágítok a régió megkülönböztető jegyeire és sorsközösségére is. Talán feljogosít erre Kornai (2005:934) véleménye, mely szerint „interdiszciplináris megközelítés nélkül lehetetlen megérteni és értékelni a nagy átalakulásokat.” Közép- és Kelet - Európa gyakran a történelem ütközőzónájában volt, ennek megfelelően fogalma sokkal inkább az érzések és az identitás területén létezik, nem határozható meg egyszerű természetföldrajzi ismérvek alapján. Kortól, nemzettől, gondolkodásmódtól függ, hogy ki milyen jelentést tulajdonít e fogalomnak, mely megfeleltethető

¹ Sokáig kerestem a megfelelő fogalmat, ami köznap szöveggel leírná a vállalatok nemzetközi porondra történő kilépését, mint folyamatot, és eredményt. Magam is érzem, hogy lehetne/kellene másként megfogalmazni, de egyszerre megfelelni a pontosság és az irodalmi igényesség követelménynek jelen pillanatban nem tudok. Tisztelettel kérem az olvasó megértését.

jelenlegi posztmodern korunknak (Mező, 2001). Miközben a világ vágató ütemben haladt előre, a világgazdasági kapcsolatok rendszerében jelentős szerephez jutottak a nemzetközi vállalatok, addig a KGST-országok a II. Világháborút követően nem alakíthattak ki közvetlen nemzetközi vállalati kapcsolatokat. A régióban 40 éven át tartó kommunista gazdasági kísérlet bukása után pedig jött a sokterápia. A fejlett Nyugat úgy értelmezte Közép- és Kelet-Európa piacgazdaságra történő áttérését, mint a korábbi nyugati gazdasági és politikai fejlődési modell megkésett, vagy inkább késleltetett formáját (Inotai, 1993).

A rendszerváltást megelőző korszakban az emberi erőforrások menedzselésére, azaz akkor inkább a személyügyi tevékenységre a tudományos vezetés irányzatához tartozó megközelítések voltak jellemzőek, míg a rendszerváltást követően a modern menedzsmenttudományok funkcionális megközelítései dominálnak. Ennek a korszaknak a közepén új paradigmaként jelenik meg a posztindusztriális gazdaság és a posztmodern kultúra hatása a vállalatelméletben. A korábban szoros állami irányítás alatt álló HR szakma nem sokat profitált a pusztán adminisztratív jellegű működéséből. Az új szemléletű és modern elnevezésű emberi erőforrás menedzsment lényegében koherens megközelítése a szervezetek munkavállalóinak foglalkoztatásával, fejlesztésével és menedzselésével foglalkozó kérdéseknek. Fogalmi kerete a magatartástudományok, a stratégiai menedzsment, a humán tőke és a munkaügyi kapcsolatok filozófiájára támaszkodik (Taylor-Armstrong, 2014). Az emberi erőforrás menedzsment koncepciójaként számos modell látott napvilágot az elmúlt évtizedekben. A modellek (Fombrun et. al., 1984; Beer et. al., 1984; Guest, 1987; Hendry, - Pettigrew, 1990; Schuler, 1992; Brewster, 1994) főként abban különböznek, hogy az emberi erőforrások emberi vagy erőforrás mivoltára helyezik a hangsúlyt, de az egyes elméletek például eltérő mértékben veszik figyelembe a környezeti tényezőket is. Ma a szervezeti siker egyik kritériuma a globális gondolkodásmód elsajátítása. A globálisan gondolkodó vezető képes túllépni a határokon, nem az egyes országok közti különbségekre koncentrál, hanem az azokat összekapcsolódó jelenségekre (Osrin – Stickland, 2004).

A nemzetközi vállalatok egész világot behálózó térhódításának eredményeként született meg egyértelműen az igény nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, mint önálló tudomány (Dowling, 1986; Morgan, 1986, Laurent, 1986) létrehozására. A hazai és a nemzetközi környezetben működő vállalatoknál az emberi erőforrás menedzselése számos eltérő sajátossággal rendelkezik, mely többletfeladatokat és újabb ismeretek elsajátításának igényét eredményezi. A főbb tényezők részletezésével zárom a szakirodalmi feldolgozást.

Az elemzés alapjául szolgáló kutatásban 254 multinacionális vállalat vett részt, amelyek összesen több mint 245 000 főt foglalkoztatnak. Értekezésemben közép- és kelet európai kutatóként arra keresem a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a régióban alkalmazott nemzetközi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot és módszertant. Nehezen ragadható meg az emberi erőforrás menedzsment és az üzleti sikeresség kapcsolata, de ha arról az oldalról közelítjük meg a kérdést, hogy mi történik, ha nem megfelelően működik a HR, akkor konkrét veszélyek körvonalait rajzolhatjuk meg (Bokor, 2009). Purcell et al. (2003) szavaival élve az emberi erőforrás menedzsment „fekete dobozát” keresik a kutatók. A szakma fejlődésével egyre nagyobb az elvárás, hogy az emberi erőforrás menedzsment és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés bizonyítást nyerjen. Értekezésemben egy új megközelítésből vizsgálom a kérdést, míg eredményeimmel a mélyebb megértést szeretném szolgálni. Kutatásom során a fentiekben megfogalmazott kérdések kapcsán az alábbi célokat fogalmaztam meg:

C₁: A régióban megtelepedett leányvállalatok által alkalmazott nemzetközi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot befolyásoló tényezők feltárása.

C₂: A külföldi és a hazai kiküldöttek szerkezetének vizsgálata.

C₃: Az emberi erőforrás menedzsment és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata és leírása.

A kitűztött célok megválaszolása érdekében az elvégzett részfeladatokat az 1. számú ábra szemlélteti. Az elméletek és az empirikus kutatás alapján hipotéziseimet értékelem, majd ezekre támaszkodva fogalmazom meg tudományos eredményeimet. Értekezésemet a következtetések levonásával, javaslatlétellel, és végül összefoglalással zárom.

Célok		Hipotézisek	Módszerek		
C ₁	Szakirodalom áttekintése	H ₁ : Az anyavállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.	Szakirodalom elemzés	→	Eredmények
		H ₂ : A leányvállalatok megalakulásának ideje és módja befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.	Kérdőves felmérés	→	
		H ₃ : A stratégiai orientáció hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire.	Khí-négyzet próba,	→	
		H ₄ : A leányvállalati szerep befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.	Cramer-féle asszociációs együtttható,	→	
		H ₅ : A központi HR szerepe hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire, különös tekintettel a HR döntéshozatali szerepére.	Kruskal-Wallis próba,	→	
C ₂		H ₆ : A külföldi és a helyi kiküldöttek arányának szerkezete jelentősen megváltozott mára.	Pearson-féle lineáris korreláció,	→	
C ₃		H ₇ : A HR kompetenciák, kompetenciafejlesztés és tudástranszfer súlya, illetve a helyi HR döntéshozatali szerepe befolyásolja a leányvállalatok teljesítményét.	Spearman-féle rangkorreláció, Indexek képzése, Klaszteranalízis.	→	

1. ábra: A kutatási célokhoz rendelt hipotézisek és módszerek

Forrás: Saját szerkeztés

1. NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ

„A XXI. század világa sajátos, sokdimenziós, komplex rendszerként jellemezhető, amelyet több szinten különböző erejű szereplők formálnak.” (Simai, 2008:11) A nemzetközi gazdaság szereplői, a 200 nemzetállam, a nemzetközi szervezetek, az önálló integrációk, a 600 000 multinacionális vállalat, a 800 000 leányvállalatával fenntartott kapcsolatrendszerében eligazodni szinte lehetetlen (Pappné, 2010). A nemzetköziesedés folyamata modern értelemben véve az iparosodott országokban jelent meg a XIX. századtól kezdve világszerte. A vállalatok nemzetközi tevékenységét, működését leíró kutatások az 1950-es évektől kaptak egyre nagyobb figyelmet. A témában érdekelt kutatók munkája eredményeként nemzetközi gazdaságtan (international business) néven vált önálló tudományterületté. Kezdetben a vállalatok nemzetközivé válásának (internationalization) okainak és különböző formáinak feltárása állt a kutatók figyelmének középpontjában, majd a külföldi tőkebefektetések révén kialakult multinacionális vállalatok irányába tolódott el (Czakó, 2010). A nemzetközi üzleti gazdaságtanhoz kapcsolódó elméletek, modellek és specifikus témakörök négy fő csoportba sorolhatók (Incze, 2012):

1. a makrogazdasági irányultságú határokon átnyúló közvetlen tőkeáramlások magyarázata,
2. a multinacionális vállalatok létezésének közgazdasági elméletei,
3. a nemzetköziesedés folyamatának vizsgálata, valamint,
4. a multinacionális vállalatok vezetésének és szervezésének, a nemzetköziesedés szervezeti dimenzióinak a vizsgálata (nemzetközi menedzsment).

1.1 Nemzetköziesedés

A vállalatok nemzetköziesedésére nincs általános érvényű, széles körben elfogadott és használt definíció. A szakirodalomban megtalálható fogalmak a megközelítésektől függően különböznek egymástól. A nemzetközi szakirodalom a nemzetköziesedést nagyon sokféle jelenséggel azonosítja. Ezek közé tartoznak leginkább a vállalatok különböző országok piacára belépése, a helyi leányvállalatok vezetése, a nemzetközi kiküldöttek irányítása és a határokon átnyúló üzleti tevékenységek is (Poór, 2013).

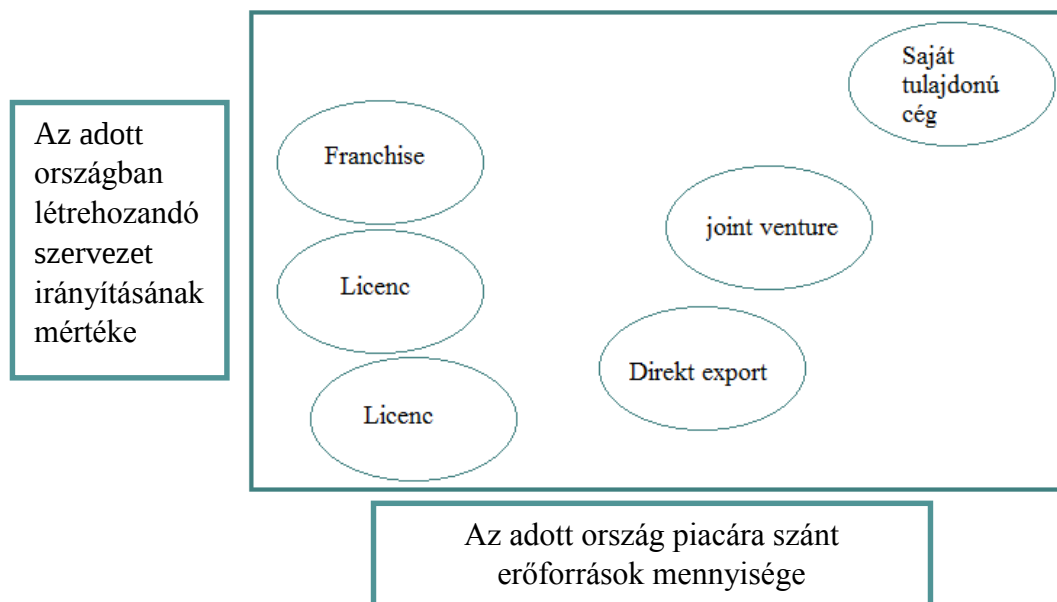
Az egyik legismertebb definíció Welch és Luostarinen szerzőpárostól származik, mely szerint a nemzetköziesedés a nemzetközi tevékenységbe való bekapcsolódás fokozatos növekedését jelenti (Welch - Luostarinen 1988). Véleményük szerint a nemzetköziesedés egy két irányba mutató folyamat, mely szerint a vállalatok nem csak kifelé (outward) nemzetköziesedhetnek, hanem befelé is (inward), sőt a kedvezőtlen feltételek vagy stratégiai megfontolás céljából vissza is vonhatják nemzetközi tevékenységüket (de-internationalization) (Welch - Luostarinen, 1993). Beamish (1990) nyomán a nemzetköziesedés egy olyan folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakcióknak a vállalat jövőjét érintő közvetlen és közvetett hatására fordítják, és tranzakciókat kötnek és folytatnak más országok vállalataival. Az egyik leggyakrabban idézett felfogás szerint az üzleti élet nemzetköziesedése egy többlépcsős, komplex tevékenység (Poór, 2013). A folyamat kezdetét a hazai környezetből való kimozdulás jelenti. Az ilyen terjeszkedésnek több lépcsőfokát foglalja magába, amely során a teljesen hazai piacon tevékenykedő vállalat előbb egy régióra, majd kontinensre és végül az egész világon kiterjedő tevékenységet folytató nemzetközi vállalkozás lesz (Adler-Ghadar, 1990). Kiváló példa erre a Bosch egész világra kiterjedő hódítása, melynek első lépése az 1886-ban megalapított stuttgarti

műhely volt, Robert Bosch Londonban nyitotta meg első Németországon kívüli irodáját 1898-ban, majd 1905-ben Párizsban épített gyárat. Az első amerikai leányvállalatot 1906-ban alapították. Jelenleg a Bosch csoport 60 országban van jelen, több mint 300 leányvállalata és regionális vállalata van. Értékesítési és szolgáltatási partnereit is beleszámítva körülbelül 150 országban érintett.

1.2 Nemzetköziesedés motívumai

A nemzetköziesedés hagyományos okai között szerepelnek a nyersanyagok biztosítása (amerikai olajtársaságok), az új piacok keresése (IKEA), és az olcsó munkaerő. Ezen kívül a vállalatok terjeszkedését elősegítik a különböző országok által felkínált előnyök nyújtása, mint például adózási és beruházási kedvezmények. A nemzetközivé vált cégek ezáltal egy sor stratégiai előnyhöz juthatnak (Poór, 2009).

Barlett - Beamish (2011) a külpiacra lépés két fontos befolyásoló elemét emelik ki: az adott ország piacára szánt erőforrások mennyiségét és az adott országban létrehozandó szervezet irányításának mértékét (2. ábra). E két tényező függvényében a piacra lépés módjai:



2. ábra: Külföldi piacra való belépés befolyásoló tényezői

Forrás: Bartlett, C. A.-Beamish, P. W. (2011): *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Irwin/McGraw-Hill, Boston. p. 10. nyomán saját szerkesztés

Napjaink nemzetköziesedési és globalizációs elméleteinek alapköveit Adam Smith (1940) abszolút előnyök és David Ricardo (1991) komparatív előnyök elméletével tették le, mivel munkásságuknak köszönhetően nyerték el a „közgazdaságról és a kereskedelemről szóló viták modellszerű formájukat” (Krugman-Obstfeld, 2003:1). A multinacionális vállalatok létezését magyarázó közgazdasági modellekre Coase (1937) és Williamson (1975) elméletei, később pedig a vállalati növekedést kutató Penrose (1959) növekedési modellje voltak a legnagyobb hatással. A modellek a vállalatok közvetlen külföldi tőkebefektetési tevékenységét vizsgálták, és azt, hogy miért léteznek multinacionális vállalatok. A hagyományos nemzetköziesedés modellek a különböző nemzetek és vállalatok között végbemenő export-import ügyletekre fókuszáltak. A

nemzetköziesedést két szemszögből érdemes vizsgálni. Incze (2010) két kérdés feltevésével járja körbe a témát. Miért nemzetköziesednek a vállalatok, illetve hogyan? A következőkben a legismertebb alapvető modellek fő vonásait ismertetem.

A nemzetközi vállalatok létezésének motívumait vizsgálva az első jelentős eredmény Hymer (1960) nevéhez fűződik, aki a *piaci hatalom megközelítés* (market power approach) elméletét dolgozta ki. Hymer elmélete a nemzetgazdaságról a vállalatra irányította a figyelmet (Hennart, 2003). Úgy vélte, hogy a különböző nemzeti piacokon monopolhelyzetben lévő vállalatok közötti verseny pénzügyi externáliákat, csökkenő árakat generál. Az externáliák internalizálása érdekében a vállalatok összeolvadnak, vagy felvásárolják egymást. Szanyi (1997) Hymer tételként fogalmazza meg, hogy a sikeres külföldi vállalatalapítás szükséges feltétele valamilyen speciális, csak a befektető birtokában lévő, versenyelőnyt biztosító érték. Hymer szerint a vállalatnak rendelkeznie kell valamilyen előnnyel, azaz monopolista előnnyel (fejlett technológia, alacsony költségek), amellyel ellensúlyozni tudja a külföldi befektetést, azaz idegenség költségét (Kindleberger, 1969).

A multinacionális vállalatok elméletének második fontos mérföldköve a *termék - életgörbe hipotézis*, mely Vernon nevéhez kapcsolódik (Vernon, 1966). A modell kiindulási pontja, hogy egy új termék először egy fejlett piacon kerül bevezetésre és az életciklus-görbe különböző szakaszait követve vándorol egyik piacról a másikra. Vernon modellje lényegében a műszaki fejlesztésből származó versenyelőnyre épít, de kiegészíti azt a kereslet és kínálat átfogó elemzésével (Szanyi, 1997). Az első szakaszban, a termék piaci bevezetésének szakaszában a vállalata hazai piacra koncentrál, az esetleges termékexport motivációja a méretgazdaságosság elérése. A termék-életgörbe növekedési szakaszában a vállalat exporttevékenysége intenzívebbé válik, sőt azokban az országokban, ahol nagy a kereslet a termék iránt, ott termelő egységet is alapíthat. Az érettség szakaszában, amikor a fejlett piacok már elérik telítettségüket, a termék és a technológia is standardizálódik, akkor a vállalatok olyan piacokra helyezik át a termelést, ahol alacsonyabb a munkaerőköltség és végül innen látják el a többi piacot is. Az utolsó szakaszban, a hanyatlás periódusában a vállalatok azokra a piacokra összpontosítanak, ahol a termék gyártásához szükséges technológia és piac még fejletlen.

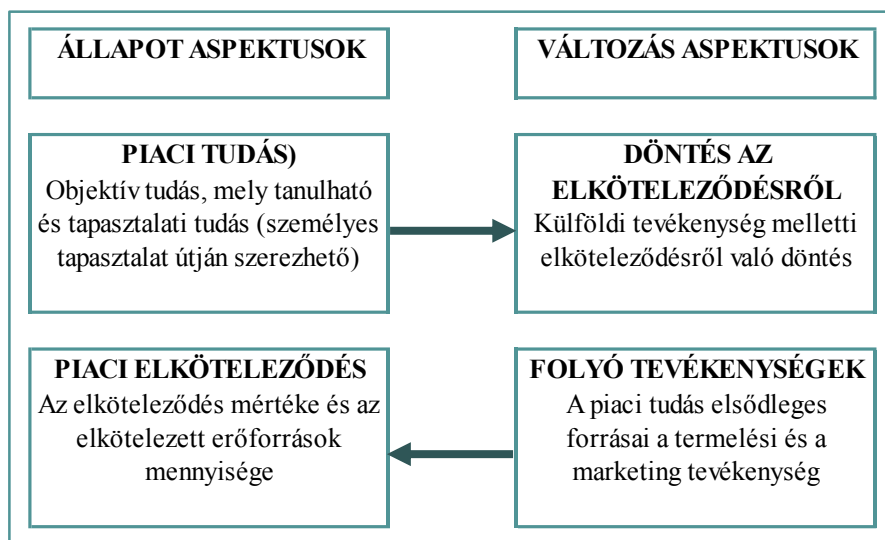
Az *internalizációs elmélet* alkotói Peter Buckley és Mark Casson (1985) a multinacionális vállalatokat tekintik elemzési egységnek, és három megközelítésre építenek: Coase (1937) tranzakciós költségek elméletére, Penrose (1959) erőforrás alapú vállalatelméletére, valamint a vállalaton belüli vállalkozási tevékenységre. A tranzakciós költségek elmélete a tranzakciós partnerek korlátozott racionalitását és opportunistá magatartását feltételezi (Williamson, 1975). A piaci tranzakciók internalizálásával a vállalatok a piaci tökéletlenségeket igyekeznek kezelni. A tranzakciók ellenőrzésük alá vonásával kiszámíthatóbbá tehetik működésüket, és jövedelmezőségüket. A tranzakciós költségekkel szemben a szervezeti koordináció működtetéséből fakadóan koordinációs költségek lépnek fel, melyre a vállalat vezetőinek hatása van. A szerzők szerint egy vállalat képes tökéletlen piaci versenyfeltételeket teremteni maga számára, például monopolista pozícióra tehet szert innovációs és marketingtevékenységének köszönhetően. A hazai piaci eredményesség pedig ösztönzi a külföldi piacokra való belépést.

Az *eklektikus paradigma* (Dunning, 1980), másképpen OLI-paradigma többek között az internalizáció elméletére (Buckley - Casson, 1985) és a tranzakciós költségek elméletére (Williamson, 1975) épít. Dunning három csoportba sorolja azokat a motivációkat, amelyek egy

vállalatot külföldi működőtőke-befektetésre készítetnek. A motivációk mindegyike abból fakad, hogy egy terjeszkedni készülő vállalat a terjeszkedést részben megelőzően, részben követően előnyöket birtokol azon gazdaság vállalataival szemben, ahová behatolni készül, továbbá azon vállalatokkal szemben, akik azt a piacot továbbra is csak export útján fogják ellátni. Az előnyök hiánya esetén nem lenne érdemes felvállalni a külföldi termeléssel járó magasabb költségeket. (Oszlay, 1999) Az OLI- paradigma részei: a vállalat-specifikus tulajdonosi előnyök (O - ownership advantages), a telephelyi előnyök (L - locational advantages) és az internalizációs előnyök (I - internalization advantages). A beruházó vállalatnak rendelkeznie kell a tulajdonosi (pl.: márkanév) és internalizációs előnyökkel, a fogadó országnak pedig a telephelyi (pl.: olcsó erőforrások) előnyökkel ahhoz, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetés megvalósuljon. A tulajdonosi előny tehát már akkor egy vállalat birtokában van, amikor még nem döntött a külföldi terjeszkedésről. (Oszlay, 1999) A vállalat a monopolhelyzetből származó előnyt viszi külföldre azért, hogy az új piacon ellenőrzése alá vonja a versenyt. Ennek érdekében internalizálja a vállalat erőforrásait, és a vállalaton belül tartja (Antalóczy - Sass, 2011). Az eklektikus paradigma megalkotása mellett Dunning a vállalatok nemzetközi terjeszkedési motivációinak azonosítására is törekedett. Négy átfogó motivációcsoportot alakított ki, nevezetesen a helyi erőforrásokat kiaknázó, a piacszerző, a hatékonyságnövelő és a stratégiai előnyöket kereső csoportokat (Dunning, 1993): A *helyi erőforrásokat* kiaknázó külföldi befektetések célja a tevékenység nyereségességének, versenyképességének növelése. A megcélzott erőforrások lehetnek természeti erőforrások, munkaerő és külföldön a befektetéssel megszerzett technológia, üzleti tudás, szervezeti tapasztalat. A *piacorientált* beruházók célja a befogadó ország és közvetlen környezetének ellátása termékkel. Ennek öt különböző okát feltételezi a szerző. A követő beruházás ott létesít kapacitásokat, ahol a legfontosabb szállítói, vevői vannak. A második ok lehet a termékeknek a helyi igényekhez való igazítása. Harmadik vélhető ok lehet az, hogy a helyi piacok kiszolgálása jelentősen olcsóbb lehet helyben történő termeléssel. A negyedik variáció lehet, hogy a versenytársak kényszerítik arra, hogy fontosnak tekintett piacokon megjelenjen a vállalat. Végül az ötödik ok lehet a befogadó országok által nyújtott kedvezmények adók vámok formájában. A *hatékonyságnövelő* beruházások mozgatórugója a már létező erőforrás- vagy piacorientált beruházás racionalizálása. A *stratégiai előnyökre* úgy próbálnak szert tenni a vállalatok, hogy a nemzetközi tevékenység első lépéseként az ismeretlen piacon versenyképességet biztosító vállalatot vásárolnak fel (Szanyi, 1997).

„A vállalat növekedése alapvetően evolúciós folyamat és a kollektív tanulás kumulatív növekedésén alapul, vállalati magatartást feltételezve (Penrose, 1959:13). Penrose hatására a multinacionális vállalat *tudás-alapú megközelítésének* úttörői Prahalad és Hamel, a modern erőforrás alapú elmélet képviselői. „A vállalat alapvető képessége” című tanulmányukban (Prahalad – Hamel, 1990) globális vezető szerepet betöltő vállalatok példáján keresztül igazolják, hogy a globális versenyben való helytállást és sikert a vállalat alapvető képességei (technológiai, marketing, stratégiaalkotási képesség) határozzák meg. Bartlett és Ghoshal transznacionális képességnek nevezi a vállalatok azon tulajdonságát, hogy egyszerre képesek a lokális válaszadásra és a globális hatékonyságra (Bartlett – Ghoshal, 1989). Leonard-Barton szerint „a képességek akkor tekinthetők alapvetőeknek, ha a vállalatot stratégiailag megkülönböztetik.” (Leonard-Barton, 1992:111) A vállalatok azért nemzetköziesednek, hogy meglévő erőforrásaikat és képességeiket felhasználják és továbbfejlesszék a határon túli piacokon (Kogut - Zander 1993).

A multinacionális vállalatok közgazdasági elméleteitől nagymértékben eltérő megközelítést alkalmaznak a *magatartás- és folyamatorientált elméletek* szerzői. A modellek a nemzetköziesedés folyamatát és a döntések meghozatalának a folyamatát vizsgálják. A nemzetköziesedést egy inkrementális, szervezeti tanulási folyamatként értelmezik (Incze, 2010). A svéd Uppsala Egyetem kutatóinak modellje (3. ábra) a cégek nemzetköziesedését (Internationalization Process Model), a külföldi piacokra való belépést tanulási folyamatként fogja fel (Johnson-Vahlne, 1977).



3. ábra: A vállalatok nemzetköziesedésének alapmodellje

Forrás: Johanson, J.-Vahlne, J. E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, (8): 22-32. pp. nyomán saját szerkesztés

A nemzetköziesedést egy inkrementális, lépésről lépésre haladó piaci elköteleződést eredményező folyamat. A modell alapvető feltevése szerint a nemzetközi piaci terjeszkedés elsősorban piaci tudáson alapszik. A nemzetköziesedés legfőbb akadálya a piacspecifikus tudás, amely tapasztalat útján szerezhető meg. A modell alapvető struktúrája az állapot- (state aspects) és változás-aspektusokból (change aspects) áll. Az állapotaspektusok a piaci elköteleződés és a piaci tudás, míg a változás jellemzői az elköteleződésről való döntés, és a folyó tevékenység. A modell szerint egy adott időpontban a vállalatot jellemző piaci tudás és a meglévő piaci elköteleződés mértéke hatással van a további elköteleződésre vonatkozó döntésre és a folyó tevékenységre, amely viszont nem független a piaci tudás alakulásától és a további piaci elköteleződéstől. Ez a nemzetköziesedés alapvető mechanizmusa (Johanson-Vahlne 1977, 1990). A vállalatok nemzetköziesedése a következő két mintát követi:

1. A piaci elköteleződés fokozatosan egy tanulási folyamat eredményeként, a tapasztalati tudás folyamatos növekedésével erősödik, mely szerint a vállalatok először a kis erőforrás-elköteleződést jelentő export útján terjeszkednek, majd lépésről lépésre fokozatosan jutnak el a külföldi leányvállalat alapításáig. Tehát a nemzetközi piacra lépés egy lassú, inkrementális folyamat.
2. A vállalatok bizonytalanságkerülő magatartásuknak megfelelően először az ún. kis pszichikai távolságra (Johanson - Wiedersheim-Paul 1975) lévő piacokat részesítik

előnyben és fokozatosan köteleződnek el egyre távolabbi piacok iránt. A piacválasztás tehát nem gazdasági megfontolások alapján, hanem a piacok közötti ún. pszichikai távolság alapján történik. A pszichikai távolság fogalma a vállalat és a célpiac közötti információáramlást gátló tényezőkre vonatkozik, mint például az ipari fejlettségben, az oktatás színvonalában, a politikai rendszerekben, a vállalati gyakorlatban és nemzeti kultúrákban való eltérésekre. Bár a pszichikai távolság gyakran korrelál a földrajzi távolsággal, a kapcsolat nem teljesen egyértelmű a vállalati gyakorlatban (Incze, 2010).

A további modelleket a teljesség igénye nélkül csupán megemlítem. Az export-fejlődés modellek (Bilkey - Tesar 1977, Cavusgil 1982, Reid 1981, Czinkota 1982) a vállalatok exporttevékenység során tanúsított magatartását vizsgálják és értelmezik. A nemzetköziesedést egy adaptációs folyamat mentén (tudatosítás, érdeklődés, értékelés, kipróbálás és adaptálás), innovációs lépések sorozataként (Rogers, 1962) értik. Míg az inkrementális fejlődést valló modellek a nemzetköziesedő vállalat jellemzőire fektetik a hangsúlyt, addig a nemzetköziesedés hálózatmodellje (pl. Johanson - Mattsson 1988, Forsgren – Johanson, 1992) a vállalat üzleti környezetét, a kontextust helyezi a vizsgálódásuk középpontjába. Felfogásuk szerint a vállalatok üzleti környezetét a vállalat és a különböző piaci szereplők közötti közvetlen és közvetett interakciók alkotják, és ezek az interakciók szabják meg a vállalatok nemzetköziesedését is. Egy vállalat nemzetköziesedésének mértékét az üzleti hálózatának nemzetköziesedése adja (nem az erőforrás-elköteleződés mértéke). A nemzetköziesedés hálózatmodelljének atyjai Johanson és Mattsson (1988) a nemzetköziesedést egy olyan folyamatnak tekintik, melynek során a vállalatok fokozatosan növelik az üzleti hálózatuk különböző szereplői közötti kapcsolataik erősségét, újabb kapcsolatokra tesznek szert hatékony hálózatok segítségével, és emellett fokozatosan erősítik a különböző nemzeti hálózatok közötti koordinációt is. Welch és Luostarinen (1988) holisztikus modellje szerint a nemzetköziesedésnek sokféle útja lehetséges. Egy vállalat nemzetköziesedésének mértékét nemcsak az erőforrás-elköteleződés mutatja, hanem a működési módok, a piacra vitt termékek és a piacok változatossága is egyaránt

1.3 Globalizáció

A „globalism” és „globalize” („globalizmus” és „globalizálni”) kifejezéseket a Webster nevéhez fűződő, 1961-ben megjelent értelmező szótár említi először (Waters, 2001). A fogalom az 1980-as évektől vált igazán felkapottá nem csak a nemzetközi gazdasági kapcsolatok erősödése vagy a politika nyomán, hanem megjelent például az újságírás és a szórakoztatóipar világában is. A globalizáció nem egy új jelenség (IMF, 1997:4), csupán mást és mást jelentett a különböző korokban. A II. Világháború után, 1945-ben „Európa és Ázsia amerikanizálódását vagy Kelet-Európa szovjetizálásának alternatíváját” jelentette (Kovács, 2002: 30). Wayne Ellwood (2003:13) szerint a „globalizáció új szó, de régi folyamatot jelöl”. A világgazdaság integrációja igazán az európai gyarmatosítás hajnalán, öt évszázaddal ezelőtt kezdődött. Ezt a folyamatot az utóbbi negyed században felgyorsította a technológia robbanásszerű fejlődése, a kereskedelmi korlátok lebomlása, valamint a multinacionális vállalatok politikai és gazdasági hatalmának növekedése. Napjainkra egyféle piac, kultúra és demokrácia a globalizáció fő jellemzője (Poór, 2013), a „világ egyesül” (Melegh, 2002:1). A nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának tekinthető, a

nemzetköziesedés új szakaszaként (Poór, 2013; Simai, 2008), és új minőségeként (Cséfalvay, 2004) értelmezhető. A globalizáció terminus a nemzetköziesedéshez képest többletjelentést hordoz magában, a globál szó az egész világot érintő jelenségekre, mozgásokra utal, tehát időben és térben egyaránt szélesebb hatásokat sugall, mint a nemzetköziesedés.

Simai (1998:134) szerint a „globalizációt az különbözteti meg a nemzetköziesedéstől, hogy az utóbbi a nemzetállamok erősen hierarchizált kapcsolatrendszerén alapult”. A globalizáció értelmezésével kapcsolatban fontos hangsúlyozni a „diszciplináris értelmezésekből fakadó eltéréseket” (Kiss, 2003:75). Simai (2008) egy ismert indiai történettel (az elefánt és a vak emberek) vonja párhuzamba a globalizáció definiálásának problémáját, melynek lényege a különböző dimenziók vizsgálódásaiból származó eltérések. A szerző szerint a globalizációt több összefüggésben értelmezhetjük:

- A nemzeti gazdaságok összekapcsolódásának és kölcsönös függőségük elmélyülésének folyamataként,
- Valamely országból kiinduló gazdasági tevékenységek kiterjesztéseként más országokra, régiókra vagy az egész világra,
- A világgazdaságot egységes egésszé integráló fejlődés tendenciájaként, ahol megszűnik a nemzeti határok jelentősége,
- Az emberiség olyan közös problémáinak kialakulásaként, melyeket csak globális együttműködéssel lehet megoldani. (Simai, 2008)

A globalizációnak nem létezik egységes megfogalmazása, mert olyan komplex folyamat, ahol a különböző terek és szereplők folyamatosan újraértelmezik magukat és egymást, így legalább annyi megközelítése van, mint ahány diszciplína a társadalomtudományok területén (Pieterse, 1995). A legtöbb szerző a globalizáció fogalmát elsősorban gazdasági oldalról közelíti meg, leginkább a pénzügyi, az információs és kommunikációs rendszerek dominanciájával köti össze. Határok nélküli világgazdaságról beszélnek, és annak szerves rendszerré formálódásának történelmi folyamatát értik alatta, vagy éppen a nemzetállamok végeként is emlegetik. (Ohmae, 1995). Az OECD (2005) értékelése szerint három fő erő járult hozzá jelentős mértékben a globalizációs folyamathoz:

1. a tőkeműveletek liberalizációja és a dereguláció,
2. a piacok további megnyitása a kereskedelem és a beruházások előtt, ami felerősítette a nemzetközi versenyt,
3. az információs és kommunikációs technológiák vezető szerepe a gazdaságban.

Thurow Nobel-díjas amerikai közgazdász így fogalmazott: „A globalizáció lényege, hogy minden termék mindenhol legyártható és bárhol értékesíthető. A konkrét gyártási és értékesítési helyet pedig a tőke úgy határozza meg, hogy megkeresi a világban azt a helyet, ahol az adott egység, illetve az adott tevékenység legolcsóbban gyártható le, illetve végezhető el, majd ott adja el a végterméket, valamint a szolgáltatást, ahol a legmagasabb árakat és így a legtöbb profitot tudja elérni”(Csath, 2008:207).

A globalizáció folyamatán Szentés (2002) azt érti, hogy a gazdasági folyamatok egyre nagyobb területekre és egyre mélyebben terjednek és bontakoznak ki, ezzel együtt azonban az aszimmetrikus függőségi viszonyok is folyamatosan nőnek a történelem folyamán. A globalizáció

fő motorjának a kommunikációs és információs technológia rohamos fejlődését tekinti a szerző, további támogatójaként pedig a liberális gazdaságpolitika általánossá válását és a szocialista tervgazdasági rendszerek bukását tartja. Csathoz hasonlóan Szentes is a transznacionális vállalatokat tekinti a globalizáció fő hordozóinak. Chikán (2001) számára a gazdaság globalizációja azt jelenti, hogy a gazdaság szereplői döntéshozatal esetében az egész világon elérhető (befektetési, fogyasztói, erőforrás-beszerzési) lehetőségek közül tudnak választani. A globalizáció az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki. (IMF, 1997; Chikán, 2003). Ezt az álláspontot képviselik Fatehi (1996) és Hill (2002) is, mely szerint a globalizációs folyamatban a vállalatok hatékonyan kihasználják a világon rendelkezésre álló erőforrásokat versenytársaikkal szemben. Melegh (2011:166) úgy véli, hogy „a globalizáció elsősorban egy olyan piaci alapú globális gazdaság kialakulására utal, amelyben a pénzügyi és befektetői tőke a lehető legszabadabban áramlik.” Ezzel szemben Inotai (2001) felfogása szerint a globalizáció elsősorban nem gazdasági folyamat, hanem totális jelenség, mely éppúgy jelen van a politikában, a kultúrában, a tudományban, mint a gazdaságban és a pénzügyekben. Simai (2008) is egyetért azzal, hogy a globalizálódás folyamata kiterjed a politikára, a kultúrára a tudományos és technikai fejlődésre, de fő területének a gazdaságot tartja.

A glocalizáció (glocalization) a globalizáció és a lokális terek kölcsönhatásának folyamata. A fogalom elsőként a Harvard Business Review hasábjain jelent meg a '80-as évek végén, majd pár évvel később Ronald Robertson szociológus korábbi jelentését újraértelmezve a globális trendek lokális adaptációjaként nevezte meg. Azt hangsúlyozta, hogy a „globalitás” és „lokalitás” nem analitikus oppozíciók, hanem a „lokalitás” a globalizáció egyik aspektusa (Robertson 1992:173–174).

1.4 A globalizáció irányzatai

A globalizáció fogalmáról, kibontakozásának sajátosságairól és elsősorban hatásairól az elmúlt évtizedben heves viták folytak. Közgazdászok, szociológusok, kormányzati szervek, nemzetközi szervezetek, érdekvédelmi és civil szervezetek egyaránt megfogalmazták nézeteiket a téma kapcsán. A globalizáció számos előnyt és veszélyt hordoz magában, ennek megfelelően, vannak támogatói, és éles kritikusai. Veress (2013) a globalizáció szimptómáira, hatásaira a szakmai-tudományos megközelítéseket három csoportba sorolja. Az első csoportba a közgazdaságtani „mainstream”, a monetáris gazdaság- és a liberális társadalompolitika hívei tartoznak - az intézmények szintjén például a Nemzetközi Valutaalap (IMF), a Világbank, az Európai Unió (EU) -, akik a globalizációt az emberiség organikus fejlődésének részeként értik. A második csoportba tartozók úgy vélik, hogy egyaránt vannak pozitív és negatív hatásai, míg a harmadik csoportba sorolhatók alapvetően elvetik a globalizációt, mint az emberiségre kártékony jelenséget.

1.4.1 A támogató liberálisok

A közgazdaságtan főáramának (mainstream) hívei teljes egészében pozitív folyamatnak tekintik a globalizációt. Határozottan úgy vélik, hogy alapvetően segít a szegénység felszámolásában, és az indokolatlanul magas jövedelmi különbségek mérséklésében (Veress, 2009). A globalizáció pártfogói úgy gondolják, hogy az az emberiség egészének érdekeit szolgálja. A támogatók körét

az ún. *liberális iskola* (Norberg, 2003) képviselői alkotják. Szerintük a nemzetközi vállalatok országhatárokat, kontinenseket átívelő tevékenységei és közvetlen befektetései jelentős hasznot hoznak a fogadó országok számára. A liberálisok, a globalizációt támogatók úgy érvelnek, hogy a gazdasági növekedés kezdetben növelheti az egyenlőtlenségeket, de hosszabb távon egy ponton a kép pozitívabbá kezd válni (Poór, 2009). Norberg (2003) a „Globalizáció védelmében” című könyvében számos érvet sorakoztat fel a globalizáció kedvező és jótékony hatásait hangsúlyozva:

- A szegénység rohamosan csökkent a világon. Az abszolút szegénység a minimális létfenntartási lehetőségek hiányát jelenti, az alapvető emberi szükségletek kielégítésének képtelenségére utaló állapot. A globalizáció kedvező hatásnak tekinthető, hogy a napi egy dollárral vagy ennél kevesebb jövedelemmel rendelkező szegények aránya a világon figyelemreméltóan csökkent. 1820-ban a világ 85%-a élt ilyen nélkülözésben. 1950-re arányuk 50%-ra csökkent, majd a korai 1980-as években 33%-ra. A Világbank adatai szerint 1981 és 2001 között globális méretekben ez az adat 20% alá esett. A szegénység felszámolása elsősorban két országban, Kínában és Indiában ment végbe.
- A világ fejlődésének előrehaladtával egy nagyon gyors növekedés figyelhető meg az átlagos élettartamban. A XX. század elején az átlagos élettartam a fejlődő országokban 30 év alatt volt, míg 1998-ban 65 év. Az egészség javulása mellett fokozatosan csökkent a csecsemőhalandóság mértéke is.
- Az elmúlt fél évszázadban a világ globális élelmiszer-termelése megduplázódott, a fejlődő országoké pedig megháromszorozódott, így az éhezés mértéke jelentősen csökkent.
- Az oktatásban való részvétel az egyik legmegbízhatóbb módja az emberek fejlődési és kereseti kilátásainak jobbá tételéhez. 1948-ban a Föld népességének 52%-a írástudatlan volt. Napjainkra eljutottunk oda, hogy a világ közel 100%-a részesül általános iskolai oktatásban. A szegények oktatáshoz juttatása elősegítette a nemek közti szakadék csökkentését is.
- A globalizációs folyamatok felerősödésével a világ egyre demokratikusabbá vált. Az elmúlt évtizedekben a háborúk száma felére csökkent. Ma a világ népességének kevesebb, mint 1 százaléka érintett közvetlenül katonai konfliktusok által.
- A nők elnyomása mára megszűnni látszik, a növekvő jólét lehetőséget biztosít a nők számára, hogy függetlenek lehessenek és gondoskodni tudjanak magukról.

Francis Fukuyama (1992) „A történelem vége” című könyv szerzője a liberális világkapitalizmus győzelmét ünnepeelve jósolja meg e jólétet és békét az alávetett népeknek. Fukuyama határozottan jelenti ki a nyugati liberális demokrácia egyértelmű diadalát, mellyel szemben minden életképes alternatíva elbukott. Szerinte a liberális demokrácia lehet az emberiség ideológiai evolúciójának végpontja, és ez egyben a történelem végpontját jelentheti. A globalisták a globalizációt úgymond természeti folyamatnak vélik, és úgy gondolják, hogy a részekre tagolt világ problémáira és konfliktusaira is az egyetlen megoldás. A végeredmény pedig az emberiség egyesülése, a világtársadalom létrejötte (Bayer, 2001).

1.4.2 A kritikusok

Poór (2009) *anti-globalistáknak* nevezi az előbbi felfogással élesen szemben állókat, akik a nemzetközi vállalatok országhatárokat átlépő üzleti tevékenységét globális profitésséggel azonosítják. Úgy gondolják, hogy a mértéktelenül terjeszkedő cégek nyomorba döntik a fogadó országokat, kizsákmányolják őket. A globalizáció elleni fellépés bizonyos értelemben hasonló azokhoz a mozgalmakhoz, amelyek annak idején a gépek bevezetése, a mechanizáció ellen szerveződtek. A gépesítésnek, és a megállíthatatlan technikai fejlődésnek tulajdonították a munkanélküliség növekedését (Szentés, 2002).

A globalizációt bírálók különösen sérelmezik a nemzetállami szuverenitás csorbulását. Bogár (2003:147) szerint „a globalizáció igazi irányítói a Világbank és a Nemzetközi Valutaalap, felülről rákényszerítik az országokra a saját akaratukat.” Az anti-globalisták az utcára vonultak, hogy kifejezzék a globalizáció okozta káros gazdasági, társadalmi, környezeti hatások elleni tiltakozásukat. 1994. január 1-jén jött létre a NAFTA (az USA, Mexikó és Kanada közti szabadkereskedelmi egyezmény). Ekkor tört ki Mexikóban a zapatista felkelés, ami a neoliberalizmus elleni világmozgalom kezdetének tekinthető. 1999 novemberében a seattle-i WTO-ülés sikerét tízezres tömegtüntetés akadályozta meg, majd 2000-ben közel harmincezen tiltakoztak az IMF és a Világbank közös ülése ellen. A globalizációellenes megmozdulások nem a termelés, a kultúrák világméretűvé válását, vagy a termelési tényezők szabad áramlását tagadják, hanem magát azt a formát, amelyben ez megvalósul: ahol a profit fontosabb az embernél. Ennek megfelelően egyik leggyakrabban használt mottójuk például, hogy a „világ nem eladó” (Artner, 2003). Az antiglobalizációs mozgalmak közös vonása, hogy egyesítik magukban: a neoliberalizmus bírálatát, a kapitalizmus kritikáját, az antikapitalizmust, és a népek szolidaritását (Lendvai, 2006). Az antiglobalizációs mozgalmakat csoportosítani lehet azok ideológiai tartalma szerint (Andor, 2002):

- 1) *Keresztény/szociális kritika*: a világgazdaság alapvető globalizációs mechanizmusait nem ítéli el és nem veti meg, de szükségesnek véli az egyre növekvő jövedelmi egyenlőtlenségek, s az ezzel összefüggő szegénység és éhezés kezelését. Akik sokat profitálnak a globalizációból, azoknak erkölcsi kötelességük megsegíteni a rászorulókat segélyekkel, vagy adósságaik elengedésével. A nélkülözésben és a szűkölködésben élők támogatása nem gazdaságpolitikai, hanem karitatív kérdés. Ezt az irányzatot képviselik nemzetközi szervezetek, például az UNICEF, vagy az egyházak által támogatott civil mozgalmaknak is (pl. Jubilee 2000, ICMICA, Christian Aid).
- 2) *Keynesiánus/szociáldemokrata kritika*: Képviselői nem a nemzetközi szervezetek létét, hanem azok politikáját bírálják, és a globalizáció humanizálását és szabályozását tartják szükségesnek. A világgazdaság fő problémája a pénzügyi válságok formájában is megjelenő instabilitás. A neoliberális, amerikanizált világrenddel szemben az európai, azaz szociális modellt tekintik kiindulópontnak (pl.: ATTAC).
- 3) *Marxista/forradalmi kritika*: a globalizáció a világkapitalizmus egy új fejlődési fázisa. Ebben a szakaszban felerősödnek a nacionalista/protekcionista nézetek. A gazdasági és környezeti káros hatások mellett a globalizáció politikai következményei miatt is veszélyes (pl. International League of Peoples' Struggle, International Socialist Resistance).
- 4) *Populista/romantikus kritika*: a kapitalizmus előtti viszonyokat, illetve a kapitalizmus korai formáit idealizálja (pl. D.C. Korten és követői).

- 5) *Konzervatív/nacionalista kritika*: a globalizációt a multilaterális szervezetek erőltetik a világ nemzeteire, ezért ezeket a szervezeteket korlátozni kell, vagy akár fel kell számolni őket (pl. a Leleplező című újság egyes számai).

A globalizációellenes irányzat fő képviselője Korten (1996) a jelenlegi gazdasági rendet elfajulásnak tekinti. A legfőbb problémának a nemzetközi vállalatok birodalmát, monopolstruktúráját tartja. A XVIII. századi „laissez faire”, tiszta piaci versenyre épülő piacgazdaságot idealizálja, melyben a humánus szociális piacgazdaság kisvállalkozásokra épül, azaz a helyi piac felszabadításán keresztül jöhet létre. Véleménye szerint Adam Smith a helyi gazdaságok olyan világát képzelte el, amely a kisvállalkozásokból, családi gazdaságokból áll, erős közösségi gyökerekkel. Korten (2009:9) „Gyilkos vagy humánus gazdaság” című könyvében így fogalmaz: „A globális kapitalista rendszer vad iramban ráz le magáról minden felügyeletet, és rettenetes árat követel a társadalomtól, miközben dőzsölése nyomort és instabilitást idéz elő szerte a világon.” Könyvét közvetlenül a gazdasági válság kirobbanását követően írta, melyben kiemeli, hogy a kapitalizmus egyáltalán nem váltotta be a demokráciához és az általános felvirágzáshoz fűzött ígéreteit, sőt mi több a pénzügyi válság lerántotta a leplet a pénzvilág alkimistáiról. A szerző egy 12 pontból álló új gazdasági programot fogalmaz meg, mely a fantomgazdaság és a pénzvilág meg nem érdemelt profitszerzése helyett, a helyi közösségek újrászervezését helyezi előtérbe. Az anti-globalisták nem fogadják el a globalizációt és inkább egy régi világrendhez térnének vissza, ezzel szemben az alter-globalisták a globalizáció reformjait követelik.

1.4.3 A mérsékeltek

A *mérsékelt globalisták* a globalizáció kedvező és kedvezőtlen hatásait egyaránt hangoztatják (Veress, 2013:347), és hisznek a globalizáció megreformálásában, humanizálásában. Képviselői úgy vélik, hogy „a megfelelő társadalmi ellenőrzés mellett érvényesíteni lehet az ökológiai és szociális szempontokat” (Szabó, 2004:29). Szentes (2002) négy pontban foglalja össze a globalizáció negatív és pozitív hatásait, eredményeit:

- 1) *A nemzeti önrendelkezés eróziója*: A globalizáció gazdasági és nem gazdasági folyamatai és hatásai mindinkább növelik a külső, nemzetközi tényezők szerepét és befolyását, ezáltal a nemzetgazdasági kereteket mindinkább kikezdi. Azonban semmiféle biztosíték sincs arra, hogy a nemzeti döntéshozatal eleve kedvezőbb az ország fejlődése szempontjából. Az állami szuverenitáshoz való ragaszkodás mögött lehet, hogy a diktatúra fenntartásának, a nemzet elnyomásának, az állami vagyon kisajátításának jogához való ragaszkodás áll.
- 2) *A szociális jólét és biztonság terén tapasztalt hatások*: a nemzetközi és az országokon belüli egyenlőtlenségek növekedése és a fokozódó elszegényedés tendenciája, a szegényebb rétegeknek és népeknek a gazdasági és a technológiai fejlődés eredményeiből való kizártsága, a munkanélküliség terjedése, a szociális védőháló szétszakadása és a fejlett országokban korábban kialakult jóléti intézmények elsorvadása. A globalizáció szociális hatásai szempontjából mindenképpen pozitív fejleményként említendő azonban, hogy kibontakozóban van egyfajta globális szociálistudat és felelősségérzet.

- 3) *Nemzeti kultúrákra gyakorolt kedvezőtlen hatás:* A globalizáció egyfajta egységesülő, globális kultúra, illetve civilizáció kialakulása felé vezet, amelyben a domináns (észak-amerikai, illetve angol-szász) kultúra és civilizáció elnyomja, vagy akár megsemmisítéssel fenyegeti az egyes nemzeti kultúrákat, civilizációkat, illetve nyelveket. E kulturális gyarmatosítás tipikus példajaként említhető az amerikai gyorséttermi láncok és nagy bevásárlóközpontok terjeszkedése. Kedvező hatásnak tekinthető viszont, hogy az információs és kommunikációs technikák fejlődése közelebb hozza egymáshoz a távoli földrészeken élőket, és hozzájárul az egyetlen emberi fajhoz tartozás közös tudatának és felelősségérzetének kifejlődését.
- 4) *Politikai hatások:* Sokak vélik veszélyesnek az elsősorban amerikai befolyás alatt álló három nemzetközi gazdasági szervezet (az IMF, a Világbank és a WTO) által alkotott „Szent-háromság” világméretű felügyeletével jellemzett Új világrendet.

Joseph E. Stiglitz, Nobel-díjas amerikai közgazdászprofesszor egy emberibb arcú globalizáció létrehozását emeli ki, úgy gondolja, hogy a nemzetközi gazdasági intézmények reformjait kell végrehajtani, úgy, hogy a globalizáció előnyei minél szélesebb körben érvényesüljenek. „A globalizációt nem fordíthatjuk vissza: tovább kell folytatódnia. A működése érdekében pedig globális közintézményekre van szükség” (Stiglitz, 2003:230). Tehát a szerző szerint a globalizációt nem kell megállítani, hanem még hatalmasabb nemzetközi intézményt, világkormányt kell létrehozni, hogy a világot még jobban, és sikeresebben lehessen irányítani. Hasonló véleményen van Soros György (2000), aki azt írja, hogy ugyan globális gazdaságban élünk, amelyet az áruk és szolgáltatások mellett leginkább a tőke szabad áramlása jellemez, de ez a rendszer sok szempontból tökéletlen, mivel a globális gazdaság fejlődése nem vonta maga után a globális társadalom fejlődését, a politika a szuverén nemzetállamokban gyökeredzik, a társadalmi funkciókat továbbra is az állam tölti be.

A globalizáció folyamatát és hatásait nagy érdeklődés kíséri, és sokféle, ellentétes, és érzelmekkel fűtött álláspont született meg napjainkig. Magam részéről azzal a szemlélettel tudok azonosulni, mely szerint a globalizáció az emberi társadalom fejlődésének velejárója és szerves része, annak minden kedvező és kedvezőtlen hatását beleértve.

1.5 A globalizáció motorjai: nemzetközi vállalatok

A nemzetközi vállalatok jelentős szerepet játszanak korunk gazdaságában, globalizációs folyamataiban. Sokan párhuzamot is vonnak a globalizációs folyamatok, valamint a transznacionális, illetve multinacionális vállalatok megjelenése között (Simai, 2008; Szentes, 2002). Csath (2008) a globalizáció zászlóvivőinek nevezi a nemzetközi cégeket. Erdős (2003) szerint a globalizáció motorját leginkább a multinacionális cégek jelentik a sok egyéb tényező mellett. Poór (2009) úgy fogalmaz, hogy a világunk a jelzett jelenségek nyomán egyre kisebb lesz, melynek következtében igen jelentős átalakulások figyelhetők meg. Nagymértékben megnő a nemzetközi vállalatok szerepe a világgazdaságban. A világ 100 legnagyobb vállalatának rangsorainak összehasonlításából kitűnik, hogy ma már ezen cégek túlnyomó többségének a központja az USA-n kívül van. A nagy amerikai cégek mellett japán, német, francia és angol vállalatok is jelentős szerepet játszanak napjaink világgazdaságában (Peng, 2006).

A fogalmak tisztázására való törekvések ellenére a nemzetközi és hazai szakirodalom is következetlenül, gyakran felváltva szinonimaként használja a nemzetközi vállalatok különböző csoportjainak elnevezéseit. Az amerikai multinacionális vállalatok történetével foglalkozó alapművek szerzői Alfred Chandler, Mira Wilkins, és Alfred Vernon, az európai multinacionális vállalatokat a hetvenes évektől John Stopford és Lawrence Franko vizsgálta (Wilkins, 2003). A szakirodalomban többféle csoportosítással találkozunk a nemzetközi vállalatok kapcsán. Csath (2008) öt vállalattípust különböztet meg, Czakó (2010) a vállalatokat érett és feltörekvő kategóriákba sorolja. A feltörekvő vállalatok anyaországai India, Kína vagy éppen Brazília. Szentes (1999:453) a pontos használat érdekében három szempont szerint különíti el a nemzetközi, a multinacionális és a transznacionális vállalatokat:

- 1) a szóban forgó folyamatokban, illetve együttműködési formákban résztvevők száma,
- 2) együttműködésük szerves vagy szerződésileg körülhatárolt, a tulajdonhányad és az illetékesség szerint tagolt jellege, valamint
- 3) a nemzeti, illetve állami szuverenitással kapcsolatos vonatkozások.

Az elmúlt évtizedek alatt más és más névvel illeték a nemzetközi vállalatokat, melyek a nemzetköziesedés lépcsőfokait is figyelembe véve a következők voltak:

- *Hazai vállalat (domestic company)*: Kizárólag saját országában tevékenykedik, termékeit és szolgáltatásait hazai piacon értékesíti, a nemzetközi piaccal export-import által találkozik először (Csath, 2008). Alapvetően adott határok között lévő nemzeti piacra termel, szokásos technológiát alkalmaz (Poór, 1996:15).
- *Exportáló hazai vállalat*: A kezdetekben az árbevételük egyre nagyobb hányadát külföldön, export révén realizáló vállalatokat nevezték nemzetközi vállalatoknak (international enterprise). Mai napig nincs nemzetközi konvenció arra vonatkozóan, hogy az árbevétel hány százalékának kell külföldről, exportból származnia ahhoz, hogy nemzetközi vállalatról beszéljünk. Jellemzően az 50%-ot tekintik lélektani határnak a kutatók (Czakó, 2010). Hymer doktori értekezésében (1960) még a nemzeti vállalat nemzetközi tevékenységéről ír, mely általában egy külön szervezeti egységhez, a nemzetközi divízióhoz volt rendelve (Incze, 2010).
- *Nemzetközi vállalat (international company)*: Csath (2008) alapján a nemzetközi vállalat már átlépi saját országának határait több tevékenységgel is, de piacainak többsége ott marad, és az erőforrások többségét is onnan szerzi be. Egy vállalat akkor tekinthető nemzetközinek, ha felmerül szervezetén belül a nemzetközi expanzió igénye (Poór, 1996:15). „Nemzetközi vállalatokról, illetve vállalkozásokról (beleértve a joint venture-öket) szorosabb értelemben akkor beszélhetünk, ha azokat legalább két szuverén állam, illetve azok illetékessége alá tartozó természetes vagy jogi személyek közös tulajdonként és/vagy az együttes működtetés, irányítás és ellenőrzés feltételével hozták létre úgy, hogy a tulajdonhányadok és/vagy az illetékességek többnyire szerződésben rögzített módon meghatározottak és elhatároltak maradnak” (Szentes, 1999:453).
- *Multinacionális vállalat (multinational company)*: Az ENSZ szerint az MNC az a cég, amely kettő vagy több országban működik függetlenül annak jogi formájától. Az egyik széles körben elterjedt definíció szerint a multinacionális vállalat több mint egy országban birtokol és ellenőriz javakat és szolgáltatásokat (Dunning, 1993). Korten (1996) azt állítja,

hogy a multinacionális vállalatok tulajdonosai jellemzően több országból származnak, és több nemzeti identitást vesznek fel relatív autonómiájukat megtartva, és helyi gyökereket eresztenek a fogadó ország gazdaságában. Csath (2008) értelmezésében több telephellyel rendelkező nagyvállalatot jelent, amelyeket leányvállalatnak hívunk, és különböző országokban vannak jelen, de ezek az anyavállalat tulajdonát képezik. Az anyavállalat elkészíti a cég átfogó stratégiáját, de a helyiek erre támaszkodva lokális stratégiát készítenek. A központ elvárása, hogy a helyi viszonyok figyelembe vétele mellett maximalizálják a profitot. Szentes (1999:453) felfogásában „multinacionálisnak tekintjük mindazokat a szervezeti, intézményi, vállalati képződményeket, amelyeken belül kettőnél több nemzet, pontosabban állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek szervesen összefonódott részvétele a jellemző.” Multinacionális tehát az olyan vegyes tulajdonú vállalat, amelynek részvényesei különböző állampolgárságú tulajdonosok, a vállalat működésében viszont ez a tulajdonosi elkülönülés és ahhoz kapcsolódó illetékességi elhatárolódás közvetlenül nem érvényesül, vagyis amelynek irányítása és üzletpolitikája - az egynemzetiségű részvénytársaságokéhoz hasonlóan - egységes és nyereségorientált”.

- *Globális vállalat:* Ez a vállalat is több telephellyel rendelkezik, de semmilyen önállóságot nem élveznek, az egységek más-más feladatokat végeznek, adott országban előállított terméket az egész világra terítik. Általában etnocentrikus viselkedés jellemzi őket, azaz nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat és saját nézeteiket erőltetik Csath (2008). A külföldi kiküldöttek és a helyi menedzserek a globális kiválósági központban alkalmazott ismereteket - módszereket tanítják a helyieknek (Poór, 2013).
- *Transznacionális vállalat:* Dicken (2011:110) úgy látja, hogy minden olyan társaság, amely a saját országán kívül egy másik országban is irányít egy leányvállalatot, azt transznacionális cégnek lehet tekinteni. Incze (2010:15) értelmezésében a „globális integráltsággal és lokális válaszképességgel egyszerre jellemezhető transznacionális vállalatok eredményesebbek a csak lokális válaszképességgel jellemezhető multinacionális vállalatoknál vagy a csak globális integráltságra törekvő globális vállalatoknál. Korten (1996) szavaival a transznacionális vállalatok a centralizáltabb működésükből eredően alapvetően arra koncentrálnak, hogy a fogadó országban rejlő előnyöket kihasználják. Drucker (2004:58) szerint „transznacionális cégnek szemben a multinacionális céggel, csak egy entitás létezik, a világ”. Szentes (1999:454) így fogalmaz: „transznacionálisnak tekinthető az a vállalat, illetve társaság, amelynek működése - külföldi leányvállalatai és a bedolgozó-szolgáltató-értékesítő partnereivel létesített tartós és szervezett együttműködés révén - egyszerre több nemzetgazdaságra terjed ki, tőketulajdona többnyire, de nem feltétlenül multinacionális, üzletpolitikája pedig a vállalat összműködésének eredményességére, globális optimalizálásra orientált, és elsősorban az anyaggazdaságban lévő bázis, illetve irányító csoport érdekei által meghatározott”.
- *Globálisnak született vállalatok (born global):* sajátos piaci részeket megcélzó új nemzetközi vállalatok jelentek meg, melyek alapításuktól kezdve egyenlő mértékben tartják fontosnak a hazai és külföldi vevőiket, azaz a kezdetektől fogva a világot tekintik piacuknak (Czakó, 2010). Ezek a vállalatok innovatívak, tudás-intenzívek, leggyakrabban a high tech ágazatokban tevékenykednek, és emiatt képesek a gyors és általában sikeres

nemzetköziesedésre (Morgan-Thomas - Jones, 2009). A nemzetköziesedést magyarázó modelleket alapjaiban felrúgó vállalatípus sokakat foglalkoztatott, és számos jelzővel illették. A gyors nemzetközivé válás tipikus jelzői: a forradalmi (revolutionary) és a rakétasebességű (cyberspace). Ezeket a cégeket először született exportőröknek nevezte el Granitsky (1989), majd született nemzetközieseknek (born international) (Ray, 1989), ezt követően „fiatal/gyermek multiknak” (infant multinationals) (Lindqvist, 1991) és high-tech start-up-nak (Jolly et al. 1992) hívták őket. Használt kifejezés volt még a „globális start-up” (global start-up) (Oviatt - McDougall, 1995), az „azonnali nemzetközi” (instant international) (Litvak, 1990; McAuley, 1999) és a „nemzetközi vállalkozók” (international entrepreneur) (Jones, 1999). A ma is leggyakrabban használt elnevezés azonban a globálisnak született vállalat (Rennie, 1993; Knight – Cavusgil, 1996).

- *Feltörekvő vállalatok*: A feltörekvő (emerging) fogalmat a szakirodalomban általában a gyors gazdasági növekedéssel és gazdasági liberalizációval jellemezhető országokra alkalmazzák. A jelenség első exponálója Jim O'Neil volt, aki felfigyelt arra, hogy Brazília, Oroszország, India és Kína gazdasági növekedési ütemének extrapolálása alapján ezek az országok 2050-re a világ meghatározó gazdaságaivá válnak. Az ő nevéhez fűződik a BRIC elnevezés is.² A feltörekvő országok nemzetközi vállalatait nevezzük feltörekvő vállalatoknak.
- Incze (2010) megkülönbözteti még a *kis-és közép méretű multikat*, mint mini multi kategóriát és a *késői multikat* (latecomer multinational company), melyek gazdaságilag fokozatosan felzárkózó országokban jöttek létre.

1.6 Külföldi tőkeberuházások

A vállalatok külföldi terjeszkedése alapvetően két formában valósulhat meg: külkereskedelem és külföldi tőkebefektetés révén. A XX. század utolsó negyedében a liberalizáció hatásaként fokozatosan bomlottak le a nemzetközi tényezőáramlást akadályozó korlátok, a termékek és szolgáltatások áramlásának dominanciáját felváltotta a pénztőke mozgása, azon belül a közvetlen működőtőke áramlása. A világgazdaság nemzetköziesedése mindenekelőtt a világexport, a nemzetközi tőkeáramlások, valamint a világtermelés volumene viszonyának alakulásában tükröződik (Simai, 1997). A külföldi közvetlen beruházásoknak két kategóriáját célszerű megkülönböztetni, melyre Hymer (1960) doktori értekezésének bevezető részében hívta fel a figyelmet. A differenciáló tényező az ellenőrzés mértéke (control) a felvásárolt vagy alapított vállalat felett.

- Portfólió beruházások (portfolio investments): különböző pénzügyi eszközöket, állampapírokat, vállalati részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít a megvásárolt cég irányításába, a befektetők

² A mai fejlett országokat 2050-re háttérbe szorító BRIC-országcsoporthoz fejlődését a Goldman Sachs beruházási bank egy 2003. évi tanulmánya jósolta meg, mely szerint 50 éven belül Kína és India a feldolgozóipari és szolgáltatási ágazatokban, Oroszország és Brazília pedig a nyersanyagok termelésében és eladásában válik domináns világhatalommá (Wilson, 2003).

célja inkább spekulatív. A beruházó elsődleges szándéka a portfólió beruházással a megtakarítások jövedelmező befektetése rövid és középtávon. A befektető nem törekszik az adott vállalat feletti ellenőrzés megszerzésére.

- **Közvetlen tőkeberuházás (Foreign Direct Investment, röviden FDI):** lehetővé teszi „egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését” (Krugman-Obstfeld, 2003:190). Az közvetlen külföldi tőkebefektetés alatt olyan határokon átnyúló befektetést értünk, amelynek célja a hosszú távú ellenőrzés a külföldi vállalat fölött, és ahol a befektető legalább 10%-os részesedéssel rendelkezik (OECD, 2013). A többségi tulajdoni rész megszerzésével a beruházó szakmai és szervezeti irányítást is magához veszi. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. A leggyakoribb formát az egyesülések (fúziók) és felvásárlások (akvizíciók) képviselik, melyek estében a korábbi vállalatok megszűnnek létezni és egy új jogi személy keletkezik, illetve az egyik vállalat részvényeit felvásárolja egy másik, melynek következtében a felvásárolt vállalat beolvad a felvásárló cégbe. A külföldi közvetlen tőkebefektetés egy teljesen másik formájaként új, ún. zöldmezős³ beruházás is végrehajtható, mely során a befektető vásárol egy földterületet és maga építi fel termelő vagy szolgáltató üzemét. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának lényege az erőforrások ellenőrzési, irányítási jogának megszerzése és biztosítása egy másik ország vállalata felett.

A befektetői motivációk az adott befogadó országok jellemzőiből adódnak, melyek három alapvető kategóriába sorolhatóak (Katona, 2006):

1. *Politikai háttér:* Az ország politikai, társadalmi, gazdasági stabilitása, a törvényi szabályozás állandósága, nemzetközi egyezmények, kereskedelempolitikai intézkedések.

2. *Üzleti háttér:* Beruházásösztönzők, támogatások, korrupciós költségek, pénzügyi infrastruktúra, a banki, számviteli háttér fejlettsége, gazdasági erkölcs.

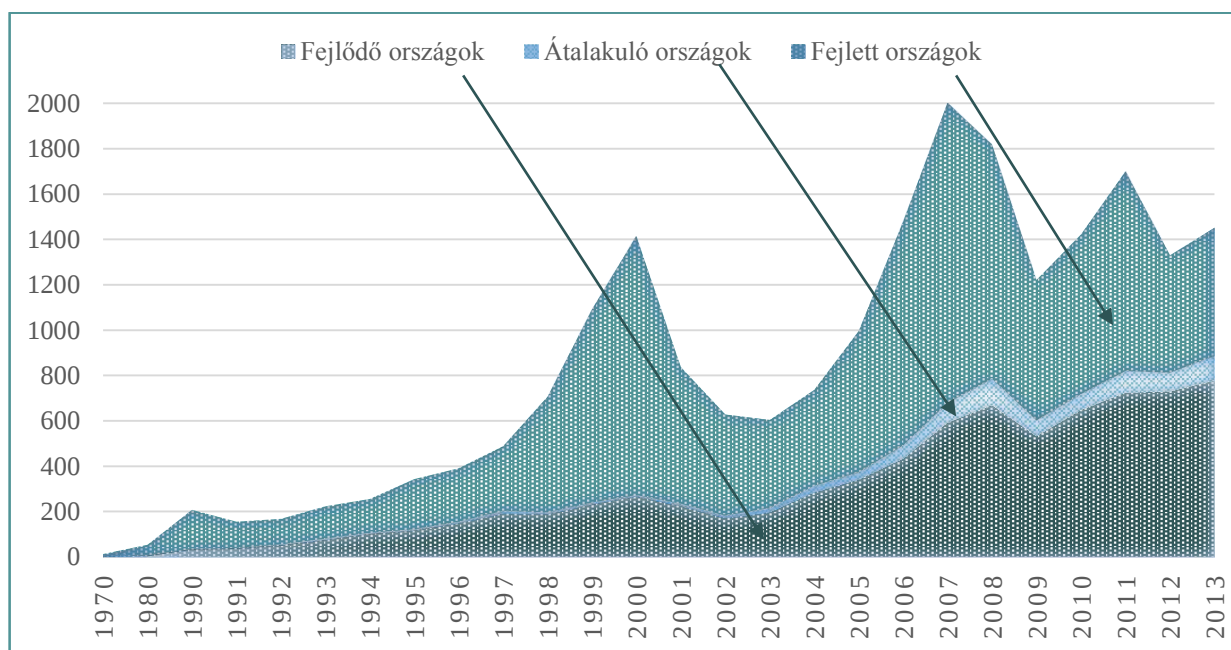
3. *Gazdasági háttér:* a következő meghatározó tényezőkre bontható tovább:

- *A piacközpontú* működő tőke-befektetések meghatározói. Mekkora a piac mérete, az egy főre jutó jövedelem? Milyen a regionális és nemzetközi piacok elérhetősége, a piac növekedési képessége?
- *Az erőforrás-központú* működő tőke-befektetések meghatározói. Vannak-e ásványi anyagok, energiaforrások? Milyen magasak a földek, ingatlanok árai, bérleti díjai? Van-e olcsó képzetlen és képzett munkaerő?
- *A hatékonyságközpontú* működő tőke-befektetések meghatározói. Mekkora a munkaerő termelékenységhez viszonyított eszközkielégítése? Milyen színvonalú a szállítás és a kommunikáció fejlettsége?
- *Az eszközközpontú* működő tőke-befektetések meghatározói. Milyen a fizikai infrastruktúra állapota és az innováció szintje?

³ Gyakran esik szó „barnamezős-beruházásokról” is, melynek során ugyan egy már meglévő vállalatot vásárolnak föl, de a régi eszközöket szinte mind újjal váltják föl, azaz formailag felvásárlásról, gyakorlatilag azonban zöldmezős-beruházásról van szó.

A működőtőke befektetésekkel foglalkozó kutatók elemzéseik adatait nemzetközi statisztikai adatbázisokból nyerik. A két legjelentősebb tőkebeáramlás - statisztikai forrás, az IMF (Balance of Payments Statistic Yearbook) és az UNCTAD (World Investment Report) statisztikai adatbázisa.

A nyolcvanas évek közepétől nemcsak mennyiségi növekedést, hanem iránymódosulást is megfigyelhetünk a nemzetközi direkt tőkemozgásban. A nemzetközi vállalatok közvetlen termelő (működő) tőkeberuházásainak jellege és iránya nagyon jelentősen változott az elmúlt 200 év alatt (Poór, 2009). Az FDI áramlás a világon az UNCTAD adatai alapján a 4. számú ábrán látható.



4. ábra: FDI áramlás a világ gazdaságban (milliárd USD)

Forrás: Saját szerkesztés az UNCTADSTAT adatai alapján

<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

A gyarmatosítás idején a működő tőke mozgása alapvetően a gyarmatok felé irányult és fő célja volt, hogy az ottani nyersanyagokat és egzotikus termékeket aknázzák ki (Árva, 2002: 20-21). A nyugat-európai vállalatok a nyersanyagokhoz való hozzáférés érdekében a meglévő vagy korábbi gyarmataikon terjeszkedtek (Franko, 1974). Az egyesült államokbeli nagy iparvállalatok (Ford, General Electric) Európában terjeszkedtek annak érdekében, hogy termékeiket a felvevő piachoz közel értékesítsék (Wilkins, 1970). Ehhez hasonlóan a japán vállalatok II. Világháborút követő külföldi befektetései is az olcsóbb tömegtermékek piacának megteremtése érdekében történtek (Ozawa, 1979; Marosi, 1997). Korábbi évtizedekben és még napjainkban is a legfejlettebb országok a legnagyobb felvevők, de a feltörekvő (emerging) és az átalakuló (transitional) országok is kezdenek részesedni a globális FDI tortából (Poór, 2013).

A direkt tőkeberuházások volumene a kilencvenes években folyamatosan növekedett 2000-ig. Ezt követően jelentős csökkenés volt tapasztalható, melyben nagy szerepet játszott a 2001. szeptember 11. óta folyó terrorizmus elleni háború, sok nemzetközi felvásárlás és összevonás (M&A) sikertelen volta és a nemzetközi befektetői klímában bekövetkezett fordulat (Poór, 2013). 2004-től a következő fordulóponthig újból folyamatos növekedés volt megfigyelhető az FDI áramlásában. A válság hatására jelentősen lecsökkent az FDI éves globális mennyisége. Az UNCTAD 2009. évi

jelentése szerint a korábbi 1900 milliárd dollárról közel 1200 milliárd dollárra esett vissza ez az érték. Ez a visszaesés eltérő mértékben, de érintette az egész világ minden régióját. A 2010-es év folyamán már ismét növekedésről számoltak be az UNCTAD szerzői. A világ ipari termelése és kereskedelme ekkor már a válság előtti szintre kúszott vissza, de az FDI még mindig 15%-kal elmaradt a válság előtti átlagos szinttől, valamint 37%-kal a 2007-es csúcstól (UNCTAD, 2010). A 2014-es jelentés egy óvatos optimizmus reményét kelti a 2013-as FDI áramlás mértékének 9%-os emelkedése alapján, mely 1450 milliárd dollárt tett ki. Ekkor az FDI beáramlás minden főbb gazdasági csoportosulás országaiban - a fejlett, fejlődő és átalakuló gazdaságok - növekedési pályára lépett. A fejlett országokba a globális működőtőke áramlás 39%-a összpontosult, míg a fejlődő gazdaságok csúcsot értek el, a világ FDI áramlásának 54%-a érkezett hozzájuk, a fennmaradó rész pedig az átalakuló gazdaságokba jutott. A statisztikák azt mutatják, hogy az FDI beáramlás top 20 befogadó országai rangsorának felét a fejlődő és az átalakuló gazdaságok képezik. Még a 2011-es tanulmány szerint az FDI legnagyobb mértékben többek között a magyar gazdaságban volt jelen, mára a legnagyobb visszaesés a beáramlás tekintetében Franciaországban, Magyarországon, Svájcban és az Egyesült Királyságban volt megfigyelhető. A szerzők szerint az FDI áramlás értéke 2014-ben az 1600, 2015-ben 1750, 2016-ban pedig 1850 milliárd dollárra emelkedhet. A növekedést első sorban a fejlett országok várható gazdasági fellendülésében, és az ottani beruházásaikban látják, ennek megfelelően újból a hagyományosnak mondható képlet szerint alakulhat az FDI áramlás, és a fejlett országok újból átveszik a vezetést. Ennek okát a feltörekvő piacok törekénységéhez vezetik vissza: a regionális konfliktusok, a politikai bizonytalanságok, és a magas piaci kockázatok szabnak gátat a várt fellendülésnek. Ennek ellenére a fejlődő gazdaságok továbbra is nagy mértékben részesülnek a globális közvetlen működőtőke áramlásból az elkövetkező években. A legnagyobb tőkeexportálók változatlanul az Egyesült Államok, Nyugat-Európa országai, Japán és Kína (UNCTAD, 2014).

1.7 Külföldi tőkeberuházások Közép- és Kelet- Európában

Kutatásomat az alcímben jelzett régió országaiban található multinacionális vállalatok körében végeztem el, ezért fontosnak tartom, hogy történelmi jellegű kitérőt tegyek, amely során rávilágítok Közép- és Kelet-Európa sorsközösségére, és megkülönböztető jegyeire.

1.7.1 Közép- és Kelet- Európa narratívája

Észak-Európa vagy Nyugat-Európa egyértelmű meghatározása egyáltalán nem okoz problémát a tudósok számára, ezzel szemben Közép-Európa, Kelet-Európa tagolási koncepcióit kutatva éles viták soraival találkozhatunk. Közép-Kelet-Európa, Kelet-Közép-Európa, Közép- és Kelet-Európa fogalma rendszeresen felbukkan a tudományos szövegekben, de valójában nincs egységes elfogadott definíciója. Romsics Ignác a *„Közép- és/vagy Kelet-Európa? Egy terminológiai vita nyomában”* című tanulmányában így fogalmaz: *„egyetlen olvasónk sem várja, hogy megfellebbezhetetlen érvényű fogalomhasználatot ajánljunk számára”* (Romsics, 1997:47). Közép- és Kelet-Európa külső határaival, belső tagoltságával, jellegzetességeivel kapcsolatos vita mintegy két évszázados múltra tekinthet vissza. Európa régióival foglalkozó szerzők közül elsőként megemlítendő a lengyel történész, Oscar Halecki (1962), aki a kontinenst történetileg és politikailag négy releváns régióra osztotta: Nyugat-, Nyugat-Közép-, Kelet-Közép- és Kelet-

Európára. Ránki György és Berend T. Iván munkásságuk során főként a 20. századi magyar gazdaságtörténettel foglalkoztak, majd együtt vállalkoztak „*A Közép- és Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században*” című mű megírására, melynek több nyelvre történő lefordítása világeredklődést váltott ki. Szerintük Közép- és Kelet-Európa országai számos közös földrajzi vonással rendelkeznek, de a történelemben találjuk meg azt az alapvető tényezőt, amely Közép- és Kelet-Európát végül is a fejlődésnek más, a kontinens nyugati területeitől eltérő pályára vezette. Közép- és Kelet-Európa ezért számukra elsősorban történeti fogalom, melynek tartalmát főként a történelmi és gazdasági fejlődés sajátos jellemzői adják (Berend-Ránki, 1976).

Később a régió mibenlétével és határaival foglalkozó vitákat leginkább Szűcs Jenő, történész és Milan Kundera, cseh író eszmefuttatása inspirálta. Szűcs (1981) Bibó István, a magyar intellektuális ellenzék szimbolikus alakjának tanítványa volt, és emlékére ajánlotta Európa három történeti régiójával foglalkozó tanulmányát, melyben kiemelte Bibó „*A kelet-európai kisállamok nyomorúsága*” című munkájára támaszkodva a demokratikus hagyományok hiányát a régióban. A szerző nagyon alaposan érvelt amellett, hogy a Kelet–Nyugat tengely mentén három régió azonosítható: Nyugat-Európa, Közép-Kelet-Európa és Kelet-Európa. „*Milan Kundera meglátása szerint Közép-Európa - az elrabolt Nyugat - 1945-ig a nyugati világ valamennyi jelentős kulturális áramlatának a részese volt, a kereszténységtől a reneszánszon és felvilágosodáson át az expresszionizmusig és a kubizmusig. A második világháború után azonban szögesdróttal és aknamezőkkel vették körül, s a Kelet foglyává vált. Az orosz sztyeppe muzsikok elrabolták a Nyugattól, kifosztották és gulággá változtatták*” (Hvižďala, 2004:44). Heiszler (1993) szerint az Európa keleti felére tenyerelő szovjet rendszerrel szemben lázadó értelmiségiek, tudósok, politikusok eszméi lázadása a vasfüggöny által teremtett realitás ellen hozta létre a virtuális Közép-Európát, azt az illúziót, melynek képzeletbeli létezése is tagadta Európa kettéosztottságát, és annak legtragikusabb következményét, hogy Kelet-Európát a Nyugat-Ázsiává válás veszélye fenyegette. Samuel P. Huntington (1998) civilizációs elméletében újfogalmazódott a kontinens kettéosztásának koncepciója vallási-kulturális törésvonal mentén. „A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása” című munkája egyben a korábban már említett Fukuyama optimista elméletének, a nyugati liberális demokrácia eufóriájának éles bírálata is. Huntington arra a megállapításra jutott, hogy világunkat a különböző vallásokon és kultúrákon nyugvó civilizációk összecsapásai határozzák meg. A különböző civilizációk eltérő értékei és érdekei a civilizációs törésvonalak mentén újra és újra konfliktusokat okoznak. A Nyugat életben maradásának feltétele a világ sokcivilizációs jellegének elfogadása. A szerző hangsúlyozza Michael Howard álláspontját Közép-Európa és Kelet-Európa különbségével kapcsolatban. Közép-Európa-hoz tartoznak a hajdani nyugati kereszténységhez tartozó területek, a Habsburg Birodalom, Ausztria, Magyarország és Csehszlovákia, Lengyelország, továbbá Németország keleti vidékei. Véleménye szerint a kelet-európai kifejezés az ortodox egyház befolyása alatt fejlődő országokat jelenti: a fekete-tengeri közösségek és a Szovjetunió európai részei.

A tárgyalt régió gyakran a történelem aktuálpolitikájának keresztútjában, ütközőzónájában volt, ennek megfelelően fogalma sokkal inkább az érzések és az identitás területén létezik, nem határozható meg egyszerű természetföldrajzi ismérvek alapján. Az értelmezés során hozzá kell adni a gazdasági, kultúrföldrajzi, történelmi, politikai, társadalomszerkezeti, pszichológiai stb. dimenziókat is. Kortól, nemzettől, gondolkodásmódtól függ, hogy ki milyen jelentést tulajdonít e fogalomnak, mely megfeleltethető jelenlegi posztmodern korunknak (Mező, 2001).

Disszertációmban Közép- és Kelet-Európa alatt a volt szocialista blokk országait, az Elbán túli államokat, a posztoszocialista és átalakuló államait értem.

1.7.2 Közép- és Kelet-Európa a világgazdaságban

Közép- és Kelet-Európa fontos közös jellegzetességekkel rendelkezik. A 20. század kezdetéig ez a régió Európa mezőgazdasági területe volt, ahol az egy főre jutó GDP alig érte el a Nyugat-Európai országok egyharmadát-felét. Az infrastruktúra fejlettségét, a humántőkét, az egészségügyi és az oktatási rendszert is hasonló elmaradottság jellemezte. Az I. Világháború után a régió országai a gazdasági nacionalizmus, a magas védővámok és az erőteljes állami beavatkozás stratégiáját választották. A 20. század második fele egész Közép- és Kelet-Európa számára a kommunista gazdasági kísérlet időszakaként tartható számon. A régió átalakítása erőltetett tőkefelhalmozáson és iparosításon alapult, melynek egy ideig voltak felmutatható eredményei. Az olajválság után és a kibontakozó új strukturális válság mellett a régió addigi gyors növekedése megtorpant, és ezzel egyidejűleg súlyos adósságválság alakult ki. A régió adósságállománya rövid idő alatt 6 milliárd USD-ről 100 milliárdra emelkedett. A politikai stabilitás megőrzése érdekében a válságos éveket külföldi hitelek segítségével próbálták áthidalni a teljes foglalkoztatás és az életszínvonal fenntartása mellett, így a hitelek kb. 80%-a fogyasztás finanszírozására került felhasználásra (Berend, 2011). A szocializmust megelőző időszakban a régióban kiemelkedő arányt ért el a külföldi tőketulajdon, az összes európai külföldi befektetés mintegy egyötöde összpontosult Kelet-Európában (Simai, 1989). Miközben a világgazdasági kapcsolatok rendszerében jelentős szerephez jutottak a nemzetközi vállalatok és a vállalkozói együttműködés különböző formái, a KGST-országok a II. Világháborút követően nem alakíthattak ki közvetlen nemzetközi vállalati kapcsolatokat, valamint a korábban külföldi tulajdonú vállalataikat kisajátították. Fokozatosan vágták el a Nyugat- és Kelet-Európa közötti gazdasági szerkezeti kapcsolatokat az önálló modell megvalósítása érdekében, majd később a hidegháború megszűnése után kedvező irányú változások vették kezdetüket. Az első érzékelhető lépést jelentették a fejlett tőkés országok vállalataival való korlátozott, törvényekkel nem szabályozott ipari együttműködések (kooperációk). A jogi szabályozást a '70-es évek világgazdasági környezet változásai kényszerítették ki, a világ legtöbb országa liberalizálta a külföldi működő tőke beáramlásának feltételeit. A szocialista országokban 1986 után bontakozott ki a törvényes keretek között létrejövő vegyes vállalatok alapítása. Ez év végére Magyarországon 84, Bulgáriában 9, Romániában 5, Csehszlovákiában 1 vegyesvállalat működött. A külföldi vállalkozások szemszögéből három kockázati tényező emelhető ki: politikai (háborúk, felkelések, államosítások), gazdasági (csőd, gazdasági összeomlás, kedvezőtlen gazdaságpolitikai döntések) és környezeti (természeti katasztrófák). Ezekkel szemben a szocialista országok kormányai külföldi befektetésekkel kapcsolatos törvényei különböző szintű garanciákat deklaráltak. A jogi keretek biztosításán kívül még számos kérdés felvetődött a külföldi vállalkozások szemszögéből, mint például a tervkötelezettség, a nemzeti valuták konvertibilitásának hiánya, a helyi infrastruktúra elégtelensége, a távközlési hálózat gyengeségei, a helyi politikai szervezetek jelenléte. Különösen fontos témaként merült fel a vegyes vállalatok egyes személyzeti problémái. Simai szerint 1988-ban körülbelül 1000 külföldi érdekeltségű vállalatnál 26000-30000 ember dolgozott a régióban. A hazai átlagnál képzettebb munkaerőt foglalkoztattak, de néha nem volt

szelektálási lehetőségük. A legtöbb vezetői posztot az érvényben lévő szabályoknak megfelelően helyi szakemberekkel töltötték fel, de a szerző jelzi, hogy a „szocialista országok többségében azonban a helyi vezetők gyökeresen más kiválasztódási rendszer termékei, és a nyugatitól eltérő vezetési kultúrát képviselnek” (Simai, 1989:883). Nehezebben tűrik a versenyt, és az ezzel járó kockázatokat, elosztás- és nem értékesítés-orientáltak, gyenge a marketingtevékenységük, cserébe viszont jó műszaki ismeretekkel rendelkeznek, és jártasak a helyi társadalmi-gazdasági környezetben szokásos alkukban. A külföldi szakemberek kiválasztása sem volt egyszerű feladat. Ekkor Simai úgy vélte, hogy a jövőben a külföldi érdekeltségű vállalatok terjeszkedésének egyik alapvető feltétele lesz a „tőkés és a szocialista országok viszonyait ismerő és megfelelő nyelvtudással rendelkező menedzserek képzése mindkét oldalon” (Simai, 1989:883).

A Szovjetunióban több mint hetven évig, Kelet-Európában pedig mintegy negyven évig tartott a kommunista gazdasági kísérlet, amely végül is megbukott, a közép-kelet-európai régióban sikerült kihátrálni a zsákutcából, és rátérni a fő irányra (Kornai, 2005). A volt szocialista országok abban reménykedtek, hogy a közvetlen működő tőke segíteni fogja a privatizálást, a devizaproblémák megoldását, és döntő szerepe lesz a piacgazdaság sikeres kiépítésében. 1988. január 1-én 165, 1990. október 1-én már 1648 külföldi vállalkozás működött a szóban forgó országokban (Agarwal, 1990). Rendkívül nagy hatást gyakoroltak a külföldi befektetők. Nemcsak tőkéjüket hozták magukkal, hanem a technikai know-how-n túlmenően, annak ismeretét is, hogy „hogyan kell vállalatot vezetni, milyen jogrendre és magatartási normákra van szükség egy kapitalista gazdaság működtetéséhez” (Kornai, 2005:920-921).

A transzformáció első éveiben súlyos visszaesés következett be, a gyors privatizáció következtében a GDP 20-25%-os csökkenést mutatott, a mezőgazdasági kibocsátás mintegy 50%-kal, az ipari pedig 20-30%-kal zuhant (Berend, 2011). A fejlett Nyugat úgy értelmezte a közép- és kelet-európai piacgazdaságra történő áttérését, mint a korábbi nyugati gazdasági és politikai fejlődési modell megkésett, késleltetett formáját. Részben ide nyúlnak vissza a sokterápia filozófia gyökerei (Inotai, 1993). A régió belső és nemzetközi helyzetét segítette az Európai Unióhoz és a NATO-hoz való csatlakozások. A posztkommunista átalakulás Stiglitz szavaival élve „félremenedzsel” volt, és lényegében az egész régióra a neoliberais „one-size-fits-all” koncepciót erőltette (Berend, 2011). John Williamson a washingtoni konszenzust⁴ összefoglalva egy 10 pontból álló gazdaságpolitikai javaslatot, receptet fogalmazott meg, melyet főként a fejlődő országok számára ajánlottak az IMF és a Világbank közgazdászai. Az ún. Lisszaboni folyamat végső soron a washingtoni konszenzus reformajánlásaiból építkezik (Mihályi, 2009). Kornai János a súlyos bajok és visszasságok ellenére a nagy történelmi változások perspektívájából értékelve páratlan sikertörténetként könyveli el a régióban lezajlott transzformációt, melynek legfontosabb jellemzőit hat pontban foglalja össze:

1. és 2. A változások a nyugati civilizáció fejlődésének fő irányait követték, a gazdaságban a kapitalista gazdasági rendszer, a politikai struktúrában a demokrácia irányába.
3. Totális átalakulás párhuzamosan folyt a gazdaságban, a politikai struktúrában, a politikai ideológia világában, a jogrendszerben és a társadalom rétegződésében.
4. Az átalakulás erőszakmentes volt.

⁴ Joshua Cooper Ramo nyomán ismert a pekingi konszenzus fogalma a közgazdasági irodalomban, mely a washingtoni konszenzus tagadásából jött létre. Kína, India például jelentős növekedést értek el annak ellenére, hogy nem követték Williamson receptjét (Ramo, 2004).

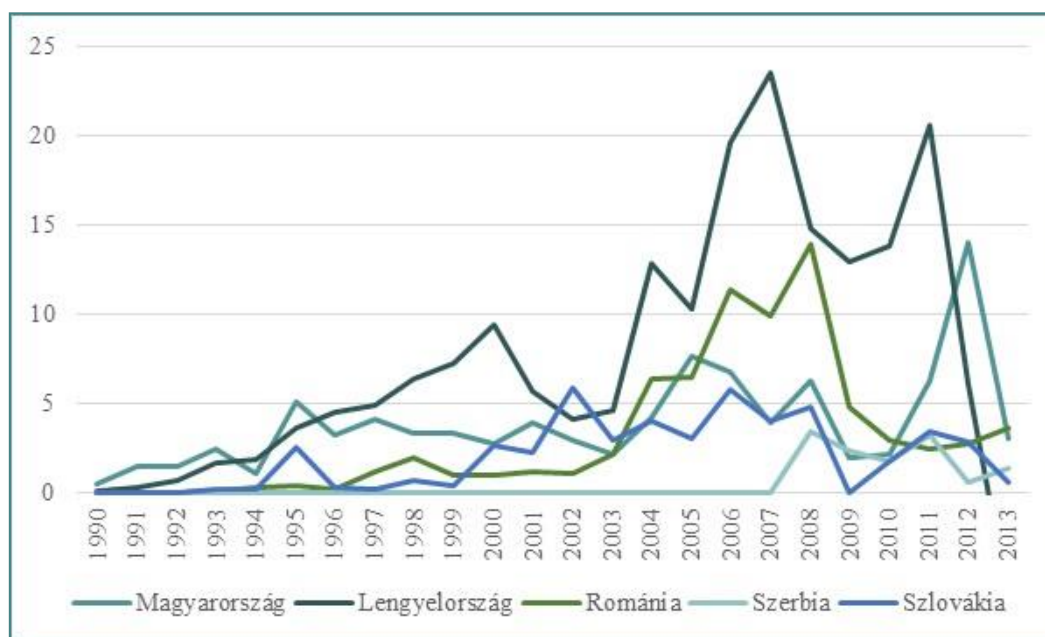
5. Az átalakulás folyamata békés körülmények között zajlott le, nem előzte meg háború, nem idegen katonai megszállás kényszerítette ki.
6. Az átalakulás elképesztő gyorsasággal, egy-másfél évtized alatt megtörtént (Kornai, 2005).

A transzformáció első éveinek súlyos visszaesése után a régió gazdasága lépésről lépésre újra magára talált: 1993-tól ismét nőtt a GDP, és 2003-ig átlagosan 4-5% között alakult Közép-Európában és a Balti térségben. Míg a régió egy főre jutó GDP-je a nyugat-európai szint 37%-át érte el 1992-ben, 2005-re már 46%-ra emelkedett. Közép-Európa egy főre jutó GDP-je 2000-re érte el az 1989-es szintet, majd 50%-kal haladta azt meg 2010-ben. Az egész szovjet blokk ugyanakkor csak 2010-ben múlta felül az 1989-es értéket, de időközben a jövedelemkülönbségek jelentős mértékben növekedtek. Az ígéretes egy-másfél évtizedes fokozatos felzárkózás a Nyugathoz a 2008-as gazdasági világválság miatt megállt. A pénzügyi válság a világot, Európát és benne az átalakuló gazdaságokat egyaránt súlyosan érintette. A gazdasági növekedés napjainkban tér vissza a világon (Berend, 2011).

1.7.3 Közép- és Kelet-Európa direkt tőkebefektetéseinek motívumai

A korábban ismertetett hagyományos tőkeáramlási motivációk természetesen a közép- és kelet-európai régióba áramló tőke esetében is kimutathatóak a Dunning által nevesített előnyök megszerzésére irányuló törekvések csoportosítása alapján (Pappné, 2010):

A piacorientált befektetésekre a régió korábban szinte teljesen zárt piaca óriási vonzerőként hatott. A nemzetközi áruházláncok (Metro, Tesco, Auchan, Cora, Lidl, Praktiker, Baumax, stb) hihetetlen gyorsasággal hódították meg az átalakuló országok belpiacait. Az *erőforrás-orientált* befektetőket a térségbe elsősorban a relatíve olcsó képzett munkaerő vonzotta, annak ellenére is, hogy a termelékenység és a munkamorál tekintetében a megszerzett humán erőforrás a fejlett Nyugat munkaerő színvonalához képest elmaradt. A *hatékonyságorientált* befektetések a '90-es évek közepétől játszottak jelentős szerepet. A leválasztható termelési fázis áttelepítése olyan országba, ahol az adott munkafolyamat költséghatékonysága optimális, a multinacionális vállalatbirodalmak terjeszkedésének legfontosabb mozgatórugójává vált. *Régióspecifikus* motivációként említhetők meg a gyors profitszerzés lehetősége, a spekuláció, a joghézagok kihasználása, az alacsonyabb környezetvédelmi előírások, a hiányzó élelmiszer törvények, a gyenge fogyasztóvédelem, valamint néhány országban a közszolgáltatások megszerzésével monopolpozíció és extraprofit megszerzése, szintén jelentős vonzerőt képviselt (Pappné, 2010). Az EBRD 2000. évi felmérése szerint az új piac megszerzésének lehetősége a Kelet-Közép-Európába áramló tőke 88%-t magyarázta, míg az alacsony munkaerőköltség csak a befektetők 38%-t befolyásolta (Katona, 2006). Az FDI áramlás a vizsgált közép-és kelet európai országokban az UNCTAD adatai alapján az 5. számú ábrán látható.



5. ábra: FDI áramlás a KKE országokban (milliárd USD)

Forrás: Saját szerkesztés az UNCTADSTAT adatai alapján

<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

Katona (2006) szerint a régióban végzett empirikus kutatások többsége a piacorientált befektetések túlsúlyát hangsúlyozza, de kiemeli az átmenetspecifikus pozitív irányú hatótényezőket is, mint például a magántulajdon aránya a gazdaságban, a privatizációs módszer és az országhoz tartozó kockázat. A szerző saját kutatási eredményeként számol be arról, hogy alapvetően három tényező – a felsőfokú képesítésben résztvevők száma, az egy főre jutó GDP nagysága és a telefonvonalak száma -, és ezeken belül a kvalitatív munkaerő gyakorolta a legnagyobb befolyást a külföldi befektetői döntésekre hazánkban. „Tehát Magyarország tőkepiaci versenyképességéhez hosszú távon a képzett munkaerő járul hozzá elsősorban” (Katona, 2006:999). A népesség minőségének javításába, az emberi tőkébe fektetett beruházások jelentősen hozzájárulnak a jólét, és a gazdasági növekedés emelkedéséhez, ezt az álláspontot hangsúlyozta Schultz is 1979-ben Nobel-díjának átvételekor (Tóthné, 2012).

2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

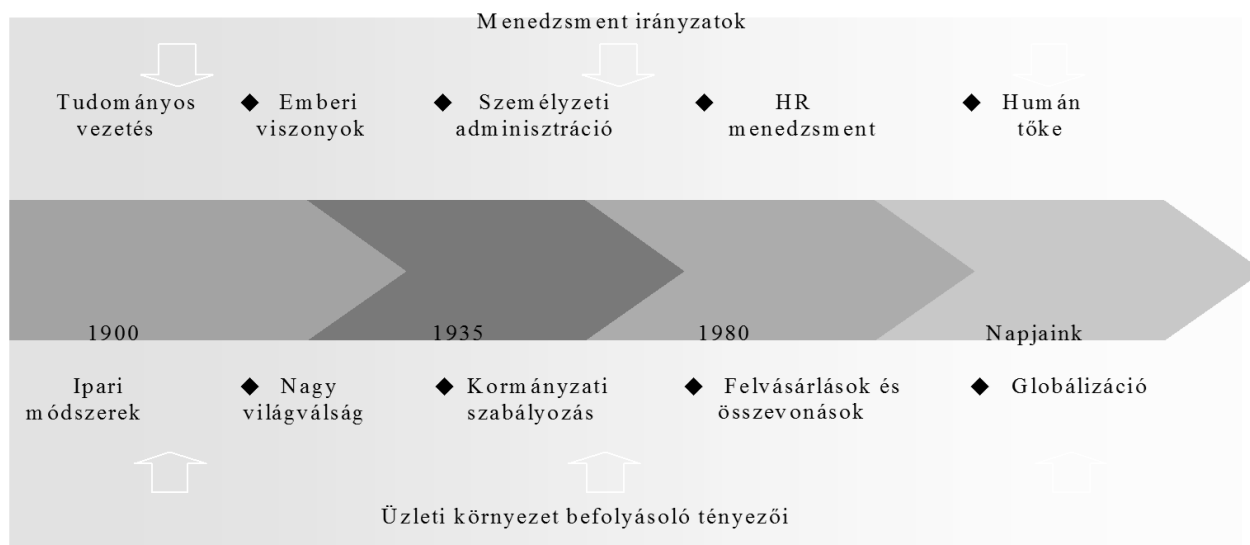
A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) tárgyalása előtt, érdemes áttekinteni az emberi erőforrás menedzsmenttel (HRM) kapcsolatos legfontosabb értelmezéseket, mivel az általános emberi erőforrás menedzsment módszerei és tevékenységei a legtöbb esetben nem térnek el az IHRM tekintetében sem (Dowling, 1999). Az általánosan használt terminológia azonban az idők során sokat változott. Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) lényegében egy átfogó és koherens megközelítése a szervezetek munkavállalóinak foglalkoztatásával, fejlesztésével és menedzselésével foglalkozó kérdéseknek. Magában foglalja a stratégiai HRM tevékenységet, a humán tőke menedzsmentet, a tudásmenedzsmentet, a vállalati társadalmi felelősségvállalást, a szervezetfejlesztést, a kiválasztást (munkaerő-tervezés, toborzás, kiválasztás és tehetséggondozás), a tanulás és fejlődést, a teljesítmény- és az ösztönzésmentedzsmentet, a munkavállalói kapcsolatokat, a munkavállalói jóllétet és munkavállalói szolgáltatások nyújtását. Fogalmi kerete a '80-as években született, mely a magatartástudományok, a stratégiai menedzsment, a humán tőke és a munkaügyi kapcsolatok filozófiájára támaszkodik (Taylor-Armstrong, 2014). A HRM „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Poór, 2006:63). Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének áttekintését Poór (2013) szerint öt megközelítésből lehet elvégezni:

1. Gyakran a különböző *menedzsment irányzatok* (tudományos vezetés, emberi viszonyok, HR megjelenésekor és napjainkban a HR) keretében ismertetik a HR szerepének átalakulását.
2. Az emberi erőforrás menedzsment, mint önálló funkció hosszú ideig a nagyvállalatok kiváltsága volt, mivel csak egy bizonyos vállalati mérethatár fölött működhet csak gazdaságosan, ezért a legtöbb HR könyv a *nagyvállalati körre* vonatkozóan tárgyalja e diszciplína fejlődését.
3. A *különböző szektorok* eltérő igényeket támasztanak a HRM-mel szemben. A közszolgálati szektor nagy számban foglalkoztat munkaerőt. Egyre nagyobb érdeklődés fogalmazódik meg a magánszférában már sikeresen alkalmazott HRM módszerek iránt.
4. Több szerző különös tekintettel elemzi a *HR menedzselés szervezeti formáit*. Munkájukban arról írnak, hogy a tipikus vállalati jellemzők (pl. méret, összetettség, tulajdonforma) függvényében hogyan célszerű menedzselni a különböző HR funkciókat.
5. Az ötödik és egyben utolsó megközelítésmód követői a *különböző menedzsment kultúrák* (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését.

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment történeti fejlődése

A különböző szerzők (Poór, 2013; Karoliny, 2010; Brewster, 2007) egybehangzóan vélik, hogy napjaink HR mozgalmának gyökerei az USA-ból erednek. Az emberi erőforrás menedzsment történeti fejlődésének kezdetei az ipari forradalom, a modern gyáróriások megszületésének időszakáig nyúlnak vissza. A főbb gazdasági-társadalmi változásokkal együtt párhuzamosan jelentek meg a különböző menedzsment irányzatok (6. ábra). A HRM történetének első jelentős szakasza a múlt század elején létrejött *tudományos vezetés iskola (scientific management)*

képviselőihez köthető. Frederick Winslow Taylor 1910-es években elterjedő tézisei tekinthetők tulajdonképpen az első vezetési paradigmának (Pindur et al., 1995).



6. ábra: Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései

Forrás: Poór J. (2009): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó. Budapest.

7. p.

A klasszikus vállalati dolgozót „homo oeconomicus”-nak nevezte, aki céltudatosan dolgozik, magasabb bérért hajlandó teljesítményét is fokozni. A hagyományos személyzeti modell első 25 éve alapvetően az egyénre koncentrált ebben az időszakban (Poór, 2013). Henry Ford is alkalmazta a tudományos vezetés technikáit, a futószalagos termelésnek köszönhetően emelni tudta a munkások bérét. Taylor munkájának számos követője volt - Gantt, Barth, a Gilbreths házaspár, Emerson, és sokan mások -, akik továbbfejlesztették tanait, de sokan meg is kérdőjelezték a Taylor által leírt kutatási eredmények hitelességét, valamint kifogásolták, hogy módszerei gyakran a dolgozók kizsákmányolásához vezettek a dolgozók emberi mivoltának semmibevételével (Gibson et al., 1999). Amikor az amerikai munkások életminősége javult (urbanizáció, nőtt a várható élettartam, a reálbérek, és csökkent a heti munkaidő), a dolgozói elégedettség mértékét már nem lehetett a hagyományos Taylori eszközökkel befolyásolni, igény mutatkozott más tényezők javítására. Elton Mayo (1933) az *emberi viszonyok iskolájának (human relations)* fő képviselőjének figyelmét a Hawthorne-i üzemben lebonyolított vizsgálataival a csoportra, és az abban rejlő viszonyokra terelte. Az iskola tagjai úgy vélték, hogy a termelékenység közvetlen kapcsolatban áll a munkával való elégedettséggel (Levie, 1993). Az új paradigmájuk szerint nem lehet technikai eszközökkel sikeresen embereket irányítani, a sikeres vezetés az emberi viselkedés mélyebb megértését, a dolgozók motiválását, elkötelezettségük erősítését igényli. A menedzsment „gurujaként” ismert Peter F. Drucker kifogásolta, hogy a hagyományos személyzeti menedzsment híján volt a stratégiai orientációnak és alapvetően adminisztratív feladatokat látott el, a szerzőnek a mai modern HRM megfogalmazásában úttörő szerepe volt (Poór, 2013). Cascio (1992) a modern emberi erőforrás menedzsment kialakulását 9 tényezőre vezette vissza: az ipari forradalom, a szabad kollektív alku megjelenése, a tudományos vezetés mozgalom, a korai ipari pszichológia, az amerikai Közigazgatási Bizottság létrehozása, a személyzeti specialisták megjelenése és személyzeti osztályokba szervezése, az emberi viszonyok irányzat, a magatartástudomány, illetve

a törvényhozás 1960-70-es években alkotott jogszabályai (Ujhelyi, 2001). A továbbiakban a HR szakma történeti fejlődését a periodizálással foglalkozó szerzők nyomán fogom bemutatni.

A francia Peretti (1990) öt fejlődési szakaszt különböztetett meg a személyügyi tevékenység fejlődésében (idézi: Tóthné, 2012), mely során a személyi ügyekkel foglalkozó dolgozók fokozatosan eltérő szerepekben tűntek fel (Torrington-Hall, 1995):

1. **„Personnel Administration” (PA):** az '50-es évek végéig tartott. A korszakot a munkaidővel összefüggő, adminisztratív-jogi feladatok ellátása jellemezte. A személyügyi apparátus alárendelt szerepben, a vezetés végrehajtójaként működött (Tóthné, 2012). Ekkor jelentek meg a Robert Owen típusú *társadalmi reformerek*, akik a munkáltatói magatartást bírálva a kizsákmányolt gyári munkások érdekéért harcoltak. Ennek példája vezetett az első személyzeti alkalmazott megjelenéséhez a *szociális hivatalnok/titkár* megnevezéssel, aki azért dolgozott, hogy javítson az alkalmazottak sorsán. Ennek kiemelkedő példája volt a Lever Brothers szappanvállalkozás, ahol bevezették a táppénz intézményét. Ez a vállalat napjainkban is működik, a világszerte ismert Unilever névvel. Az akkor kialakult paternalista tradíció jelentősen hatott a mai HRM-re is. A szervezeti méretek növekedésével és a specializáció fokozódásával a személyzeti feladatkörök is bővültek, az első személyzeti osztályok megjelenése a '20-as évekre tehető, Ekkor már a szervezetek HR-sei a *személyzeti adminisztrátor* címet viselték (Karoliny, 2010).
2. **„Personnel Management” (PM):** a munkaerővel való gazdálkodás jellemezte. Ebben a periódusban a legjelentősebb költségtényezőként a munkabért tartották számon, amellyel való gazdálkodás jelentős megtakarításokat eredményezett (Tóthné, 2012). A tradicionális személyzeti funkciók létrejöttével az *emberséges bürokrataként* lehetett jellemezni a személyügyi menedzsereket. A II. Világháborút követően a szakszervezetek hatalma megerősödött, így *konszenzusteremtő* feladatokkal tovább bővült a HR szerepkör, amely a szervezeten belüli befolyásukat is emelte. Torringtonék *munkaerő-elemzőnek* nevezték el azokat a szakembereket, akik számszerű értékben kívánták meghatározni az egyéni munkavállalók által hozzáadott értéket, és kiszámolták a jövőbeni vagyon alakulását (Karoliny, 2010). Ezekben a szerepekben végzett humán erőforrás tevékenység során elkerülhetetlenül felmerültek olyan kérdések, hogy mennyiben járul hozzá a vállalati eredményességhez az emberi tőke (Boldis et al., 2000).
3. **„Human Resource Management” (HRM):** a '70-es évektől az emberi erőforrás gazdálkodást komplex rendszerszemléletű megközelítésben értelmezték (Tóthné, 2012). A személyügyi szakma megnevezése az USA-ból származó emberi erőforrás menedzsmentre változott, és két irányba ágazott el. A „hard” közelítés a tervkészítést, a HR munka értékelését, a HR stratégiai üzleti partneri szerepét hangsúlyozza, míg a „soft” irányzat a személyzetfejlesztés magatartástudományi eszközeivel várja az egyéni és szervezeti fejlődést (Karoliny, 2010). Guest (1989) a HRM jellemzői kapcsán négy fontos tényezőt emelt ki, melyek a stratégiai integráció (a HRM részévé válik az üzleti stratégiai tervezésnek), elkötelezettség (a szervezet iránt elkötelezett dolgozók magasabb teljesítményt nyújtanak), rugalmasság (sokoldalú munkaerő biztosítása által alkalmazkodóvá és változásokra fogékonnyá válik a szervezet), minőség (jól képzett munkaerő, és annak folyamatos fejlesztése a magas minőségű termékek előállításának a

feltétele). Ezen új szerepek betöltésével válhat valódi szolgáltatóvá a humán erőforrás. Megvalósításuk által járul hozzá a szervezet értékét növelő üzleti eredmények teljesítéséhez, a vállalati célok eléréséhez saját erősségei, kompetenciái felhasználásával (Boldis et al., 2000).

4. **„Strategic Human Resource Management” (SHRM):** a ’80-as években a középpontba a szervezeti célok és a dolgozók egyéni igényeinek az összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok, a participatív vezetés kerül, így az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, a HRM stratégiai partnerré vált (Tóthné, 2012). A stratégiai szemlélet megjelenését Bakacsi et al. (2006) az SHRM térnyerését a felsővezetői nézőpont megjelenésével, a HR a versenyképesség szempontjából kritikus funkcióvá válásával magyarázza.
5. **„Management of International Human Resources” (IHRM):** A nemzetközi és nemzeti emberi erőforrás menedzsment elkülönülését a multinacionális vállalatok térhódítása, és az egységes európai munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodás igénye tette szükségessé (Tóthné, 2012). Nemzetközi szinten a siker egyik új fő kulcsa a globális gondolkodásmód elsajátítása. A globálisan gondolkodó vezető képes túllépni a határokon, nem az egyes országok közti különbségekre koncentrálni, hanem az azokat összekapcsolódó jelenségekre. (Osrin – Stickland, 2004)

A bemutatott fejlődési tendenciát Kathy Monks (1992) elmélete is alátámasztja, mely a különböző személyügyi korszakokra jellemző személyügyi tevékenységek egymásra épülő rendszerében jól szemlélteti a ma végzett HR feladatok komplexitását (7. ábra). Az újabb és újabb funkciók mindig a korábbi elemekre épültek, azokat kiegészítve vagy továbbfejlesztve.

Hagyományos, Adminisztratív	Hagyományos, Munkaügyi kapcsolatok	Újító, Professzionális	Újító, Kifejezett
			Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika
		A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése
	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés
Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása

7. ábra: Monks modellje a személyzeti tevékenység komplexitásáról

Forrás: Monks, K. (1992): *Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices?* Human Resource Management Journal. Vol3. No. 2. 36. p.
alapján saját szerkesztés

Ma lényegében négy nagy általános területe létezik az emberi erőforrások menedzselésének: (1) az összehasonlító HRM, (2) a nemzetközi HRM, (3) az SHRM, és (4) a HRM. Az elmúlt 25 évben

ezek a területek nagy érdeklődést váltottak ki mind szakmai mind akadémiai körökben. Több ezer cikk született a jelzett témában, melyek a következő nemzetközi folyóiratokban jelentek meg: a Journal of International Management, az International Journal of Human Resource Management, a Harvard Business Review, az Organizational Dynamics, a Human Resource Management Journal, a Human Relations, a Journal of International Business, az Academy of Management Review, az Academy of Management Journal, a European Management Journal, az Annual Review of Psychology, valamint a Journal of World Business című folyóiratokban (Schuler, 2000).

2.2 Az emberi erőforrás menedzsment és a személyzeti menedzsment

A személyzeti és emberi erőforrás menedzsment tartalmi különbségeivel több szerző (Beardwell- Holden, 1994; Bratton-Gold, 1994; Guest, 1987) foglalkozott. Az új elnevezés heves vitát váltott ki a hozzáértők körében arra vonatkozóan, hogy milyen mértékű változás zajlott le az emberi erőforrás gyakorlatban. A személyügyi menedzsment alapvetően munkaerő központú, feladatai operatív tevékenységekre korlátozódtak. A személyügyi menedzserek toboroztak, kiválasztottak, és a menedzsment által meghatározott követelményeknek megfelelően végezték adminisztratív teendőiket. Végeredményben őket inkább funkcionális szakemberekként kezelték, sem mint stratégiai menedzszerként. Azonban gyakori példa volt a vállalati gyakorlatban, hogy haladva a korral pusztán átnevezték a személyügyi osztályokat, és a divatos HR osztály névvel látták el, de a személyügyi menedzserek funkciói a régiiek maradtak. Akadnak olyanok is, akik nevet sem változtattak, ezért nem meglepő, ha napjainkban is találkozunk személyzeti menedzsment osztállyal. Az emberi erőforrás menedzsment koncepció gyakorlati terjedésének jó mutatója lehet a személyzeti funkció betöltőjének helye a szervezeti hierarchiában (Guest, 1990).

Guest (1987) úgy véli, hogy a HRM modell alapja az elkötelezettség, amely különbözik a megfelelés-alapú személyzeti menedzsmenttől. A szerző által vélt főbb különbségeket a 8. ábra szemlélteti.

Dimenziók	PM	HRM
Tervezés	Rövid-távú, reaktív	Hosszú-távú, proaktív
Lélektani szerződés	Megfelelés-alapú	Elkötelezettség alapú
Irányítási rendszer	Külső	Belső
Munkaügyi kapcsolatok	Pluralista Kollektív Bizalmatlanságot feltételező	Monolitikus Egyéni Bizalomra épül
Szervezési elvek	Bürokratikus/mechanisztikus Centralizált Formális	Organikus Decentralizált Rugalmas
Szerepek	Specialista/professzionális	Vonalbeli vezetés része
Hatékonyság mércéje	Költség minimalizálás	Teljesítmény maximalizálás

8. ábra: PM és HRM közötti különbségek

Forrás: Guest, D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies. Vol 24. No. 5.507. p. alapján saját szerkesztés

A szerző úgy fogalmaz, hogy a HRM:

- a szervezet stratégiai menedzsmentjéhez kapcsolódik,
- a szervezeti célok iránti elkötelezettségre törekszik,
- az egyéni igényekre összpontosít, nem a kollektív munkaerőre,
- lehetővé teszi a szervezet számára a felhatalmazást és a rugalmasságot,
- és azt hangsúlyozza, hogy a szervezet az emberi erőforrások sokoldalú pozitív hasznosítását tartja szem előtt.

Storey (1992) Guest-hez hasonlóan összefoglalta, hogy mely tényezők különböztetik meg az emberi erőforrás menedzsment koncepcióját a PM-től, melynek fő pontjai:

- Emberi képesség és az elkötelezettség,
- Stratégiai jelentősége, amely az üzleti stratégiába integrálódik,
- A legfelsőbb vezetésben foglal helyet,
- Hosszú-távú szemlélete.

A PM és HRM közötti különbségeket összesen 27 pontban szedi össze, ezzel az ideális HRM típusát határozza meg minden fontosabb tényező figyelembevételével. A gyakorlatban egy – egy szervezet HRM-je a 27 elemből csak néhányat képes egyszerre alkalmazni, tehát a modell nem tükrözi a valóságot, de kiváló kutatási eszközként szolgálhat.

2.3 Az emberi erőforrás menedzsment modellekre ható elméletek

A napjainkban ismert HRM szemléletét számos más kapcsolódó terület elméletei formálták (Jackson és Schuler, 1995). Ezek közül a legfontosabbak:

- Az *erőforrás függőség elmélet*⁵ (*resource dependency theory*) Emerson (1962) nevéhez fűződik, aki szerint a társadalom nem rendelkezik a működéséhez szükséges összes erőforrással, és nem tudja saját maga sem előállítani azokat. Felfogását csak a társadalom szintjén értelmezte, ezt később Pfeffer és Salancik (1978) terjesztette ki a gazdasági szervezetekre, akik a külső erőforrásokra való rászorultságot helyezték elemzésük középpontjába. E felfogás szerint a szervezetnek biztosítani kell az erőforrások stabil áramlását, és a szervezetek, csoportok közötti kapcsolatokra, mint hatalmi kapcsolatra tekint. A hatalom forrásait jelentik az erőforrások birtoklása, az erőforrásokhoz való hozzáférés és felhasználásuk ellenőrzése, és bármilyen velük kapcsolatos szabályozás lehetősége. Schuler (2000) kiemeli, hogy a HRM tevékenységeknek és folyamatoknak tükröznie kell a szervezeten belüli hatalom eloszlását. Ez esetben a HR osztály a szervezeti humán erőforrások áramlásának kontrollálásával szerez hatalmat a többi részleg felett.
- A *versenyelőny elmélet* (*competitive advantage theory*) szerint a vállalatok versenyelőnyeinek forrásaiban jelentős változások mentek végbe a globalizáció hatására, amelyet Porter (1998) globális-lokális paradoxonnak nevez. A vállalatok ma már erőforrásaikat egyre nagyobb földrajzi távolságokból képesek beszerezni jó áron, valamint gazdasági tevékenységük az egész bolygóra kiterjed, ezért ma már a versenyelőny forrásai

⁵ Az erőforrás függőség elméletét gyakran a kontingenciaelmélet egyik változatának tekintik, mivel a hangsúly a belső szervezeti eseményekről áthelyeződik a környezetre, és annak hatásaira (Donaldson, 2001). A kontingenciaelmélet lényege, hogy a szervezeteket négy tényező befolyásolja: a stratégia, a méret, a technológia és a környezet. A hatékony működés érdekében a szervezeti struktúrának és magatartásnak tükröznie kell a négy tényező hatását (Child, 1981).

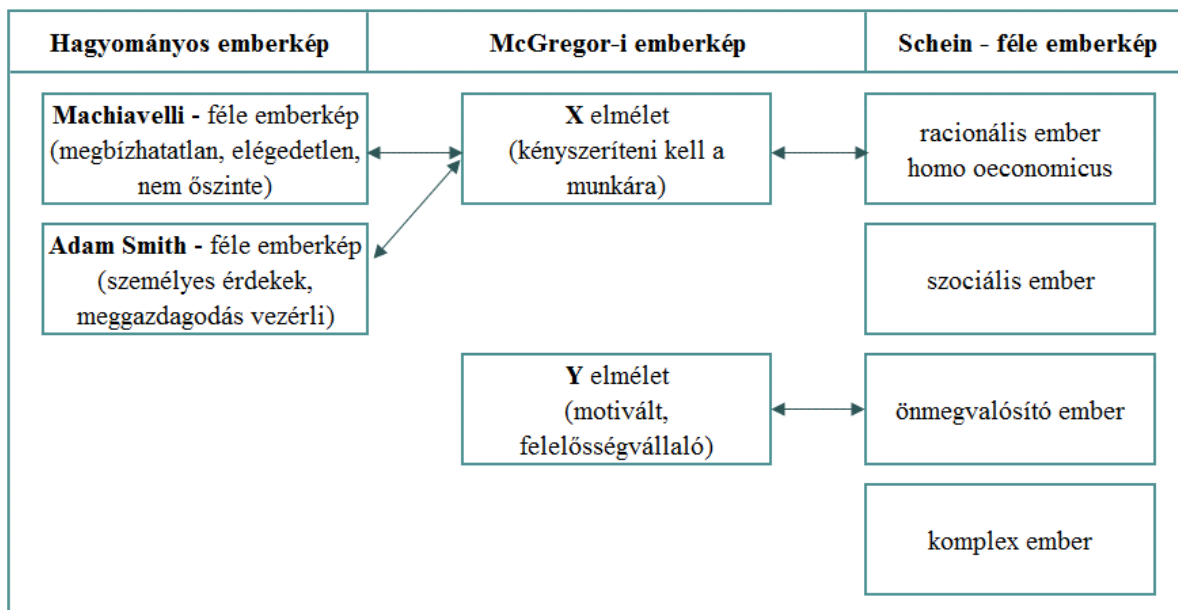
nem az olcsó inputok, vagy a piacok elérhetősége, hanem a termelékenység, melynek fő alapja a tudás és az információ. Az elmélet szerint versenyelőny akkor áll fenn, ha az erőforrás ritka, utánozhatatlan, nem helyettesíthető, és értékes (Barney, 1991). Az emberi erőforrás fokozatosan válik a versenyelőny legfontosabb forrásává tanuló, fejlődő és változóképesége miatt. A versenyelőny fenntartása érdekében folyamatos képzés, a szervezeti kultúra, a kiválasztási folyamatok és más hagyományos emberi erőforrás gyakorlatok támogatása szükséges (Schuler, 2000). Az amerikai HRM gyakorlatot kutatók, mint például Pfeffer (1994), Ulrich (1997) egyre több adatot és érvet tudnak felsorakoztatni amellett, hogy az emberi erőforrások kitüntetett szerepet játszanak a szervezet versenyelőnyének megszerzésében és megtartásában.

- Ludwig von Bertalanffy (1962) *általános rendszerelmélet (general system theory)* megalkotója és képviselői abból indultak ki - Arisztotelész gondolatát továbbértelmezve -, hogy az egész több mint pusztán részeinek az összessége. A rendszerelmélet nyílt és zárt rendszereket különböztet meg. A nyílt rendszer kapcsolatban áll a környezetével és más rendszerekkel, állandó velejárója a változás. Wright és Snell (1991) fejlesztették ki a HRM nyílt rendszer szemléletű megközelítését a szervezetek kompetencia menedzsment modelljének leírása céljából. A rendszerelmélet és a kibernetika tudományterületek együttes fejlődése lehetővé tette az integrált vezetést támogató informatikai modellek kifejlesztését (Komor, 2011).
- A *szerepviseelkedés elmélet (role behavior theory)* az egymással összefüggő szerepviselekdedésekre összpontosít, melyek a szervezet rendszerének építőköveiként értelmezhetőek. Katz és Kahn (1978) nyomán a szerepviseelkedés az egyének olyan ismétlődő tevékenységeiként határozhatóak meg, amelyek megfelelő módon kapcsolódnak mások ismétlődő tevékenységeivel annak érdekében, hogy megkapjuk az előre jósolható eredményt. A HRM ebben a felfogásban elsődleges eszközként szolgál a kívánt viselkedések támogatására, a szerepek teljesítményének értékelésére (Schuler, 2000).
- Az *életciklus elméleteket (lifecycle theory)* a szervezeti növekedés elemzésére dolgozták ki. "A szervezet életciklusainak szakaszai előreláthatóak és ismétlődőek; így tehát a vezetőség, ha tudja, hogy hol tart a szervezet az életciklusban, megelőző intézkedéseket tud tenni a problémák elkerülése érdekében" (Adizes; 1992:14). Egy szervezet életciklusa általánosan négy szakaszból áll (megalakulás, növekedés, megszilárdulás, vissza/továbbfejlődés), de nincs egyértelmű szabály, hogy hány fázissal lehet meghatározni egy-egy vállalat életciklusát, az értékek 3 és 10 között mozognak. A téma szempontjából, ami kiemelendő, hogy a szervezeti életciklus változásával együtt módosulnak a különböző humán erőforrás menedzselésével kapcsolatos feladatok is. Az egyes szakaszok időbeni felismerése a HR területén az előre tervezhetőség szempontjából játszik fontos szerepet, amely hozzájárul az erőforrások hatékony felhasználáshoz (Poór, 2010).
- Meyer és Rowan (1977) nevéhez fűződik a szervezetek új intézményi megközelítése. Az *institucionalista elmélet (institutional theory)* szerint a szervezetek társadalmi kapcsolatok komplex hálózataként működnek, amelynek részesei a versenytársak, a vevők és különböző szabályozó intézmények. Scott (1987) és Zucker (1987) a belső és külső környezetből áramló nyomásra összpontosítottak. A külső környezet számos érintettje

közül az állam által szervezetekre gyakorolt hatásait vizsgálja. Az állam erőforrásokat birtokol, és szabályozó hatalom, és ebből kifolyólag előnyök és hátrányok forrása lehet. A szervezetek alkalmazkodnak a vélt előnyök, illetve a legitimitáció elérése érdekében, mely túlélésüket biztosítja (Komor, 2011). Tehát a konformitás jegyében azokat a menedzsment eszközöket és legitim technikákat alkalmazzák, amelyeket környezetük megfelelőnek, racionálisnak, és széles körben elfogadottnak tart.

- *A humán tőke elmélet (human capital theory)*. A humán tőke Bontis és munkatársai (1999) szerint az emberi tényező a szervezetben: a kombinált intelligencia, készségek és szakértelem, mely a szervezet megkülönböztető képességét jelenti. Az emberi tényező képes a tanulásra, változásra, innovatív, egy olyan kreatív hajtóerőt képez, amely, ha kellően motivált, akkor biztosítja a szervezet hosszú távú túlélését. Az elméletben a kontextuális tényezők, mint piaci feltételek, szakszervezetek, üzleti stratégiák, és technológia fontos szerepet játszanak, mivel befolyásolják a különböző HR gyakorlatok költségeit, melyek a szervezet humán tőkéjének, a várható hozamának és a termelékenységnek a növelésére irányulnak (Russell et al., 1993). A modern humán tőke elmélet úttörői Nobel-díjas amerikai közgazdászok. Becker (1964) a humán tőke arányának emelkedését hangsúlyozta a fizikai tőkével szemben, és kiemelte a gazdasági növekedésben való szerepét, a család és a népesség változásainak alakulásában. Schultz (1971) is kimutatta, hogy a gazdasági növekedést csak részben lehet az alapvető termelési tényezőkkel magyarázni, a fennmaradó részt a humán tőke adja, a hajtóerőt az emberi tudás és a tudományos kutatás endogén tényezői képezik. Eredményei alapján a képzés és fejlesztésbe történő beruházások növelik az ember képességeinek értékteremtő képességét. Ezek az elméletek erőteljesen beépültek a XX. század végén megjelenő komplex rendszerekbe.
- *Az ügynök elmélet (agency theory)* a tranzakciós költségek elméletének továbbfejlesztett változata, mely a tranzakcióról a szerződéskötésre helyezi a hangsúlyt. Az ügynökelmélet a szervezeteket és azok környezetét szerződések hálójaként értelmezi. Ilyen szerződés például a munkaszerződés is (Kieser, 1995). Ez a felfogás a HR gyakorlatokhoz az egyik legjobban kapcsolódó elmélet. Jogi szempontból megbízási viszony áll fenn a munkáltató és a munkavállaló között. A munkáltató (megbízó) és a munkavállaló (ügynök) eltérő célokkal rendelkezhetnek, melyek nehézségeket okoznak. Ebből az érdekellentétből adódó koordinációs igény áll az ügynökelmélet középpontjában, melynek érdekében ösztönző, ellenőrző és információs mechanizmusokat kell alkalmazni (Schuler, 2000). Az elmélet tehát jelzi, hogy egy jól működő ösztönző rendszer kívánatos az ügynökök elfogadható viselkedésének jutalmazásához és ösztönzéséhez (Taylor - Armstrong, 2014).
- *A motiváció elméletek (motivation theories)*, illetve az emberi motivációról alkotott felfogás ártértékelése jól szemléltetik a HRM fejlődését és átalakulását. Taylor még paternalista keretek között dolgozó „gazdaságilag alárendelt embert” feltételezett, míg a hawthornei emberi viszony vizsgálatokra támaszkodva már sokkal bonyolultabb, a munkával való elégedettséget szem előtt tartó „pszicho-szociális dolgozó ember” fogalma került a középpontba. A későbbi évtizedek átalakulása előtérbe állította a fejlődésre, megújulásra igényt tartó embert (Torgerson-Weinstock, 1983 idézi: Poór, 2013). A HRM-ben a motiváció elméleteket az elkötelezettség növelésére alkalmazzák, a magas szintű

teljesítményt elérése céljából (Taylor - Armstrong, 2014). A HR-munkát jelentősen befolyásolja az emberkép (9. ábra), mely sokat változott Machiavelli óta (Gmür - Thommen, 2007).



9. ábra: Az emberkép átalakulása

Forrás: Gmür, M. – Thommen, J. P. (2007): Human Resource Management. Versus. München. 50. p. alapján saját szerkesztés

- Komor (2002) azt írja, hogy Schein gondolatmenetét folytatva, az információ feldolgozó ember emberképét H. Simon alkotta meg. A korlátozott racionalitású ember döntéseiben érzelmvezérelt, az alternatívát az elégségesig vizsgálja. Az érzelmi (irracionális) alapon hozott döntését, a döntés után helyezi racionális keretbe, ami azt jelenti, hogy a döntés nem racionális, hanem racionalizált. Az emberképek logikája így zárt kört alkot.

Az elmúlt évtizedekben jelentősen kiszélesedett az amerikai menedzsmenttudomány hatóköre, számos új és szerteágazó irányzat jött létre. A teljesség igénye nélkül többek között megemlíthetők a következő modern menedzsment irányzatok, melyek valamilyen formában kihatottak a HR munka fejlődésére:

- KAIZEN, a folyamatos megújítás módszere,
- TQM (Total Quality Management),
- Business Process Reengineering (BPR),
- Változásmenedzsment (Change Management),
- Tudásmenedzsment,
- Balance Scorecard (BSC),
- Six Sigma.

Ezeknek az elméleteknek köszönhetően az emberi erőforrás menedzsment feladatköre továbbbővült, illetve a már alkalmazott HR gyakorlatok és módszerek újragondolását, finomítását tették lehetővé (Poór, 2013).

2.4 Az emberi erőforrás menedzsment modelljei

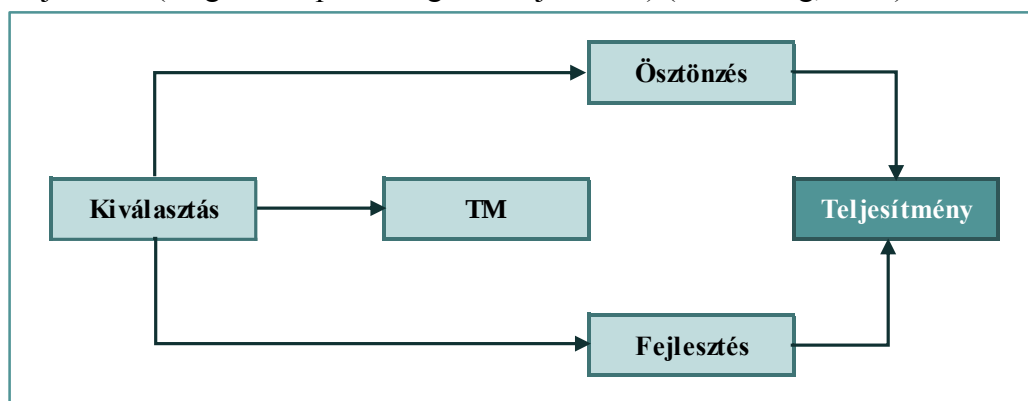
A HRM elméleti alapja multidiszciplináris és interdiszciplináris elemeket is ötvöz magában (Poole, 1990). Az emberi erőforrás menedzsment koncepciójaként jó néhány modell látott napvilágot az elmúlt évtizedekben. A modellek elsősorban abban különböznek, hogy az emberi erőforrások emberi vagy erőforrás mivoltára fektetik a fő hangsúlyt.

2.4.1 Kemény megközelítés

Michigan modell

Fombrun és társai (1984) unitarista álláspontot képviseltek, a HRM stratégiája és a cég stratégiája közötti erős kapcsolatot hangsúlyozták, a szerzők úgy vélik, hogy a vállalati stratégia meghatározza a szükséges emberi erőforrásokat, így a HRM politika és módszerek illeszkednek a szervezet által megfogalmazott célkitűzésekbe. A modell egy emberi erőforrás ciklust (10. ábra) tartalmaz, mely négy fontos HRM alrendszeret különböztet meg:

1. a kiválasztást (megfelelő emberi erőforrást adott munkára),
2. az értékelést (teljesítménymenedzsment),
3. az ösztönzést (az egyik legkevésbé kihasznált és megfelelően alkalmazott vezetői eszköz az alkalmazottak szervezeti teljesítményének növelésére) és
4. a fejlesztést (magasan képzett dolgozók fejlesztése) (Armstrong, 2006).



10. ábra: Fombrun, Tichy és Devanna modellje

Forrás: Armstrong, M. (2006): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia. 6. p. alapján saját szerkesztés

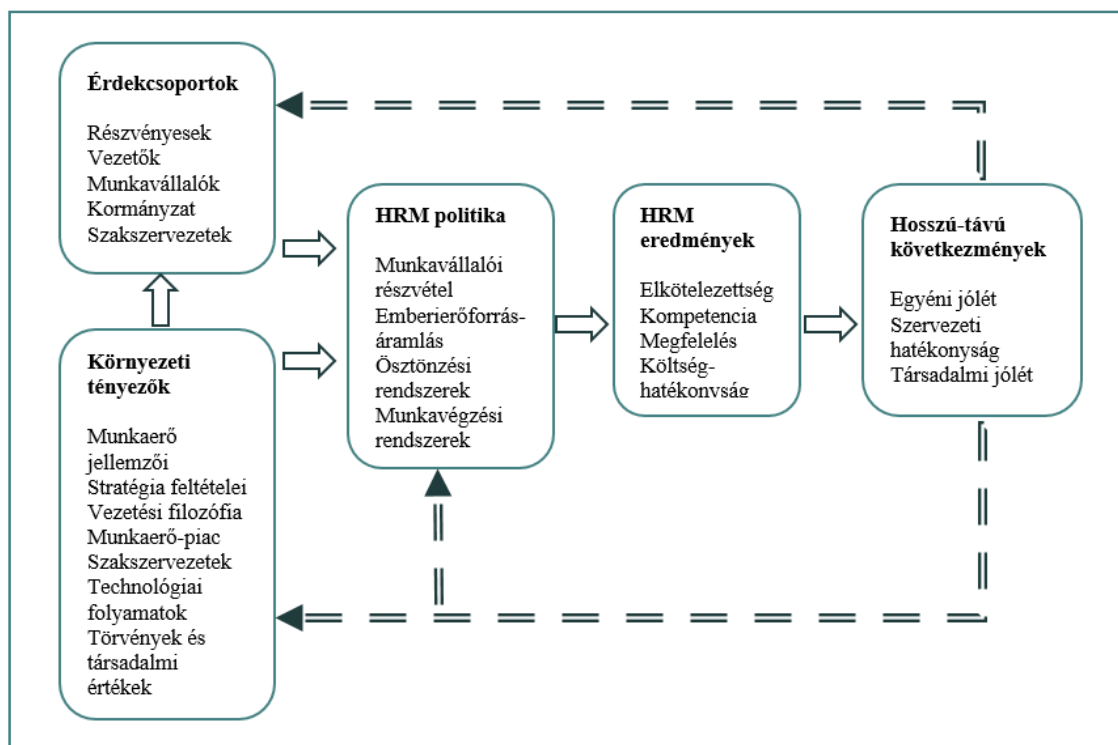
Ez a négy funkció a szervezeti teljesítmény növelésére irányul, kihagyja az érintett szereplők érdekeit. A Michigan modell, a „hard” HRM vagy másképp a kemény emberi erőforrás menedzsment modell szerint az alkalmazottakat a többi erőforráshoz hasonlóan kell kezelni: lehetőleg olcsón kell beszerezni, takarékosan kell felhasználni és a lehető legnagyobb mértékben fejleszteni és hasznosítani, tehát a fókusz az emberi erőforrásból az utóbbira, mint erőforrás tényezőre esik (Sparrow és Hiltrop, 1994). Brewster és szerzőtársai (2004), Sparrow és Hiltrop (1994) szerint is szoros kapcsolatban áll a tudományos vezetés iskolájával, mivel ez egy költség-haszon elven alapuló hatékonysági megközelítés. A vállalatvezetés a munkavállalókkal közvetlen kapcsolatok kialakítására törekszik a szakszervezetek, érdekképviselőt kihagyásával (Tóthné, 2012). Ez a változat költségekkel és létszámmal foglalkozik, a munkaerő racionális

menedzselésére irányuló koncepciója, az emberi erőforrással való ésszerű gazdálkodás kalkulatív, kvantitatív és stratégiai vonatkozásait emeli ki (Storey, 1989:8). Fombrun, Tichy és Devanna által alkotott michigani illeszkedő modell mellett Poór (2013) ide sorolja Schuler és Jackson New York modelljét is. A szerző úgy véli, hogy az amerikai HRM-ben máig él ez a fajta stratégiai orientáció, melyet az üzleti versenysztratégiahoz ajánlanak finomítani. Brewster és szerzőtársai (2004) szerint az amerikai HRM fejlődésére a sajátos munkajogi és a liberális gazdasági környezet, a szakszervezetek korlátozott szerepe, valamint az alacsony kontextusú üzleti kultúra befolyása volt hatással.

2.4.2 Puha megközelítés

Harvard modell

A Michigani HRM modell megjelenésével közel azonos időben publikálták Beer és szerzőtársai (1984) a Harvard modellt (11. ábra). E pluralista felfogás szerint a megfelelő HRM politikák és rendszerek kialakítása egy soktényezős modell függvénye, az egyéni és szervezeti igények nem mindig felelnek meg egymásnak. Az emberi erőforrást nem lehet a többi erőforráshoz hasonlóan kezelni, fel kell ismerni egyedülálló jelentőségét, sajátos tulajdonságait, illetve emberi oldalát. Az elmélet Maslow (1954), Herzberg (1966) és McGregor (1960) tanításaira nyúlik vissza.



11. ábra: A Harvard modell

Forrás: Armstrong, M. (2006): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia. 7. p. alapján saját szerkesztés

Ebben a modellben a dolgozói elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van, melyet a vezetési stílus jelentősen befolyásolhat, fokozhat. A modellben az a felismerés is megfogalmazódik, hogy a

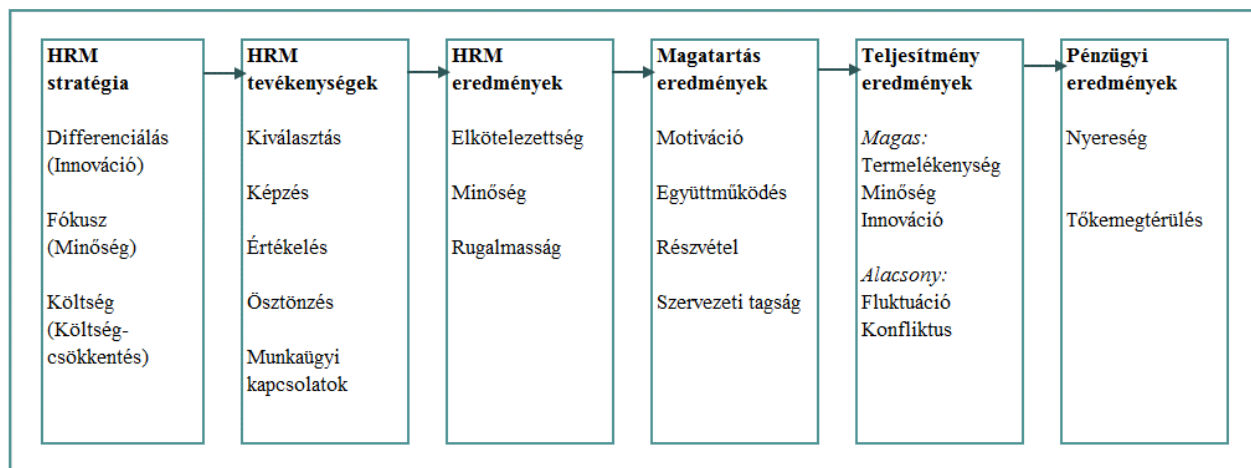
vezetésnek támaszkodni kell a dolgozóira. A modell fontos feltevése a kölcsönösség, amely segítségével kialakulhat egy olyan légkör, amelyben a vezetés nagyobb teljesítményre számíthat, az alkalmazottak pedig jobban kiteljesíthetik saját igényeiket (Karoliny, 2010). Armstrong (2006) hozzáteszi, hogy az elmélet alkotói emelték ki elsőként azt is, hogy a HRM-nek a vonalbeli vezetésben van a helye. Kővári (2003) kiemeli, hogy a Harvard modell fontos összetevője a visszacsatolási lánc, mely szerint egyszer a környezeti tényezők hatnak a HRM politikák megválasztására, és másodszor a hosszú-távú eredmények visszahatnak a környezeti tényezőkre, a különböző érintettekre, és ezáltal magára a HRM stratégiára.

Guest modellje

Guest (1987) a Harvard modell által ismertetett négy HRM politikai tényezőt három újjal egészítette ki, így a modell az alábbi hét HR politikai területet tartalmazza:

1. Szervezeti munkakörtervezés,
2. HR politika kidolgozása és megvalósítása, változásmenedzsment,
3. Toborzás, kiválasztás és szocializáció,
4. Értékelés, képzés és fejlesztés,
5. Munkaerő-áramlás
6. Ösztönzési rendszerek,
7. Kommunikációs rendszerek.

Modelljének (12. ábra) alapfeltételezése, hogy a HRM módszerek integrált alkalmazása növeli az elkötelezettséget, javítja a minőség színvonalát és a rugalmasságot, ezáltal nagyobb egyéni és szervezeti teljesítmény várható.



12. ábra: Guest HRM modellje

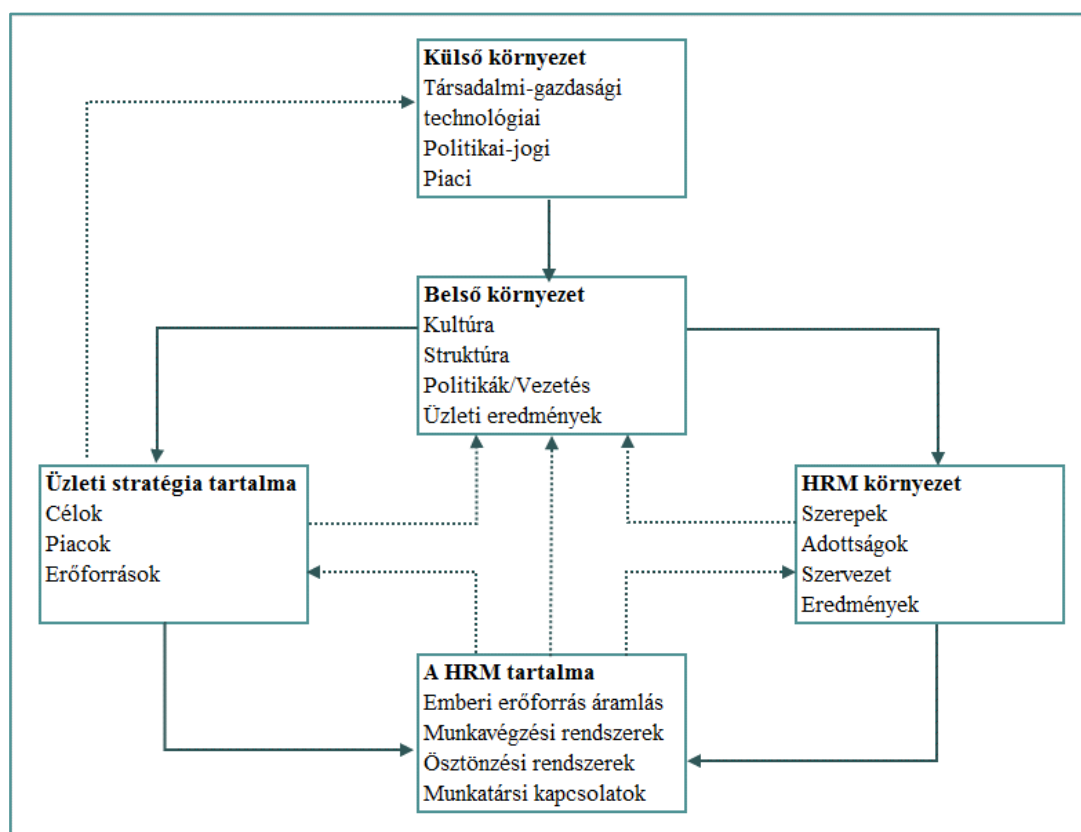
Forrás: Guest, D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies. Vol 24. No. 5. 509-516. p. alapján saját szerkesztés

A Harvard modell szerzőihez hasonlóan a HRM döntő eredményeként tekinti a dolgozók szervezet iránti kötődését, mely végül olyan magatartásbeli eredményekhez vezet, mint a szervezet motiváltabb, együttműködésre hajlamosabb, és aktív résztvevőkhöz.

A magatartásváltozás akkor következhet be, ha az elmélet magvát képező elkötelezettség – minőség – rugalmasság hármas tényező egyaránt megvalósul, ekkor számítani lehet a nagyobb teljesítményre és pénzügyi eredmény növekedésére. Visszafelé haladva ez azt feltételezi, hogy a HRM célokra irányuló, vezetés által támogatott és kiforrott stratégiát alkalmazzanak. Az elmélet megkérdőjelezi a szakszervezetek létjogosultságát az emberi erőforrás menedzsmentben, mivel a szakszervezeti mozgalom a kollektivisták kultúra hagyatéka (Kövári, 2003). A puha megközelítésre a motiváció, az elkötelezettség, a kommunikáció és a felvilágosult vezetés jellemző, az emberi erőforrást értéknek, a versenyelőny forrásának tekinti. Az ismertetett modelleken túl puha megközelítésben készült még Hendry és Pettigrew (1990) által kifejlesztett Warwick Business School kontextuális modellje, mely meghatározza a HRM környezeti tényezőit is.

2.4.3 Kontextuális modell

A valóságban a kemény és a puha tényezők egyaránt jelen vannak a szervezetekben. A HRM rendszereken belüli interaktív folyamatok összetettek, valamint számos környezeti és történelmi tényező befolyásolja őket (Rowley et al., 2011). A vállalatok külső (társadalmi-gazdasági, technológiai, politikai-jogi, és piaci) és belső (szervezeti kultúra, struktúra, vezetés) környezete között számos kapcsolódási pont található a HRM összefüggésében (Hendry - Pettigrew, 1990) (13. ábra).



13. ábra: A HRM kontextuális modellje

Forrás: Hendry, C. - Pettigrew, A. M. (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990s'. International Journal of Human Resource Management. Vol 1. No 1. 17-43. pp. alapján saját szerkesztés

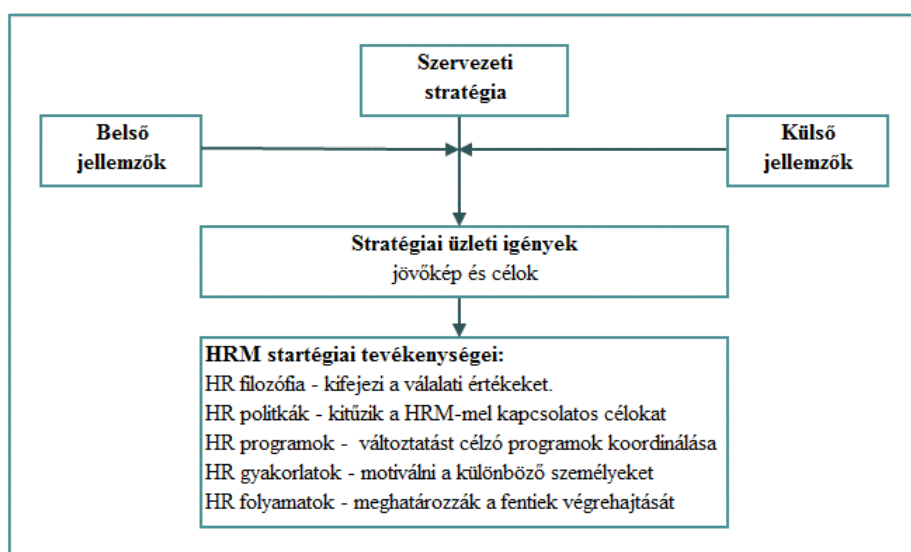
A szerzőpáros jelentős mértékben támaszkodott a korábban bemutatott Harvard modell felfogására, de további elemekkel bővítették, így elméletük magába foglalja a vállalat:

- külső környezetét,
- belső környezetét,
- az üzleti stratégia tartalmát,
- a HRM környezetét és
- a HRM tartalmát.

Kővári (2003) szerint a kontextuális modell erőssége az, hogy meghatározza és csoportosítja a HRM környezeti tényezőit. Az elmélet szerzői azt kívánták feltárni, hogy hogyan alkalmazkodik a HRM a belső szervezeti és a külső piaci környezeti változásokhoz. Véleményük szerint ennek a modellnek a segítségével jobban értelmezhetőek az összetett szervezetek struktúrái és stratégiái. A modell azt sugallja, hogy a belső és külső környezet összehangolását biztosító szervezetek nagyobb teljesítményt képesek elérni, bár az erre vonatkozó kapcsolat nincs kidolgozva az elméletben.

2.4.4 5-P modell

A '90-es évektől a globalizáció terjedésével, a gazdasági, társadalmi, technológiai és munkavállalási feltételek változásának felgyorsulásával a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment egyre nagyobb figyelmet kapott. A multinacionális vállalatok jelentősebb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a nemzetközi szinten az üzleti stratégiába integrálják a különböző HRM területeket (Rowley et al., 2011). Schuler (1992) az „5 P” elnevezésű modellt javasolja, mely a HRM tevékenységeket (**p**hilosophy, **p**olicy, **p**rogram, **p**ractice, **p**rocess) a stratégiai igényekkel összeköti (14. ábra). A modell előnye, hogy a korábban külön kezelt tevékenységeket rendszerbe foglalja és értelmezi a szervezeti stratégia és a stratégiai HRM tevékenységek komplex kölcsönhatását (Budhwar – Debrah, 2001).



14. ábra: HRM 5-P modellje

Forrás: Schuler, R. S: (1992): *Strategic HRM: Linking the people with the strategic needs of the business*. *Organisation Dynamics*. Vol 21. No. 1. 18-32. pp. alapján saját szerkesztés

Schuler (1992) a HRM tevékenységeket a stratégiához kapcsolva a következő öt csoportba sorolta:

1. *HR filozófia*: Meghatározza a szervezet értékeit és kultúráját, mely azt fejezi ki, hogy a vállalat hogyan bánt az emberekkel, és hogyan értékeli őket.
2. *HR politika*: Az üzleti és az emberi erőforrás programok közös értékeit, céljait fejezi ki és fekteti le.
3. *HR programok*: Az emberi erőforrás megváltoztatását célzó erőfeszítéseket, programokat fogalmaz meg és koordinál.
4. *HR gyakorlatok*: A különböző szerepeket (leadership, vezető, operatív szerep) betöltő személyek motiválását jelenti.
5. *HR folyamatok*: A fenti tevékenységek megvalósításának megfogalmazását jelenti.

2.4.5 Európai modell

Európa népessége folyamatosan fogyatkozik, a munkaerő állománya öregszik, és a tehetségek megtartásának nehézsége is kihívást jelent a világméretű versenyben. Az EU-n belüli és a globális piacokon való versenyképesség megőrzése és fokozása kiemelkedő jelentőségű. A HRM fontos ügye Európának, ezért az emberi erőforrások menedzselése kitüntetett szerepben van. Az ismert európai HRM szerzők, mint Brewster, Sparow, Evans és mások, amikor európai HRM-ről beszéltek, akkor ez alatt leginkább csak Nyugat-Európát értették. A kelet-európaiakra is kiterjedő 1989 óta folyó Cranet kutatások következtében változott ez a helyzet (Poór, 2013). Európa sok tekintetben követi az amerikai univerzális szemléletet, de vannak differenciáló tényezők, melyek indokolják az európai HRM modell létjogosultságát. Az amerikai HRM felfogás a szervezetek függetlenségét és autonómiáját feltételezi, a „lehetőségek hazájában” az individualista modell értelmében minden egyén sikeres lehet kemény munkával és önfejlesztéssel. Ezek az eszmék viszonylag alacsony szintű támogatást és kontrollt tartanak elfogadhatónak az állam részéről. Ez visszatükröződik az amerikai magánvállalkozások kultúrájában, melynek két fő eleme: a szabad, önálló vezetéshez való jog, valamint a szakszervezetek és a menedzsment közötti antagonizmus. Ezzel szemben az európai szervezetek korlátozott autonómiával rendelkeznek több szinten: nemzetközi (uniós) és nemzeti szinten a kultúra és a jogszabályok, szervezeti szinten a tulajdonosi szerkezet, és a HRM szintjén például a szakszervezetek részvétele csorbitja a vállalatok amerikai típusú függetlenségét. Európa koordinált piacgazdaságban működik, míg Amerika egy liberális piacgazdaság keretei között áll fenn. Az Európán belüli üzleti környezet nagyon változatos, a jelentős intézményi különbségek miatt jogos az önálló európai HRM létezéséről beszélni, amely számba veszi a kívülről szorító tényezőket, és integrálja azokat a HRM koncepciójába (Brewster, 1994). Gooderham és Nordhaug (2010) szerint is szükség van az európai HRM modellre, melynek első koncepcióját Brewster (1994) dolgozta ki. A HRM európai legfontosabb befolyásoló tényezőit Poór (2013) így foglalta össze:

- Az EU bővülésével jelentősen kiszélesedett a belső piac és a közvetlen tőkeberuházások lehetősége.
- Az EU bővülése hozzájárul a KKV-k nemzetköziesedéséhez, valamint jelentősen felgyorsítja a határokon átnyúló felvásárlásokat és összevonásokat.
- Az európai közlekedési infrastruktúrának köszönhetően nem okoz gondot egyik országból a másikba eljutni, mely az Európán belüli kiküldetések szempontjából nagyon kedvező.

- Az EU kelet-európai bővülése és a Szovjetunió felbomlása felerősítette e régió külföldi működő tőke abszorpciós képességét.
- Az EU hatására megnőtt a kormányzati szféra különböző országainak szervezetei közötti kapcsolat, felerősödött e területen is a nemzetköziesedés.
- Mivel Európa az USA-hoz képest sokkal megosztottabb történelmi és kulturális gyökerekkel rendelkezik, ezért az európai HRM gyakorlatnak számos országban eltérő módon kell megfelelnie. Sokhelyütt a szakszervezetek szerepe is meghatározó.

Brewster (1993) a '90-es évek elején így jellemezte az európai vállalatok HRM gyakorlatát:

- A jogi keret biztosított.
- Hangsúlyosak a szervezeti célok és a társadalmi szemlélet, az emberi erőforrás az egyik legfontosabb erőforrás.
- A figyelem költség-haszon elemzésre, és a környezetre összpontosul.
- Az alkalmazottakkal való kapcsolattartás kétféle módon valósul meg: szakszervezet részvételével vagy anélkül.
- A HR menedzsereket a legfelső vezetés szakértőként vagy vonalbeli összekötőként vonja be.
- HR szakember szerepe nem kiforrott, toleranciát és rugalmasságot várnak tőlük.

Európa országainak száma, és ezzel nemzeti, kulturális sokszínűsége a II. Világháborút követően folyamatosan csak növekedett. A kultúrakutatók, mint Hofstede (1980, 1991), Laurent (1983), Adler (1983), Trompenaars és munkatársai (1997) igazolták, hogy mikro szinten még a földrajzilag közel fekvő országok között is jelentős eltérések figyelhetők meg a menedzsment gyakorlatokban, valamint makro szinten a nagy kontinentális térségek esetében is. Az alkalmazott menedzsment gyakorlatok különbözőségének okai visszavezethetők magának a kultúrának egyik definíciójához, melyet Trompenaars és társai (1997) így fogalmaztak meg: A kultúra az a mód, ahogyan egy közösség problémákat old meg és dilemmákat old fel. Fukuyama (1997:17) szerint „a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább a kulturális formát öltenek”. A különböző európai országok HR menedzsment gyakorlatai a jelzett szerzők által csoportosíthatóak, a leggyakrabban idézett csoportosítások a következők:

- Hofstede (1980)⁶ vitatott, de nagyhatású munkájában vizsgálta a hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, férfiasság-nőiesség, individualizmus-kollektívizmus jellemzői mentén a világ országait. Európán belül három klasztert különböztet meg: latin, angolszász és északi.
- Ronen és Shenkar (1985) nem végeztek önálló mérést, hanem feldolgozták és szintetizálták az akkor fellelhető kultúrakutatásokat. A szerzők öt csoportba sorolták az európai országokat: (1) északi-skandináv (Dánia, Finnország, Norvégia, Svédország), (2) germán (Németország, Ausztria, Svájc), (3) latin (Belgium, Olaszország, Franciaország, Spanyolország, Portugália), (4) angolszász (Egyesült Királyság és Írország) és (5) a perem,

⁶ Hofstede több mint 50 ország IBM kirendeltségeinél gyűjtötte empirikus adatait, az általa gyűjtött minta nem tartalmazott kelet-európai országokra vonatkozó mért adatokat (Bakacsi, 2008:60).

ide Görögország került (nem tudták más klaszterbe besorolni). Tanulmányuk máig referenciaforrásnak tekinthető.

- Gupta és munkatársai (2002) az addigi legnagyobb minta, a GLOBE⁷ kutatás adatait felhasználva tíz kulturális klasztert azonosítottak. Európa országait ők is öt csoportba sorolták be, azzal a különbséggel, hogy empirikusan is igazolták ötödik csoportként a kelet-európai klasztert, mely Ronen és Shenkar (1985) kategorizálásánál nem létezett, mivel nem rendelkeztek a régióból származó adatokkal. A kelet-európai klaszterben Albánia, Görögország, Grúzia, Kazahsztán, Lengyelország, Magyarország, Oroszország és Szlovénia szerepelnek.
- Whitley (1999) az európai vállalatok csoportosítását a meglévő üzleti rendszerek (business system) alapján javasolta kialakítani. Így megkülönböztet (1) koordinált ipari területeket, ahol főleg a kis- és középvállalatok működnek, például Olaszország. (2) A nagyvállalatok által uralt területek tartoznak a második csoportba, például Anglia és Írország. (3) Végül a kollaboratív üzleti rendszereket működtető országok csoportjába sorolja a fennmaradó összes nyugat-európai országot.
- Az érdekegyeztetés kialakult rendszerei nyomán a nyugat-európai országok két nagy osztályt képeznek: (1) A nem államilag vezérelt érdekegyeztetést folytató országok: Egyesült Királyság, Írország és az északi államok csoportja. (2) A nagyobb állami szerepvállalást folytató országok csoportja: Belgium, Franciaország, Görögország, Hollandia, Németország és Spanyolország (Poór, 2013).
- Brewster és szerzőtársai (2004) szerint a Cranet először európai, majd később globális szintű HRM kutatóhálózat eddigi vizsgálatait alapján számos csoportosítás látott napvilágot. Ezeket az osztályozásokat a különböző HR funkciókra vonatkozóan alakították ki. Például a bérmeghatározási rendszerek tekintetében megkülönböztetnek északi, közép-európai és latin megközelítéseket.

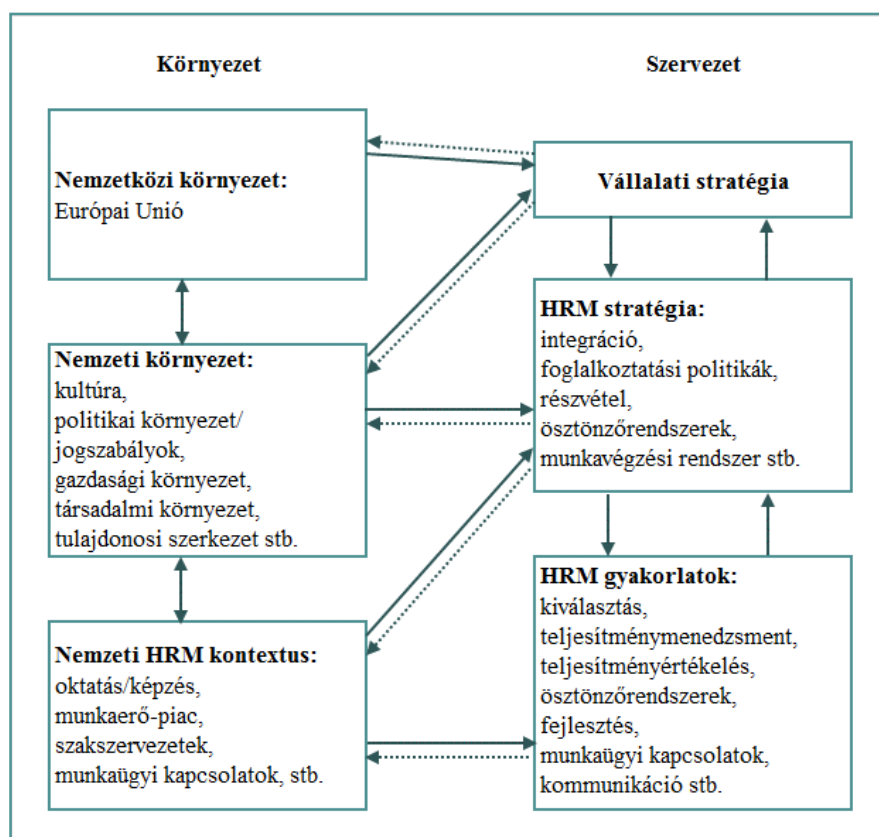
Az európai modellen belül a HR szempontjából négy különféle közelítés figyelhető meg Marján (2005, idézi Poór, 2013) alapján:

- *Északi, skandináv:* Széleskörű szociális jogok és magas szintű újraelosztás jellemzi a rendszert, aminek anyagi alapját általános adózás biztosítja.
- *Angolszász, szigetországi:* Szelektív, alacsony újraelosztáson alapuló rendszer, aminek fedezetét az általános adózás biztosítja. Átfogó reform keretében fokozatosan csökkentették a közkiadásokat, privatizálták a közszolgálati tevékenységeket, aminek következtében növekedtek a társadalmi különbségek.
- *Kooperatív, kontinentális:* A rendszer keretében keveredik az állami gondoskodás és a családi hagyományokon alapuló szociális biztonság. A rendszer anyagi alapját a járulékbefizetések biztosítják. A rendszer keretében magas az újraelosztás és a teherviselési egyenlőtlenség. A legutóbbi reformlépések egyelőre nem eredményezték a munkaerőköltségek csökkentését.

⁷ A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) program keretében 7 év alatt több mint 150 kutató bevonásával, 61 ország 3 iparágában, 825 szervezeténél összesen 17000 válaszadót kérdeztek meg. A kutatás vezetője a Pennsylvániai Egyetem volt, Magyarországon Bakacsi és Takács végezték el az adatfelvételt (Jarjabka, 2011:179).

- *Mediterrán:* Ez a modell sokban hasonlít az előzőekben leírt kooperatív közelítéshez. Itt viszont a nyugdíjrendszer sokkal nagyobb szerepet tölt be, mint a kontinentális rendszer keretében. Számos diszkriminatív elem figyelhető meg a mediterrán modell keretében. Így többek között a nők hátrányos megkülönböztetése említhető.

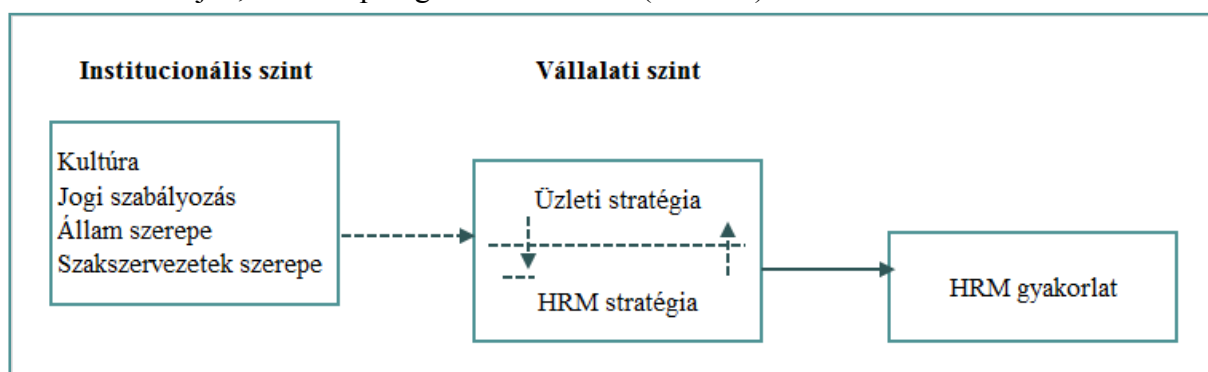
Összességében figyelemreméltó tény, hogy az eddigi kutatások szerint kulturális értelemben Európa a legtagoltabb, legszínebb kontinens, a GLOBE kutatás 10 klasztere közül 5 európai (Bakacsi, 2008). Az eredmények azt is tükrözik, hogy az USA az angolszász klaszteren belül egyedülálló jegyeket hordoz, a sok hasonlóság mellett számos nem szokványos jellemzővel bír (Brewster, 1994). A szerző jelzi, hogy az amerikai HRM modelleket számos kritikai érte azzal kapcsolatban, hogy milyen mértékben ültethető át minden eleme az európai gyakorlatba. Az amerikai szerzők azonban ezt a problémát nem érezték magukénak, az európai kutatókat pedig annál inkább foglalkoztatta. A gazdasági, technikai, és szociálpolitikai külső tényezők figyelembevételével sok nagyon részletes esettanulmány született, mely végül a HRM kontingencia alapú megközelítését eredményezte. Ezt a nézetet néhány európai szerző elfogadta (mint például Ackermann, 1986; Hendry és Pettigrew, 1990), de jóval többen elutasították, mivel ez a megközelítés azt sugallta, hogy a HRM-nek csupán annyi feladata van, hogy helyzettől függően a stratégiakészítés során előre megírt forgatókönyvet fellapozza, és annak megfelelően cselekedjen. Brewster (1994) szerint egy olyan HRM modellre van szükség, amely magába foglalja a kultúra, a tulajdonosi szerkezet, az állam és a szakszervezetek szerepét (15. ábra).



15. ábra: Európai HRM modell

Forrás: Brewster C. (1994): Towards an European model of human resource management. Journal of International Business Studies. 14. p. alapján saját szerkesztés

Az Európai HRM modellben a HR stratégia szoros interakcióban áll az üzleti stratégiával, de az is látható, hogy a szervezeti stratégia, HR stratégia és a HR gyakorlatok kölcsönhatásban vannak a környezeti tényezőkkel. A szaggatott vonalak jelzik a viszont kölcsönhatást. Az elmélet a szervezeti megközelítéseket nemzeti kontextusba helyezi, mely lehetővé teszi azon szituációk megértését, melyek eltérnek az amerikai gyakorlattól. Az Európai modell Brewster kutatásai eredményeire támaszkodva azt hangsúlyozza, hogy jelentős eltérések vannak a különböző nemzetek HR gyakorlatában, és még a multinacionális vállalatok is gyakran a helyi sajátosságokhoz igazodnak. A modell előnye, hogy jobban illeszkedik az európai sokszínűségbe. Gooderham és Nordhaug (2010) egyetértettek abban, hogy a HRM-t nem lehet elválasztani intézményi környezetétől, ezért munkájukban a HRM duális keretének egyik értelmezési szintjét a környezeti tényezők, mint az állam, a jogi szabályozás, szakszervezetek szerepe, és a tulajdonosi szerkezet alkotják, a másik pedig a vállalati szint (16. ábra).



16. ábra: Gooderham és Nordhaug kétszintű HRM modellje

Forrás: Gooderham, P.-Nordhaug, O. (2010): One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review, (21): 34. p. alapján saját szerkesztés

2.5 A modellek összehasonlítása

A legismertebb HRM modellek bemutatását követően a különböző elméletek magvát képező feltételezéseit, erősségeit és hiányosságait foglalom össze az 1. táblázatban. A korábban már részletesen tárgyalt modellek összefoglalásából az tűnik ki, hogy nincs egy minden tényezőre kiterjedő és mindent problémát kezelő elmélet.

1. táblázat: A HRM modellek összehasonlítása

HRM modell	Alapfeltételezése	Újszerűsége	Korlátai
Michigan modell (Fombrun et al., 1984)	• Legjobb gyakorlat alkalmazása, • Erőforrás alapú nézet; • Szinergiák, kölcsönhatások és integrációs mechanizmusok figyelmen kívül hagyása.	• A HRM szervezeten belüli fontosságának bemutatása.	• Nem veszi figyelembe a környezeti tényezőket, mint például a gazdasági, társadalmi, politikai vagy kulturális szempontokat.

Harvard modell (Beer et al., 1984)	• Nincs legjobb gyakorlat; • Az emberi erőforrás emberi tényezőjének kiemelése; • Az eredmény a külső és belső tényezők változóitól függ; • Az elmélet az elkötelezettségen alapszik.	• A modellben alkalmazott változók hozzájárulnak a HRM és a teljesítmény kapcsolatának megértéséhez.	• Céltűzések hiánya; • Nehéz alkalmazni komplex szervezeti struktúrával rendelkező vállalat esetében.
Guest modell (Guest, 1987)	• A Harvard modell alapjait tartalmazza; • További HRM politikákkal bővült; • Kijelöli a HRM területeket és a HRM eredményeket.	• Elkötelezettség, minőség, rugalmasság tényezőit emeli ki a szervezeti teljesítmény és a HRM kapcsolatán belül.	• Az egyéni munkavállalóra koncentrált, individualizálva ábrázolja a munkaviszonyt; • A HRM-et mint sajátos vezetési stílust ragadja meg.
Kontextuális modell (Hendry - Pettigrew, 1990)	• A HRM-et egy nagyobb társadalmi-gazdasági rendszer részeként kezeli; • Meghatározza a HRM környezeti tényezőit is.	• Bemutatja a HRM alkalmazkodásának folyamatát a belső szervezeti és a külső piaci környezeti változásokhoz.	• A HR politikák és gyakorlatok függő változóként szerepelnek; • Nem tartalmazza a HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát.
5-P modell (Schuler, 1992)	• HRM stratégiai szemlélete.	• A szervezet rendszerének számos eleme közötti szinergia és interdependencia figyelembe vétele.	• Nehéz a gyakorlatban alkalmazni.
Európai modell (Brewster, 1994)	• Figyelembe veszi a nemzeti kultúrát, a törvényi szabályozást és a szervezeti jellemzőket egyaránt.	• A HRM rendszert a makrokörnyezetbe helyezi a nemzeti különbségek hangsúlyozásával.	• Óriási különbségek vannak egyes európai országok között, pl. a szabályozásokat illetően, így megkérdőjeleződik, hogy lehet-e ezt egyetlen modellel leírni.

Forrás: A szakirodalmi feldolgozás alapján saját szerkesztés

2.6 Emberi erőforrás menedzsment Közép- és Kelet- Európában

Brewster (2007) úgy véli, hogy nem beszélhetünk egyetlen univerzális kontinentális modellről, az európai HRM modell alatt a különböző emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok jellemzőit foglalja össze. A kommunizmus összeomlása Közép- és Kelet- Európában felélénkítette az akadémiai szféra érdeklődését, és számos vita indult az átalakuló országokban bevezetett kapitalizmus mibenlétéről és természetéről. Annak ellenére, hogy az Európai Unió szélesre tárta kapuit, és már 28 tagországgal rendelkezik, jelentős különbségek vannak az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúrái és továbbá a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, és természetesen gazdasági helyzetükben is (Poór, 2013).

Nem könnyű vállalkozás a régió HR gyakorlatának történelmi perspektívában történő bemutatása, hisz már magának a régiónak a pontos meghatározása sem egyértelmű, ahogy azt a korábbi fejezetben olvasni lehetett. A volt szocialista blokk európai országainak HR jellemzőinek és tendenciáinak vizsgálatával Poór és szerzőtársai (Farkas et al., 2007; Poór et al., 2011; Poór, 2013) foglalkoztak mélyrehatóan, ezért jórészt az általuk publikált eredményekre, értelmezésekre támaszkodom.

A régió országainak múltjából, gazdasági fejlettségi szintjéből, és a szocializmusban alkalmazott központosításból fakadóan eltérően fejlődtek ki az általuk alkalmazott HRM gyakorlatok és módszerek. Brewster szavaival élve ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern HRM vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők (Brewster et al., 2010). A II. Világháborút követően az újrarájzolt KKE határokon belül megszakadt a régió személyügyi tevékenységének nyugat-európai típusú szerves fejlődése. Korábban a két Világháború között a nyugat-európai trendbe jól illeszkedett a régió általános HR gyakorlata. Legtöbb esetben a tudományos vezetés irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők (Poór, 2013). A továbbiakban a rendszerváltás előtti és utáni magyar HR szakma feltételeit, helyzetét szeretném felvázolni más közép- és kelet-európai gyakorlatokkal tüzdelve, melyek valamilyen módon eltértek a többihez képest.

A rendszerváltás előtti főbb közös jellemzők

A következőkben Poór (2013) alapján áttekintem a rendszerváltás előtti HR legfontosabb jellemzőit Közép- és Kelet-Európában.

- A HR tevékenység és a személyzeti kérdések nagyon szoros állami irányítás, a pártvezetés szigorú felügyelete alatt álltak.
- A tipikus szocialista emberi erőforrás részlegek elsődleges feladata a személyzeti adminisztráció vagy a nyilvántartás vezetése volt.
- Az akkori HR fontos területe volt a munkaügy és azon belül a bérszabályozás. A tervgazdálkodás bevezetésével megszűnt a kollektív érdekegyeztetés rendszere, és a helyére állami szabályozás lépett.
- A teljesítménybérézést alig alkalmazták, a magasabb teljesítmény nem volt elvárás, csak az átlagos teljesítménymutatókat kellett produkálni. A nagyobb teljesítmény különböző alkukhoz volt köthető, melynek honorálása prémium formájában valósult meg.

- A szakszervezeteknek a dolgozók több mint 90%-a tagja volt, de azok inkább a párt igényeinek próbáltak megfelelni, és kevésbé védelmezték a dolgozók érdekeit. A szakszervezeti képviselők az állami bürokrácia részei voltak. Ez alól csak a lengyel „Szolidaritás” szakszervezet volt kivétel.
- A hagyományos magyar személyzeti funkció két különálló területet jelentett. A személyzeti osztály foglalkozott a vezetők és káderek, kiválasztásával, felvételével és előléptetésével, bér- és munkaügyi teendőivel. A munkaügyi osztály pedig a vállalati alkalmazottak, munkások felvételével, fizetési és juttatási kérdéseivel foglalkozott. 1985-ben⁸ megszületett egy párthatározat, mely szerint a szakmai vezetői tevékenységet el kell választani a pártpolitikától.
- Fontos megemlíteni, hogy már a szocializmus ideje alatt felbukkantak vállalati munka- és üzemszervezéssel összefüggő központi párt- és kormányhatározatok, melyek következtében nyugati országokból érkező teljesítménynyújtó módszerek kerültek be hazánkba. A központilag vezérelt bér- és munkaszervezés a legtöbb esetben az említett sikeres kezdeményezéseket hosszabb távon nem tudta megfelelően kezelni.
- Magyarországon lényeges változást jelentett az 1987-es minisztertanácsi határozat⁹, amely szabályozta az állami személyzeti munka célját és tartalmát és elismerte, hogy a személyzeti, a bér- és munkaügyi feladatokkal komplex módon kell foglalkozni. Rá egy évre az 1989-es politikai rendszerváltozás előestéjén felülvizsgálták az állami személyzetpolitikát, amelynek célja egyben az újfajta gazdasági-társadalmi berendezkedéshez igazodó szabályozási rendszer kialakítása volt. Ennek következtében kettős hatás érvényesült, és két egymással gyökeresen ellentétes nézet fogalmazódott meg a személyzeti viszonyok alakításának állami beavatkozásával kapcsolatban (Hazafi, 2009).
- Érdemes kiemelni, hogy a szerbiai emberi erőforrás menedzsment jelenlegi gyakorlatát jelentősen befolyásolja a XX. század második felében kialakult munkás öngazdálkodás rendszere. A döntéshozói hatalom a munkások kezében összpontosult és nem foglalkozott a dolgozók ösztönzésével, ennek következtében a termelékenység nagyon alacsony szintre süllyedt, ami végül a gazdasági és a politikai rendszer bukásához vezetett (Szlávicz, 2006).

A rendszerváltás utáni főbb közös jellemzők

A következőkben Poór (2013) alapján áttekintem a rendszerváltás utáni HR legfontosabb jellemzőit Közép- és Kelet-Európában.

- Az átalakuló országok HR menedzsereinek első nagy kihívása volt a privatizációt követő nagytömegű létszámleépítések véghezvitele. A következő nagy változást a multik robbanásszerű elterjedése okozta, megjelenésük átrajzolta a volt szocialista országok munkaerő-piacának térképét (Lewis, 2005, idézi: Poór, 2013).
- A rendszerváltás első éveiben a régió munkaerőpiaca nem volt képes azoknak a speciális igényeknek (pl. piacorientált menedzsment készségek, új típusú marketing, pénzügyi és

⁸ MSZMP 1985. évi XIII. kongresszusának határozata

⁹ 1001/1987. (I.15.) Mt. sz. határozat az állami személyzeti munkáról

kontrolling tudás, stb.) megfelelni, amelyeket az ideérkező nemzetközi vállalatok elvártak. Megjelent a teljesítmény alapú bérezés.

- Az idegen nyelv tudása előtérbe került a technikai tudás mellett.
- Egy ideig problémás terület volt, hogy ki irányíthat helyit. A kérdés így szólt: „helyi vezethet-e helyit, vagy helyit irányíthat-e nyugati, de helyit nem irányíthat más kelet-európai országból jövő” vezető.
- A helyi vállalatok politikamentessé váltak a multiknak köszönhetően.
- A HR kulcsszerepbe került, és érzékelhetővé vált, hogy ezek a cégek az esetek többségében jobb teljesítményeket értek el, mint a helyiek.
- A nemzetközi cégek kifinomult eszközökkel elérték, hogy nem jöttek létre szakszervezetek a helyi leányvállalataiknál.
- A Cranet kutatás és a hazai HR műhelyek is egyértelműen igazolták, hogy a HR kinőtt adminisztratív szerepéből. A legtöbb régióbeli ország nagyvállalatainál felsővezetői funkcióvá vált, és a HR vezetők nagy számban a vonalbeli vezetés részét képezik, ezáltal nőtt a HR vezetők bevonása az üzleti stratégia kidolgozásába. A 2008-as gazdasági világválság idején jelentősen megnövekedett a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek összetettsége, ami felértékelte a HR vezető és apparátusának a fontosságát.
- A régió országokban drámaian csökkent a szervezett dolgozók száma.
- A HR tanácsadás a régióban viszonylag későn kezdett el terjedni a tanácsadás más területeihez képest. A jelzett általános trend mögött azonban eltérő regionális tendenciák figyelhetők meg. A fejlett nyugati országokban már a '40-es években számos, ma is ismert és működő HR tanácsadó cég kezdte meg a működését. A volt szovjet blokkban az emberi erőforrás tanácsadás csak a rendszerváltást követő átalakulással vált tipikus, professzionális szolgáltatássá.

A mai HRM kezdi levetkőzni a hagyományos instrumentalista, taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát. A hazai HRM drámai gyorsasággal lépte át az amerikai és nyugat-európai HRM az előzőekben már ismertetett fázisait. Napjaink sikeres vállalatainál már a humántőkével kapcsolatos kérdések állnak a szakemberek figyelmének középpontjában (Poór, 2013). Hazánkban több HR műhely jött létre a rendszerváltás óta, melyek magas színvonalon kutatják HRM-mel kapcsolatos módszereket és gyakorlatokat. A teljesség igénye nélkül időrendi sorrendben: Kovács (1992); Kővári (1995); Gaál (1999); Gyökér (1999); Poór et al., (1999); Bakacsi et al. (2002); Lévai-Bauer (2002); Makó et al. (2003); Tóthné (2004); Bokor et al. (2005); Karoliny (2010); és még sokan mások.

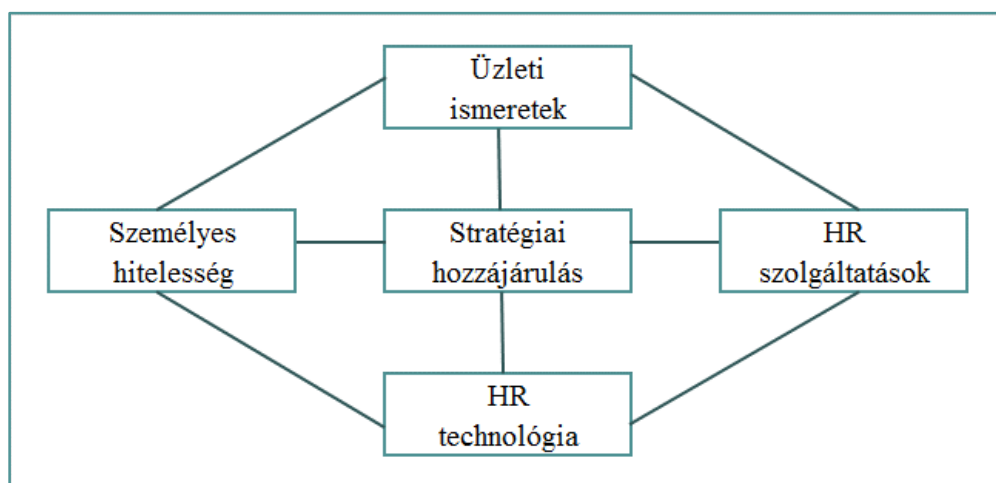
2.7 Emberi erőforrás menedzsment és a vállalati teljesítmény

A HRM központi gondolata az, hogy az emberi erőforrások a szervezet legfontosabb erőforrásai és a szervezeti teljesítményt nagy mértékben befolyásolják. Ennek jegyében számos HR politikát és módszert fejlesztettek ki, melyek alkalmazása az üzleti teljesítmény jelentős javulását ígéri. Abban már sok szerző egyetértett, hogy az emberi erőforrások a fenntartható versenyelőny forrásai, de az éles kritikusok a szervezeti teljesítmény és HRM közötti közvetlen kapcsolat

bizonyítékait kéri számon. Drucker (1954) utal a személyzeti vezetők problémájára, miszerint folyamatosan azért aggódnak, hogy nem tudják igazolni a szervezethez való hozzájárulásukat. Tom Stewart (1996) a HR vezetőket azzal jellemzi, hogy képtelenek a vállalathoz hozzáadott értéküket bizonyítani, csak divatos, nem számszerűsíthető, misztikus terminusokkal írják körbe azt. Az elmúlt két évtizedben több kutató kísérletet tett arra, hogy igazolja azt, hogy a HRM nem csak egy divatos és misztikus csodafegyver. Purcell et al. (2003) szavaival élve a kutatók a HRM „fekete dobozát” keresik, hogy egyértelműen igazolják a HR gyakorlatok és a jövőbeni eredmények közötti összefüggéseket. Mivel a HR főként támogató jellegű tevékenységeket lát el, ezért ebből fakadóan a tradicionális szemléletű vezetők mindmáig elsősorban költségtenyezőként kezelik ezt a területet. Nehezen ragadható meg a HRM és az üzleti sikeresség kapcsolata, de ha arról az oldalról közelítjük meg a kérdést, hogy mi történik, ha nem megfelelően működik a HR, akkor már konkrét veszélyek fogalmazódnak meg:

- nem megfelelő embereket kerülnének az egyes munkakörökbe,
- folyamatosan magas lenne a szervezethez kilépők száma,
- a munkavállalók nem törekednének arra, hogy legjobb tudásuk szerint teljesítsenek,
- munkaügyi perek sorozata fenyegetné a vállalatot diszkriminatív döntések miatt,
- munkahelyi baleseteket eredményeznének a nem megfelelő előírások,
- sok alkalmazott gondolná azt, hogy méltánytalan a fizetésük másokéhoz viszonyítva,
- a képzések hiánya miatt nem lenne hatékony a különböző eszközök használata (Dessler, 2005, idézi: Bokor, 2009).

Napjainkban a HR-es szakemberektől a funkcionális tudáson kívül elvárják, hogy üzleti és változásmenedzselési ismeretekkel is rendelkezzenek, melyek birtokában lehetővé válik az emberi erőforrás menedzsment bevonása a stratégiai tervezésbe, hogy egyszerre legyenek a szervezet eredményes működéséhez hozzájáruló üzletemberek, és szakterületek tökéletes ismerői (Gösi, 2006). A HR tevékenységek fejlődésével egyre összetettebb szakmai és személyes képességekre és tudásra van szükségük a HR területen dolgozóknak. Ulrich és Brockbank (2005) szerzőpáros a következő öt fő értékteremtő HR-kompetenciát, kulcsképeséget határozta meg (17. ábra):



17. ábra: Értékteremtő HR-kompetenciák

Forrás: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. Boston. MA. 222 p. nyomán saját szerkesztés

1. *Stratégiai hozzájárulás*: a szervezeti kultúra menedzselése, gyors változásokhoz való alkalmazkodás elősegítése, a stratégia kialakításában való részvétel, piacvezérelt kapcsolódás, azaz a külső környezet (vevők) igényeire való összpontosítás.
2. *Személyes hitelesség*: Eredményesség, hatékony kapcsolatok, azaz képesség az interperszonális kihívások és problémák diagnosztizálására és kezelésére, jó kommunikációs képesség.
3. *HR szolgáltatások*: Személyzetbiztosítás, képzés és fejlesztés, szervezeti struktúra és folyamattervezés, teljesítményértékelés stb.
4. *Üzleti tudás*: az értéklánc és az értékteremtés, munkaügyi kapcsolatok, szakszervezeti ügyek ismerete.
5. *HR technológiai tudás*: elektronikus és web alapú csatornák használata.

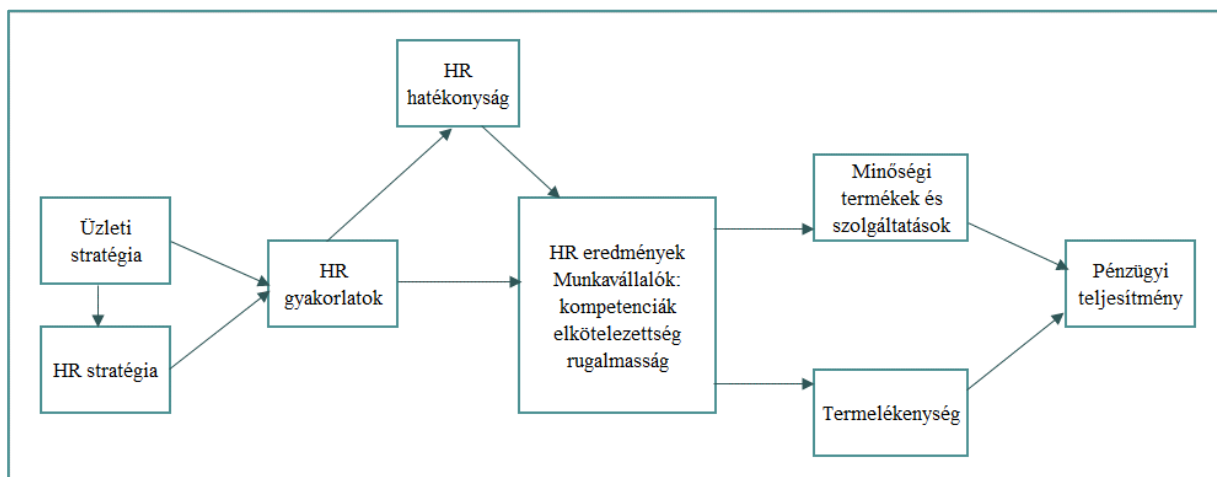
Bokor (2009) úgy fogalmaz, hogy a modell alapvető üzenete az, hogy mindegyik részelem szükséges a teljes értékű HR működéshez. A kiváló HR szakmai tudás nem pótolhatja az üzleti tudást, vagy a személyes hitelességet. Az egyes felkészültségi területbeli hiányosságok a másik rovására mennek. Ulrich és Brockbank (2005) az egyes kompetenciaterületekhez kapcsolódóan megállapították, hogy a kutatásaikban résztvevő HR szakemberek általában mennyire teljesítenek jól (1-től 5-ig terjedő skálán), és az egyes kategóriák milyen mértékben járulhatnak hozzá a szervezeti teljesítményhez a HR folyamatokon belül (2. táblázat). A két legjobban működő terület a személyes hitelesség és a HR szolgáltatások, míg a stratégiai hozzájárulás csak a harmadik helyen szerepel, pedig a magasabb szervezeti eredmény elérését ez a tényező befolyásolja a legjobban. A HR technológia kapta a legalacsonyabb értékelést mindkét dimenzióban.

2. táblázat: *HR hatékonyság és a szervezeti teljesítmény*

Kompetencia kategória	HR hatékonyság 1= alacsony; 5= magas	Szervezeti teljesítményre való hatása
Stratégiai hozzájárulás	3,65	43%
Személyes hitelesség	4,13	23%
HR szolgáltatások	3,69	18%
Üzleti ismeretek	3,44	11%
HR technológia	3,02	5%

Forrás: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. Boston. MA. 223 p. nyomán saját szerkesztés

A korábban már többször idézett szerző, Guest és munkatársai (2000) a következőképpen vezették le a szervezeti teljesítmény és HRM gyakorlatok közötti kapcsolatot (18. ábra). Az ábrázolás Guest (1987) HRM modelljének alapvető tényezőit tartalmazza. A folyamat első állomásának az üzleti stratégia által meghatározott HR stratégia tekinthető, mely meghatározza a szükséges HR módszereket és gyakorlatokat. Magas színvonalú HR működés mellett HR eredményként jelennek meg a munkavállalók kompetenciái, az elkötelezettség és a rugalmasság. Ezek elérésével biztosítható a minőségi termékek és szolgáltatások előállítása, a termelékenység növelése, melyek a pénzügyi teljesítményhez vezetnek el.



18. ábra: Kapcsolat a HRM és a teljesítmény között

Forrás: Guest, D. E - Michie, J. - Sheehan, M. - Metochi, M. (2000): Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey. Chartered Institute of Personnel and Development. London. 5.p.

Az elmúlt 25 évben jelentős mennyiségű kutatást végeztek a HRM és a cég teljesítménye közötti kapcsolat megállapítása céljából. A legfontosabb nemzetközi kutatások eredményeit a 3. táblázatban foglalom össze.

3. táblázat: HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolatára irányuló kutatások

Szerző(k)	Kutatási eredményeik
Arthur (1992; 1994))	Magasabb elkötelezettség magasabb minőséget és termelékenységet eredményez.
Huselid (1995)	A termelékenységet a munkavállalók motivációja befolyásolja. A pénzügyi eredményre a munkavállalók képességei, motivációjuk és a szervezeti struktúra vannak hatással.
Huselid és Becker (1996)	Kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerrel (High Performance Work System) rendelkező vállalatok magasabb teljesítményt képesek produkálni.
Becker és társai (1997)	A kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszer akkor fejti ki jótékony hatását a szervezeti teljesítményre, ha a menedzsment infrastruktúrájának részét képezi.
Patterson és társai (1997)	Két HR gyakorlatot emelnek ki a szervezeti teljesítményre való hatás szempontjából. (1) munkavállalói képességek megszerzése és fejlesztése és (2) rugalmas, felelős munkakörtervezés, csoportok alkalmazása.

Thompson (1998)	Számos HR gyakorlat és a munkaerő aránya befolyásolja a szervezeti teljesítményt. (Csoportos munkavégzés, értékelés, szervezeti struktúra stb.)
Guest és társai (2000)	Szoros összefüggést mutattak ki a HR gyakorlatok valamint a munkavállalói attitűd és a szervezeti teljesítmény között.
Purcell és társai (2003)	A szerzők szerint egyértelmű bizonyíték áll fenn a HR politikák és gyakorlatok iránti pozitív hozzáállás, az elégedettség mértéke, a motiváció és az elkötelezettség, és a szervezeti teljesítmény között.

Forrás: Armstrong, M. (2006): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia. 21 – 23. p.alapján saját szerkesztés

A HRM gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát három jelentős elmélet köré lehet csoportosítani, melyek (1) a kontingencia elmélet, (2) az erőforrás-alapú nézet, és (3) az AMO elmélet (Paauwe – Boselie, 2004). A kontingencia elmélet képviselői szerint a magasabb szervezeti teljesítmény akkor érhető el, ha a HR stratégia az üzleti stratégiába szervesen illeszkedik és integrálják azokat a sajátos szervezeti és környezeti kontextusba (Chang-Huang, 2005). Az erőforrás-alapú nézet elterjedését követően a kívülről befelé gondolkodást felváltotta a belülről kifelé gondolkodás, a hangsúly a belső erőforrások eredményes és hatékony felhasználására tolódott el. E felfogás szerint a szervezeti teljesítmény különbségei az egyedi erőforrásoknak és képességeknek tulajdoníthatóak és nem például az iparág szerkezeti jellemzőinek (Becker – Huselid, 2006). Az erőforrás-alapú nézet továbbfejlesztéseként Appelbaum és munkatársai (2000) kidolgozták az AMO modellt, melyben három egymáshoz szorosan kapcsolódó tényezőt emelnek ki a szervezeti teljesítmény növelése érdekében. Szerintük a teljesítmény a „képessegek”, a „motiváció” és a „részvételi lehetőségek” függvénye.

3. NEMZETKÖZI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Több mint 50 évvel ezelőtt Fayerweather (1969) és Borrmann (1968) fogalmazták meg elsőként gondolataikat a különböző kultúrákban dolgozó külföldi kiküldöttek nehézségeiről. A nemzetköziesedés és globalizáció az egész világot behálózó eredményeként a '80-as években született meg egyértelműen az igény a *nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM)*, mint önálló tudomány (Dowling, 1986; Morgan, 1986, Laurent, 1986) létrehozására. Taylor és Armstrong (2014) szerint a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment az országhatárokat átívelő multinacionális vállalatok által foglalkoztatott emberek - tehát nem csak a külföldi kiküldöttek - menedzselését jelenti. Brewster (2002:140) úgy fogalmaz, hogy „a hagyományos, csak külföldi kiküldöttekre koncentráló IHRM korszaka véget ért”. A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment eddig ismert legbefolyásosabb elméletét 1969-ben Perlmutter publikálta, aki szerint a különböző nemzetközi vállalatok IHRM gyakorlata jelentős mértékben attól függ, hogy mennyire követik a hazai emberi erőforrás gyakorlatukat (etnocentrikus) külföldön, vagy pedig adaptálódnak a helyi (policentrikus), a regionális (régiocentrikus) és globális (geocentrikus) körülményekhez (4. táblázat) (Poór, 2013).

4. táblázat: Perlmutter nemzetközi stratégiái és azok jellemzői

Stratégiák Jellemzők	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiocentrikus	Geocentrikus
Szervezeti kultúra	anyaországi	fogadó országai	regionális	globális
Pénzügy	a profit anyaországba történő repatriálása	a profit fogadó országban történő tartása	újraelosztás a régió belül	újraelosztás globálisan
Stratégia	globális integráció	nemzeti rugalmasság	regionális integráció és nemzeti rugalmasság	globális integráció, nemzeti rugalmasság
Marketing	a termékfejlesztést elsősorban az anyaországi ügyfelek igényei határozzák meg	a helyi ügyfelek igényein alapuló helyi termékfejlesztés	a régió belül egységes a termékfejlesztés	globális termékek helyi változatokkal
HR	az anyaországi kulcspozíciókban vannak bárhol a világon	a helyiek a saját országukban vannak kulcspozíciókban	a régióhoz tartozók kulcspozíciókban vannak a régióban	bármelyik országból a legjobb emberek vannak kulcspozíciókban

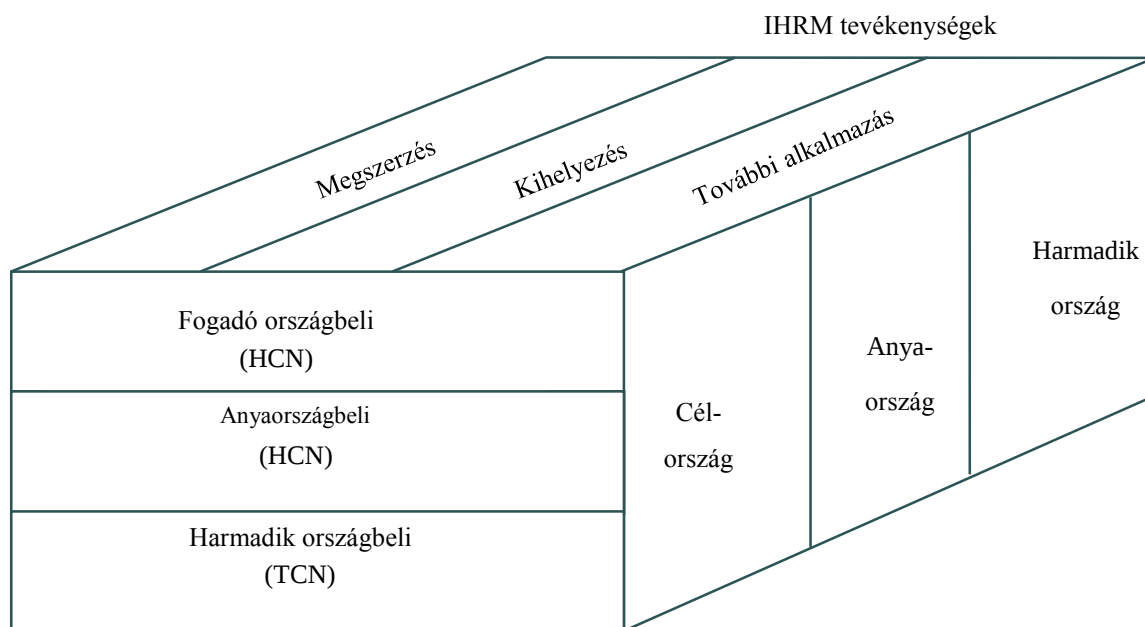
Forrás: Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 64-65. pp. alapján saját szerkesztés

Laurent (1986) úgy vélte, hogy az emberi erőforrások menedzselésének nemzetközi keretekben történő értelmezéséhez a multinacionális vállalatoknak fel kell ismerni az alábbi tényezőket:

- Az anyavállalatnak el kell ismernie, hogy a sajátos HRM gyakorlatai a hazai kultúrájuk feltevésein, értékein alapulnak.
- Az anyavállalatnak be kell látnia, hogy a sajátos módon alkalmazott HR módszerei nem univerzálisan jobbak, vagy rosszabbak, mint másoké, de különböznek másokétól és megvannak a maga erősségei és gyengeségei, főleg külföldön.
- Az anyavállalatnak el kell ismernie, hogy a külföldi leányvállalat HRM gyakorlatai eltérhetnek, és lehetnek akár hatékonyabbak a helyi viszonyoknak megfelelően.
- A kulturális különbségeket fel kell ismernie a központnak, és lépéseket kell tenni azok megértésére és kezelésére.
- Az anyavállalatnak és leányvállalatainak is azt a szemléletet kell képviselni, hogy az interkulturális tanulás eredményeképpen lehetővé válik a HR kreatív és hatékony menedzselése.

Dowling et al (2009) szerint az IHRM modelljét három dimenzió függvényében (19. ábra) lehet leginkább megragadni:

1. a HRM tipikus tevékenységeinek tágabb tevékenység kategóriái: a személyzet megszerzése, kihelyezése, és további alkalmazása.
2. azok a nagyobb ország-kategóriák, ahol az IHRM tevékenységei realizálódnak: anyaország, cél-/fogadó ország, és egyéb országok.
3. az alkalmazottak nagyobb csoportjai: anyaországi/HCN, cél-/fogadó/TCN- és harmadik országbeli/HCN munkavállalók.



19. ábra: Az IHRM dimenziói

Forrás: Dowling et al. (2009): International Human Resource Management. Managing people in a multinational context. Fifth edition. Thomson South-Western. London. 3. p. alapján saját szerkesztés

Az IHRM fejlődésének történetében három, egymástól jól elkülöníthető szakasz (20. ábra) figyelhető meg.

		1990-es évek-napjaink
	1900-1980-as évek vége	Hálózatos tudásátadás
1900 előtti évek	Külföldi kiküldöttek	
	Kooperáció az eltérő kultúrák között	
Tudásátadás esetei	Hierarchikus tudásátadás	

20. ábra: Az IHRM fejlődése

Forrás: Poór J. (2013): Nemzetköziesed és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó. 155. p. alapján saját szerkesztés

Az első korszak az ún. pretudományos időszak, amely során csupán a tudásátadás esetei voltak megfigyelhetők. Az IHRM első igazi korszakának kezdete arra az időszakra tehető, amikor az első nagyvállalatok létrehozták kirendeltségeiket, leányvállalataikat külföldön. Scullion (1995) szerint az IHRM szakma az üzleti élet nemzetköziesedéséből fakadó HRM kérdéseiből és problémáiból nőtte ki magát. A nemzetközi színtérre kilépő vállalatok nagy számban növelték a külföldi kiküldötteik számát. Welch (1994) úgy vélte, hogy a nemzetközi HRM ekkor lényegében a külföldi kiküldöttek toborzásával és kiválasztásával, képzésével és fejlesztésével, kompenzációjával és hazatelepítésével foglalkozott. Ebben az időszakban már világossá vált, hogy a sikeres nemzetközi terjeszkedéshez elengedhetetlen a különböző nemzeti kultúrákhoz történő adaptáció. Poór (2013) véleménye szerint a központ és a külföldi érdekeltségei közötti tudásmegosztás hierarchikus formában valósult meg, ami abban az időben tipikusan a központtól vagy regionális központokból indult a leányvállalatok irányába. Az IHRM harmadik korszaka a '80-as évek végén, '90-es évek elején kezdődött, amikor a globalizáció nagy sebességgel hálózta be a világot. A multinacionális vállalatok a hierarchikus tudásátadás és koordináció helyett a hálózatos (network-based) megoldásokra törekedtek. Ennek a folyamatnak sajátos jelensége volt, hogy a HR pozíciót legtöbbször helyiek töltötték be már akkor is, amikor még más menedzsment funkciókban a külföldi vezetők voltak túlsúlyban a helyi leányvállalatoknál. A külföldi kiküldöttek mellett egyre több impatriate, helyi kiküldött jelent meg a nemzetközi cégeknél. A lokalizáció, azaz a külföldi kiküldöttek helyiekre történő lecserélésének folyamata először a fejlett világ országaiban, Nyugat-Európában volt megfigyelhető, a nagyon drága külföldi munkatársakat fokozatosan hazaküldték, és helyiekkel váltották fel a nemzetközi cégek. Ekkorra már bebizonyosodott, hogy a nyugat-európaiak minden tekintetben helyettesíteni tudják a főleg az USA-ból érkezett külföldi kiküldötteket. Napjainkban ez a tendencia a fejlődő és a feltörekvő országokban működő leányvállalatoknál is felerősödött (Poór, 2013). A szerző szerint az IHRM, mint egyetemi szintű diszciplína, a '80-as években jött létre. A szakma legrangosabb folyóirata, az International Journal of Human Resource Management 1990-ben jelent meg először (Poole, 1990). Caliguri és szerzőtársai (2001) az említett lapban írnak arról, hogy az IHRM ötvözi a nemzetközi menedzsmentnek és a HRM-nek a nemzetköziesedésből és globalizációból fakadó kérdéseit. A közelmúlt felfogása szerint az eddig leírtak kiegészülnek a stratégia menedzsment, az

interkulturális, az összehasonlító menedzsment, a pszichológia és az interkulturalitást megalapozó antropológia sajátos szempontjaival (Poór, 2013). Sparrow és szerzőtársai (2011:50) így fogalmaznak: „A multinacionális vállalatok legfőbb célja most már az, hogy egy olyan alapvető kompetenciát hozzanak létre, amelynek birtokában lehetővé válik azon képesség más országokba történő átvitele, ami magában foglalja az alkalmazott politikák és gyakorlatok megvalósításának nyomon követését, a megfelelő vállalati kultúra biztosítását, a szükséges hálózatok megteremtését, valamint a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment teljes körű biztosítását.” A tipikus IHRM funkciók közé a következők sorolhatóak: emberi erőforrás tervezés, személyzetbiztosítás, képzés és fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzés és javadalmazás, és a munkaügyi kapcsolatok kezelése (Dowling et al., 2009).

3.1 Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment megközelítései

Az alcímben jelzett témával kapcsolatban a következő három közelítésmódot célszerű megemlíteni: (1) a nemzetközi menedzsment, (2) az interkulturális menedzsment és az (3) összehasonlító HRM szerinti megközelítés (Dowling, et al., 2009). A következőkben ezeket az IHRM közelítéseket tekintem át.

3.1.1 Nemzetközi menedzsment megközelítés

Ez a szemléletmód az általánosabb megközelítés, és a nemzetközi menedzsment (international management/business) szakirodalmához fűződik. A témában kutatók a nemzetközi vállalatok összes tevékenységét felölelő, befolyásoló tényezőit vizsgálják, ebből fakadóan az általuk elemzett tényezők száma miatt ez egy igen komplex témakört jelent. Számos szerző szerint a nemzetközi vállalat funkcióira ható faktorok között meg kell említeni mindazon gazdasági, társadalmi, politikai és versenytényezőket, amelyek között ezek a multinacionális vállalatok helyileg és nemzetközileg működnek (Poór, 2013). A továbbiakban a nemzetközi vállalatok főbb külső és belső tényezőit ismertetem, melyek befolyásolják az IHRM területhez kapcsolódó feladatokat.

Külső tényezők

A legfontosabb külső befolyásoló tényezők közé sorolhatók a következők:

- *Gazdasági-jogi környezet:* A nemzetközi vállalatoknak egyidejűleg kell működésüket szabad versenyes, vegyes gazdaságú és központi tervgazdálkodás keretei között működő gazdasági rendszerekben biztosítani. Az eltérő gazdasági és jogi követelmények nagyon nagy alkalmazkodást kívánnak meg az IHRM területén dolgozóktól (Poór, 2013). A munkaerő-piacot érintő törvényi és jogi szabályozás tekintetében figyelhető meg az egyik legnagyobb eltérés a különböző országok esetében. Az OECD adatállományaiból számítja a munkavállalói védelmi indexet, mely jelentős különbségeket mutat. A munkaerő-piac szabályozásának másik sarkalatos pontja a minimálbér meghatározása, de nem hagyható figyelmen kívül a maximális munkával tölthető idő, és a szabadságok kezelésével kapcsolatos előírások sem (Grimshaw et al., 2011).
- *Iparági környezet:* Michael Porter (1993) nagysikerű könyvében, a „Versenysztratégiában” külön fejezetben ír az iparág strukturális elemzésének módszeréről és arról, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie egy vállalatnak, ha fenn szeretné tartani a

versenypozícióját egy adott piacon, reagálni szeretne a versenytársa lépéseire, vagy éppen egy új iparágba szeretne belépni. Az iparág, amelyben az adott nemzetközi vállalat tevékenykedik, jelentősen befolyásolja a vállalat működését. Fontos kérdés, hogy, a nemzetközi vállalat az iparágban a helyi piacokhoz való alkalmazkodása során döntő szerepet játszik-e (multidomestic industry). Olyan iparágakban, mint például a légi közlekedés és félvezetőgyártás kisebb a jelentősége a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodásnak (Poór, 2013).

- *Verseny és intézményi környezet:* A nemzetközi vállalatok helyi alkalmazkodását nagyban befolyásolja az adott országban és iparágban kialakult versenyhelyzet. Ha a versenyhelyzet az adott piacon már kiélezett, akkor bizony a kulcsmunkaerőért folytatott verseny, a „megszerezni és megtartani” erőfeszítések sokkal magasabb költségekkel járnak, mint amikor a verseny még nem éleződött ki (Poór, 2013).
- *Globális tényezők:* A globalizáció témakörét korábban tárgyalva már ismertetésre kerültek főbb hajtóerői, mint a kereskedelmi korlátok fokozatos leépítése, az egyre gyorsuló technológiai innováció, (Hill, 2002 és Wild et al., 2003), és nem utolsósorban a nagy nemzetközi óriásvállalatok világméretű térhódítása.

Belső tényezők

- *Stratégiai orientáció:* Bartlett és Ghoshal (2002) kutatásai alapján egy nemzetközi vállalat HRM stratégiáját a következő négy üzleti stratégia befolyásolhatja:
 1. *Multinacionális:* a helyi igényekhez alkalmazkodva erős helyi jelenlét építése.
 2. *Globális:* globális léptékű műveletek ellenőrzése által költségelnyök kiépítése.
 3. *Nemzetközi:* az anyavállalat tudásának és képességeik kihasználása révén világméretű diffúzió és az alkalmazkodás.
 4. *Transznacionális:* egy új szervezeti modell létrehozása a globális versenyképesség, a multinacionális rugalmasság és a világszintű tanulási képesség egyidejű fejlesztése mellett.
- *A cég fejlettsége a térségben:* Ahogy korábban már idéztem, a szervezet életciklusainak szakaszai előreláthatóak és ismétlődőek, tehát a menedzsmentnek tudnia kell, hogy hol tart a szervezet az életciklusban, és így megelőző intézkedéseket tud tenni a problémák elkerülése érdekében, és a lehetséges feladatokra fel tud készülni (Adizes, 1992). A HRM-mel szemben támasztott követelményekre nagy hatással van, hogy a vállalati életciklus mely szakaszában van a vállalat. A helyi leányvállalatoknál a cégnövekedés és internacionalizálódás szorosan köthető a HR-gyakorlatokhoz. A különböző növekedési szakaszok más és más lehetőséget és feladatot teremtenek a „vendéglátó” ország menedzserei és munkavállalói számára (Poór, 2013).
- *Menedzsment eredete és orientációja:* Hazing és Sorge (2003) úgy vélik, hogy az anyavállalat menedzsmentje által alkalmazott módszerek meghatározóak a leányvállalatoknál dolgozók esetében is. Fontos kérdés, hogy milyen kulturális felfogást követ az anyaországi menedzsment (Fatehi, 1996). Perlmutter (1969) osztályozása etno-, poli-, régió- és geocentrikus orientációkat foglalt magába. Ferner (1994) szerint a japán és amerikai vállalatok inkább etnocentrikusak az európai eredetű vállalatokhoz képest.

- *Tudástranszfer mechanizmusa*: Egy nemzetközi cég globális piacon elért és fennmaradó sikerének záloga a kulcsfontosságú tudásanyagok és kompetenciák átadása. Davenport és Prusak (2001) a minőségi tudás átadásának formáját tudástranszfernek hívják, és ők is azt vallják, hogy nélkülözhetetlen a vállalat sikerének szempontjából. A multinacionális vállalatok, anyavállalat-leányvállalat, leányvállalat-leányvállalat kapcsolataiból adódóan számos eszköz, módszer támogatja a vállalatközi tudásmegosztást. A globalizáció eredményeként a tudástranszfer mechanizmusai jelentősen megváltoztak (Sveiby, 1997; Davenport és Prusak, 2001).

Cég céljai

- A szakirodalomból jól ismert tény az, hogy a multinacionális cégek más ország piacára történő belépésének nyilvánvalóan léteznek hagyományos okai és ezekből következő céljai vannak (piacszerzés, nyersanyag-ellátás biztosítása és diverzifikáció), de létezik számos új indok is (K+F költségek, méretgazdaságosság stb.) (Poór, 2013).

Belépési módok

- A cégek nemzetköziesedése kapcsán az első fő fejezetben már foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy hogyan terjeszkednek a nemzetközi vállalatok és milyen céllal. Alapvetően egy inkrementális folyamat részeként egy evolúciós fejlődési mintát követve lépnek nemzetközi színtérre. A másik irányvonalhoz tartozók a revolúciós fejlődési mintát követik, azaz „in medias res” rögtön a globális piacra törnek be, ők a globálisnak születettek.

Mandátum

- A helyi leányvállalatok lehetséges szerepeit az egyes szerzők különböző módon csoportosítják. Az egyik legelfogadottabb osztályozást, a multinacionális vállalatok leányvállalatokkal kapcsolatos stratégiáit Bartlett és Ghoshal (1989) határozták meg, mely szerint két dimenzió mentén (a helyi piac fontossága és a helyi erőforrások és képességek) négy típusban különböztetik meg a helyi leányvállalat szerepeit. A *stratégiai vezető* szerep azt jelenti, hogy a leányvállalat rendkívül fontos szerepet játszik. Az *implementer* (alkalmazó) végrehajtó szerepet jelent. A *sötét ló* pozíció birtokában a leányvállalat információkat gyűjt a növekedési lehetőségekről. A *hozzájáruló* leányvállalatok a helyi erőforrások képességeire támaszkodnak. Az innovációban és a vállalati tudástranszferben betöltött szerepük alapján Black és szerzőtársai (1999) a következő típusokat különböztetik meg: *sziget*, *alkalmazó innovátor*, *integrátor* leányvállalat. White és Poynter (1984) a helyi leányvállalatokat úgy csoportosították, hogy milyen szintű ellenőrzést gyakorolnak az értékláncban, így a tevékenységi körük szélessége alapján kategorizálták azokat (pl. csak termelő vagy termelő és értékesítő és kutató-fejlesztő is egyben).

3.1.2 Interkulturális menedzsment megközelítés

Bosch és Prooijen (1992) kritikával illették Porter gyémántmodelljét, mely a versenyző vállalat környezetét segít leírni nemzeti keretek között, de a hazai környezet egy jelentős részét képező

nemzeti kultúrát figyelmen kívül hagyja. Véleményük szerint Porter modelljét össze kell kapcsolni a kultúrakutatások dimenzióival. A nemzetközi környezetben működő vállalatoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a kulturális sokszínűség megértésére. Kozma (2008:3) úgy gondolja, hogy „az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi környezete más feltételeket jelent a hazai viszonyokhoz képest. Az egyes országok kultúrája eltérő, mások a helyi szokások, az emberek munkáról alkotott elképzelései és elvárásai is sokfélék.” Csath (2008) szerint az emberi erőforrás menedzsmentre a kulturális különbségek jelentős hatással vannak. A szerző nagyon fontosnak tartja azt tudni, hogy az egyes kultúrákban mit gondolnak a vezetők a munkavállalókról, illetve azok saját magukról. Az egyik legkorábbi kultúra definíció Taylor (1871:1) nevéhez fűződik, aki szerint „a kultúra magába foglalja mindazt a tudást, hiedelmet, gyakorlatot, morális értékeket, szokásokat és minden egyéb olyan képességet és tulajdonságokat, amelyeket az egyén, mint a társadalom tagja elsajátíthat”. Hiltrop (1995) szerint a nemzeti kultúra a következő HRM területekre lehet nagy hatással:

- döntéshozatal hatékonyságára,
- „face to face” visszajelzések adására,
- külföldi kiküldetés elfogadására,
- a társadalmi igazságosság eltérő értelmezésére,
- a fizetési rendszerekre,
- és a szervezeti struktúra kialakítására.

A szakirodalomban a kultúrával kapcsolatban, az IHRM tekintetében a következő két eltérő megközelítés alakult ki (Poór, 2013). Az ún. *kultúra-független* (culture-free) elmélet képviselői szerint nem kell a különféle HRM vagy IHRM technikák alkalmazása esetén a helyi nemzeti kultúrához alkalmazkodni. A *kultúra-függő* (culture-bond) magyarázat szerint viszont figyelembe kell venni a különféle HRM vagy IHRM módszerek alkalmazásakor a helyi kultúra sajátosságait (Hofstede, 1980). A szerző szerint különbség mutatható ki az egyes országok munkahelyi kultúrája között például abban, hogy mekkora a hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között, mennyire kockázatkörülők a döntéshozók, a férfiakra vagy a nőkre jellemző értékek kapnak-e nagyobb hangsúlyt a szervezeti kultúrában, illetve milyen mértékben képesek csapatban dolgozni, és hosszú vagy rövid távú szempontokat mérlegelnek inkább munkájuk kapcsán az emberek. Egy sikeres vezető könnyen megbukhat egy más kultúrájú országban, amennyiben nem készül fel arra, hogy az új környezetben nem feltétlenül a megszokott vezetői eszközöket kell alkalmaznia (Kozma, 2008). A más kultúrákban dolgozó munkavállalók eltérő igényekkel rendelkezhetnek. A közösségközpontú országokban, mint például Japánban és Taiwanon, nagyobb hangsúlyt kapnak a belső értékek és a személyes igények (Dwyer, 1999).

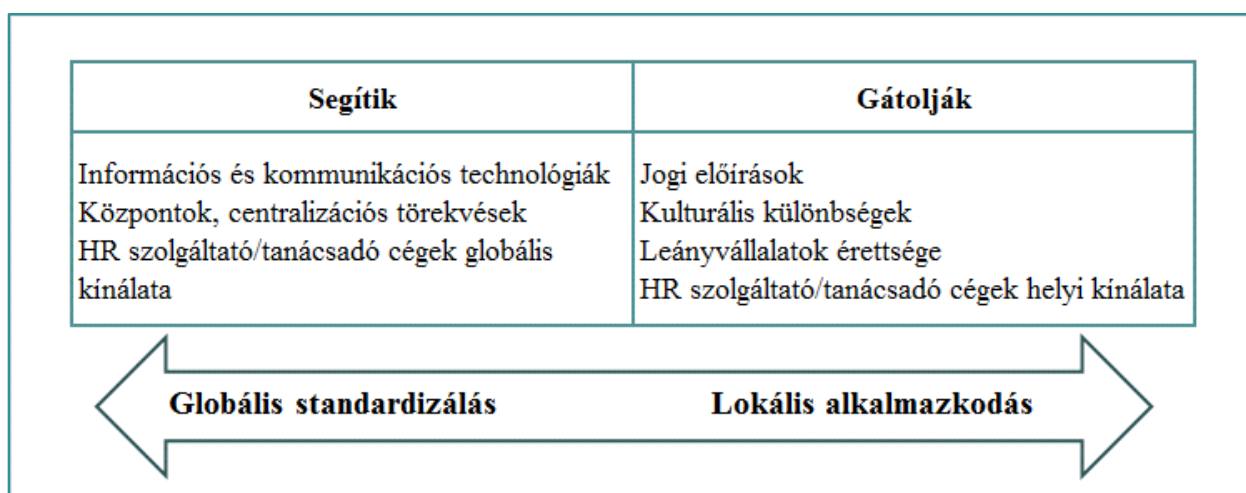
A nemzetköziesedés és globalizáció térnyerésével a hagyományos tudásalapú IQ, valamint a napjainkban nagyon divatosá váló emocionális intelligencia (EQ) mellé fontos kifejleszteni a kulturális képességet is (Peterson, 2004). A kulturális intelligencia (CQ) fogalma viszonylag még új, elterjedése Christopher Earley (2002) nevéhez fűződik, aki újradefiniálta a szervezetek és kultúrák interakcióját. A kulturális intelligencia kapcsolódik Goleman (1995) által meghatározott érzelmi intelligenciához, de attól többet jelent. „A kulturális intelligencia onnan indul, ahol az érzelmi intelligencia véget ér” (Earley - Mosakowski, 2004: 139). „A kulturális intelligencia összekapcsolja a kultúraközi találkozások érzelmi, kognitív és gyakorlati dimenzióit, és a kultúraközi együttműködés hatékonyabb megvalósulását teszi lehetővé” (Borgulya, 2010: 187).

3.1.3 Összehasonlító IHRM megközelítés

Brewster és szerzőtársai (2008) szerint az összehasonlító emberi erőforrás menedzsment arra keresi választ, hogy milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetőek fel a különböző országok HRM gyakorlatában és módszereiben. Számos HRM kutató azt feltételezi, hogy a „best practice” jegyében eredményeik univerzálisan alkalmazhatóak a világ bármely országának vállalatánál (Brewster, 2007). Ezzel szemben a „best fit” elmélet képviselői úgy vélik, hogy a HR stratégia sokkal hatékonyabban valósulhat meg, ha az a vállalat specifikus környezethez illeszkedik (Boxall – Purcell, 2000). Taylor és szerzőtársai (1996) a következő három alapvető kapcsolatrendszerrel jellemzik a leányvállalatok és az anyavállalat viszonyát a HRM rendszerek alkalmazása szempontjából.

- Az *exportáló* viszonyrendszerben az anyavállalatnál alkalmazott HR rendszerek változtatás nélküli teljes átvétele a jellemző.
- Az *adaptáló* viszonyrendszerben a helyi leányvállalatok az anyavállalattól átvett HR rendszereket igényeikhez igazítják.
- Az *integratív* viszonyrendszerben a HR rendszer eredetét figyelmen kívül hagyva minden jól bevált és alkalmazható megoldást igyekeznek elterjeszteni és alkalmazni a vállalat minden egységénél.

A 21. számú ábra összefoglalja azokat a jellemzőket, amelyek elősegítik a HRM rendszerek globális egységesítését, vagy éppen gátolják a standardizálást, azaz ezzel a lokális alkalmazkodást támogatják, és ezáltal teljesen vagy részben a helyi HR módszerek kialakítását igénylik (Poór, 2013).



21. ábra: Globális és lokális erők a HR rendszerek standardizálásában

Forrás: Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó. Budapest. 189. p. alapján saját szerkesztés

3.2 Nemzeti és nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentet differenciáló tényezők

Dolgozatomban nem törekszem az emberi erőforrás menedzsment feladatainak teljes körű bemutatására. Azokat a funkcionális területeket emelem ki, amelyekkel az IHRM különös

tekintettel foglalkozik, illetve amelyeket az empirikus elemzés során alkalmazott kérdőív is tartalmaz. A hazai és a nemzetközi környezetben működő vállalatoknál az emberi erőforrás menedzselése számos eltérő sajátossággal rendelkezik. Kozma (2010) szerint egy nemzetközi szintre lépő vállalat HRM kérdései kihívást jelentenek a felsővezetők számára a következők tekintetében:

- A kulturális sokszínűség kezelése a nemzetközi vállalatoknál.
- Nemzetközi munkakörök kialakítása, a kiküldöttek menedzselése.
- A teljesítményértékelés és a javadalmazás sajátosságai a nemzetközi vállalatoknál.
- A képzés és a tudásmenedzsment kihívásai.

3.2.1 Nemzetközi perspektíva – globális látókör

Már magából az elnevezésből adódik, hogy a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment a nemzeti határokon túl fejt ki tevékenységét, míg a hazai HRM a nemzeti határokon belülre korlátozódik. Ennek megfelelően az IHRM-nek nemcsak a hazai szabályozást és előírásokat kell szem előtt tartania, hanem követnie kell a szigorú nemzetközi politikák, az adózással kapcsolatos eltéréseket, változásokat, a foglalkoztatási protollokat, a nyelvi követelményeket, és például a munkavállalási engedélyeket a különböző országokban. A világ számos országában működő nemzetközi vállalatok HRM részlegei, figyelembe véve a cég belső irányítási, döntési rendszerét, figyelmüket kiterjesztik az összes érintett országra, és az általuk közvetlenül felügyelt munkavállalókra (Poór, 2013). Napjainkban ezt elősegítik az információtechnológia rohamos fejlődése által kínált megoldások, melyek lehetővé teszik a nemzetközi konferencia beszélgetéseket, a globális nyilvántartásokat vagy akár globális dolgozói elégedettség vizsgálatokat. Az emberi erőforrások menedzselése nemzetközi környezetben más feltételeket jelent a hazai viszonyokhoz képest. Az egyes országok eltérő kultúrákkal, szokásokkal, a munkavállalók eltérő attitűdökkel, igényekkel rendelkeznek. A kulturális sokszínűség etnikai, nyelvi, nemzetiségi, vallási stb. különbözőségeket jelenthet egy munkahelyen belül, mely összetettebbé teszi a menedzsment egyes feladatait (Kozma, 2010). A nemzetközi porondon működő vállalatoknak jelentős értékkülönbségekre kell felkészülni a világ egyes részein, de a globális gondolkodásmód jegyében nem csak a különbségekre, hanem az azokat összekötő jelenségekre is nagy hangsúlyt kell helyezni.

A nemzetközi környezetben dolgozó HR szakembereknek számos olyan tevékenységet kell elvégezniük, amit hazai környezetben nem lenne szükséges. Fontos felmérni, hogy milyen új humánpolitikát, ösztönzésmenedzsmentet, személyzetfejlesztési gyakorlatot igényel a különböző összetételű munkaerő. Honnan lehet és célszerű biztosítani az anyavállalat gyakorlatát és a helyi kultúrát ismerő leányvállalati menedzsereket? A nemzetközi mobilitás számos jogi, gazdasági, kulturális szempontot vet fel a kiválasztás, képzés, ösztönzés területén és sajátos szempontok figyelembevételét is szükségessé teszi. Ennek köszönhetően felértékelődik az ún. globális gondolkodásmóddal rendelkező menedzserek szerepe. A „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” mottó széles körben elterjedt elvárás a nemzetközi vállalatok körében. Morrison transznacionális menedzsernek nevezi azt az ideál tipikus vezetőt, aki képes többféle kulturális környezethez alkalmazkodni. McCall és Hollenbeck hét vezetői kompetenciát (nyitottság, kultúrákra fogékonyság, komplexitás kezelése, optimizmus, becsületesség, kiegyensúlyozott

magánélet, üzleti tudás) határoznak meg, mellyel rendelkezniük kell a globális menedzsereknek (Kozma, 2010). A különböző országok eltérő feltételeket teremtenek a nemzetközi vállalatok számára. Gyakran vonzó feltételeket kínálnak, és nagy szabadságot biztosítanak az ilyen cégek számára, más esetekben pedig például nyelvvizsga követelményeket is előírnak a teljesen szabályos foglalkoztatási engedéllyel rendelkező külföldi munkavállalók számára. A különböző jogi, intézményi és gazdasági keretek között működő vállalatok emberi erőforrás menedzselési modelljét nem lehet teljes egészében uniformizálni. Ezért is fontos kellően hangsúlyozni, hogy az anyavállalati környezetben kialakult gyakorlatot hozzá kell igazítani a leányvállalatnak helyet adó ország sajátos gazdasági, jogi és politikai viszonyaihoz, kultúrájához (Poór, 2013).

Véleményem szerint a globális gondolkodásmód elsajátítása nemcsak a nemzetközi környezetben működő vállalatok számára szükséges, hanem a hazai vállalatok számára is, akik ugyan nem lépnek külföldi piacokra, de az ország határain belül számos módon kerülnek kapcsolatba nemzetközi cégekkel. A nemzetközi versenytársak megjelenésére, és kezelésére a kizárólag hazai piacon tevékenykedőknek is fel kell készülni.

3.2.2 Kiküldöttek menedzselésének kérdései

Az egyik legkorábban felismert differenciáló tényező a nemzeti és nemzetközi emberi erőforrás menedzsment között a külföldi kiküldöttek menedzselése. Egy multinacionális vállalat nem csak egy ország, hanem különböző országok munkavállalóit foglalkoztatja. Így többek között a nemzetközi vállalatok az alábbi tipikus munkavállalói kategóriákat különböztetik meg (Poór, 2013):

1. *Anyaországbeliek* (angolul Parent Country National = PCN) egy jelentős része kizárólag az anyaországban dolgozik. A globalizációs folyamatok következtében az anyaországiak száma egyre csökken a nemzetközi cégeken belül. E munkavállalók egy sajátos csoportjának tekinthetők az ún. *külföldi kiküldöttek* (expatriate), akik egyik országból a másikba vándorolva, és ott hosszabb-rövidebb távon a fogadó ország állandó lakosaivá válnak. A hagyományos expatriate fogalom újraértelmezéseként ismert az ún. nemzetközi munkavállaló vagy menedzser (international assigner).
2. A külföldi cégek előszeretettel foglalkoztatnak *külföldi kiküldötként harmadik országbelieket* (angolul Third Country National = TCN). Például egy svéd nemzetközi vállalat szívesen alkalmaz helyi leányvállalatainál a svéd kultúrához közelálló finn vezetőket. Az ázsiai cégek napjainkban egyre inkább európai vezetőket bíznak meg a kontinensen megtelepedett helyi leányvállalataiknak vezetésére.
3. A leányvállalatoknál a *helyiek* (Home Country National = HCN) alkotják a legnagyobb alkalmazotti csoportot.

Az emberi erőforrás menedzselés több funkciója változatlan nemzetközi környezetben is, viszont az egyes tevékenységeket ki kell egészíteni a nemzetközi tevékenység sajátos követelményei szerint. A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment elsőként a külföldi kiküldöttek menedzselésének nehézségeire figyelt fel. A kiküldetés kudarcának nagy az esélye, és emiatt alapos tervezést igényel a kiküldetésre szánt emberek toborzása és kiválasztása (Kozma, 2010). Az expatrióták és inpatrióták kiválasztása során nagy figyelmet kell fordítani a leendő kiküldött

magánéletére, azon belül családi szükségleteire, tehát nemcsak az alkalmazottat, a leendő kiküldöttet kell ismerni, hanem a családja igényeit is. Ennek jelentőségére az hívta fel a figyelmet, hogy számos esetben a külföldi kiküldöttek sikertelenségét nem a kiküldött rossz munkája, hanem családtagjainak beilleszkedési problémái okozták. Ezért a nemzetközi cégek igen nagy hangsúlyt helyeznek a kiválasztásnál a családtagokra és azok esetleges sajátos igényeire is. A kiküldetést vállaló alkalmazottak munkáját nagyon sok tényező befolyásolja, és különféle nehézségekkel kell megküzdeniük, mint például:

- az otthoni és meghitt családi együttlétek rendszeres megszakítása,
- a munkahelyszínek gyakori változása,
- az állandó utazásból adódó problémák és nehézségek,
- az állandó stresszből adódó egészségügyi problémák,
- eltérő kultúrákhoz való alkalmazkodás (Poór, 2013).

A szerző szerint a nemzetközi kiküldöttek további sikertelenségét okozhatják a fogadó ország környezetének speciális rizikó faktorai (pl. külföldiek kirablása, túszejtése), amelyekben egy-egy kiküldetés során dolgoznak. Sokáig ebben a tekintetben élen jártak a harmadik világ egyes országai, míg 2001. szeptember 11. után ez a kérdés is új megvilágításba került. Az is előfordulhat, hogy a külföldi munkásokat a helyi munkaadók megalázzák, vagy esetlegesen bántalmaznak a világ különböző részeiben. Az életmód, az életszínvonal, a megélhetési költségek és az egészségügyi követelmények eltérőek a fogadó országban az anyaországi vagy harmadik országbeli munkavállalók számára, ezért elengedhetetlen, hogy a HR osztály különös gondossággal járjon el a kiküldetés leszervezésénél. A HR osztálynak fel kell készítenie a külföldre távozó dolgozókat arra, hogy megértsék a fogadó ország körülményeit és problémáit, és hogyan kezeljék azokat. Ebben a tekintetben a HR munkatársak „nemzetközi HR szolgáltatásként” biztosítják és koordinálják a külföldi kiküldetést (Dowling et. al., 2009). Simai (2008: 361) úgy véli, hogy „a nemzetközi társaságok emberi erőforrás menedzsmentjének központi jelentőségű feladata annak meghatározása is, hogy nemzetközi hálózatukban, leányvállalataiknál milyen pozíciót töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fenn a külföldieknek”.

3.2.3 Emberi erőforrás menedzsment tevékenységek bővülése

A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment a nemzetivel szemben az eltérő jogi és kulturális környezet miatt komplexebb alkalmazásokat igényel, és sokkal több tényező figyelembevételét követeli az érintettektől. Az emberi erőforrások biztosításának, továbbképzésének és hatékony foglalkoztatásának feladata jóval szélesebb, mivel magában foglalja az egész vállalati rendszer alkalmazottait (Simai, 2008). A teljesítménymenedzselési rendszereket napjainkban értékelés és fejlesztés érdekében működtetik a vállalatok. Nemzetközi környezetben történő értelmezésében ez a folyamat lehetővé teszi az egyének, a csoportok és a leányvállalatok teljesítményének értékelését az előre meghatározott célok függvényében (Poór, 2015). A HRM-nek arra kell felkészülnie, hogy az egyes országokban dolgozók javadalmazása jelentősen eltérhet. A külföldi kiküldetésben dolgozó munkatársaknál kompenzálni kell az országok közötti bérkülönbséget. A *költségvetési szemlélet* alapján a kiküldött minden munkavégzéshez kapcsolódó költségét meg kell téríteni. A

hazai nettósító szemlélet azt helyezi középpontba, hogy a kiküldötnnek ugyanakkora szabadon elkölthető jövedelme legyen, mint otthon. A *helyihez igazító szemlélet* szerint pedig a célországbeli viszonyokhoz kell igazítani a kiküldött fizetését (Kozma 2010). Fontos kérdés a nemzetközi ösztönzési programok tervezésénél a megfelelő összehasonlítás, a helyes vetítési alap megtalálása. Erre dolgoztak ki számos módszert az IHRM területén. Az ún. COLA (Cost-Of-Living Adjustment) módszer lényege abban áll, hogy minél pontosabban határozzák meg azt, hogy a kiküldött az új helyén mennyivel olcsóbban vagy drágábban tudja megvásárolni az alapvető árucikkeket és szolgáltatásokat. A Hatékony Vásárlóerő Kosár (Efficient Purchaser Index) módszer keretében nem egy elméleti vásárlói csomag alapján határozzák meg az aktualizálási indexet, hanem az éppen aktuális vagy már korábban, az adott országban élt kiküldöttek tényleges fogyasztása alapján alakítják ki ezt az értéket (Poór, 2013). A külföldi kiküldöttek sokba kerülnek a nemzetközi vállalatoknak, ezért törekednek a hatékony foglalkoztatásukra, vagy a helyiekkel történő felcserélésükre. A multinacionális és multikulturális személyzet, és annak eltérő képzettségi szintje, munkakultúrája, közös munkanyelv iránti igénye a képzési programok indokoltságát igazolják. Ezen felül a külföldi kiküldötteknek is új ismereteket kell elsajátítani a sikeres munka végzése érdekében. A képzések kiegészülnek olyan tudásmenedzsment eszközökkel, amelyek támogatják a szükséges tudás átadását és megosztását a vállalat különböző országaiban lévő leányvállalatai között (Kozma, 2010).

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az ismeretalkotás, azaz a tudományos kutatás célja Tomcsányi (2000) szerint valamely gyakorlati vagy elméleti probléma megoldása, egy tudományág, diszciplína fejlesztése; és tudományos munkára való alkalmasság bizonyítása valamilyen írásművel. A doktori értekezés első három fejezetében széleskörű szakirodalmi feldolgozást végeztem a kutatási területemmel kapcsolatos hazai és elsősorban átfogó nemzetközi művek, tudományos cikkek, szakkönyvek, kutatási eredmények tanulmányozásával. Ennek során egyik fő célom a fogalmak értelmezése, pontosítása, azok történeti változásának, fejlődésének bemutatása volt, valamint az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi vonatkozásainak részletes tárgyalása, az eddig publikált HRM modellek ismertetése, és azok ütköztetése. Az anyag és módszer fejezetben elsőként a szakirodalmi előzményekkel kiegészítve hipotéziseimet, majd az empirikus kutatást, az adatgyűjtési módszert és végül az adatfeldolgozást segítő statisztikai módszereket ismertetem.

4.1 Hipotézisek

H₁: Az anyavállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.

Hazing és Sorge (2003) szerint az anyavállalat menedzsmentje által alkalmazott módszerek meghatározóak a leányvállalatok gyakorlatában is. Fatehi (1996) fontos tényezőként emeli ki, hogy milyen kulturális felfogást követ az anyaországi menedzsment. Perlmutter (1969) osztályozása etno-, poli-, régió- és geocentrikus orientációkat foglalt magába. Elemzésemben azt vizsgálom, hogy van-e szignifikáns összefüggés a vizsgált régió leányvállalatainak HR gyakorlata és az anyavállalat eredetének között.

H₂: A leányvállalatok megalakulásának ideje és módja befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.

A közép- és kelet európai régióba késve érkeztek a nemzetközi vállalatok, de a rendszerváltást követően felgyorsultak az események. Közép- és Kelet Európa tökevonzó motívumai felkeltették a külföldi befektetők érdeklődését, és sorra indultak meg a privatizációval egybekötött felvásárlások, vagy zöldmezős beruházások. Feltételezésem szerint a leányvállalatok HR gyakorlatát befolyásolja a belépés ideje és módja.

H₃: A stratégiai orientáció hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire.

Barlett és Ghoshal (2002) kutatásai alapján egy nemzetközi vállalat HRM stratégiáját az üzleti stratégia jelentősen befolyásolja. Az alapvető stratégiai orientációk, mint növekedés, stabilitás, vagy méretcsökkenés hatnak a leányvállalat HR gyakorlataira, mindhárom esetben más kihívásokkal kell megbirkóznia a HR szakembereknek.

H₄: A leányvállalati szerep befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.

White és Poynter (1984) a helyi leányvállalatokat úgy csoportosították, hogy milyen szintű ellenőrzést gyakorolnak az értékláncban, így a tevékenységi körük szélessége alapján kategorizálták azokat (pl. csak termelő vagy termelő és értékesítő és kutató-fejlesztő is egyben).

H5: A központi HR szerepe hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire, különös tekintettel a HR döntéshozatali szerepére.

Taylor és szerzőtársai (1996) szerint az exportáló viszonyrendszerben az anyavállalatnál alkalmazott HR rendszerek változtatás nélküli teljes átvétele a jellemző. Az adaptáló viszonyrendszerben a helyi leányvállalatok az anyavállalattól átvett HR rendszereket igényeikhez igazítják. Feltételezésem szerint az anyavállalati HR központ és a helyi HR közötti viszony befolyásolja a helyi HR gyakorlatot.

H6: A külföldi és a helyi kiküldöttek arányának szerkezete jelentősen megváltozott mára.

A lokalizáció, azaz a külföldi kiküldöttek helyiekre történő lecserélésének folyamata először a fejlett világ országaiban, Nyugat-Európában volt megfigyelhető, a nagyon drága külföldi munkatársakat fokozatosan hazaküldték, és helyiekkel váltották fel a nemzetközi cégek. Napjainkban ez a tendencia az átalakuló és a feltörekvő országokban működő leányvállalatoknál is megindult (Poór, 2013). Feltételezésem szerint a lokalizációs folyamat a vizsgált kelet- és közép-európai mintában is felerősödött.

H7: A HR kompetenciák, kompetenciafejlesztés és tudástranszfer súlya, illetve a helyi HR döntéshozatali szerepe befolyásolja a leányvállalatok teljesítményét.

Egy nemzetközi cég globális piacon elért és fennmaradó sikerének záloga a kulcsfontosságú tudásanyagok és kompetenciák megszerzése és átadása. Davenport és Prusak (2001) a minőségi tudás átadásának formáját tudástranszfernek hívják, és ők is azt vallják, hogy nélkülözhetetlen a vállalat sikerének szempontjából. A globalizáció eredményeként a tudástranszfer mechanizmusai jelentősen megváltoztak (Sveiby, 1997; Davenport és Prusak, 2001). Elemzésemben azt vizsgálom, hogy a HR kompetenciák, kompetenciafejlesztési módok, tudástranszfer, és a HR döntéshozatali felelőssége befolyásolja-e a vállalati teljesítményt.

4.2 Az empirikus kutatás bemutatása

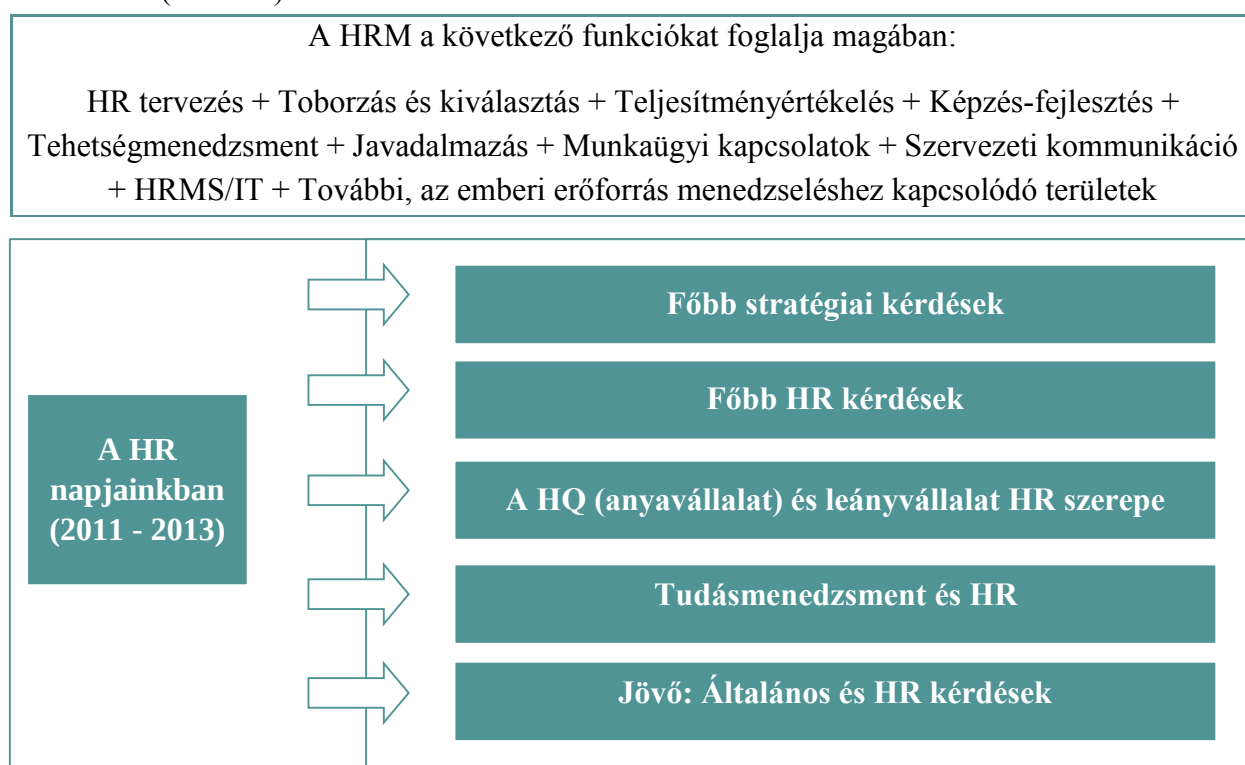
Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment kutatása céljából bekapcsolódtam a Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT) kutatócsoport munkájába, melynek vezetője Dr. Poór József. A kutatási projekt fő célja a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR funkcióinak, gyakorlati megoldásainak a vizsgálata. A CEEIRT a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyetemeiről származó kutatókat fogja össze. A csoportban együttműködő kutatók szándéka a régióban bekövetkező társadalmi-gazdasági változások hatására a HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén megjelenő trendek irányainak és jellegének a meghatározása, mely kutatási területtel egybe esik.

A legelső kutatási modell kialakítása során nemzetközi eredményekre és több korábbi vizsgálatukra is támaszkodtak, melyek a következők voltak:

- Az emberi erőforrás menedzsment (Brewster et al, 2004) és a nemzetközi menedzsment (Hill, 2002; Wild et al., 2003) területén kidolgozott modellek. E modellek integrációja alapján 2004-ben 42 külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatnál lefolytatott vizsgálataikra (Poór, 2009) és a CEEIRT kutatás 2008-2009-ben elvégzett elemzéseire (Poór-Farkas, 2012 és Poór et al., 2012).

- A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszékén, a Szent István Egyetemen, a Selye János Egyetemen és az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Karán folyó Cranet¹⁰ HR vizsgálatok során szerzett hazai és nemzetközi tapasztalataikra (Farkas-Karoliny-Poór, 2009; Karoliny-Farkas-Poór, 2010)
- A tudásmenedzsment terén összegyűjtött és publikált friss elméleti és empirikus vizsgálódásaink olyan eredményeire, mint pl. Dobrai, 2008; Dobrai-Farkas, 2009.
- Azokra a kutatási tapasztalatokra is, amit az elmúlt évek során a változásmenedzselés (Farkas, 2003; 2004), a menedzsment tanácsadás (Gross-Poór, 2008) és a vállalati és nemzeti kultúra (Jarjabka, 2009) vizsgálatai során összegyűjtöttek.
- Továbbá azokra a legújabb HR kutatásaikra is, amelyeket a 2008-ban kirobbant globális gazdasági válság kapcsán végeztek (Fodor et al. 2010).

A hosszabb távú kutatásokat megalapozó CEEIRT (2008-2009) (Farkas et al., 2011, Poór et al., 2012 és Poór-Farkas, 2012) leíró jellegű, objektív adatokra építő munka volt. A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtak a különböző országokban. 2011 őszén csatlakoztam a kutatócsoporthoz, ekkor indult a CEEIRT (2011-2013) újabb hulláma, melynek minden szakaszában aktívan közreműködtem, az előkészületektől a kutatási jelentések magyar, angol nyelvű változatának elkészítéséig, melyek jelentős részét publikáltam is. A kutatási modell a HR funkcióit a nemzetközi cégek sokrétű tevékenységeit magába foglaló, befolyásoló tényezők komplex rendszerében vizsgálja. A CEEIRT (2011-2013) felmérés kutatási modellje az alábbi elemeket tartalmazta (22. ábra):



22. ábra: A kutatási modell

Forrás: Saját szerkesztés

¹⁰ A Cranet egy 42 országra kiterjedő non-profit HR kutatási hálózat, amelynek a PTE KTK GTI Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004 óta, míg a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara 2011 óta tagja.

4.3 Az empirikus kutatás adatgyűjtési módszere

A kérdőíves módszer kvantitatív kutatási módszer, mely lehetővé teszi a kapott számadatok között kapcsolódási pontok, oksági viszonyok megállapítását. Az adatgyűjtés alapjául szolgáló kérdőív 2011-ben alapos átdolgozásra került az előző kutatás, és adatbázis hiányosságainak, tanulságainak levonását követően. Az átdolgozás munkálataiban kiemelt figyelmet szenteltem kutatási kérdéseim megválaszolásához szükséges témakörökre. Az elsődleges célom az volt, hogy egy jól elemezhető adatbázis felépítéséhez finomítsuk a kérdőívet. Ezeket a szempontokat mérlegelve kevesebb HR kontrolling jellegű kérdés, és több külső befolyásoló tényezőre vonatkozó kérdés került a kérdőív soraiba. A kérdőíves módszer alkalmazásának egyik előnye, hogy a válaszadás több csatornán (írásban, személyesen, web alapú felületen) keresztül is lebonyolítható. A kapott válaszok többsége (2/3) vállalati HR szakemberekkel folytatott interjúkból származik, kisebb része (1/3) a www.ceeirt-hrm.eu web-survey-en keresztül érkezett be előzetes felkeresést követően. A multinacionális vállalatokhoz eljutni, és belső hiteles adatokat gyűjteni vállalati eredményeikről, folyamataikról jó kapcsolatrendszer nélkül nagyon nehéz. Ezt a nehézséget segített leküzdeni a CEEIRT (2008-2009) felmérés, melynek köszönhetően az akkori résztvevők már ismerve a kutatás jellegét nem vonakodtak újból megválaszolni a CEEIRT által megfogalmazott kérdéseket. Mindenképpen szükséges volt ettől függetlenül a jó benyomás és a bizalom elérése érdekében hivatalos felkérő levelet, titoktartási nyilatkozatot küldeni a lehetséges résztvevők számára. A honlapon mind a kérdőív mind a felkérő levelek a titoktartási nyilatkozatokkal együtt elérhetőek magyar, illetve másik 9 nyelven (angol, észt, horvát, lengyel, román, orosz, szlovák, szerb és szlovén). A kérdőív a 4. számú mellékletben megtekinthető. A CEEIRT (2011-2013) felmérés az alábbi kérdésesoportokat tartalmazta zárt/strukturált, félig nyitott/félig strukturált és nyitott/strukturálatlan kérdések formájában:

- **A vizsgált leányvállalatok jellemzői:** a kutatás szempontjából legfontosabb szervezeti és gazdasági jellemzők (az anyavállalat eredete, a leányvállalat alapításának éve, a cég fő működési területe – szektor –, a szervezeti méret, az összlétszám, az értékláncban betöltött mandátuma, valamint fejlődésének főbb lépései, irányai).
- **A HR-munka kulcsmutatói:** a HR-részlegekben alkalmazott munkatársak létszámának alakulása, a HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya.)
- **A vizsgált időszak legfontosabb HR jellemzői:** a HR funkció fontossága, a külföldiek jelenléte, a helyiek külföldi kiküldetése, a központ és a helyi HR közötti szerepmegosztás, a helyi HR szerepe a különböző emberi erőforrás menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében, a vizsgált HR szakemberek legfontosabb kulcskompetenciái és szakmai fejlődésük alapvető forrásai.
- **Külső szolgáltatók** igénybevétele a vizsgált időszakban.
- **Tudásmenedzselés a HR területén:** a tudásáramok fő irányai, módjai és jellemzői.
- **A HR jövője:** az elkövetkező 12-24 hónapban a HR szempontjából bekövetkező legfontosabb változások.
- **A válaszadók adatai:** a jelenlegi HR részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok.

4.4 Az empirikus kutatás adatfeldolgozási módszerei

Az összegyűjtött válaszokat a Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) statisztikai programban kódoltam, és az így kódolt válaszokat elemeztem. A végleges adatállomány egy óriási információhalmazt foglal magába, de „az adatokból tudományos módszereken alapuló elemzéssel és értelmezéssel hozhatunk létre valódi eredményt, információt” (Sajtos-Mitev, 2007:7). Az adatállomány összeállítása és kódolása során kiszűrtem az előforduló ismétlődéseket, beállítottam a változók mérési szintjét, ezek ismerete elengedhetlenül szükséges az SPSS használatához, mivel a változók mérési szintje alapvetően meghatározza az alkalmazható módszereket (Sajtos-Mitev, 2007). A mérési skálák közül döntően nem metrikus változók, és azon belül nominális és ordinális változók szerepelnek, kisebb számban pedig metrikus változók. Ennek megfelelően a következő statisztikai módszereket alkalmaztam:

Leíró statisztikai mutatókat számoltam a kérdőívben szereplő kérdésekre kapott válaszok összegzése céljából, melyek szintén hozzájárultak egyes kutatási kérdéseim megválaszolásához az összesített adatok számszerű jellemzésével. A különböző HR változók, vizsgált jellemzők gyakorisági eloszlását vizsgáltam. A kiértékelhető válaszok száma kérdésenként eltérő volt, ezért a megoszlási viszonyszámok képzésénél nem a teljes mintát, hanem a kiértékelhető válaszok számát tekintettem 100%-nak.

Összefüggés-vizsgálatokat végeztem a minőségi ismérvek közötti kapcsolatok feltárásához. A kereszttáblázatos elemzéseknél figyelembe vettem a standardizált reziduumok értékeit. A kereszttáblázatos elemzés igen széles körben elterjedt statisztikai módszer, mely két vagy több nem metrikus, vagy kategorizált metrikus változó közötti kapcsolatot segít feltárni a kombinált gyakorisági eloszlások táblázatba rendezésével. Egyszerűbb megfogalmazásban a kereszttáblázatos elemzés két gyakorisági eloszlás együttes vizsgálatát jelenti (Sajtos-Mitev, 2007). Az asszociációs kapcsolatok statisztikai szignifikanciáját a **Pearson féle X^2** (khí-négyzet) próbával ellenőriztem. Ezen mutatószám segítségével meg tudtam állapítani, hogy a vizsgált változók között van-e statisztikailag kimutatható összefüggés. A nullhipotézis szerint nincs összefüggés, a két változó független egymástól. A chí-négyzet próba az egyes cellákra jutó megfigyeléseket veti össze azzal az elvárt esetszámmal, melyet akkor kapnánk, ha nem lenne összefüggés a két változó között. A chí-négyzet próba egyik hátránya, hogy nagyon érzékeny a mintanagyságra. Általánosságban mindenféle skálán mért változó vizsgálatára alkalmas, de leginkább nem metrikus vagy kategorizált metrikus skálánál használható, és a cellákban szereplő megfigyelések száma minimum korláthoz van kötve (Sajtos-Mitev, 2007).

A chí-négyzet próba megbízhatóságának alapvető feltétele, hogy az elvárt gyakoriság minden cellában legalább eggyel legyen egyenlő, ez az érték a peremgyakoriságoktól függ, valamint a cellák maximum 20%-ban lehet az elvárt gyakoriság ötnél kisebb (Sajtos-Mitev, 2007). A nullhipotézis elutasítására akkor került sor, amikor az empirikus szignifikanciaszint (p-érték) kisebb vagy egyenlő volt 5 %-kal. Ha a p-érték 5 és 10% közötti értéket vett fel, akkor arra a megállapításra jutottam, hogy a vizsgált változók között tendenciaszerű összefüggés figyelhető meg, tehát nem tekinthető szignifikánsnak, de tendenciát jelez. Ezt figyelembe véve ezeket az eredményeket is elfogadottnak tekintettem. Két nominális, vagy nominális és ordinális változó közötti kapcsolat erősségét a **Cramer-féle V** asszociációs együttható segítségével vizsgáltam. Az

együttható érték (V-érték) a nullától egyig terjedő intervallumon értelmezett, és minél közelebb esik az egyhez, annál szorosabb kapcsolatot jelez.

Korreláció számítás végeztem két metrikus változó közötti kapcsolat leírására. A változók közötti kapcsolat szorosságának és irányának értékelése a **Pearson-féle lineáris korrelációs** együttható (r) kiszámításával történt. A korrelációs együtthatóhoz tartozó 5 %-ot meg nem haladó empirikus szignifikanciaszint statisztikailag kimutatható, szignifikáns lineáris összefüggésre utal. A korrelációs együttható egyhez közeli abszolút értéke erős kapcsolatra utal, míg a nullához közeli pedig gyenge kapcsolatot jelez a vizsgált két változó között. A lineáris korrelációs együttható előjele további következtetéseket enged meg levonni, a pozitív együttható egyirányú, míg a negatív ellentétes irányú kapcsolatot jelent.

Kruskal-Wallis próba az egyszempontos varianciaanalízis nem paraméteres megfelelője. Ez a módszer akkor alkalmazható, ha a minta eloszlása a normálistól eltérő, és az adatok nem alkalmasak paraméteres vizsgálatok elvégzésére. Akkor előnyös a próba elvégzése, ha a rendelkezésre álló adatok ordinális vagy arányskálás típusúak. Elemzésemben az ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatok feltárását rangkorrelációs együtthatók alapján végeztem.

Indexek képzése: a kutatási kérdőív néhány kérdéscsoportjából összetett mutatószámokat képeztem, melynek célja a kapott információk aggregálása és tömörítése. Az indexek képzése során a kapott pontszám és a minimum pontszám különbségét elosztottam a terjedelemmel. A **Spearman-féle ρ (rho) rangkorrelációs együtthatót** a képzett indexek közötti kapcsolatok szorossága mérésére alkalmaztam. A következő lépésben kiszámítottam az indexek standardizált értékét, melynek legáltalánosabb módja, hogy az egyes értékek és az átlag különbségét elosztjuk a szórással. A standardizálás lehetővé teszi a különböző skálakon mért változók összehasonlítását. Az így létrejövő változókat sokkal egyszerűbb összehasonlítani egymással, hiszen az átlaguk nullával, a szórásuk és varianciájuk pedig eggyel egyenlő, a negatív standardizált érték átlag alatti, a pozitív érték pedig átlag feletti indexértékre utal.

A **klaszteranalízist** a leányvállalatok teljesítményértékelése alapján viszonylag egyöntetű klaszterek képzésére alkalmaztam. A klaszterező eljárások közül a nem hierarchikus **K-közép** módszert választottam.

5. EREDMÉNYEK

Az eredmények első részében a kutatás során felhasznált kérdőív kérdéseire adott válaszok leíró jellegű eredményeit mutatom be gyakoriságok, átlagok, gyakorisági eloszlások táblázatokba foglalásával, és azok értelmezésével. Az első két alfejezetben a kutatás fő jellemzőit és a kutatásban részt vevő interjúalanyok, kitöltők adatait ismertetem, majd ezt követően a vizsgált leányvállalatok főbb HR tényezőit, melyek a vizsgált Közép- és Kelet-Európa országokban megtepedett leányvállalatok alapvető HR tevékenységeit jellemzik. Ezek az adatok tájékoztató jellegűek, a továbbiakban az itt bemutatott HR jellemzőket befolyásoló tényezők hatásait vizsgálom a harmadik alfejezetben. Elemzésem végén a vizsgált leányvállalatok teljesítménye és a HR munka közötti kapcsolatra vonatkozó vizsgálatokat és következtetéseimet írom le. Végül az elméleti és az empirikus kutatás eredményei alapján új és újszerű tudományos eredményeimet fogalmazom meg.

5.1 Az empirikus kutatásban résztvevők jellemzői

A CEEIRT (2011-2013) során 280 válasz érkezett, amelyből 254 volt értékelhető (5. táblázat). Végül a minimális statisztikai feltételek biztosítása érdekében csak 5 országról készült részletes jelentés. A kérdőíves felmérésben részt vevő 254 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat 118 magyar, 53 lengyel, 34 román, 19 szerb és 30 szlovák multinacionális vállalatot tett ki.

5. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása ország szerint

Ország	f _i	%
Magyarország	118	46,5
Lengyelország	53	20,9
Románia	34	13,4
Szerbia	19	7,5
Szlovákia	30	11,8
Összes	254	100

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésben résztvevő vállalatok nagyobb hányada (59,5%) csupán egy leányvállalattal van jelen az adott országban, 40,5% pedig azt válaszolta, hogy több jogilag önálló egységet működtet (6. táblázat).

6. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása leányvállalatok száma szerint

Leányvállalatok megoszlása (%)	HU		PO		RO		SRB		SK		Összes	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Csak a válaszadó vállalat	69	61,6	24	45,3	13	52,0	14	73,7	21	75,0	141	59,5
Több, jogilag önálló leányvállalat	43	38,4	29	54,7	12	48,0	5	26,3	7	25,0	96	40,5
Összes	112	100	53	100	25	100	19	100	28	100	237	100

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók közel fele (45,7%) működésének területként az ipart jelölte meg, 16,5% a kereskedelmi szektort. A vizsgált leányvállalatok 13 %-a foglalkozik pénzügyi szolgáltatással, 18,9% más szolgáltatásokkal, a maradék 3,5% fő profilja a belső üzleti szolgáltatás nyújtása (7. táblázat).

7. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása szektor szerint

Ágazat	HU		PO		RO		SRB		SK		Összes	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Ipar	45	38,1	35	66,0	12	35,3	7	36,8	17	56,7	116	45,7
Kereskedelem	25	21,2	5	9,4	7	20,6	1	5,3	4	13,3	42	16,5
Pénzügyi szolgáltatás	15	12,7	2	3,8	7	20,6	7	36,8	2	6,7	33	13,0
Más szolgáltatások	26	22,0	10	18,9	4	11,8	4	21,1	4	13,3	48	18,9
Belső üzleti szolgáltatás	3	2,5	1	1,9	4	11,8	0	0,0	1	3,3	9	3,5
Egyéb	4	3,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	6,7	6	2,4
Összes	118	100	53	100	34	100	19	100%	30	100	254	100

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltők, illetve az interjúalanyok köre HR vezetőkre, HR szakemberekre vagy HR kérdésekben jártas munkatársakra terjedt ki a vizsgált leányvállalatoknál. A kutatásban részt vevő válaszadók szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeznek, néhányuk PhD fokozatot is szerzett (8. táblázat).

8. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása végzettség szerint

Végzettség szintje	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Phd	2,6	11,3	0,0	11,8	3,7	4,9
Egyetem (MsC/MA)	47,9	79,2	40,6	76,5	37,0	54,5
Főiskola (BsC/BA)	45,3	9,4	56,3	11,8	40,7	36,2
Egyéb	4,3	0,0	3,1	0,0	18,5	4,5
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók döntő többsége (61,2%) társadalomtudományi végzettségű, de volt közöttük a természettudományok területén diplomát szerzett szakember is. A jelenlegi mintában szereplő vállalatok HR-esei között már jóval kevesebb a műszaki végzettségű, mint korábbi más tanulmányokban (9. táblázat).

9. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása végzettségük területe szerint

Végzettség szakmai területe	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Természettudomány	6,5	5,8	6,5	7,7	13,0	7,0
Műszaki	15,7	57,7	29,0	7,7	52,2	30,4
Társadalomtudomány	77,8	36,5	54,8	84,6	34,8	61,2
Egyéb	0,0	0,0	9,7	0,0	0,0	1,3
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók több mint fele (61,8%) 5 évnél rövidebb ideje, a harmada (35,5%) kevesebb, mint három éve dolgozik jelenlegi pozíciójában. A válaszadók több mint egyharmada (38,2%) hosszabb ideje, jellemzően 5-10 éve áll a posztján (10. táblázat).

10. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása tapasztalat szerint

Jelenlegi pozícióban eltöltött idő	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
0-3 év	32,1	40,0	40,0	46,7	29,6	35,5
3-5 év	23,6	32,0	16,7	13,3	44,4	26,3
5-10 év	23,6	22,0	16,7	26,7	11,1	21,1
10-15 év	15,1	6,0	20,0	13,3	7,4	12,7
15 fölött	5,7	0,0	6,7	0,0	7,4	4,4
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

5.2 Az empirikus kutatásban résztvevők HR jellemzői

A felmérésben részt vevő leányvállalatoknál a vizsgált 2011-es évben több mint 245 ezer fő dolgozott. A 11. táblázatban foglaltak alapján megállapítható, hogy a cégek többsége létszámuk alapján inkább a nagyvállalati kategóriába sorolható, hiszen a foglalkoztatottak száma alapján a felmérésben résztvevők jelentős hányada (52%) a nagyvállalati (250 fő fölötti) kategóriába jelölték magukat.

11. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása méret szerint

Vállalati méret	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
250 fő alatt	40,0	47,1	48,5	52,9	78,6	48,0
251 – 100 fő	26,1	29,4	30,3	11,8	14,3	25,0
1001-2000 fő	15,7	11,8	15,2	35,3	3,6	14,8
2001-5000 fő	13,0	9,8	6,1	0,0	3,6	9,4
5000 fő fölött	5,2	2,0	0,0	0,0	0,0	2,9
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A külföldi érdekeltségű vállalkozások igen lényeges szerepet töltenek be a régió foglalkoztatásában. A magyar példát tekintve, míg a külföldi tulajdonú cégek 1995-ben körülbelül fél millió főt foglalkoztattak Magyarországon, addig ez a szám 2008-ban már közel 658 ezer fő volt. A nemzetközi vállalatok által foglalkoztatottak száma 2008-ban lefedte a magyar nemzetgazdaság munkavállalóinak egyötödét és a versenyszférában foglalkoztatottak közel egyharmadát (12. táblázat) (KSH, 2010a és 2010b). A gazdasági válság következtében kedvezőtlenebbé váló piaci környezet a külföldi érdekeltségű vállalkozások működését is befolyásolta, melynek következtében a foglalkoztatás 2009-ben némileg csökkent, majd 2010-től újból növekedési pályára lépett. A kérdőíves felmérés során Magyarországon összesen 118 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat vett részt. A vizsgálatban szereplő cégeknél foglalkoztatottak összlétszáma 157.792 fő volt, ami a hazánkban megtelepedő nemzetközi vállalatok által foglalkoztatott munkaerő közel negyed részét jelentette 2011-ben.

12. táblázat: A külföldi érdekeltségű vállalkozások Magyarországon 2008-2011

Évek	A külföldi érdekeltségű vállalkozások	
	száma (db)	átlagos statisztikai állományi létszáma (fő)
2008	28.993	657.540
2009	29.152	642.257
2010	29.688	649.139
2011	29.879	656.187

Forrás: KSH: Külföldi érdekeltségű vállalkozások adatai alapján saját szerkesztés
<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp?query=kshquery>

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozóra jutó átlagos foglalkoztatottak létszáma 2011-ben 69 fő volt. A vizsgált cégeknél a HR összlétszám 3545 fő volt, és 246269 fő a foglalkoztatottak összlétszáma (13. táblázat). Az egy HR alkalmazottra jutó összlétszám mutató az utóbbi években egyre alacsonyabb lett. Ennek oka lehet, hogy a válság alatt a HR kulcsfontosságú funkcióvá vált a munkavállalók meggyőzése és a velük való hatékony kommunikáció érdekében (Balázs-Veress, 2009).

13. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok létszámra vonatkozó adatai

2011	Foglalkoztatottak összlétszáma	HR létszám	Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám
HU	157792	2321	68
PO	47748	460	104
RO	20113	269	75
SRB	9605	148	65
SK	11011	347	32
Összes	246269	3545	69

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált szervezetek HR-részlegei átlagosan 15 fővel rendelkeznek. Az eredmények szerint a magas átlagérték ellenére a válaszadók közel 52,6 %-a 1-4 fős HR részleggel rendelkezik, és csaknem 21 %-uk esetében 16-20 vagy annál magasabb a HR osztály létszáma (14. táblázat).

14. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása HR részleg mérete szerint

HR munkatársak száma	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Nincs	4,3	13,6	12,9	6,7	11,5	8,6
1-4 fő	49,5	45,5	54,8	46,7	76,9	52,6
5-10 fő	24,7	29,5	16,1	33,3	0,0	22,0
11-15 fő	17,2	2,3	16,1	6,7	11,5	12,4
16-20 fő	4,3	9,1	0,0	6,7	0,0	4,3
20 fő fölött	24,7	13,6	6,5	13,3	7,7	16,7
Összes	100	100	100	100	100	100
Átlag	20 fő	9 fő	8 fő	9 fő	12 fő	15 fő

Forrás: Saját szerkesztés

Azoknál a válaszadó szervezeteknél, amelyek (még) nem alkalmaznak HR szakembert és nincs HR vezető, a következő pozíciójú személyek rendelkeznek a legnagyobb hatáskörrel HR kérdésekben (15. táblázat).

15. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR ügyekért felelős személy

Beosztás	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Első számú vezető	13,6	11,3	60,0	31,6	43,3	22,9
Gazdasági/Adminisztratív vezető	4,2	0,0	20,0	5,3	3,3	4,9
Pénzügyi vezető	3,4	3,8	0,0	5,3	20,0	5,3
Termelési vezető	0,0	0,0	8,0	0,0	13,3	2,4
Marketing/Értékesítési vezető	0,0	0,0	20,0	0,0	6,7	2,9
Egyéb	1,7	0,0	20,0	5,3	3,3	3,7

Forrás: Saját szerkesztés

A 16. táblázat a válaszadó cégek éves bérköltségük összköltségen belüli aránya szerinti megoszlását mutatja. Ezek alapján megállapítható, hogy a válaszadók e jellemző tekintetében változatos képet mutatnak, ugyanis míg 15 % csupán 5% alatti, de a válaszadók közel hasonló arányánál 21-30%, illetve 31-40% közötti a bérköltséghányad-mutató. Ugyanakkor ezt az arányt összességében megközelíti azon cégek aránya is, ahol a 40, sőt az 50%-ot is meghaladja e mutató értéke.

16. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása bérköltség arány szerint

Bérköltség aránya	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
5 % alatt	19,8	16,7	12,5	0,0	4,2	15,0
5-10 %	11,6	13,3	18,8	18,2	20,8	14,4
11-20 %	15,1	16,7	25,0	27,3	25,0	18,6
21-30%	18,6	20,0	12,5	27,3	25,0	19,8
31-40 %	17,4	16,7	6,3	9,1	16,7	15,6
41-50 %	5,8	6,7	12,5	9,1	4,2	6,6
50 % fölött	11,6	100,0	12,5	9,1	4,2	10,2
	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív súlyának (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. Az e kérdésre válaszadó cégek majdnem fele (42,4%) 1-3% közötti sávban jelölte meg a képzési költségkeret súlyát. Az egyötödük 3-5% között, és alig 10,4% költi a bérköltségek 5-10%-t tréningre és személyzetfejlesztésre. Nagyon magasnak értékelhető az 1% alatti választ jelölők száma (26,%) (17. táblázat).

17. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása képzési költségkeret szerint

Képzési költség / éves bérköltség	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
1% alatt	28,0	30,4	12,9	35,3	20,0	26,0
1-3 %	42,1	50,0	41,9	29,4	40,0	42,4
3-5%	20,6	15,2	19,4	29,4	30,0	21,2
5-10%	9,3	4,3	25,8	5,9	10,0	10,4
	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A mostani kutatás is megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (Cranet, 2006 és Karoliny et al. 2010) felismerést, hogy a HR funkciókkal kapcsolatos döntések meghozatala inkább a (helyi) vezetői hierarchia tagjainak és kevésbé a HR-részleg helyi munkatársainak a felelőssége. Sok tekintetben viszont közösen, azaz a vezetők és a HR részleg munkatársai közötti egyeztetés, konzultáció alapján születnek meg a HR-döntések (18. táblázat). Ahogy a lenti táblázat adataiból is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások leg többjét a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, amelyekben a végső döntés inkább a vonalbeli vezetőké, amelyet jellemzően a HR-részleggel történő konzultáció alapján hoznak meg. A konzultáció utáni, de vezetői döntéshozatal fő területei a magyar válaszadóknál az emberi erőforrás tervezés, ösztönzés és juttatások, teljesítményértékelés. A helyi HR részleg szakemberei Magyarországon is a munkaügyi kapcsolatokra vonatkozó döntésekben élvezik a legnagyobb szabadságot.

18. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok elsődleges döntéshozatali felelőssége

HR kulcsfunkciói	HU (%)				Összes (%)			
	Helyi vezetés	Helyi vezetés a HR-el konzultálva	Helyi HR a helyi vezetéssel konzultálva	Helyi HR	Helyi vezetés	Helyi vezetés a HR-el konzultálva	Helyi HR a helyi vezetéssel konzultálva	Helyi HR
Emberi erőforrás tervezés	31,9	46,6	19,8	1,7	29,8	39,9	25,4	4,8
Toborzás	12,9	22,4	32,8	31,9	16,9	25,7	35,3	22,1
Kiválasztás	17,2	35,3	38,8	8,6	23,8	30,6	34,7	10,9
Teljesítményértékelés	38,8	35,3	20,7	5,2	49,6	27,4	17,3	5,6
Személyzetfejlesztés	25,6	29,9	36,8	7,7	27,3	30,1	29,7	12,9
Tehetséggondozás	26,1	30,4	33,9	9,6	26,1	26,6	34,0	13,3
Ösztönzés és juttatások	30,1	38,1	21,2	10,6	35,9	33,9	20,4	9,8
Munkaügyi kapcsolatok	20,7	17,2	25,9	36,2	25,6	23,2	26,0	25,2
Dolgozói (belső) kommunik.	24,1	20,7	31,9	23,3	28,5	23,2	29,7	18,7
HRIS (informatika)	24,5	20,9	20,9	33,6	21,4	21,0	26,5	31,1
Munkavédelem, munkaeü.	25,2	18,3	21,7	34,8	23,4	17,2	27,9	31,6
Egyéb	60,0	0,0	10,0	30,0	45,0	20,0	15,0	20,0

Forrás: Saját szerkesztés

A legnagyobb HR szervezeti változásként a HR üzleti partneri szerep/funkció erősödését (35%) és a HR üzleti partneri szerep/funkció bevezetését (23,6%) jelölték meg a válaszadók. 45 vállalat esetében HR feladatok/funkciók visszakerültek a vezetéshez, és 43 vállalatnál HR feladatok kerültek kiszervezésre. A vizsgált minta egytizedénél HRSSC és az önkiszolgáló HR-t vezettek be az alkalmazottak és/vagy vezetők számára, illetve közel egyötödénél fordult elő (19. táblázat).

19. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása HR átalakítások szerint

HR szervezetben végrehajtott változások megvalósulása	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
HR feladatok/funkciók kiszervezése	13,8	11,5	22,6	31,6	28,6	17,5
HR feladatok/funkciók visszakerülése a vezetéshez	16,4	21,2	19,4	10,5	25,0	18,3
HR üzleti partneri szerep/funkció bevezetése	27,6	15,4	19,4	31,6	21,4	23,6
HR üzleti partneri szerep/funkció erősödése	42,2	21,2	29,0	47,4	28,6	35,0
HR SSC létrehozása	11,2	7,7	16,1	5,3	7,1	10,2
HR SSC létrehozása vállalati / regionális szinten	12,1	7,7	19,4	10,5	14,3	12,2
Önkiszolgáló HR bevezetése az alkalmazottak számára	15,5	19,2	9,7	15,8	10,7	15,0
Önkiszolgáló HR bevezetése vezetők számára	18,1	13,5	9,7	21,1	21,4	16,7

Forrás: Saját szerkesztés

A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételének alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén a következő vizsgált jellemző (20. táblázat). Első helyen a személyzetfejlesztés funkció szerepel, a válaszadók 22%-ának esetében nőtt a külső szolgáltatók igénybe vétele ezen a területen. Ezen kívül nőtt még külső szolgáltatók bevonása a HRIS, toborzás, munkavédelem, egészségügy funkció tekintetében. A vizsgált leányvállalatok teljesítményértékelés, emberi erőforrás tervezés és dolgozói belső kommunikáció HR funkciók területén alkalmaznak legkevésbé tanácsadó céget. A képzés-fejlesztés a magyar válaszadóknál is az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még a külső szolgáltatók részvétele a toborzás és kiválasztás terén, valamint az ösztönzés és javadalmazás, juttatások esetében. Az emberi erőforrás tervezés, a munkaügyi kapcsolatok és a teljesítményértékelés területén jelezték kevesen azt, hogy külső szolgáltatóra támaszkodnak.

20. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok által külső szolgáltatók igénybevétele

HR kulcs- funkciók	HU (%)				Összes (%)			
	Nőtt	Csökken	Válto- zatlan	Nem alkalmaz	Nőtt	Csökken	Válto- zatlan	Nem alkalmaz
Emberi erőforrás tervezés	5,2	4,3	6,9	83,6	10,5	4,0	15,8	69,6
Toborzás	16,2	17,9	40,2	25,6	14,8	12,4	37,6	35,2
Kiválasztás	11,1	16,2	30,8	41,9	12,4	11,6	29,6	46,4
Teljesítményértékelés	4,3	1,7	15,4	78,6	9,2	1,2	19,3	70,3
Személyzetfejlesztés	17,1	7,7	37,6	37,6	22,0	7,2	35,6	35,2
Tehetséggondozás	12,2	6,1	23,5	58,3	10,9	4,5	28,3	56,3
Ösztönzés és juttatások	7,7	3,4	24,8	64,1	10,4	3,2	25,3	61,0
Munkaügyi kapcsolatok	2,6	2,6	27,4	67,5	4,0	2,8	30,5	62,7
Dolgozói (belső) komm.	7,7	2,6	17,1	72,6	10,1	2,8	20,6	66,5
HRIS (informatika)	23,1	2,6	34,2	40,2	18,3	2,4	32,5	46,7
Munkavédelem, munkaeü.	9,8	2,7	58,9	28,6	13,8	2,5	50,0	33,8

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás részeként a válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték kritikus HR területeiket. A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát a munkaügyi kapcsolatok, teljesítményértékelés, kommunikáció az alkalmazottakkal, valamint a képzés és fejlesztés vezette, kissé megelőzve a toborzás és kiválasztás, tehetséggondozás, emberi erőforrás tervezés kérdéseit

(21. táblázat). A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének a régióban a javadalmazás, hazánkban az emberi erőforrás tervezést tartották.

21. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok kritikus HR kérdései (átlagok)

Kritikus HR kérdések	HU	PO	RO	SRB	SK	Összes
Emberi erőforrás tervezés	2,90	3,05	2,91	3,12	2,83	2,93
Toborzás és kiválasztás	2,97	2,90	2,97	3,12	2,93	2,97
Teljesítményértékelés	3,32	2,82	2,94	2,81	2,70	3,07
Képzés és fejlesztés	3,21	2,63	2,91	2,94	2,76	2,99
Tehetséggondozás	2,98	3,23	3,00	2,44	2,66	2,94
Javadalmazás és juttatások	2,91	3,07	2,59	2,56	2,72	2,85
Munkaügyi kapcsolatok	3,69	3,24	2,65	3,31	2,82	3,33
Kommunikáció az alkalmazottakkal	3,21	3,26	2,41	3,13	2,72	3,04

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók többsége (51,7%) szerint fizikai dolgozókat viszonylag könnyen lehet találni a munkaerő piacon. Ezzel ellentétben jól képzett, műszaki végzettségűek esetében már más képet kaptam, mivel 64,7%-uk úgy nyilatkozott, hogy kis mértékben vagy egyáltalán nem jellemző, hogy könnyen találunk műszaki, mérnöki végzettségű dolgozót. Az idegen nyelv használatára vonatkozóan a megkérdezettek megosztó válaszokat adtak, egyik felénél nem jelent gondot, másik felénél viszont igen. A válaszadók kétharmada úgy véli, hogy könnyen meg tudja tartani tehetségeit. A szakszervezetek befolyása - ha egyáltalán létezik - a válaszadók több, mint felénél (60%) igen gyenge, és a többiekénél is alig jellemző (80,2%) (22. táblázat).

22. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR feltételei I.

HR kérdések	HU (%)				Összesen (%)			
	Egyáltalán nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző	Egyáltalán nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
Könnyen találunk a munkaerő-piacon fizikai dolgozókat	25,5	14,2	30,2	30,2	26,3	22,0	29,2	22,5
Könnyen találunk a munkaerő-piacon jól képzett műszakikat	20,9	46,4	28,2	4,5	23,2	41,5	27,8	7,5
A legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegen nyelvtudás	15,9	42,5	25,7	15,9	17,3	35,8	30,0	16,9
Könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket (talent)	9,5	28,4	47,4	14,7	11,7	28,7	43,3	16,2
Minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani dolgozóinknak	7,8	28,4	48,3	15,5	8,9	29,3	45,9	15,9
A szakszervezet (ek) befolyása jelentős	61,6	27,7	8,9	1,8	54,9	25,3	13,1	6,8

Forrás: Saját szerkesztés

Az előbbi HR feltételek kérdéseire adott válaszok átlagait bemutatva általánosságban kijelenthető, hogy a válaszadó cégek jelentős része úgy gondolja, hogy versenyképes jövedelmet biztosít dolgozói számára. Ezt értékelték a legjelentősebbnek, ezután pedig a tehetség megtartását, és a

könnyen elérhető fizikai dolgozókat (zöld zászlók). A szakszervezetek jelenléte minimális (piros zászló). A magyar és a teljes minta nem mutat eltérést (23. táblázat).

23. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR feltételei II.

HR kérdések	HU	Összes
	Átlag	Átlag
Könnyen találunk a munkaerő-piacon fizikai dolgozókat	 2,65	 2,48
Könnyen találunk a munkaerő-piacon jól képzett műszakikat	 2,16	 2,20
A legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegen nyelvtudás	 2,42	 2,47
Könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket (talent)	 2,67	 2,64
Minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani dolgozóinknak	 2,72	 2,69
A szakszervezet(ek) befolyása jelentős	 1,51	 1,72

Forrás: Saját szerkesztés

5.3 Az összefüggés-vizsgálatok eredményei

Ebben az alfejezetben az előzőekben bemutatott HR jellemzőket befolyásoló tényezők – mint az anyavállalat eredetének, a piacra lépés módjának és idejének, a stratégiai orientációnak, a leányvállalat szerepének, és a központi HR szerepének – hatásait, a kiküldöttek szerkezetének változásait és a teljesítmény-HR kapcsolat összefüggéseit vizsgálom. Elemzésem közben folyamatosan értékelem hipotéziseimet is. Az elvégzett vizsgálatok közül értekezésemben csak azokat szerepeltetem, melyek a statisztikai módszerek előfeltételeinek megfeleltek. Az egyes kutatási kérdésekhez kapcsolódó elemzéseket a befolyásoló tényezők leíró jellegű bemutatásával kezdem, majd a részletes összefüggés-vizsgálatok eredményeit ismertetem.

5.3.1 A vizsgált leányvállalatok eredetének elemzése

A kutatásban résztvevő leányvállalatok 34 különböző országból érkeztek. Több mint 67% a következő öt országból: Németország, USA, Franciaország, Ausztria és Svájc. A fennmaradó mintegy 23%-on további 29 ország osztozik.

A válaszadók anyavállalatainak menedzsment kultúrák szerinti eredete alapján megállapítható, hogy a mintában legnagyobb arányban az ún. germán (44,9 %) és az angolszász (23,2 %) menedzsment kultúrájú cégek vannak jelen. A trendekben fellelhető, hogy a hagyományos multik csoportjai mellett megjelentek az ún. feltörekvő (emerging) és az átmeneti (transitional) országok cégei (6,3%) is (24. táblázat).

24. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása eredet szerint

Anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	HU		PO		RO		SRB		SK		Összesen	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Északi	5	4,2	6	11,3	1	2,9	4	21,1	2	6,7	18	7,1
Germán	61	51,7	22	41,5	12	35,3	7	36,8	12	40,0	114	44,9
Latin és dél-európai	12	10,2	12	22,6	5	14,7	3	15,8	4	13,3	36	14,2
Angolszász	33	28,0	12	22,6	7	20,6	2	10,5	5	16,7	59	23,2
Kelet-európai	2	1,7	0	0,0	4	11,8	3	15,8	7	23,3	16	6,3
Ázsiai	4	3,4	1	1,9	5	14,7	0	0,0	0	0,0	10	3,9
Egyéb (Izrael)	1	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,4
Összesen	118	100	53	24,5	34	100	19	100	30	100	254	100

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált leányvállalatok eredetéből származtatható összefüggések

- Az eredet és az üzleti partneri szerep/funkció erősödése a HR szervezetben változók között gyenge ($V=0,182$), tendenciaszerű összefüggés mutatható ki ($p=0,085$). Az északi és az angolszász eredetű vállalatok esetében nagyobb mértékben valósult meg a HR partneri szerep megerősödése.
- Az önkiszolgáló HR bevezetése az alkalmazottak részére és az eredet már 5%-os szignifikancia szinten összefüggést ($p=0,027$) mutat, a kapcsolat gyenge ($V=0,211$). Az előzőhöz hasonlóan, ebben a vizsgálatban is az északi és az angolszász vállalatok kerülnek előtérbe, kicsivel utánuk jönnek a germán eredetűek.
- A kompetenciák jelentőségének értékelésében és az eredet között összefüggés mutatható ki két kompetencia esetében. A HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR stb.) változónál 10%-os szignifikancia szinten ($p=0,059$, $V=0,175$), az idegen nyelvű kommunikációnál pedig 5%-os szignifikancia szinten ($p=0,020$, $V=0,192$). Megbízható összefüggés nem mutatható ki az eredet és a külső szolgáltatók igénybevétele között a toborzás területén, de a standardizált reziduumok értékelése alapján azt a következtetést vontam le, hogy a germán eredetű vállalatoknál növekedett a leginkább a külső szolgáltatók igénybevétele ezen a téren, és az angolszász vállalatoknál csökkent vagy nem is alkalmaznak a leginkább. Ennek megfelelően az angolszász cégek fontosabbnak is tartották a HR szolgáltatások kompetenciát a többiekhez képest.
- Az eredet és a HR tudástranszfer a szervezeti egységek változók esetében a khi-négyzet próba eredménye szignifikáns ($p=0,011$) összefüggést mutat, a kapcsolat gyenge ($V=0,204$). A tudásátadás ezen változata az angolszász cégeknél erőteljesebb, míg a latin és dél-európai vállalatoknál egyáltalán nem vagy kis mértékben volt jellemző.
- A khi-négyzet próba eredménye ($p > 0,05$) alapján nem mutatható ki összefüggés az eredet és a HR létszám, a központi HR szerepe, és a kiküldöttek száma között.

Vizsgálataim alapján az első hipotézisem, mely szerint az anyavállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit, részben beigazolódott. Azon várom, hogy az eredet hat a helyi HR gyakorlatra, részben, de kimutatható.

5.3.2 A vizsgált leányvállalatok piacra lépésének módjának és idejének elemzése

A vizsgált leányvállalatok több mint 27%-nak külföldi tulajdonosai már az 1995 előtti években hajtották végre a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek másik bő negyede az 1995 és 2000 közötti időszakban érkezett a régiókba. 2000 után alakult meg a mintában szereplő vállalatok több mint 40%-a. A magyar minta ezzel ellentétes képet mutat. A vizsgálatban szereplő cégek alig 15%-a érkezett a millennium éve után Magyarországra. A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak kicsit több, mint fele (51 %) felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a vizsgált vállalatokban, míg kisebbik hányaduk (49 %) zöldmezős beruházást megvalósítva érkeztek a régiókba (25. táblázat).

25. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megalakulásuknak ideje és módja

A leányvállalat megalakulásának ideje és módja	Magyarország				Összes			
	Felvásárlás	Zöldmezős	Összes	%	Felvásárlás	Zöldmezős	Összes	%
1995 előtt	27	23	60	43,5%	34	35	69	27,7%
1995-2000	16	13	29	25,2%	34	33	67	26,9%
2001-2005	9	12	21	18,3%	31	27	58	23,3%
2006-2010	9	5	14	12,2%	25	23	48	19,3%
2010 után	1	0	1	,9%	3	4	7	2,8%
Összes	62	53	115	100,0%	127	122	249	100,0%
%	53,9%	46,1%	100%	-	51,0%	49,0%	100%	-

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált leányvállalatok piacra lépés módjából származtatható összefüggések

- A piacra lépés formája és a vállalati létszám változók között a chí-négyzet próba szignifikáns ($p=0,021$) eredménye alapján kimutatható az asszociációs összefüggés, melynek erőssége gyenge ($V=0,178$). A standardizált reziduumok alapján is megállapítható, hogy a felvásárlás útján megalakult cégeknél nagyobb arányban haladja meg a foglalkoztatottak száma az 1000 főt, míg a zöldmezős beruházást végrehajtók esetében kisebb mértékben.
- A piacra lépés formája a HR dolgozók számát is befolyásolja a vizsgálat szerint. 5%-os szignifikancia szinten összefüggés van a két változó között ($p=0,048$, $V=0,181$). Ugyanaz a tendencia érvényesül itt is, azaz a felvásárlással létrejövő leányvállalatok esetében nagyobb mértékben találtam 20 főnél nagyobb HR osztályt, mint a zöldmezős beruházásoknál.
- A chí-négyzet próba további kapcsolatok feltárását eredményezte a piacra lépés módja és az elsődleges döntéshozatali felelősség között:
 - emberi erőforrás tervezés ($p=0,017$, $V=0,205$),
 - toborzás ($p=0,049$, $V=0,179$),
 - teljesítményértékelés ($p=0,000$, $V=0,271$),
 - munkaügyi kapcsolatok ($p=0,038$, $V=0,187$)
 - és a dolgozói (belső) kommunikáció ($p=0,076$, $V=0,168$) területén.

- A dolgozói (belső) kommunikáció területén tendenciaszerű összefüggés állapítható meg 10%-os szignifikancia szinten, a teljesítményértékelés esetében viszont minden ésszerű szignifikancia szint mellett értelmezhető a kapcsolat. A többi tényezőnél 5%-os szignifikancia szinten állapítható meg az összefüggés. Általánosságban elmondható a kereszttáblák elemzését követően, hogy az elsődleges döntéshozatali felelősség a HR területekre vonatkozóan a korábbi vizsgálatokat alátámasztva már alapvetően osztott felelősséget jelent a helyi HR és a helyi vezetés között, de a statisztikai próba arra az eredményre vezetett, hogy a piacra lépés módja szerint van különbség a helyi vezetés irányába való eltolódásnak. A felvásárlás útján belépő vállalatoknál alacsonyabb a kizárólag helyi vezetés elsődleges döntéshozatali szerepe a fent jelzett HR területeken.
- A HR szervezeti átalakulás és a belépés módja között kapcsolat mutatkozik a vizsgálatok szerint. A válságot követő vizsgálati időszakban nagyobb mértékben volt megfigyelhető a HR funkciók visszakerülése a vezetéshez a zöldmezős vállalatoknál, mint a felvásároltaknál ($p=0,009$, $V=0,169$). Ezen a logikai síkon maradván az is megállapítható 5%-os szignifikancia szint mellett, hogy a felvásárlással belépő vállalatoknál nagyobb mértékben volt megfigyelhető a HR üzleti partner szerep bevezetése ($p=0,040$, $V=0,132$) és megerősödése ($p=0,017$, $V=0,154$). Tendenciaszerű összefüggés figyelhető meg a piacra lépés módja és a HRSSC létrehozása vállalati/regionális szinten kérdés között is ($p=0,096$, $V=0,107$).
- A piacra lépés módja és a külső szolgáltatók alkalmazása között egy területen állapítható meg 10%-os szignifikancia szinten tendenciaszerű összefüggés. A zöldmezős beruházással létrejövő leányvállalatok esetében nagyobb mértékben növekedett az emberi erőforrás tervezés területén a külső tanácsadók igénybevétele ($p=0,078$, $V=0,167$).
- A HR kérdések és feltételek változói és a piacra lépés módja között 5%-os szignifikancia szinten összefüggés figyelhető meg a tehetségek megtartása ($p=0,010$, $V=0,218$) területén. Minden ésszerű szignifikancia szinten megállapítható a kapcsolat a versenyképes jövedelem biztosítása ($p=0,004$, $V=0,235$) és a szakszervezetek befolyásának az értékelése terén ($p=0,000$, $V=0,281$) is. A tehetségek megtartását és a versenyképes jövedelem biztosítását pozitívabban ítélik meg a zöldmezős beruházással érkezők. A szakszervezetek befolyása általánosan elmondható, hogy csekély a vizsgált szervezetek válaszai alapján, de megállapítható, hogy a zöldmezős beruházást végzők esetében nagyobb arányban egyáltalán nem jellemző.
- A piacra lépés módja és a jelentősebb HR kompetenciák tekintetében 10%-os szignifikancia szinten kapcsolat mutatható ki ($p=0,082$, $V=0,144$) az idegen nyelvű kommunikáció esetében. A felvásárlással belépők leányvállalatok körében kisebb mértékben számít fontos kompetenciának.

A vizsgált leányvállalatok piacra lépés idejéből származtatható összefüggések

- Az alapítás/felvásárlás ideje és az elsődleges döntéshozatali felelősség között összefüggés mutatható ki az alábbi területeken 5 és 10%-os szignifikancia szinten:

- Kiválasztás ($p=0,086$, $V=0,152$),
- Teljesítményértékelés ($p=0,058$, $V=0,160$),
- Munkaügyi kapcsolatok ($p=0,015$, $V=0,181$),
- A korábban alapított cégek esetében a különböző HR területekre vonatkozó elsődleges döntéshozatali felelősség inkább a helyi HR irányába tolódik a megosztott döntéshozatal mellett.
- A HR üzleti partneri szerep erősödése és az alapítás/felvásárlás ideje között szintén kapcsolat ($p=0,013$, $V=0,191$) mutatható ki a khi-négyzet próba segítségével 5%-os szignifikancia szinten. A vizsgált időszakban azoknál a vállalatoknál volt jellemzőbb HR átalakítás a HR üzleti partneri funkció erősödése, melyek korábban, azaz 1995 előtt alakultak meg.
- A külső szolgáltatók igénybevétele tekintetében épp ellenkező eredményre vezetett a khi-négyzet próba. Az összefüggés kimutatható a két változó között 5%-os szignifikancia szinten a személyzetfejlesztés területén ($p=0,028$, $V=0,171$), de sokkal jellemzőbb a később, 2000 után alapított vállalatoknál a képzés-fejlesztés céljából külső tanácsadók alkalmazásának a növekedése.
- A tehetségek megtartását könnyebbnek vélik az 1995 előtt alapított multinacionális leányvállalatok, míg a 2000 utáni cégeknél nagyobb problémát jelent ez a HR terület ($p=0,093$, $V=0,151$).
- Az alapítás/felvásárlás ideje és a HR tudástranszfer (leányvállalatok között) között 5%-os szignifikancia szinten kapcsolat állapítható meg ($p=0,012$, $V=0,187$).

A fentiek tükrében a második hipotézisem, miszerint a leányvállalatok alapításának ideje és módja befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit, részben igazoltnak tekintem. Vizsgálataim alapján azon várakozásom, hogy a piacra lépés módja és ideje hatnak a helyi HR jellemzőkre és gyakorlatokra, részben, de kimutatható.

5.3.3 A vizsgált leányvállalatok stratégiai orientációjának elemzése

A klasszikus versenysztratégiák közül a vizsgált időszakában a résztvevő vállalatok többsége (59,1%) a növekedést és portfólió bővítést jelölte a legfontosabb stratégiai orientációnak. A stabilitás megőrzése a megkérdezett cégek 36,9%-ának stratégiai irányát jellemezte. 3,2%-uk a méretcsökkentést választotta. A válságból való kilábalás egyértelműen elindult. A korábbi kutatás, mely közvetlenül a válságot követő egy-két évben zajlott, még borúsabb képet mutatott (Poór, 2013). A résztvevő leányvállalatok csak több mint egyharmada (39,7%) követett növekedés orientált piaci stratégiát. A fennmaradók több mint egyharmada (35%) a szinten tartásra törekedett a vizsgált időszakban. A válaszadók közel egynegyede (23,2%) pedig leépítéssel és a kapacitásai racionalizálásával kívánt kilábalni a válság teremtette helyzetből (26. táblázat).

26. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása stratégiai orientáció szerint

Stratégiai orientáció	HU		PO		RO		SRB		SK		Összes	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Növekedés, piacbővítés	65	55,6	33	62,3	24	72,7	12	63,2	15	50,0	149	59,1
Stabilitás megőrzés	47	40,2	17	32,1	8	24,2	6	31,6	15	50,0	93	36,9
Méretcsökkentés	4	3,4	3	5,7	1	3,0	0	0,0	0	0,0	8	3,2
Egyéb	1	,9	0	0,0	0	0,0	1	5,3	0	0,0	2	,8
Összes	117	100	53	100	33	100	19	100	30	100	252	100

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált leányvállalatok stratégiai orientációjából származtatható összefüggések

- Szignifikáns eredmény nem mutatható ki ugyan a stratégiai orientáció és a külső szolgáltatók alkalmazása között, de a keresztáblás elemzések mind azt mutatják, hogy a növekedési stratégiai irányt választók körében általánosságban a külső szolgáltatók igénybevétele nőtt.
- A stratégiai orientáció és a HR szervezeti átalakítások között az önkiszolgáló HR bevezetése a vezetők számára változó között 5%-os szignifikancia szinten kapcsolat ($p=0,018$, $V=0,182$) mutatható ki. Ez a szervezeti átalakítás a növekedési stratégiát alkalmazók körében volt jellemzőbb.
- A vállalatok stratégiai orientációja hat a hazai és külföldi kiküldöttek számára is. A növekedési, piacbővítési stratégiával rendelkezők nagyobb létszámban alkalmaztak expat-okat, és nagyobb létszámban küldtek ki hazai dolgozókat külföldi kiküldetésre. Mindkét esetben 5%-os szignifikancia szinten értelmezhető az összefüggés: expat-oknál ($p=0,033$, $V=0,195$), az inpatriótnál ($p=0,020$, $V=0,205$).
- A növekedési stratégiát alkalmazók nagyobb mértékben tartják jellemzőnek a HR képzés és fejlesztést más leányvállalatokkal szemben a stabilitásukat megőrzőkkel. A kapcsolat 5%-os szignifikancia szinten mutat összefüggést ($p=0,043$, $V=0,167$).

A vizsgálataim alapján a harmadik hipotézisemet, mely szerint a stratégiai orientáció hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire, részben igazoltnak tekintem. Ez a várakozásom részben, de statisztikailag kimutatható.

5.3.4 A vizsgált leányvállalatok mandátumának elemzése

A kutatás részét képezte az is, hogy a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain). White-Poynter (1984) szerzők alapján öt kategóriában jelölhették a résztvevők, hogy az értéklánc mekkora hányadára terjed ki a helyi leányvállalat tevékenységi köre. A vizsgálatban szereplő leányvállalatok 74,2%-a tipikus helyi leányvállalati szerepet tölt be (termelés/szolgáltatás). A válaszadók másik 43%-a jelentős mandátummal rendelkezik az értékesítés területén. A fennmaradók viszont a teljes értéklánc csupán egy elemének (pl.: fejlesztés) letéteményese az adott országban (27. táblázat). A vizsgálatok alapján nem állapítható meg jelentős összefüggés a leányvállalati szerep és a HR jellemzők között.

27. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása mandátum szerint

Leányvállalati szerep	HU		PO		RO		SRB		SK		Összes	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Fejlesztés	32	27,1	18	34,0	7	30,4	3	15,8	8	26,7	68	28,0
Beszerzés	35	29,7	10	18,9	4	13,8	3	15,8	12	40,0	64	25,7
Termelés/szolgáltatás	96	81,4	30	56,6	23	71,9	15	78,9	23	76,7	187	74,2
Marketing	28	23,7	19	35,8	11	37,9	3	15,8	8	26,7	69	27,7
Értékesítés	55	46,6	19	35,8	13	44,8	9	47,4	11	36,7	107	43,0

Forrás: Saját szerkesztés

- A khi-négyzet próba nem eredményezett megbízható kapcsolatot a mandátum és az alapítás/felvásárlás ideje között, de a kereszttáblából leolvasható, hogy a nagyobb mandátummal rendelkező leányvállalatok inkább 1995 előtt és 1995-2000 között alakultak meg.
- A leányvállalati szerep és a képzési keret között 10%-os szignifikancia szinten tendenciaszerű összefüggés figyelhető meg ($p=0,064$, $V=0,166$). Az egy mandátummal rendelkező cégek inkább 1% alatt költenek képzésre, míg a nagyobb mandátummal rendelkezők (legalább 3 mandátummal) nagyobb mértékben költenek képzésre.
- A khi-négyzet próba szerint a mandátum és a HR létszám között tendenciaszerű összefüggés állapítható meg ($p=0,060$, $V=0,163$).

A vizsgálataim alapján a negyedik hipotézisemet, mely szerint a leányvállalati szerep befolyásolja a leányvállalat HR gyakorlatát, nem tudtam igazolni, ezért ezt a hipotézisemet elvetettem.

5.3.5 A központi HR szerepének elemzése a vizsgált leányvállalatoknál

A vizsgált leányvállalatok körében változatos a szerepmegosztási gyakorlat a központi és a helyi HR kapcsolatára vonatkozóan (28. táblázat):

28. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása a központi HR szerepe szerint

HQ HR részlegének szerepe	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad (decentralizáció)	19,8	16,0	24,1	5,6	31,0	19,8
Általános irányelveket és keretrendszert biztosít a leányvállalati HR részlegeknek	53,4	48,0	34,5	44,4	37,9	47,5
Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	20,7	24,0	34,5	44,4	24,1	25,2
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása és beleszólás (centralizáció)	6,0%	12,0%	6,9%	5,6%	6,9%	7,4%
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

- A tipikus, a válaszadók közel felénél (47,5%) érvényesülő megoldás az, hogy a vállalati központ HR részlege általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához.
- A cégek kicsit több, mint negyede (25,2%) azt válaszolta, hogy a részletes HR modell kidolgozása is a központ feladata volt, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárásmodok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történik, illetve hogy náluk gyakorlatilag szinte teljes a centralizáció.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek (19,5%) egy részétől a központ csupán auditori szerepet betöltve információkat, riportokat vár, tehát a központ szinte teljesen szabad kezet biztosít HR munkájuk elvégzéséhez.
- Teljes centralizációról csupán 7,4%-uk számolt be.

A központi HR szerepéből származtatható összefüggések a vizsgált leányvállalatoknál

- A központi HR szerepvállalása befolyást gyakorolhat a leányvállalat helyi HR területeken való döntéshozatali felelősségre. A statisztikai próba az alábbi területeken mutatott összefüggést:
 - Toborzás ($p=0,064$, $V=0,150$),
 - Kiválasztás ($p=0,011$, $V=0,173$),
 - Személyzetfejlesztés ($p=0,004$, $V=0,184$),
 - Tehetséggondozás ($p=0,012$, $V=0,173$),
 - HRIS (informatika) ($p=0,004$, $V=0,149$).
- A Kruskal-Wallis próba is hasonló eredményre vezetett. A csoportok között a legnagyobb különbség az általános irányelveket és keretrendszert biztosító és a minden kevésbé jelentős HR döntés forrását képező HR központ között van. Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadság esetén jobban érvényesül a helyi HR önállósága és szerepe a döntéshozatalban. Minél jobban beleszól az anyavállalat a helyi leányvállalat HR működésébe, annál jobban csorbul a helyiek szerepe (29. táblázat).

29. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – döntéshozatali felelősség)

	Kiválasztás	Személyzet- fejlesztés	Tehetség- gondozás	Ösztönzés és juttatások	Munkaügyi kapcsolatok	Dolgozói (belső) kommunikáció	HRIS (informatika)
Chi-Square	8,233	8,662	12,479	7,219	19,099	7,132	9,632
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,041	,034	,006	,065	,000	,068	,022

Kruskal-Wallis Test

Csoportképző változó: A központi HR szerepe (HQ)

Forrás: Saját szerkesztés

- A központi HR szerep és a HR szervezeti átalakítások változói között összefüggés található a chí-négyzet próba alapján:
 - HR üzleti partneri szerep/funkció erősödése ($p=0,008$, $V=0,223$) a jellemző az általános irányelveket és keretrendszert biztosító anyavállalatok esetében.

- A külső tanácsadók alkalmazásának a növekedése figyelhető meg a nagyobb döntési szabadságot biztosító központtal rendelkező vállalatoknál az alábbi két területen. Az összefüggés 5%-os szignifikancia szinten állapítható meg.
 - Toborzás ($p=0,039$, $V=0,157$),
 - Kiválasztás ($p=0,025$, $V=0,163$).
- A központi HR szerep és a kompetenciák jelentőségének értékelése között kapcsolat van a khí-négyzet próba alapján. Ami a táblázatokból kitűnik, hogy a centralizált HR esetén sokkal kevésbé ítélik jelentősnek a különböző HR kompetenciákat.
 - Személyes hitelesség (kommunikáció) ($p=0,081$, $V=0,154$),
 - HR szolgáltatások ($p=0,011$, $V=0,187$),
 - Idegen nyelvű kommunikáció ($p=0,093$, $V=0,151$).
- A központi HR szerepe befolyásolja a kompetenciafejlesztési módokat is 10 és 5%-os szignifikancia szinten:
 - Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegén ($p=0,094$, $V=0,154$),
 - Informális tanulás az anyavállalatnál ($p=0,016$, $V=0,181$),
 - Helyi HR képzés és fejlesztés ($p=0,002$, $V=0,210$).
- A központi szerep túlsúlyának esetében nagyobb hangsúlyt is kap az anyavállalatnál szerzett tapasztalat gyűjtése, az ottani tudás felszívása. A Kruskal Wallis próba igazolja, hogy a különböző központi szerepek csoportjai között eltérés figyelhető meg a rangszámok átlagai alapján (30. táblázat).

30. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – HR kompetenciafejlesztés)

	HR kompetencia- fejlesztés - Informális tanulás a HR részlegen	HR kompetencia- fejlesztés - Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegén	HR kompetencia- fejlesztés - Informális tanulás az anyavállalatnál	HR kompetencia- fejlesztés - Helyi HR képzés és fejlesztés	HR kompetencia- fejlesztés - HR képzés és fejlesztés az anyavállalatnál
Chi-Square	12,115	7,415	12,325	18,598	7,810
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,007	,060	,006	,000	,050

Kruskal-Wallis Test

Csoportképző változó: A központi HR szerepe (HQ)

Forrás: Saját szerkesztés

- A tudásátadás módja és a központi szerep minden kategória esetén szignifikáns eredményt mutat, két esetben csak 10%-os szignifikancia szinten:
 - HR képzés és fejlesztés az anyavállalatnál ($p=0,095$, $V=0,152$),
 - HR tudástranszfer a leányvállalatától az anyavállalat irányába ($p=0,080$, $V=0,154$),
 - HR tudástranszfer az anyavállalatától a leányvállalat irányába ($p=0,000$, $V=0,265$),
 - HR tudástranszfer a HR részlegen belül ($p=0,05$, $V=0,199$),
 - HR tudástranszfer szervezeti egységek között ($p=0,010$, $V=0,190$).

- Az előzőekhez hasonlóan itt is elvégeztem a Kruskal-Wallis próbát, és arra az eredményre vezetett, hogy a központi szereptől függően eltérőek a tudásátadás különböző módjai (31. táblázat).

31. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – tudástranszfer)

	HR tudástranszfer az anyavállalattól a leányvállalat irányába	HR tudástranszfer a leányvállalat az anyavállalat irányába	HR tudástranszfer leányvállalatok között	HR tudástranszfer a HR részlegen belül	HR tudástranszfer szervezeti egységek között
Chi-Square	18,641	7,617	14,456	13,372	18,074
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,055	,002	,004	,000

Kruskal-Wallis Test

Csoportképző változó: A központi HR szerepe (HQ)

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálataim alapján az ötödik hipotézisemet, mely szerint a központi HR szerepe hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire, különös tekintettel a helyi HR döntéshozatali szerepére, igazoltnak tekintem. Ez a várakozásom helyesnek bizonyult, melyet vizsgálataim eredményei is alátámasztanak.

5.3.6 A vizsgált leányvállalatok kiküldötteinek elemzése

A hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriótáknak nevezünk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre távozókat. A vizsgált leányvállalatok kiküldöttjeinek (vezető-beosztott pozíciókban) alakulásáról a következő két táblázat nyújt információt. A külföldi kiküldöttek összetétele így alakult a vizsgált évben (32. táblázat):

32. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása külföldi kiküldöttek száma szerint

Külföldi kiküldöttek száma	HU (%)		PO (%)		RO (%)		SRB (%)		SK (%)		Összes (%)	
	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott
Nem volt	55,3	71,9	66,0	83,0	64,5	74,2	57,9	78,9	66,7	93,3	60,3	77,7
1 fő	15,8	10,5	9,4	5,7	3,2	3,2	21,1	5,3	20,0	0,0	13,8	6,9
2-3 fő	9,6	4,4	9,4	1,9	16,1	9,7	5,3	0,0	13,3	6,7	10,5	4,5
4-5 fő	7,9	3,5	9,4	3,8	6,5	3,2	5,3	10,5	0,0	0,0	6,9	3,6
6-10 fő	1,8	4,4	3,8	1,9	3,2	0,0	5,3	5,3	0,0	0,0	2,4	2,8
11-15 fő	,9	,9	0,0	0,0	0,0	3,2	5,3	0,0	0,0	0,0	,8	,8
16-20 fő	1,8	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0
20 fő fölött	7,0	4,4	1,9	3,8	3,2	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	3,6
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

- Külföldről kiküldöttek (expatok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok mintegy 77,7%-a esetében egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen munkatársakat, számuk jellemzően csupán 1-3 fő volt. 10-nél több kiküldetésben lévő alkalmazott csupán a válaszadó cégek 3,6%-nál dolgozott.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott expatok jelenléte ugyan a beosztottakénál erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több mint fele (60,3%) ilyen szerepkörben sem foglalkoztatott külföldi kiküldötteket. Ahol jelen voltak, számuk jellemzően 1-5 fő között mozgott.

A 33. táblázat adatai a hazai kiküldöttek alakulását mutatja be, mely szerint:

- Nem menedzseri szerepben ugyan kicsit több válaszadó küldött munkatársakat, mint ahány fogadott, de a válaszadók 73,9%-nál hazai kiküldetés nem fordult elő. Ahonnan küldtek külföldre magyar munkatársakat, azok száma jellemzően 1-10 fő között mozgott, kilenc vállalatnál pedig a 20 főt is meghaladta.
- A menedzseri szerepben magyar munkatársat nem küldő válaszadó szervezetek aránya kissé meghaladja a 74%-t. A válaszadók közül (9,4%) néhány cég egy-egy vezetőjét küldte így külföldre, míg két mintabeli cégnél a számuk a húsz főt is meghaladta.

33. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása hazai kiküldöttek száma szerint

Hazai kiküldöttek száma	HU (%)		PO (%)		RO (%)		SRB (%)		SK (%)		Összes (%)	
	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott	Vezető	Beosztott
Nem volt	71,4	66,1	77,4	77,4	66,7	75,8	73,7	78,9	92,9	92,9	74,7	73,9
1 fő	10,7	8,9	7,5	5,7	12,1	0,0	10,5	0,0	3,6	3,6	9,4	5,7
2-3 fő	7,1	5,4	5,7	3,8	9,1	9,1	0,0	10,5	0,0	0,0	5,7	5,3
4-5 fő	1,8	2,7	3,8	5,7	6,1	0,0	10,5	5,3	0,0	0,0	3,3	2,9
6-10 fő	4,5	7,1	3,8	1,9	3,0	6,1	5,3	5,3	0,0	3,6	3,7	5,3
11-15 fő	0,0	,9	0,0	3,8	3,0	6,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	2,0
16-20 fő	3,6	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	2,0	1,2
20 fő fölött	0,9	6,3	1,9	1,9	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	3,7
Összesen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A kiküldöttek szerkezete jelentős változást mutat a válaszok alapján, a korábbi kutatások eredményeihez képest megfordult az irány. Ma már sokkal jelentősebb számban kapnak külföldi kiküldetést a hazai alkalmazottak, és kevesebb a drága expat (34. táblázat).

34. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok kiküldöttjeinek szerkezeti változása

	Külföldi kiküldöttek - Összesen	Hazai kiküldöttek - Összesen
CEEIRT 2011-2013	818	1528
CEEIRT 2008-2009	1690	658

Forrás: Saját szerkesztés

A Pearson-féle korrelációs együttható értéke alapján pozitív irányú gyenge ($p=0,027$; $r=0,173$) lineáris összefüggés állapítható meg a külföldi kiküldöttek és a HR munkatársak száma között, és szintén pozitív gyenge ($p=0,036$; $r=0,162$) lineáris összefüggés a helyi kiküldöttek és a HR munkatársak száma között (35. táblázat). A foglalkoztatottak összlétszáma tekintetében kicsivel erősebb, de összességében pozitív gyenge lineáris összefüggés figyelhető meg:

- helyi kiküldöttek ($p=0,001$; $r=0,255$),
- külföldi kiküldöttek ($p=0,001$; $r=0,248$).

35. táblázat: Pearson féle korrelációs vizsgálat

Korrelációk					
		HR munkatársak száma	Foglalkoztatottak száma	Külföldi kiküldöttek száma	Helyi kiküldöttek száma
HR munkatársak száma	Pearson Correlation	1	,378**	,173*	,162*
	Sig. (2-tailed)		,000	,027	,036
Foglalkoztatottak száma	Pearson Correlation	,378**	1	,248**	,255**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,001
Külföldi kiküldöttek száma	Pearson Correlation	,173*	,248**	1	,389**
	Sig. (2-tailed)	,027	,001		,000
Helyi kiküldöttek száma	Pearson Correlation	,162*	,255**	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,036	,001	,000	
**. 1%-os szignifikancia szinten					
*. 5%-os szignifikancia szinten					

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálataim alapján a hatodik hipotézisem, mely szerint a külföldi és a helyi kiküldöttek arányának szerkezete jelentősen megváltozott mára, beigazolódott. Vizsgálataim alapján a lokalizáció erőteljesen felerősödött, a külföldi és a helyi kiküldöttek aránya megfordult.

5.3.7 A vizsgált leányvállalatok szervezeti teljesítményét befolyásoló HR tényezők

A teljesítmény és az emberi erőforrás menedzsment összefüggéseinek elemzését megelőzően bemutatom a vizsgált leányvállalatok által fontosnak vélt sikertényezőket és a vizsgált időben nyújtott teljesítményüket. A cégek a legfontosabb versenytényezők közül (a felsoroltak esetén egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben (66,8%) a minőségi munkaerőt választották. Kicsit kisebb arányban (56,4%) az optimális üzem/szervezet méretet jelölték meg. A válaszadók által hasonló arányban megjelölt következő két sikertényezője a menedzsment színvonala (43,1%) és a termelési technológia (46,6%) volt. Az előzőeknél jóval kisebb fontosságot tulajdonítottak a válaszadók a pénzügyi források hozzáférhetőségének (26,5%) és az alacsony munkaerőköltségeknek (33,2%) (36. táblázat).

36. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása sikertényezők szerint

Sikertényezők	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Optimális üzem/szervezeti méret	62,7	54,7	53,3	57,9	36,7	56,4
Minőségi munkaerő	68,6	62,3	81,8	42,1	66,7	66,8
Pénzügyi források hozzáférhetősége	29,7	17,0	37,9	21,1	23,3	26,5
Menedzsment színvonala	39,8	32,1	57,6	52,6	53,3	43,1
Termelési technológia	39,0	60,4	58,6	42,1	43,3	46,6
Alacsony munkaerő költségek	26,3	50,9	29,6	15,8	43,3	33,2

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók többsége a vállalati teljesítményekről nyereségesség szempontjából úgy nyilatkozott, hogy legalább a versenytársakkal azonos mértékben (35,2%), vagy az átlagnál jobban teljesítettek (41,6%), 11,2% pedig kiemelkedőnek ítélte teljesítményüket (37. táblázat).

37. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása nyereségesség szerint

A vállalat teljesítménye - Nyereségesség	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Gyenge	1,7	0,0	9,1	0,0	6,9	2,8
Átlag alatti	6,0	11,3	6,1	15,8	0,0	7,2
A versenytársakkal azonos	42,2	32,1	30,3	10,5	34,5	35,2
Jobb, mint az átlag	38,8	35,8	45,5	57,9	48,3	41,6
Kiemelkedő	11,2	20,8	9,1	15,8	10,3	13,2
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A szolgáltatás minősége fontos verseny- és teljesítménymérő tényező, melyre a megkérdezett leányvállalatok nagy hangsúlyt fektetnek, amit a válaszaik is visszatükröztek. E téren a válaszadók közel fele (48%) az átlagnál jobbnak, közel 30% pedig kiemelkedőnek tartotta vállalatának szolgáltatásának minőségét (38. táblázat).

38. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása minőség szerint

A vállalat teljesítménye - Szolgáltatás minősége	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Gyenge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Átlag alatti	0,9	0,0	2,9	0,0	3,4	1,2
A versenytársakkal azonos	18,8	20,8	29,4	21,1	24,1	21,4
Jobb, mint az átlag	50,4	47,2	35,3	47,4	55,2	48,0
Kiemelkedő	29,9	32,1	32,4	31,6	17,2	29,4
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

Az innovációs ráta esetén a legtöbben (34,5%) a versenytársakkal azonos szintűnek minősítette leányvállalatát, míg az átlagnál jobbak 36,1%-ot tettek ki, és 21,8% kifejezetten kimagaslónak tartja az innovációs teljesítményét. (39. táblázat).

39. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása innovációs ráta szerint

A vállalat teljesítménye - Innovációs ráta	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Gyenge	0,9	1,9	2,9	0,0	0,0	1,2
Átlag alatti	8,5	3,8	2,9	5,3	6,9	6,3
A versenytársakkal azonos	37,6	30,2	23,5	36,8	41,4	34,5
Jobb, mint az átlag	31,6	37,7	44,1	47,4	34,5	36,1
Kiemelkedő	21,4	26,4	26,5	10,5	17,2	21,8
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

A környezetvédelmi ügyek tekintetében a versenytársakkal hasonlónak vélik a legtöbben magukat (38,7%), de a válaszadók 31,9% és 23,4%-a azt nyilatkozta hogy náluk jobban (az átlagnál jobban vagy éppen kiemelkedően) teljesítettek (40. táblázat).

40. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása környezetvédelmi ügyek szerint

A vállalat teljesítménye - Környezetvédelmi ügyek	HU (%)	PO (%)	RO (%)	SRB (%)	SK (%)	Összes (%)
Gyenge	2,6	1,9	3,0	10,5	0,0	2,8
Átlag alatti	5,2	1,9	3,0	0,0	0,0	3,2
A versenytársakkal azonos	41,4	32,7	36,4	21,1	53,6	38,7
Jobb, mint az átlag	31,0	26,9	39,4	36,8	32,1	31,9
Kiemelkedő	19,8	36,5	18,2	31,6	14,3	23,4
Összes	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés

HR kompetenciák

Az egyik legismertebb HR guru, Dave Ulrich és szerzőtársai által megnevezett HR-menedzseri kompetenciák (Ulrich, 1997; Ulrich-Brockbank, 2005) – az idegen nyelvű kommunikációval kiegészített - listájából a leányvállalatok válaszai alapján a következő rangsor állítható fel:

1. személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek),
2. idegen nyelvű kommunikáció,
3. HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés),
4. stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás),
5. üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés),
6. HR információs technológia használata (41. táblázat).

A kutatás eredménye részben összecseng Ulrich véleményével, miszerint a sikeres HR-vezetőknek nem elég ismerniük a HRM módszereit, hanem alapos áttekintéssel kell rendelkezniük az üzleti és stratégiai ismeretekről, valamint jártasnak kell lenniük változásmenedzselési és szervezeti kultúra kérdésekben is. A jelzett szerző fontosnak tartja a hitelességet is. Az eredmények azonban azt tükrözik, hogy a vizsgált régió leányvállalatai nem minden kompetenciát ítélnek kellő fontosságúnak, például a stratégiai hozzájárulás negyedik helyre szorulása jelzésértékű.

41. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR kulcskompetenciái

HR kulcskompetenciák jelentősége	HU	PO	RO	SRB	SK	Összes
	Válaszok átlagai					
Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	2,84	3,04	2,88	3,29	2,57	2,88
Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	2,87	3,16	3,06	3,06	2,36	2,91
Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	3,25	3,54	3,27	3,41	3,07	3,30
HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	2,99	3,20	3,24	3,24	2,79	3,06
HR információs technológia használata	2,53	2,52	3,06	3,06	2,79	2,67
Idegen nyelvű kommunikáció	3,15	3,22	3,12	3,29	2,79	3,13

Forrás: Saját szerkesztés

Kompetenciafejlesztési módok

A válaszadók a HR területén megvalósuló személyes kompetenciafejlesztési lehetőségek közül a leányvállalat HR részlegében megvalósuló helyi képzés és fejlesztést, valamint a helyi informális tanulást jelölték a legjellemzőbbnek. Fontosnak ítélték még az anyavállalatnál megvalósuló informális tanulást, és az anyavállalati formális HR képzés és fejlesztést is (42. táblázat).

42. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR kompetenciafejlesztési módjai

Kompetenciafejlesztési módok jelentősége	HU	PO	RO	SRB	SK	Összes
	Válaszok átlagai					
Informális tanulás a leányvállalat HR részlegében	3,10	3,34	3,42	3,88	2,57	3,18
Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegében	1,84	2,43	2,44	3,63	1,93	2,16
Informális tanulás az anyavállalatnál	2,26	2,86	2,72	3,61	2,50	2,57
Helyi HR-képzés és fejlesztés	3,03	3,38	3,34	4,11	3,04	3,22
HR-képzés és fejlesztés az anyavállalatnál	2,21	3,29	2,94	3,75	2,75	2,69
HR-képzés és fejlesztés más leányvállalatnál	1,73	2,80	2,50	3,38	2,07	2,19

Forrás: Saját szerkesztés

Tudástranszfer

A válaszadók a HR tudásáramok értékelésekor a saját leányvállalat HR részlegén belül megvalósuló tudás átadást ítélték a legfontosabbnak, amit az anyavállalatától érkező tudástranszfer követ. Ennek a fordított irányát viszont még a más szervezeti egységek közötti transzfereknek is kisebb fontosságúnak jelzik a válaszadók (43. táblázat).

43. táblázat: Tudástranszfer a kutatásban résztvevő leányvállalatoknál

Tudástranszfer jelentősége HR területen	HU	PO	RO	SRB	SK	Összes
	Válaszok átlagai					
HR-tudástranszfer az anyavállalattól az Önök leányvállalata irányába	3,04	3,53	3,26	4,06	3,41	3,28
HR-tudástranszfer az Önök leányvállalatától az anyavállalat irányába	2,26	3,00	2,90	3,50	2,57	2,62
HR-tudástranszfer az Önök leányvállalata és más leányvállalatok között	2,34	2,98	3,18	3,63	2,11	2,64
HR-tudástranszfer az Ön leányvállalatánál a HR részlegen belül	3,26	3,12	3,69	4,19	3,18	3,34
HR-tudástranszfer az Ön leányvállalata és más szervezeti egységek között	2,98	3,45	2,75	4,00	2,43	3,06

Forrás: Saját szerkesztés

Klaszterelemzés

Pfeffer (1994) és Ulrich (1997) határozottan mellett érvelnek, hogy az emberi erőforrások megfelelő színvonalú menedzselése kitüntetett szerepet játszik a szervezet versenyelőnyének megszerzésében és megtartásában. Ulrich és Brockbank (2005) öt fő értékteremtő HR-kulcsképet határoztak meg. A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment szempontjából nem hagyható figyelmen kívül a korábban említett öt kulcskompetencián kívül az idegen nyelvű kommunikációs képesség sem. Davenport és Prusak (2001) szerint a tudástranszfer nélkülözhetetlen a vállalat sikerének szempontjából. A vizsgált leányvállalatoknál dolgozó HR szakemberek egyes kompetenciáit, kompetenciafejlesztési és tudástranszfer módjait értékelő válaszokra standardizált indexeket képeztem a kapott adatok tömörítése céljából. Fontosnak véltem kiemelni a HR szerepét a döntéshozatali felelősség kapcsán a különböző HR tevékenységekben, mely egyben tükrözi a vizsgált leányvállalatok HR osztályainak a szakmai elismertségét, a döntéshozatalban való részvétel jelentőségét, ezért erre a kérdéscsoportra vonatkozóan szintén létrehoztam a standardizált index mutatószámot. Feltételezésem szerint a Guest (1987) által leírt elkötelezettséget és a többi HR eredményt az említett kompetenciák magas szintű elsajátítása, ismerete és fejlesztése mellett lehet elérni, mely egyben hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre is. A válaszadók a leányvállalatuk teljesítményét négy megközelítésből értékelték, ezért itt is szükségesnek véltem a standardizált index képezését. A képzett indexekkel K-Közép klaszterelemzést végeztem, melynek során szakmai megfontolás alapján három csoportot alakítottam ki, melyek az alábbi megoszlást mutatják (44. táblázat):

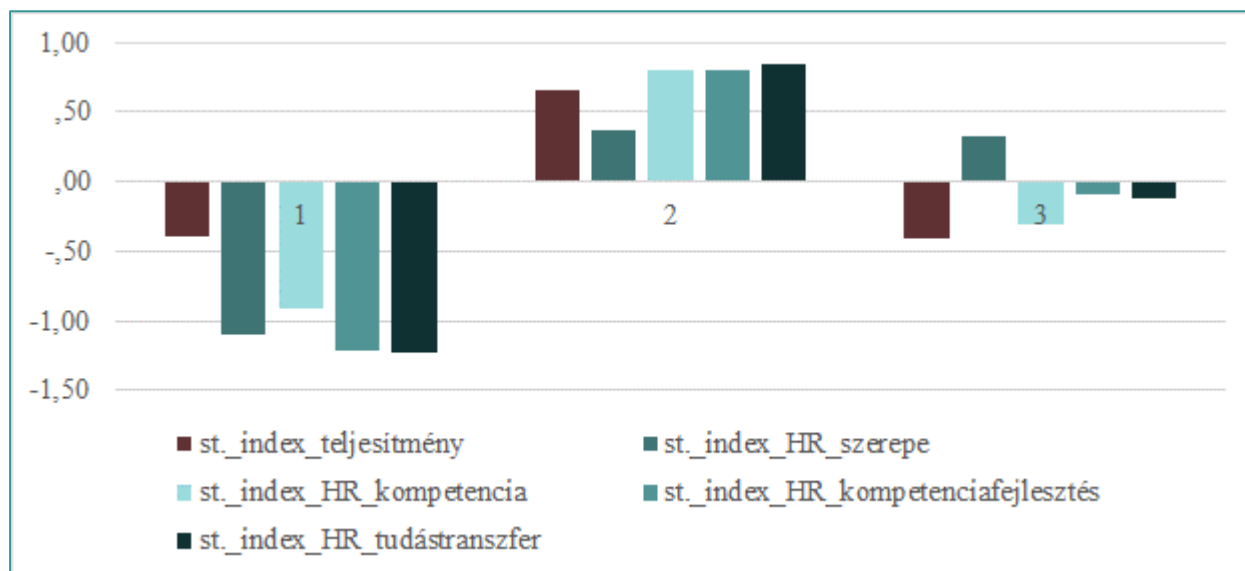
44. táblázat: Klaszterelemzés eredménye

Klaszterek	1	45 leányvállalat	23,08%
	2	69 leányvállalat	35,38%
	3	81 leányvállalat	41,54%
Összesen		195 leányvállalat	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés

A létrehozott klaszterek grafikus ábrázolása (23. ábra) jól szemlélteti a csoportok közötti főbb különbségeket. (A klaszterek beazonosítását szektor, eredet, létszám stb. szerint a munkahelyi vitán elhangzottaknak megfelelően megkíséreltem, de nem jutottam eredményre.)

Az 1-es csoport (23, 08%) HR indexei, mutatószámai teljes egészében a negatív tartományba esnek, és ezzel párhuzamosan megfigyelhető az is, hogy ezek a leányvállalatok teljesítményüket is gyengébbnek ítélték az átlagához képest. Az 1-es és a 3-as klaszterek teljesítménye szinte azonos mértékben tér el az átlagos értéktől negatív irányba még annak ellenére is, hogy a 3-as csoport (41,54%) HR mutatószámai már kedvezőbb értéket mutatnak. Úgy gondolom, hogy itt igazolódik be Bokor (2009) gondolata, mely szerint minden részlem szükséges a teljes értékű HR működéshez. Határozottan kiemelkedik a 2-es klaszter (35,38%) a többi közül, mivel minden értéke a pozitív tartományba esik. Az elemzés eredményében az látható, hogy a magas szintű HR indexekkel rendelkező leányvállalatok szervezeti teljesítményüket is jóval pozitívabbnak becsülték meg. Továbbá az is kijelenthető, hogy a HR végrehajtói szerepkörből való kiemelkedése, és döntéshozóvá válása szintén megfigyelhető a magasabb szervezeti teljesítmény mellett.



23. ábra: Klaszterek ábrázolása

Forrás: Saját szerkesztés

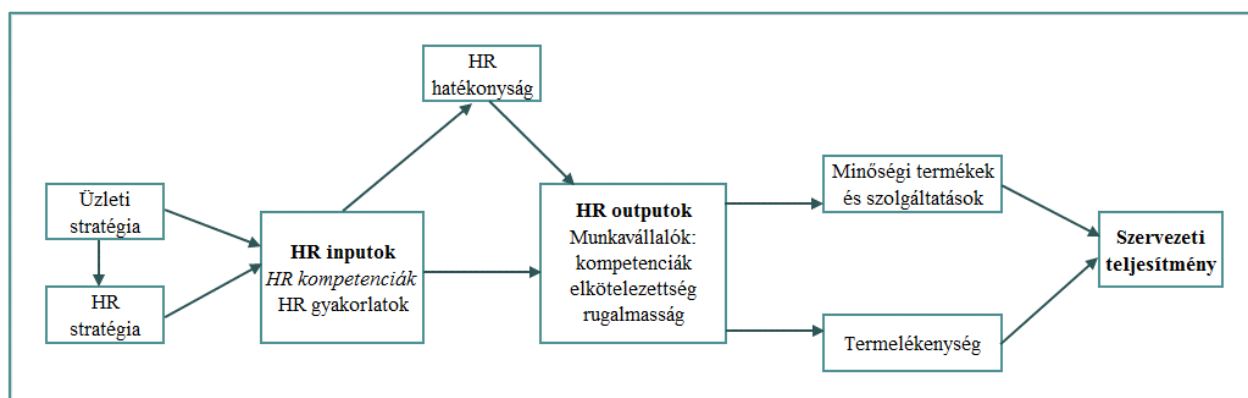
Várákoszomat igazoló összefüggést a Spearman-féle próba elvégzésével támasztottam alá a HR szerepe, a kompetenciák, a kompetenciafejlesztési és tudásátadás kérdésekre képzett indexek valamint a teljesítmény indexek közötti (45. táblázat) vizsgálat során. A HR önálló döntéshozatalai felelőssége és a szervezeti teljesítmények közötti összefüggés csupán tendenciaszerű, de a többi három tényező esetében 1%-os szignifikancia szinten megfigyelhető a kapcsolat. A kompetenciafejlesztés és tudastranszfer indexek esetében pozitív irányú gyenge összefüggés, de a HR kompetenciák és a teljesítmény között már pozitív, közepesen erős összefüggés áll fenn.

45. táblázat: Spearman-féle korreláció vizsgálat

		st._index_ teljesítmény	st._index_ HR_szerepe	st._index_HR_ kompetencia	st._index_HR_ komp.fejl.	st._index_HR_ tudástranszfer
st._index_ teljesítmény	Correlation Coefficient	1,000	,117	,369**	,230**	,242**
	Sig. (2-tailed)		,084	,000	,001	,000
	N	246	220	233	223	229
st._index_ HR_szerepe	Correlation Coefficient	,117	1,000	,229**	,253**	,251**
	Sig. (2-tailed)	,084		,001	,000	,000
	N	220	225	217	208	212
st._index_ HR_kompetencia	Correlation Coefficient	,369**	,229**	1,000	,426**	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000
	N	233	217	238	219	225
st._index_HR_ kompetenciafejlesztés	Correlation Coefficient	,230**	,253**	,426**	1,000	,706**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	223	208	219	228	220
st._index_ HR_tudástranszfer	Correlation Coefficient	,242**	,251**	,521**	,706**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	229	212	225	220	233
**, 1%-os szignifikancia szinten						

Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalmi feldolgozásban bemutatott átfogó HRM modellek nem tartalmazzák tételesen azokat a HR inputokat, amelyek szükségesek a jó HR gyakorlatok kialakításához, és ezáltal a hatékony HR munka és HR eredmények eléréséhez. A vita a „best practice” és a „best fit practice” között zajlik, de véleményem szerint a jó HR gyakorlatokat megfelelően alkalmazni azok a HR-esek tudják, akik rendelkeznek a szükséges HR kulcsképességekkel. Természetesen számos egyéb külső és belső tényezőt figyelembe kell venni a módszerek kialakításához és alkalmazásához, de a kutatás is alátámasztja, hogy az alapvető, transznacionális HR kompetenciák elengedhetetlenül fontosak a szervezeti sikerhez vezető úton és ezek birtokában képesek a leányvállalatok HR részlegei a lokális válaszadásra és egyben a globális hatékonyságra is. Ennek tükrében a szervezeti teljesítmény és a HRM közötti kapcsolatot leíró Guest et al. (2000) modellt kiegészítettem, amely a 24. ábrán látható. A szervezeti teljesítményhez vezető út kiindulópontja a HR folyamatok tekintetében az üzleti stratégiából levezetett HR stratégia, melyet a különböző HR tevékenységek által lehet megvalósítani. A jó HR gyakorlat feltétele a fentiekben ismertetett HR kompetenciák magas szintű elsajátítása és alkalmazása.



24. ábra: A HRM és a szervezeti teljesítmény kompetencia alapú megközelítése

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálataim alapján a hetedik hipotézisem, mely szerint a HR kompetenciák, kompetenciafejlesztés és tudástranszfer súlya, illetve a helyi HR döntéshozatali szerepe befolyásolja a leányvállalatok teljesítményét, beigazolódott.

5.4 Új és újszerű tudományos eredmények

A vizsgált Közép- és Kelet- Európában megtelepedő leányvállalatok által adott válaszok elemzése és a szakirodalmi kutatás alapján a következő új és újszerű, statisztikailag megalapozott tudományos megállapításokat teszem:

E1: A khi-négyzet próbák eredményei alapján igazoltam, hogy az anyavállalat eredete, az anyaország menedzsment kultúrája befolyásolja a vizsgált leányvállalatok HR gyakorlatát, ami gátolja a globális trendek lokális adaptációját. Az anyavállalat menedzsmentje által alkalmazott módszerek meghatározóak a leányvállalatok gyakorlatában. Az anyavállalati kontroll elemeiként:

E2: A khi-négyzet próbák eredményei alapján kimutattam, hogy a leányvállalat alapításának ideje és módja jelentősen befolyásolja a leányvállalatok HR gyakorlatát.

E3: A khi-négyzet próbák eredményeire támaszkodva megállapítottam, hogy az anyavállalat stratégiai orientációja meghatározza a régió országaiba települt vállalatok HR gyakorlatát.

E4: A khi-négyzet próbák és a Kruskal-Wallis nemparaméteres próba eredményei alapján megállapítottam, hogy a régió országainak HR gyakorlatát jelentősen befolyásolja a központi HR szerepe, és nagy mértékben meghatározza a helyi HR mozgásterét a HR szakmai kérdésekben.

E5: A korábban Nyugat-Európában megfigyelt lokalizációs folyamat a vizsgált közép- és kelet-európai mintában is visszatükröződik. A hazai és külföldi kiküldöttek szerkezeti összetétele jelentős változást mutat. A kutatás eredményei alapján igazoltam, hogy a korábbiakban tapasztaltakhoz képest napjainkban már magasabb számban kapnak külföldi kiküldetést a hazai munkavállalók, és kevesebb a drága expat a helyi leányvállalatoknál.

E6: A közép- és kelet-európai leányvállalatok körében elvégzett statisztikai vizsgálatok eredményei alapján feltártam a szervezeti teljesítmény és a HRM közötti kompetencia alapú összefüggést. Az elvégzett klaszterelemzés és Spearman-féle korrelációs vizsgálat eredményei alapján megállapítottam, hogy a leányvállalati teljesítményt növeli az alapvető HR kompetenciák magas szintű ismerete és alkalmazása. Az alapvető HR kulcskompetenciák, mint stratégiai hozzájárulás, üzleti ismeretek, személyes hitelesség, HR szolgáltatások és HR technológiai ismeretek együttes megléte és fejlesztése meghatározó tényezők az üzleti teljesítménynek. A kapott eredmények alapján kibővítettem Guest et al. (2000) puha megközelítésű HRM és teljesítmény kapcsolatát leíró modelljét. Eredményeim alapján kiegészítettem a HR inputokat az alapvető HR kompetenciákkal, melyek biztosítják a kívánt HR gyakorlatokat. A sikeres HR tevékenységek eredményezik a HR outputokat, azaz az elvárt HR eredményeket, az elkötelezettséget, a rugalmasságot és a munkavállalói kompetenciákat.

6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A rendszerváltás Közép- és Kelet- Európában felélénkítette az akadémiai szféra érdeklődését, és számos vita indult az átalakuló országokban bevezetett kapitalizmus mibenlétéről és természetéről. Annak ellenére, hogy az Európai Unió szélesre tárta kapuit, és már 28 tagországgal rendelkezik, jelentős különbségek vannak az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúrái és továbbá a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, és természetesen gazdasági helyzetükben is (Poór, 2013). Huszonöt évvel a piacgazdaság térnyerését követően még most is számos kérdés felmerül a volt szocialista országok átalakulásával kapcsolatban. Az Európán belüli különbségek miatt jogos az önálló európai HRM létezéséről beszélni (Brewster, 1994), és az utóbbi 15-20 évben körvonalazódott az is, hogy még a földrajzilag közel fekvő országok között is jelentős eltérések figyelhetők meg a menedzsment gyakorlatokban. A kultúrakutatók közül elsőként Gupta és munkatársai (2002) igazolták empirikusan is a kelet-európai klaszter létezését. Értekezésemben a vizsgált régió HR gyakorlatának történelmi perspektívában történő bemutatására vállalkoztam. A régió országainak múltjából, gazdasági fejlettségi szintjéből, és a szocializmusban alkalmazott központosításból fakadóan eltérően fejlődtek ki az általuk alkalmazott HRM gyakorlatok és módszerek. Brewster szavaival élve ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern HRM vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők (Brewster et al., 2010). A rendszerváltást követően felgyorsultak az események, de a gazdaság több szegmensében a modern HRM szemlélete sok esetben csak jelszavakban érvényesült.

A doktori értekezésemben bemutatott kutatásban Közép- és Kelet Európa öt országából (Magyarország, Lengyelország, Románia, Szerbia, Szlovákia) összesen 254 jogilag önálló multinacionális leányvállalat vett részt. A külföldi érdekeltségű vállalkozások lényeges szerepet töltenek be a régió foglalkoztatásában. A felmérésben részt vevő leányvállalatoknál a vizsgált 2011-es évben több mint 245 ezer fő dolgozott. Következtetéseimet a megfogalmazott hipotézisek mentén ismertetem a szakirodalom és az empirikus kutatásból nyert információk összefoglalására és elemzéseim eredményeire támaszkodva.

H₁: A nemzetközi vállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok különböző HR jellemzőit és tevékenységeit.

A kutatásban résztvevő leányvállalatok 34 különböző országból érkeztek. Több mint 67% a következő öt országból: Németország, USA, Franciaország, Ausztria és Svájc. A fennmaradó mintegy 23% további 29 országból származik. A válaszadók anyavállalatainak menedzsment kultúrák szerinti eredete szerint a legnagyobb arányban az ún. germán és az angolszász menedzsment kultúrájú cégek vannak jelen. A trendekben fellelhető, hogy a hagyományos multik csoportjai mellett megjelentek az ún. feltörekvő (emerging) és az átmeneti (transitional) országok cégei is. A khi-négyzet próba szerint az eredet és a HR gyakorlatok között számos esetben (HR szervezeti átalakulás, kompetenciák és tudástranszfer jelentősége esetében) kimutatható szignifikáns összefüggés van. Sok esetben nem vezetett eredményre az elvégzett vizsgálat, melynek oka valószínűleg az, hogy egyes kategóriákban alacsony volt az elemszám. Ezért összességében úgy értékelem, hogy az ***első hipotézis csak részben igazolódott be***. Ennek megfelelően szükségesnek vélem, hogy a régió leányvállalatainál dolgozó HR szakemberek

munkájuk során megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek az anyavállalat országaról, és menedzsment kultúrájáról.

H₂: A leányvállalatok megalakulásuknak ideje és módja befolyásolja a leányvállalatok különböző HR jellemzőit és tevékenységeit.

A vizsgált leányvállalatok több mint negyedének külföldi tulajdonosai már az 1995 előtti években hajtották végre a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek másik bő negyede az 1995 és 2000 közötti időszakban érkezett a régiókba. 2000 után alakult meg a mintában szereplő vállalatok több mint 40%-a. A leányvállalatok megalakulásának ideje befolyásolja a HR szerepét, azaz az elsődleges döntéshozatali felelősség megoszlását a helyi HR és a helyi vezetés között. Néhány HR kérdés esetében (kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaügyi kapcsolatok) a korábban alapított cégeknél az elsődleges döntéshozatali felelősség inkább a helyi HR irányába tolódik a megosztott döntéshozatal mellett. A khi-négyzet próba további gyenge és tendenciaszerű kapcsolatot mutatott a megalakulás ideje és a HR üzleti partneri szerep erősödése, a külső szolgáltatók igénybevétele (személyzetfejlesztés), a HR tudástranszfer (leányvállalatok között) és a tehetségek megtartása tekintetében.

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak kicsit több, mint fele (51%) felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a vizsgált vállalatokban, míg kisebbik hányaduk (49%) zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett a régiókba. A khi-négyzet próba eredményei azt mutatják, hogy a piacra lépés módja hat a vállalati összlétszáma, és a HR dolgozók számára is. A felvásárlás útján megalakult cégeknél nagyobb arányban haladja meg a foglalkoztatottak száma az 1000 főt, és a HR létszám a 20 főt. A statisztikai próba további összefüggést mutatott az elsődleges döntéshozatali felelősség (emberi erőforrás tervezés, toborzás, teljesítményértékelés, munkaügyi kapcsolatok, dolgozói belső kommunikáció), a HR szervezeti átalakulás (HR funkciók visszakerülése a vezetéshez, HR üzleti partneri szerep, HRSSC létrehozása) vonatkozásában. A felvásárlás útján belépő vállalatoknál alacsonyabb a kizárólag helyi vezetés elsődleges döntéshozatali szerepe a jelzett HR területeken. A zöldmezős beruházással létrejövő leányvállalatok esetében nagyobb mértékben növekedett az emberi erőforrás tervezés területén a külső tanácsadók igénybevétele. A tehetségek megtartását és a versenyképes jövedelem biztosítását pozitívabban ítélik meg a zöldmezős beruházással érkezők. A szakszervezetek befolyása általánosan elmondható, hogy csekély a vizsgált szervezetek válaszai alapján, de megállapítható, hogy a zöldmezős beruházást végzők esetében nagyobb arányban egyáltalán nem jellemző. Végül tendenciaszerű kapcsolat mutatható ki a piacra lépés módja és az idegen nyelvű kommunikáció kompetencia esetében. A felvásárlással belépők leányvállalatok körében kisebb mértékben számít fontos kompetenciának. A kapott eredmények alapján a ***második hipotézis részben beigazolódott.***

H₃: A stratégiai orientáció hat a vizsgált leányvállalatok HR jellemzőire és gyakorlataira.

A klasszikus versenystratégiák közül a vizsgálat időszakában a résztvevő vállalatok többsége (59,1%) a növekedést és portfólió bővítést jelölte a legfontosabb stratégiai orientációnak. A stabilitás megőrzése a megkérdezett cégek 36,9%-nak stratégiai irányát jellemezte. 3,2% a méretcsökkentést választotta. A válságból való kilábalás egyértelműen elindult 2011-ben. Az elvégzett statisztikai vizsgálatok alapján a stratégiai orientáció hat az önkiszolgáló HR

bevezetésére vezetők számára, a növekedési stratégiát alkalmazók körében volt ez a HR szervezeti átalakulás jellemzőbb. A leányvállalatok stratégiai orientációja befolyásolja a hazai és külföldi kiküldöttek számát is, a növekedési orientáció esetében magasabb volt a kiküldöttek száma. Ezeken kívül a khi-négyzet próba az idegen nyelvű kommunikáció kompetencia esetében mutatott szignifikáns összefüggést. Ennek a tükrében **a harmadik hipotézis részben beigazolódott.** A kutatás is alátámasztja, hogy a leányvállalatok HR stratégiája és a vállalati stratégia összhangja szükséges. A HR szakemberek más és más kihívásokkal nézhetnek szembe a különböző stratégiai orientációk esetében, és a lehetséges gyakorlataikat, módszereiket a kijelölt irányhoz igazítva ajánlatos alkalmazniuk.

H4: A leányvállalati szerep befolyásolhatja a HR tevékenységeket.

A khi-négyzet próba nem eredményezett jelentős számban megbízható eredményeket a vizsgált változók körében, ezért **a negyedik hipotézist elvetettem.**

H5: A központi HR szerepe hat a leányvállalat HR jellemzőire és tevékenységeire, különös tekintettel az elsődleges döntéshozatali felelősségre HR kérdésekben.

A vizsgált leányvállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlat megfigyelhető. A válaszadók közel felénél az anyavállalat központi HR részlege általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek számára. A leányvállalatok több mint negyedénél erőteljes a központi HR szerepe, és csupán néhányan számoltak be teljes centralizációról. A fennmaradók esetében a központ szinte teljesen szabad kezdet biztosít a helyi HR számára. A központi HR szerepvállalása befolyásolja a leányvállalatoknál HR kérdésekben a döntéshozatali felelősség megoszlását (toborzás, kiválasztás, személyzetfejlesztés, tehetséggondozás, HRIS). A szignifikáns összefüggést alátámasztotta a khi-négyzet próba és a Kruskal-Wallis vizsgálat is. További kapcsolat mutatható ki a HR szervezeti átalakítások (HR üzleti partneri szerep erősödése), a külső tanácsadók igénybevétele (toborzás, kiválasztás), és a kompetenciák (személyes hitelesség, HR szolgáltatások, idegen nyelvű kommunikáció), valamint a kompetenciafejlesztési módok (másik leányvállalatnál, anyavállalatnál) tekintetében. Az eredményeim alapján **az ötödik hipotézis beigazolódott.** Az anyavállalati központ standardizálási folyamatai kedvezőtlenül hatnak a kívánt globalizációs folyamatokra, így azok gátolják a globális trendek lokális adaptációját.

H6: A külföldi és helyi kiküldöttek arányának szerkezete megváltozott mára.

A korábban Nyugat-Európában megfigyelt lokalizációs folyamat a vizsgált közép- és kelet-európai mintában is megmutatkozik. A válaszok alapján a hazai és külföldi kiküldöttek szerkezete jelentős változást mutat, a korábbiakhoz képest megfordult az irány. Ma már sokkal jelentősebb számban kapnak külföldi kiküldetést a hazai alkalmazottak, és kevesebb a drága expat a helyi leányvállalatoknál. Tehát **a hatodik hipotézis teljes egészében beigazolódott.**

H7: A HR kompetenciák, kompetenciafejlesztés és tudástranszfer súlya, illetve a helyi HR döntési szabadsága befolyásolja a vizsgált leányvállalatok teljesítményét.

A vizsgált leányvállalatok válaszai alapján a kérdőívben szerepelt kompetencia csoportokból a következő rangsor állítható fel:

1. személyes hitelesség,
2. idegen nyelvű kommunikáció,
3. HR szolgáltatások,
4. stratégiai hozzájárulás,
5. üzleti ismeretek,
6. HR információs technológia használata.

A kutatás eredménye részben összecseng a szakirodalommal, hogy a sikeres HR-vezetőknek nem elég ismerniük a HRM módszereit, hanem üzleti, stratégiai, kommunikációs ismeretekkel is rendelkezniük kell. Az eredmények azonban azt tükrözik, hogy nem minden kompetenciát ítélnék kellő fontosságúnak a vizsgált régió leányvállalatai, például a stratégiai hozzájárulás negyedik helyre szorulása jelzésértékű. A hetedik, és egyben utolsó hipotézisemet klaszterelemzéssel és Spearman-féle korreláció számítással ellenőriztem. Az elemzés során három klasztert alakítottam ki a vállalati teljesítmény, a HR döntéshozatali szerepe, a HR kompetenciák, kompetenciafejlesztési módok és tudástranszfer kérdésekre adott válaszok indexekké tömörítését követően. A klaszterek ábrázolása segítségével jól látható, hogy magasabb szervezeti teljesítményt értek el azok a leányvállalatok, amelyek a jelzett területeket jelentősebbnek ítélték meg. A szervezeti teljesítmény és a vizsgált képzett HR mutatószámok között szignifikáns összefüggés állapítható meg. A legerősebb kapcsolat a teljesítmény és a HR kompetenciák között mutatható ki. ***Ennek tükrében a hetedik hipotézis beigazolódott.*** Az elemzés eredményeinek megfelelően a HRM rendszerek és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat leírását kíséreltem meg a korábbi Guest et al. (2000) modell alapján, mégpedig a HR alapvető inputjainak meghatározása tekintetében. Ahhoz, hogy a HR megfelelő színvonalú eredményeket produkáljon a dolgozói elkötelezettség, rugalmasság és minőség elérése érdekében - mely kulcsfontosságú a végső eredmény szempontjából -, azokat a HR kompetenciákat kell előtérbe helyezni, melyek ezt biztosítják. A jelenlegi és a jövőbeli HR vezetőknek szem előtt kell tartani, hogy a szakmai ismereteken túlmenően ugyanolyan fontos, hogy üzleti, stratégiai és információtechnológiai tudással is rendelkezzenek. A nemzetközi vállalatoknál alapvető elvárás az idegen nyelvtudás is. A tárgyalt kompetenciák magas szintű ismerete és alkalmazása teszi lehetővé a HR szervezetben belüli elismertségét és a szervezetek üzleti eredményeinek javítását. Az elsajátított tudás csiszolásának igénye örökérvényű a folyamatosan változó és fejlődő világunkban. Ennek érdekében törekedni kell a folyamatos képzésre és fejlesztésre, valamint a tudásátadás valamennyi lehetséges módjának a kiaknázására. Prahalad és Hamel (1990) nyomán a vállalatok alapvető képességei határozzák meg a sikert, mely megglátásom szerint az emberi erőforrás menedzsment területére is kihegyezhető. A fentiekben felsorolt alapvető HR kulcsképessegek birtoklása teszik lehetővé a globális hatékonyságot és a lokális válaszképességet.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Zárógondolatként, a dolgozatom egyik legfontosabb tanulságaként John Maynard Keynes szavai nyerne újra megerősítést, mely szerint „a nehézség nem az új eszmék kialakításában rejlik, hanem a régiektől való megszabadulásban.” Ez a gondolat különösen érvényes az egykor szögesdróttal körbevett, és a Kelet foglyává vált Közép- és Kelet- Európa országaira, melyek szinte „csettintésre” tértek át a kapitalista, piaci alapon működő gazdasági rendszerre. A szakirodalmi feldolgozás során nagy hangsúlyt helyeztem a nemzetköziesedés és globalizáció témakör alapos bemutatására, melynek fő zászlóvivői a multinacionális vállalatok (Csath, 2008). A régió gazdaságára rendkívül nagy hatást gyakoroltak a külföldi befektetők, akik nemcsak tőkéjüket hozták magukkal, hanem a technikai know-how-n túlmenően, annak tudását is, hogy hogyan kell vállalatot menedzselni, milyen jogrendet és magatartási normákat igényel egy kapitalista gazdaság működtetése (Kornai, 2005). A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment tárgyalása előtt, áttekintettem az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos legfontosabb értelmezéseket, modelleket, mivel az általános emberi erőforrás menedzsment módszerei és tevékenységei a legtöbb esetben nem térnek el az IHRM tekintetében sem. Értekezésem célja a közép- és kelet-európai régióban alkalmazott HR gyakorlatok és módszerek mélyebb megértése volt. A szakirodalom vizsgálata során körvonalazódott, hogy az eredet, az anyavállalat nemzeti kultúrája és a menedzsment kultúrája jelentős befolyásoló erővel bír (Hazing – Sorge, 2003; Fatehi, 1996; Perlmutter, 1969), melyet vizsgálataim is alátámasztottak. A közép- és kelet európai régióra jellemző a megkésettség, késve érkeztek a nemzetközi vállalatok leányvállalatai is. A rendszerváltást követően felgyorsultak a vállalat felvásárlások, az akvizíciók és a vállalati összeolvadások. Miután egy nemzetközi vállalat HRM stratégiáját az üzleti stratégia jelentősen befolyásolja, az alapvető stratégiai orientációk, mint növekedés, stabilitás, vagy méretcsökkenés hatnak a leányvállalat HR gyakorlataira, mindhárom esetben más kihívásokkal kell megbirkóznia a HR szakembereknek. Ezt az elvégzett statisztikai próbák is igazolták. Taylor és szerzőtársai (1996) szerint az exportáló viszonyrendszerben az anyavállalatnál alkalmazott HR rendszerek változtatás nélküli teljes átvétele a jellemző. Az adaptáló viszonyrendszerben a helyi leányvállalatok az anyavállalattól átvett HR rendszereket igényeikhez igazítják, de az anyavállalati HR központ és a helyi HR közötti viszony befolyásolja a helyi HR gyakorlatot. A vizsgált közép- és kelet- európai minta alapján megállapítottam, hogy a központi HR jelentősen befolyásolja a helyi HR gyakorlatot. A lokalizáció, azaz a külföldi kiküldöttek helyiekre történő lecserélésének folyamata először a fejlett világ országaiban, Nyugat-Európában volt megfigyelhető, a nagyon drága külföldi munkatársakat fokozatosan hazaküldték, és helyiekkel váltották fel a nemzetközi cégek. Napjainkban ez a tendencia a vizsgált régió országaiban működő leányvállalatoknál is felerősödött. Egy nemzetközi cég globális piacon elért és fennmaradó sikerének záloga a kulcsfontosságú tudásanyagok és kompetenciák birtoklása és átadása. A minőségi tudás átadásának formája, a tudástranszfer nélkülözhetetlen a vállalat sikerének szempontjából. A globalizáció eredményeként a tudástranszfer mechanizmusai jelentősen megváltoztak, a folyamat felgyorsult. Az alapvető HR kulcskompetenciák, mint stratégiai hozzájárulás, üzleti ismeretek, személyes hitelesség, HR szolgáltatások és HR technológiai ismeretek megléte és fejlesztése elengedhetetlenül fontos tényezői szervezeti siker szempontjából. A kapott eredmények alapján újragondoltam a Guest (2000) puha megközelítésű

HRM és szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró modelljét. A HR hatékonyságot és HR eredményeket biztosító HR inputokat (HR tevékenységeket) eredményeim alapján kiegészítettem az alapvető HR kompetenciákkal. A jelenlegi és a jövőbeli HR vezetőknek szem előtt kell tartani, hogy a szakmai ismereteken túlmenően üzleti, stratégiai és információtechnológiai tudással is feltétlen rendelkezniük kell. Ezen kompetenciák magas szintű ismerete és alkalmazása növeli a HR szervezeten belüli elismertségét és segíti a vállalatok üzleti eredményeinek javítását célzó HR tevékenységeket. A meglévő tudás fejlesztési igénye örökérvényű, ezért törekedni kell a folyamatos képzésre és fejlesztésre, valamint a tudásátadás valamennyi lehetséges módjának a kiaknázására.

8. SUMMARY

As a final thought and one of the most important lessons of my work, John Maynard Keynes's words are confirmed, that „the difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones.” This idea is particularly true in the Central and Eastern European countries, which were at one surrounded by barbed wire and captured by the East. Their political and economic change took place astonishingly fast. In the literature processing I put great emphasis on the overview of internationalization and globalization. The main standard-bearer of globalisation (Csath, 2008), multinational companies have become very large and powerful. Foreign investors also exerted an extraordinary influence on the region. Not only did they bring in capital, but – in addition to technical know-how – they brought knowledge about how to manage a company, and about what kind of legal system and behavioural norms are requirements for the operation of a capitalist economy (Kornai, 2005). Before I introduced the international human resource management, first I should have defined the general fields, models and interpretations of HRM, because in most cases general HRM methods and activities do not differ from IHRM. The purpose of my thesis was the deeper understanding of HR practices and methods used in Central and Eastern Europe. During the examination of the literature was outlining that the origin, the national culture and management culture of the parent company have a significant influence (Hazing – Sorge, 2003; Fatehi, 1996; Perlmutter, 1969), this statement was supported by my statistical analysis also. The Central and Eastern European region is characterized by lateness, subsidiaries of international companies has arrived late as well. In the period after the transition has seen changes, the importance of mergers and acquisitions have accelerated. The HRM strategy of international company is significantly affected by the business strategy, the basic strategic orientation can be growth, stability and size reduction. In all three cases HR professionals are faced with other challenges. This is confirmed by the statistical tests as well. According to Taylor et. al. (1996) it is typical the full takeover of HR systems in the exporting relation. In adapting relation local subsidiaries receive HR system from the parent company, but they are adjusting to their needs. The relationship between the headquarter of parent company and the local HR affect the local HR practices and methods. Based on the Central and Eastern European sample I confirmed that the role of central HR influences significantly the local HR practices. Localization involves the removal or absence of an assignee's „expatriate” status from a policy standpoint, including benefits and allowances. This process has been observed in the developed world, and in Western Europe firstly. The very expensive foreign employees have been sent home, and replaced by local employees in international companies. Today, this trend has strengthened in examined subsidiaries of the region as well. The pledge of success on global market is the possession and transfer of key competencies and skills. The qualitative form of knowledge transfer is essential for international companies. As a result of the globalization, in the past decades has seen a significantly changes in knowledge transfer mechanisms, the process accelerated. HR practitioners need to be skilled in five main areas of HR work: strategic contributions, business knowledge, personal credibility, HR delivery and HR technology. Based on my analysis they influence the performance of the companies. On the basis of the key findings I completed Guest et al. (2000) model of link between HRM and performance in light of soft approach with the core competencies, which in my opinion constitute the main HR inputs to the

outcomes of HR and companies. Current and future HR managers should be skilled all in these areas. The high level application of this knowledge enhances HR's reputation within the HR organization and helps HR activities to improve business results. The development needs of available knowledge is eternal, and therefore should be pursued continuous training and development, as well as all possible ways of exploiting knowledge transfer.

M1. – IRODALOMJEGYZÉK

1. Ackermann, K. F. (1986): A contingency model of HRM strategy - Empirical research findings reconsidered. *Management Forum*. Vol. 6. 65-83. pp.
2. Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt. Budapest. 17. p.
3. Adler, N. (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*. (2) 29-47. pp.
4. Adler, N. J. - Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resource management: a global perspective. In: Pieper, R. (ed.) *Human Resource Management. An International Comparison*. Walter de Gruyter. Berlin. 60-235. pp.
5. Agarwal, J. P. (1990): Ausländische Direktinvestition in Osteuropa. *Weltwirtschaft*. Vol. 2. 126-137. pp.
6. Andor L. (2002): Anti-globalizmusok. *Eszmélet*, 55. szám (2002. ősz) 172-173. pp.
7. Antalóczy K. – Sass M. (2011): Kis – és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*. LV. évf. szeptember-október 22–33. pp.
8. Appelbaum, E. - Bailey, T. - Berg, P. - Kalleberg, A. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. Ithaca. NY.
9. Armstrong, M. (2006): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia. 4-23.pp.
10. Arthur, J. B. (1992): The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mills. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 45. No. 3. 488-506 pp.
11. Arthur, J. B. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 37. No. 4. 670-87. pp.
12. Artner A. (2003): Globalizációkritika a világban. Az „antiglobalizációs” mozgalmak céljai és tevékenysége. MTA Világgazdasági Kutatóintézet. Műhelytanulmányok. Budapest. 4-6.pp.
13. Árva L. (2002): Globalizáció és gazdasági növekedés: kérdőjelek és felkiáltójelek. In: Matolcsy Gy. (szerk.): *Növekedés és globalizáció*. Kairosz Kiadó. Budapest: 20-21. pp.
14. Bakacsi Gy. (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) című T046897 számú OTKA kutatásról. Budapest. 60. p.
15. Bakacsi Gy. - Takács S. - Karácsony A. - Imre V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Bussiness*, (37): 69–80. pp.
16. Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kováts K. - Takács S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. (2. kiadás) KJK-Kerszöv. Budapest.
17. Balázs Gy. - Veress R. (2009). *HR kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején*. Hewitt. Budapest.

18. Barney, J. B. (1991): Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. Vol 17. No. 1: 99-120 pp.
19. Bartlett C. A. - Ghoshal S. (1989): *Managing acrossborders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press. Boston. MA.
20. Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The transnational solution*, Boston MA, Harvard Business School Press. 18-19- pp.
21. Bartlett, C. A. - Beamish, P. W. (2011): *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Irwin/McGraw-Hill. Boston. 10. p.
22. Bayer J. (2001): Globalizáció és szociáldemokrácia. A globalizáció, mint kihívás a politikai gondolkodás számára. *Politikatudományi Szemle*. 1-2. 123. pp.
23. Beamish, P. W. (1990): The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. in: Rugman, A. M. (ed.): *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*, JAI Press Inc. Greenwich. 77-92. pp.
24. Beardwell, I. - Holden, L. (1994): An Introduction to Human Resource Management. In Beardwell, I. - Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore. Pitman Publishing. 4-10. pp.
25. Becker, G. (1964): *Human Capital*, New York: Columbia. University Press.
26. Becker, B. E. - Huselid, M. A. - Pickus, P. S. - Spratt, M. F. (1997): HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*. Spring. Vol. 36. No. 1. 39-47. pp.
27. Becker, B. E. - Huselid, M. A. (2006): Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. Vol. 32. No. 6. 898-925. pp.
28. Beer, M. - Spector, B. - Lawrence, P. - Quinn Mills, D. - Walton, R. (1984): *Managing Human Assets*. New York. The Free Press.
29. Berend T. I. - Ránki Gy. (1976): Közép-Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 1920. században (2. kiadás). *Közgazdasági és Jogi Kiadó*. Budapest. 17-18. pp.
30. Berend T. I. (2011): Central and Eastern Europe in the World Economy: Past and Prospects. *Development and Finance* from issue. 2011/1. sz. 3-9. pp.
31. Bertalanffy, L. von (1962): General System Theory, A Critical Review, *General System*. Ann Arbor. Mich. The Society. Vol. VII. 1–20. pp.
32. Bilkey, W. - Tesar, G. (1977): The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 9. Issue Spring/Summer 93-98. pp.
33. Black, J. S. - Gregersen, H. - Mendenhall, M. - Stroh, L. (1999): *Globalizing People through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading.
34. Bogár L. (2003): *Magyarország és a globalizáció*. Osiris Kiadó, Budapest. 147. p.
35. Bokor A. - Bíró A. - Kovács G. - Takács S. - Toárniczky A. (2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. *Munkaügyi Szemle*, I. rész: február: 19-24. pp. ; II.rész: március: 15-20. pp. és III.rész: április: 15-19. pp.

36. Bokor A. (2009): HR szerepei, helyzete a szervezetben. In: Szászvári K. (szerk). Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. Szöveggyűjtemény. ELTE. Budapest. 28-54. pp.
37. Boldis I. - Boncz E. - Csanádi P. (2000): Az emberierőforrás - menedzsment megújulása. Munkügyi Szemle XLIV. Évf. 10. sz. 16-17. pp.
38. Bontis, N. - Dragonetti, N. C. - Jacobsen, K. - Roos, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal. Vol 17. No. 4. 391–402. pp.
39. Borgulya I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó. Budapest. 187. p.
40. Borrmann, W. A. (1968): Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationalen Unternehmungen. Dissertation. München.
41. Bosch, F. A. J. van den – Prooijen, A. A. van (1992): The competitive advantage of European Nations: the impact of national culture, a missing element in Porter's analysis? European Management Journal. June: 445-448. pp.
42. Boxall, P. - Purcell, J. (2000): Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews. Vol. 2. Issue 2. 183-203. pp.
43. Bratton, J. - Gold, J. (1994): Human Resource Management Theory and Practice. Macmillan. London.
44. Brewster, C. (1993): Developing a „European” model of human resource management. The International Journal of Human Resource Management. Vol 4. No. 4. 765–84. pp.
45. Brewster, C. (1994): Towards a European model of human resource management. Journal of International Business Studies. 3-17. pp.
46. Brewster, C. (2002): Human Resource Practices in Multinational Companies. Blackwell, Oxford. 140. p.
47. Brewster, C. (2007): Comparative HRM: European views and perspectives. International Journal of Human Resource Management. Vol. 18: No. 5. May 769 - 787 pp.
48. Brewster, C. - Maryhofer, W. - Morley, M. (eds.) (2004): New Challenges for European Human Resource Management. Macmillan. London.
49. Brewster, C - Sparrow, P. - Vernon G. (2008): International human resource management. CIPD House. London. 65-74. pp.
50. Brewster, C. - Morley, M. - Buciuiniene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. Baltic Journal of Management. (5): 145-155. pp.
51. Buckley, P. – Casson, M. (1985): The Economic Theory of the Multinational Enterprise.
52. Budhwar, P. S. - Debrah, Y. (2001): Rethinking comparative and cross-national HRM research. International Journal of HRM. Vol. 12. No. 3. 497-515. pp.

53. Caliguri, P. - Phillips, J. - Lazarova, M. - Tarique, I. J. - Bürgi, P. (2001): The Theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training information. *International Journal of Human Resource Management*. May: 357-372. pp.
54. Cascio, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life. Profits*. (3th edition) Singapore. McGraw-Hill.
55. Cavusgil, T. (1982): Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. Czinkota and G. Tesar (eds.) *Export management: An International Context*. New York: Praeger.
56. Chang, W. J. A. - Huang, T. C. (2005): Relationship between strategic human resource management and firm performance. A contingency perspective. *International Journal of Manpower*. Vol. 26. No. 5. 434-449. pp.
57. Chikán A. (2001): A globalizáció és a gazdasági tevékenységek koordinációja. - *Ezredforduló*. 2001. 1. Stratégiai kutatások a Magyar Tudományos Akadémián 1. 24-28. pp.
58. Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula, Budapest.
59. Child, J. (1981): Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organisation. In: Cummings (ed): *Research in Organizational Behavior*. 305-356. pp.
60. Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, *Economica* Vol. 4. November. 386-405. pp.
61. Cranet (2006): *International Executive Report 2005. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
62. Czakó E. (2010): A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér. in: Czakó E. - Reszegi L. (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó. Budapest. 33- 59. pp.
63. Czinkota, M. (1982): *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Praeger Publishers, New York.
64. Csáki Gy. (2015): Kereskedelmi és gazdaságtani elméletek és a nemzetközi vállalatok menedzselése. in Blahó. A. - Czakó E. - Poór J. (Szerk.): *Nemzetközi Menedzsment*. Akadémia Kiadó Budapest. Megjelenés alatt. 37-59. pp.
65. Csath M. (2008): *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 207-212. pp.
66. Cséfalvay Z. (2004): *Globalizáció 1.0*. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest. 5-45. pp.
67. Davenport, T. H. - Prusak, L. (2001) *Tudásmenedzsment*. Kossuth kiadó. Budapest. 104. p.
68. Dessler, G. (2005): *Humán Resource Management*, Florida International University, Prentice Hall 5. p. in Bokor A. (2009): HR szerepei, helyzete a szervezetben. In: Szászvári K. (szerk). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés*. Szöveggyűjtemény. ELTE. Budapest. 28-54. pp.
69. Dicken, P. (2011): *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. SAGE, London. 110. p.

70. Dobrai K. - Farkas F. (2009). Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Vezetéstudomány. 7-8: 56-66. pp.
71. Dobrai, K. (2008). Knowledge-Related Issues in Human Resource Management. Proceedings of the International Conference: "New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East Meets West", Pécs.
72. Donaldson, L. (2001): The Contingency Theory of Organizations. SAGE Publications. USA.
73. Dowling, P. J. - Festing, M. - Engle, A. D. (2009): International Human Resource Management. Managing people in a multinational context. Fifth edition. Thomson South-Western CENGAGE Learning, London.
74. Dowling, P. J. (1986): Human Resource Issues in International Business. Syracuse Journal of International Law and Commerce, Issue 2. 255-271. pp.
75. Dowling, P. J. (1999): Completing the puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management. Management International Review. Vol. 39. No. 3. 27-43. pp.
76. Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, New York: Harper & Brothers. 275. p.
77. Drucker, P. F. (2004): Daily Drucker. Harper Business. New-York. 58. p.
78. Dunning, J. H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies. Vol. 11. Issue 1. 9-26. pp.
79. Dunning, J. H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley. London. 3-6. pp.
80. Dwyer, T. D. (1999): Trends in Global Compensation. Compensation and Benefits Review. Vol. 31. No. 4. p. 48-53;
81. Earley, P. C (2002): Redefining interactions across culture and organizations: Mowing forward with cultural intelligence. Research in Organizational Behavior. 24. 271-299. pp.
82. Earley, P. C. - Mosakowski, E. (2004): Cultural Intelligence. Harvard Business Review, October. 139-146 pp.
83. Emerson, R. M. (1962), "Power-dependence relations," American Sociological Review, Vol. 27. 31-40. pp.
84. Erdős T. (2003): Fenntartható gazdasági növekedés. Akadémia, Budapest. 212. pp.
85. Farkas F. (2003): Változásmenedzsment. In: Karoliny M.-né - Farkas F.- László Gy.-Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
86. Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-Kerszöv. Budapest.
87. Farkas F. - Karoliny M-né - Poór J. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. (Conference proceeding) 9th International Human Resource Management Conference. Tallinn (Estonia) June. 12-14. pp.

88. Farkas F. - Karoliny M-né - Poór, J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. *Journal for East European Management Studies*, (1): 9-47. pp.
89. Farkas F. - Poór J. – Engle, A. (Eds.)(2011): *Human Resource Management Issues and Challenges in Multinational Companies: Central and Eastern Europe*. University of Pécs. Pécs.(Kutatói jelentés)
90. Fatehi, K. (1996): *International Management: a cross cultural approach*. Prentice Hall. New Jersey.
91. Fayerweather, J. (1969): *International Business Management – A Conceptual Framework*. New York: McGraw Hill.
92. Ferner, A (1994): Multinational companies and human resource management: An overview of research issues. *Human Resource Management Journal*. Vol. 4. No. 3. 79-102. pp.
93. Fodor, P. - Kiss T. - Poór J. (2010). A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre - Négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*. 41. évfolyam. 10. szám 2-18. pp.
94. Fombrun, C. J. - Tichy, N. M. - Devanna, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons. New York.
95. Forsgren, M. - Johanson, J. (1992): Managing Internationalization in Business Networks. in: M. Forsgren, J. Johanson, (eds.) *Managing Networks in International Business*. Philadelphia and Amsterdam: Gordon and Breach. 1-15. pp.
96. Franko, L. G. (1974): The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms. *Business History Review*. Vol. 48. 277-302. pp.
97. Fukuyama, F. (1992): *The End of History and the Last Man*. Penguin, London.
98. Fukuyama, F. (1997): *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa Kiadó. 17. p.
99. Gaál Z. (1999): Emberi tőke - szervezeti kultúra. *Harvard Business Manager*. (1): 69-74. pp.
100. Gibson, J. W. - Hodgetts, R. M. - Blackwell, C.W. (1999): The role of management history in the management curriculum: 1997. *Journal of Management History*. Vol. 5. No. 5. 277-285. pp.
101. Gmür, M. - Thommen, J. P. (2007): *Human Resource Management. Versus*. München. 50. p
102. Goleman, D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó. Budapest.
103. Gooderham, P. - Nordhaug, O. (2010): One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, (21): 27-36. pp.
104. Gósi M. (2006): Emberi Erőforrás menedzsment a szervezet rendszerében. *Gödöllő, SZIE Jegyzet*, 49-50. pp.

105. Granitsky, J. (1989): Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. In: *International Marketing Review*. Vol. 6. No. 5. 50-65. pp.
106. Grimshaw, D. - Rubery, J. - Almond, P. (2011): Multinational companies and the host country environment. in: Harzing, A. - W. - Pinnington, A. (eds.): *International Human Resource Management*. 3rd edition. London. Sage. 228-255. pp.
107. Gross, A. - Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*. October: 69-78. pp.
108. Guest, D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. Vol 24. No. 5. 503–521. pp.
109. Guest, D. E. (1989): Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*. I. 48-52. pp.
110. Guest, D. E. (1990): Human Resource Management and the American Dream, *Journal of Management Studies*. Vol. 27. No. 4. 377-397. pp.
111. Guest, D. E. - Michie, J. - Sheehan, M. - Metochi, M. (2000): *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development. London. 5.p.
112. Gupta, V. - Hanges, P. - Dorfman, P (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37., No. 1. 11-15. pp.
113. Gyökér I. (1999): *Humán erőforrás menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó és Magyar Minőség Társaság, Budapest.
114. Halecki, O. (1962): The Limits and Divisions of European History. *Notre Dame*. 125–140. pp.
115. Hazafi Z. (2009): *Közzszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben. (De lege lata, de lege ferenda)*. Doktori értekezés. Pécs. 122-125. pp.
116. Hazing, A. W. - Sorge, A. M. (2003): The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives. *Organisation Studies*. Vol. 24. No. 2. 187-214. pp.
117. Heiszler V. (1993): Az illanó illúzió: Közép-Európa. *Tiszatáj*. 47. (1993) 4. 48-51. pp.
118. Hendry, C. - Pettigrew, A. M. (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990s'. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 1. No. 1. 17-43. pp.
119. Hennart J.-F. (2003): Theories of Multinational Enterprise in: *Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press. (szerkesztette: Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer). Oxford University Press. Oxford. 127-149. pp.
120. Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. III: World Publishing Co. Chicago.
121. Hill, C. W. L. (2002): *Global Business*. McGraw-Hill, Boston.
122. Hiltrop, J. M. (1995) The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s, *European Management Journal*. Vol. 13. No. 3. 286–294. pp.

123. Hofstede, G. (1980): *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverley Hills. California: Sage.
124. Hofstede, G. (1991): *Cultures and organisations: Software of the mind*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
125. Huntington, S. P. (1998): *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása*, Európa Könyvkiadó. Budapest. 5-11. pp. 248. p.
126. Huselid, M. A. (1995): The impact of human resource management; an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 1. No. 1. 17-43. pp.
127. Huselid, M. A. - Becker, B. E. (1996): Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*. Vol. 35. No. 3. 400-422. pp.
128. Hvižd'ala, K. (2004): Miért nem próféta Milan Kundera saját hazájában? *Európai utas*. 2004/2. 44. p
129. Hymer, S. H. (1960): *The international operations of national firms, A study of direct foreign investment*. B.A. McGill University. PhD thesis. 1-26 pp.
130. IMF (1997): *World Economic Outlook. Globalization - Opportunities and Challenges*. International Monetary Fund. May. Washington. 1-14. pp.
131. Incze E. (2010): *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon - a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása*. PhD-Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem. 15-16. p.
132. Incze E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – Egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*. XLIII. ÉVF. 7-8. szám. 32-40. pp.
133. Inotai A. (1993): A Nyugat és a közép- és kelet-európai átalakulás. *Közgazdasági Szemle*. XL. évf. 11. sz. 917-938. pp.
134. Inotai A. (2001): Gondolatok a globalizációról. In: Földes Gy. – Inotai A. (szerk.): *A globalizáció kihívásai és Magyarország*. Napvilág Kiadó. Budapest. 11-72. pp.
135. Jackson, S. E. - Schuler, R. S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*. Vol 46. 237-264 pp.
136. Jarjabka, Á. (2009): Similarities and differences in Eastern European Cultures. In: Poór J. - Bóday P. - Vitay Zs. (eds): *Trends and Tendencies in HRM in Eastern Europe*. Révkomárom: Selye János Egyetem,
137. Jarjabka Á. (2011): Hasonlóságok és különbségek a közép- kelet európai országok nemzeti-szervezeti kultúrájában. *Tudományos évkönyv. A Magyar Tudomány Ünnepe 2010 tiszteletére*. Budapest. 178-194. pp.
138. Johanson J. - Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12. 305-323. pp.

139. Johanson, J. - Mattsson, L-G. (1988): Internationalization in Industrial Systems - a Network approach. In Hood, N. - Vahlne, J-E. (eds.): Strategies in Global Competition. Croom – Helm. London. New York and Sydney. 287-314. pp.
140. Johanson, J. - Vahlne, J. E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8): 23-32. pp.
141. Johanson, J. - Vahlne, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4. 11-24. pp.
142. Jolly, V. K. - Alahuhta, M. - Jeannet, J-P. (1992): Challenging the Incumbents: How high-technology start-ups compete globally. In: *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, 71 -82. pp.
143. Jones, M. V. (1999): The internationalization of small high-technology firms. In: *Journal of International Marketing*. Vol. 7. No. 4. 15-41. pp.
144. Karoliny M-né (2010): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-né. - Poór J. (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 23-43. pp
145. Karoliny M-né - Farkas F. - Poór J. (2010): Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio*, (2):92-110. pp.
146. Katona K. (2006): A magyarországi tőkeimportot befolyásoló tényezők újraértelmezése. *Közgazdasági Szemle*. LIII. évf. 2006. november 986–1001. pp.
147. Katz, D. - Kahn, R. L. (1978): *The social psychology of organizations*. W. Ley, New York.
148. Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó. Budapest. 264-282. pp.
149. Kindleberger, C. P. (1969): *American Business Abroad: Six Essays on Direct Investment* 1-36. Yale University Press: New Haven.
150. Kiss J. L. (2003): *Globalizálódás és külpolitika*. Teleki László Alapítvány, Budapest. 75. p.
151. Knight, G. A. - Cavusgil, T. S. (1996): The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In: *Advances in International Marketing*, Vol. 8. 11 -26. pp.
152. Kogut, B. - Zander, U. (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*. Vol. 24. 625-635. pp.
153. Komor L. (2002): *Szervezetpszichológia*. Egyetemi jegyzet. Gödöllő. 69-70. pp.
154. Komor L. (2011): *Személyes Vezetés*. Egyetemi Jegyzet. Gödöllő. 6-9. pp.
155. Kornai J. (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. *Közgazdasági Szemle*. LII. évf. 2005. december 907–936. pp.
156. Korten, C. D. (1996): *Tőkés társaságok világuralma*. Magyar Kapu Alapítvány EKF Hálózat, Budapest. 405-410. pp
157. Korten. C. D. (2009): *Gyilkos vagy humánus gazdaság?* Kairosz Kiadó. Budapest. 9-23. pp. 143-144. pp.

158. Kovács J. M. (2002): Versengő ajánlatok – passzív rezisztencia. In: Kovács J. M. (szerk.) A zárva várt Nyugat. Sík Kiadó. Budapest. 30. pp.
159. Kovács S. (1992): Vezetési struktúra és személyügyi funkció. Munkaügyi Szemle. (10): 29-32. pp.
160. Kozma M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál – avagy a nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi erőforrásokkal kapcsolatban. 99. számú Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest. 3-6. pp.
161. Kozma M. (2010): A nemzetközi emberierőforrás-gazdálkodás in: Czakó E. - Reszegi L. (szerk.): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó. Budapest. 287-307. pp.
162. Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kiadó. Budapest.
163. Kővári Gy. (2003): Stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsment. Corvinus Egyetem, Budapest. 15-42. pp.
164. Krugman, P. R. - Obstfeld, M. (2003): Nemzetközi gazdaságtan: Elmélet és gazdaságpolitika, Panem Kiadó. Budapest. 1-190. pp.
165. KSH (2010a): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest. július. pp. 4-5.
166. KSH (2010b): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör. IV. évfolya. 86. szám. pp. 1-3.
167. Laurent, A. (1983): The cultural diversity of western conceptions of management. International Studies of Management and Organisation, Vol 13. No. 1-2. 75-96. pp.
168. Laurent, A. (1986): The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. Human Resource Management 25: 91-102. pp.
169. Lendvai T. (2006): Az antiglobalista - globalizációkritikus mozgalmak. Tudásmenedzsment. VII. évf. I.sz. 107-112. pp.
170. Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development. In: Strategic Management Journal. Vol. 13. 111-113. pp.
171. Lévai Z. - Bauer J. (2002): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest.
172. Levie, J. (1993): Paradigmák a vezetéstudományban. Vol 24. No. 1-2. 92-98. pp.
173. Lewis, P.C. (2005): How the East was won. Palgrave Macmillan, New-York. idézi: Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 124. p.
174. Lindqvist, M. (1991): Infant multinationals. The internationalization of young, technology-based Swedish firms. Doctoral dissertation, Stockholm.
175. Litvak, I. A. (1990): Instant international: Strategic reality for small high-technology firms in Canada. In: Multinational Business. Vol. 2. 1 -12. pp. Macmillan. London.

176. Makó Cs. - Warhurst, Ch. - Gennard, J. (Eds.) (2003): *Emerging Human Resources Practices. Development and Debates in the New Europe*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
177. Marján A. (ed.) (2005): *Az Európai Unió gazdasága*. HVG Kiadó, Budapest. idézi: Poór J. (2013): *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 113. p.
178. Marosi, M. (1997): *Távol-keleti menedzsment*. Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
179. Maslow, A. (1954): *Motivation and Personlaity*. Harper & Row. New York.
180. Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, London, Macmillan
181. McAuley, A. (1999): *Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector*. In: *Journal of International Marketing*, Vol. 7. No. 4. 67 -82. pp.
182. McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. New York.
183. Melegh A. (2002): *Mozgó Kelet - globális térképek és a státustörvény*. *Eszmélet folyóirat*, 55. szám (2002. ősz) 1-27.pp.
184. Melegh A. (2011): *A globalizáció és migráció Magyarországon*. *EDUCATIO* 2011/2. 166–180. pp.
185. Meyer, J. W. – Rowan, B. (1977): *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*. No. 83. 340–363. pp.
186. Mező F. (2001): *Közép-Európa fogalmi változása térben és időben*. *Tér és Társdalom*. 15. évf. 3-4. sz. 81-103. pp.
187. Mihályi P. (2009): *A „washingtoni konszenzus” jelentősége a posztoszocialista országok számára*. *Competio*, VIII/1. 5-26. pp.
188. Monks, K. (1992): *Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices?* *Human Resource Mangement Journal*. Vol 3. No. 2. 36. p.
189. Morgan, P. (1986): *International Human Resource Management. Fact or Fiction*. *Personnel Administrator*. (9): pp.43-47.
190. Morgan-Thomas, A. - Jones, M. V. (2009): *Post-entry Internationalization Dynamics. Differences between SMEs in the Development Speed of their International Sales*. *International Small Business Journal*. Vol. 27. No. 1. 71-97. pp.
191. Norberg, J. (2003): *In defense of Global Capitalism*. Cato Institute. New-York. 6-24. pp.
192. OECD (2005): *Handbook on Economic Globalisation Indicators. Measuring Globalisation*. OECD. 16. p.
193. OECD (2013): *Foreign direct investment. OECD Factbook 2013. Economic, Environmental and Social Statistics*. 86. p.
194. Ohmae, K. (1995): *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. Free Press, New York. 214. pp.
195. Osrin, N. - Stickland, F. (2004): *Globalizáció*. In: Effron, M. et al.: *HR a 21. században*. Budapest, HVG Kiadó. 52. p.

196. Oszlay A. (1999): Elméletek és tények a külföldi működőtőke-befektetésről. MNB Füzetek. 1999/1. MNB. Budapest. 7. p.
197. Oviatt, B. M. - McDougall, P. P. (1995): Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. In: Academy of Management Executive. Vol. 9. No. 2. pp. 30 -44.
198. Ozawa, T. (1979): Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependecy. Princeton University Press. Princeton.
199. Paauwe, J. - Boselie, J. P. (2004): HRM and Performance: What' s Next? Ithaca, NY: Cornell University. School of Industrial and Labor Relations. International Programs. 5. p.
200. Pappné N. V. (2010): A Magyar gazdaság transznacionalizálódási folyamata 1989-2009. Doktori értekezés. Nyugat-Magyarországi Egyetem. Sopron. 11-43. pp.
201. Patterson, M. G. - West, M. A. - Lawthom, R. - Nickell, S. (1997): Impact of People Management Practices on Performance. Institute of Personnel and Development. London. 1-27. pp.
202. Peng, M. W. (2006): Global Strategy. Thomson-South Western, Mason.
203. Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell. London. 13. p.
204. Peretti, J. M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert. Paris. idézi Tóthné Sikora Gizella (2012): Az emberi erőforrás elméleti alapjai és fejlődése. in: Matiscsákné Lipták Mariann (szerk): Emberi erőforrás gazdálkodás. Complex Kiadó. Budapest. 26. p.
205. Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business. January-February: 9-18. pp.
206. Peterson, R. B. (2004): Cultural Intelligence. Intercultural Press. Yourmouth. 13. p.
207. Pfeffer, J. - Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row. New York. in: Davis, G. F. – Cobb, J. A. (2009): Resource Dependence Theory: Past and Future. Sociology of Organizations. 28 (2009) Chapter 2. 21-42. pp.
208. Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press. Cambridge. MA.
209. Pieterse, J. (1995): Globalization as Hybridization. In: Featherstone, M. - Lash, S. - Robertson, R. (eds.): Global Modernities. London, Sage. 45-68. pp.
210. Pindur, W. - Rogers, S. E. - Kim, P.S. (1995): The history of management: a global perspective. Journal of Management History. Vol. 1 No. 1. 59–77. pp.
211. Poole, M. J. F. (1990): Editorial: human resource management in an international perspective. International Journal Human Resource Management Vol 1. Issue (1), 1-15. pp.
212. Poór J. (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt. Budapest. 15. p.

213. Poór J. (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC Bt. Budapest. 63. p.
214. Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Kft. Budapest. 41. pp.
215. Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzsmentet befolyásolói és mozgatórugói. in: Karoliny – Poór (szerkesztők): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 55-83. pp
216. Poór J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle. LX. ÉVF: JANUÁR. 64-89. pp.
217. Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 29-257. pp.
218. Poór J. (2015): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. in Blahó. A. – Czakó E. – Poór J. (Szerk.): Nemzetközi Menedzsment. Akadémia Kiadó Budapest. Megjelenés alatt. 282-300. pp.
219. Poór J. - Farkas F. - Karoliny M-né. (1999) (szerk.): Személyzeti-Emberi erőforrás menedzsment. 3. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
220. Poór J. - Farkas F. - Dobrai K. -Karoliny M-né. (2011): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. Vezetéstudomány. (2) 18-28. pp.
221. Poór J. - Farkas F. – Engle, A. D. (eds.) (2012): Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics. Janos Selye University, Komárno.
222. Poór J.- Farkas F. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő.
223. Poór J. - Karoliny Zs. - Szabó K. - Kerekes K. - Zaharie, M. - Machova, R. - Szlávicz Á. (2012): Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál – fókuszban Magyarország, Románia és Szlovákia. (Kutatási jelentés) Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
224. Porter, M. E (1993): Versenysztratégia-iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó. Budapest. 26. p.
225. Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review. Nov-Dec. 77-90. pp.
226. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review. May-June 79-91. pp.
227. Purcell, J. - Kinnie, K. - Hutchinson, R. B. - Swart, J. (2003) People and Performance: How people management impacts on organisational performance. CIPD. London.
228. Ramo, J. C. (2004): The Beijing Consensus. Foreign Policy Centre. London. 3-4. pp.

229. Ramo, J. C. (2004): The Beijing Consensus. The Foreign Policy Centre. London. 1-55. pp.
230. Ray, D. M. (1989): Entrepreneurial companies “born” international: Four case studies. Babson Entrepreneurship research conference paper.
231. Reid, S. (1981): The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. Vol. 12. Issue: Fall. 101-112. pp.
232. Rennie, M. W. (1993): Global competitiveness: Born global. In: *The McKinsey Quarterly*. No.4. pp. 45 -52.
233. Ricardo, D. (1991): A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
234. Robertson, Roland (1992): Globalization. *Social Theory and Global Culture*. London. 173-174. pp.
235. Rogers, E. M. (1962): *Diffusions of Innovation*. Free Press, New York.
236. Romsics I. (1997): Közép- és/vagy Kelet-Európa? Egy terminológiai vita nyomában. *Rubicon*. 5–6. sz. 43-47. pp.
237. Ronen, S. - Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimension: a review and synthesis. *Academy of Management Review*. Vol 10. No. 3. 435-454. pp.
238. Rowley, C. - Poon, I. H.-F. - Zhu, Y. - Warner, M. (2011): Approaches to IHRM. in Harzing, A.-W. - Pinnington, A. H. (eds.): *International Human Resource Management*. (3th edition) SAGE Publication Ltd. London. 154-166. pp.
239. Russell C. J. - Colella A. – Bobko, P. (1993): Expanding the context of utility: the strategic impact of personnel selection. *Personnel Psychology*. Vol. 46. 781-801. pp.
240. Sajtos L.–Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest. 7-325. pp.
241. Schuler, R. S. (1992): Strategic HRM: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organisation Dynamics*. Vol 21. No. 1. 18-32. pp.
242. Schuler, R. S. (2000): Internationalization of human resource management. *Journal of International Management*. 2000/6. 239-260. pp.
243. Schultz, T. W. (1971): *Investment in Human Capital*. New York. The Free Press.
244. Scott, W. R. (1987): The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*. 32: 493-51. pp.
245. Scullion, H. (1995): *International Human Resource Management*. in: Storey, J. (ed.): *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
246. Simai M. (1989): Külföldi működő tőke az európai szocialista országok gazdaságában az 1980-as évek végén. *Közgazdasági Szemle*. XXXVI. évf. 7-8.sz. 873-887. pp.
247. Simai M. (1997): A rendszerváltás, az állam és a globális kihívások. In: Glatz F. (szerk.): *Globalizáció és nemzeti érdek*. Budapest, MTA. 49-76. pp.
248. Simai M. (1998): A globalizáció és a társadalomtudományok. *Társadalomkutatás*. 3-4. 134. p.

249. Simai M. (2008): A világgazdaság a XXI. század forгатagában. Akadémiai Kiadó, Budapest. 11- 361. pp.
250. Smith, A. (1940): Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól. Magyar Közgazdasági Társaság. Budapest.
251. Soros Gy. (2000): A nyílt társadalom avagy a globális kapitalizmus megreformálása. Sclar Kiadó. Budapest. 198 - 208. pp.
252. Sparrow, P. - Hiltrop, J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
253. Sparrow, P. - Scullion, H. - Farndale, E. (2011): Global talent management: new roles for the corporate HR function? in: Scullion, H. - Collings, D. G. (eds): Global Talent Management, London, Routledge. 40–55. pp.
254. Stewart, T, (1996): Taking ont the last bureaucracy. Fortune. January. No. 15. 113 (1). 105-107. pp.
255. Stiglitz, J. E. (2003) A globalizáció és visszasságai. Napvilág Kiadó, 230-243. pp.
256. Storey, J (1989): From personnel management to human resource management, in: Storey, J. New Perspectives on Human Resource Management, London, Routledge, 1-18. pp.
257. Storey, J. (1992): Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review. Blackwell. Cam-bridge, MA. 38. p.
258. Sveiby, K. E. (1997): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest.
259. Szabó M. (2004): Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom. Századvég Kiadó, Budapest. 29. p.
260. Szanyi M. (1997): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. Közgazdasági Szemle, 6. sz. 493-496. pp.
261. Szentes T. (1999): Világgazdaságtan. I. kötet. Elméleti és módszertani alapok. AULA. Budapest. 453-454. pp.
262. Szentes T. (2002): A globalizációs folyamat kedvezőés kedvezőtlen hatásai. - Magyar Tudomány. 2002. 6. 708-719. pp.
263. Szlávicz Á. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél. május. 28-37. pp.
264. Szűcs J (1981): Vázlat Európa három történeti régiójáról. Történeti Szemle 1981/3.
265. Taylor, E. (1871): Origins of Culture. Harper&Row, New-York. 1. p.
266. Taylor, S. - Armstrong, M. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia.
267. Taylor, S. - Beechler, S. - Napier, N. (1996): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. Academy of Management Review, (4): 959-985.p pp.

268. Thompson, M. (1998): Trust and reward. in: Perkins, S. – Sandringham, S. J. (eds.): Trust, Motivation and Commitment: A reader, Strategic Remuneration Research Centre. Faringdon. idézi: Armstrong, M. (2006) 22. p.
269. Tomcsányi P. (2000): Általános kutatómódszertan. 2000. 14. p.
270. Torgerson, P. E. - Weinstock, I.T. (1983): Vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. idézve: Poór, J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 96. p.
271. Torrington, D. - Hall, L. (1995): Personnel Management HRM in Action. (3th edition) Prentice Hall. London. 6-10. pp.
272. Tóthné S. G. (2004): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc.
273. Tóthné S. G. (2012): Az emberi erőforrás elméleti alapjai és fejlődése. in: Matiscsákné Lipták Mariann (szerk): Emberi erőforrás gazdálkodás. Complex Kiadó. Budapest. 18-109. p.
274. Trompenaars, F. - Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Nicholas Brealey Publishing Ltd. London.
275. Ujhelyi M. (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. Doktori értekezés. Budapest. 29. p.
276. Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. Boston. MA. 222-223. pp.
277. Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business School Press. Boston. MA.
278. UNCTAD (2009): World Investment Report 2009. United Nations, Geneva.
279. UNCTAD (2010): World Investment Report 2010. United Nations, Geneva.
280. UNCTAD (2014): World Investment Report 2014. United Nations, Geneva.
281. Veress J. (2009): Gazdaságpolitika a globalizált világban. BME GTK. Üzleti Tudományok Intézete. Budapest. 40-42. pp.
282. Veress J. (2013): A gazdasági és pénzügyi világválság gazdaságpolitikai következményei. Statisztikai Szemle. 91. évfolyam 4. szám. 346-349.pp.
283. Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics 190-207. pp.
284. Waters, M. (2001): Globalization. London: Routledge. 2 p.
285. Wayne, E. (2003): A globalizáció. HVG Könyvek. Budapest. 13. p.
286. Welch, D. (1994): Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework. Journal of Management Studies. Vol. 31. No. 2. 139–164. pp.
287. Welch, L. - Luostarinen, R (1988): Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management, Vol. 14 (2): 34-55. pp.

288. Welch, L. - Loustarinen, R. (1993). Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 1. (1): 46-58. pp.
289. White, R. E. – Poynter, T. A. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly* 49 (2): 59-69. pp.
290. Whitley, R. (1999): Divergent capitalisms. The social structuring and change business systems. Oxford University, Oxford. idézi: Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 113. p.
291. Wild, J. J. - Wild, K. L. - Han, J. C. Y. (2003): *International Business*. Prentice Hall, New Jersey. 3-21. pp.
292. Wilkins, M. (1970): *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
293. Wilkins, M. (2003): The History of Multinational Enterprise, in: Rugman A. M. and Brewer T. L. (eds): *Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press. 3-35. pp.
294. Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York. 286. p.
295. Wilson, D. (2003): *Dreaming With BRICs: The Path to 2050*. Goldman Sachs. Global Economics. Paper No: 99. 1-3 pp.
296. Wright, P. M. - Snell S. A. (1991) Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human. Resource. Management Review*. 1. 203-225. pp.
297. Zucker, L. G. (1987): Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*. (13): 443-464. pp.

Internetes adatforrás:

UNCTAD FDI adatai: <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

Letöltés ideje: 2015. február 25.

M2. – ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A kutatási célokhoz rendelt hipotézisek és módszerek	5
2. ábra: Külföldi piacra való belépés befolyásoló tényezői	8
3. ábra: A vállalatok nemzetköziesedésének alapmodellje	11
4. ábra: FDI áramlás a világgazdaságban (milliárd USD)	23
5. ábra: FDI áramlás a KKE országaiban (milliárd USD).....	29
6. ábra: Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései	32
7. ábra: Monks modellje a személyzeti tevékenység komplexitásáról.....	34
8. ábra: PM és HRM közötti különbségek	35
9. ábra: Az emberkép átalakulása.....	39
10. ábra: Fombrun, Tichy és Devanna modellje	40
11. ábra: A Harvard modell.....	41
12. ábra: Guest HRM modellje	42
13. ábra: A HRM kontextuális modellje	43
14. ábra: HRM 5-P modellje	44
15. ábra: Európai HRM modell	48
16. ábra: Gooderham és Nordhaug kétszintű HRM modellje	49
17. ábra: Értékteremtő HR-kompetenciák.....	54
18. ábra: Kapcsolat a HRM és a teljesítmény között	56
19. ábra: Az IHRM dimenziói.....	60
20. ábra: Az IHRM fejlődése	61
21. ábra: Globális és lokális erők a HR rendszerek standardizálásában	66
22. ábra: A kutatási modell	73
23. ábra: Klaszterek ábrázolása.....	101
24. ábra: A HRM és a szervezeti teljesítmény kompetencia alapú megközelítése	103

M3. – TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A HRM modellek összehasonlítása	49
2. táblázat: HR hatékonyság és a szervezeti teljesítmény	55
3. táblázat: HRM és a szervezeti teljesítmény kapcsolatára irányuló kutatások	56
4. táblázat: Perlmutter nemzetközi stratégiái és azok jellemzői	59
5. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása ország szerint	77
6. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása leányvállalatok száma szerint	77
7. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása szektor szerint	78
8. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása végzettség szerint	78
9. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása végzettségük területe szerint	78
10. táblázat: A mintában szereplő válaszadók megoszlása tapasztalat szerint	79
11. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása méret szerint	79
12. táblázat: A külföldi érdekeltségű vállalkozások Magyarországon 2008-2011	80
13. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok létszámra vonatkozó adatai	80
14. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása HR részleg mérete szerint	80
15. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR ügyekért felelős személy	81
16. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása bérköltség arány szerint	81
17. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása képzési költségkeret szerint	82
18. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok elsődleges döntéshozatali felelőssége	82
19. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása HR átalakítások szerint	83
20. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok által külső szolgáltatók igénybevétele	83
21. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok kritikus HR kérdései (átlagok)	84
22. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR feltételei I.	84
23. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR feltételei II.	85
24. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása eredet szerint	86
25. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megalakulásuknak ideje és módja	87
26. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása stratégiai orientáció szerint	90
27. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása mandátum szerint	91
28. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása a központi HR szerepe szerint ...	91
29. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – döntéshozatali felelősség)	92
30. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – HR kompetenciafejlesztés)	93
31. táblázat: Kruskal-Wallis próba (központi HR – tudástranszfer)	94
32. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása külföldi kiküldöttek száma szerint ..	94
33. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása hazai kiküldöttek száma szerint ..	95
34. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok kiküldöttjeinek szerkezeti változása	95
35. táblázat: Pearson féle korrelációs vizsgálat	96
36. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása sikertényezők szerint	97
37. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása nyereségesség szerint	97
38. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása minőség szerint	97
39. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása innovációs ráta szerint	98
40. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok megoszlása környezetvédelmi ügyek szerint ..	98
41. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR kulcskompetenciái	99
42. táblázat: A mintában szereplő leányvállalatok HR kompetenciafejlesztési módjai	99
43. táblázat: Tudástranszfer a kutatásban résztvevő leányvállalatoknál	100
44. táblázat: Klaszterelemzés eredménye	100
45. táblázat: Spearman-féle korreláció vizsgálat	102

M4. – KÉRDŐÍV



**Átalakuló emberi erőforrás menedzsment
a multinacionális vállalatok leányvállalatainál**

2011

(Kérdőív)



2011. OKTÓBER 6.

1 BEVEZETÉS

A kutatási projekt keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáljuk. E kutatás egy olyan hosszú távú együttműködés része, amelynek célja az átalakuló HR gyakorlatok és szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainál. A kutatási team, a „Central and Eastern European International Research Team” (a továbbiakban CEEIRT¹¹) Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyetemeiről származó kutatókat fogja össze. Első felmérésünket 2009-2010-ben sikerrel elvégeztük.

A kutatásaink során, a HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén Magyarországon és a régióban bekövetkező társadalmi-gazdasági változások hatására **megjelenő trendek irányainak és jellegének megragadására törekszünk.**

Az Ön szakértői észrevételei nagy segítséget jelentenek számunkra a magyar és a közép- és kelet-európai térség HR jellegzetességeinek megértésében. Válaszaival így Ön is hozzájárulhat a régióban leányvállalattal rendelkező MNV-k HR munkájának javulásához, professzionalizmusának fokozódásához. Ezzel pedig részt vállalhat a cég világszintű versenyképességének erősödéséből, amivel elősegíti Magyarország és a közép- és kelet-európai régió gazdasági fejlődését és világgazdaságban betöltött szerepének megújulását.

A felmérésről készülő jelentést a kutatás lezárása után minden résztvevő megkapja. A birtokunkba jutó információkat titkosan kezeljük, a nyilvánosságra hozott kutatási jelentésben az egyes válaszadók nem lesznek beazonosíthatók.

Kérjük, szánjon rá körülbelül **20 percet**, hogy elolvassa és megválaszolja a kérdéseket!

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

1. Néhány kérdésnél több válasz is lehetséges, ezt a “TV = több válasz” jelzés mutatja.
2. Bármely kérdéssel kapcsolatban felvetheti kérdéseit, aggályait. Ezeket az észrevételeket az adatok értékelésénél figyelembe vesszük. Ha egy kérdés nem érthető világosan, kérjük, írjon kiegészítő magyarázatot.
3. Kérjük, az utolsó oldalon bátran foglalja össze a témával kapcsolatos átfogó véleményét, meglátásait, vagy javaslatait.

Ha bármilyen kérdése van a kutatási projekttel kapcsolatban, kérjük, hogy forduljon a kutatás vezetőjéhez Dr. Poór Józsefhez (mobil: +36-20-464-9168, e-mail: Poor.Jozsef@gtk.szie.hu) vagy a kutatás titkárához Szabó Katalin (mobil: +36-30-267-6150; e-mail: Szabo.Katalin@gtk.szie.hu), a közép-kelet-európai térség más országai esetében pedig a 2. pontban olvasható táblázatban megadott ország koordinátorokhoz.

Köszönjük, hogy időt és energiát fordít kérdőívünk kitöltésére!

Dr. Poór József,

egyetemi tanár

Szent István Egyetem

Gazdaságtudományi Kar

Menedzsment és HR Kutató Központ

H-2100 Gödöllő,

Tessedik S. u. 6.

Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár

Karoliny Mártonné dr., habil. egyetemi docens

Dr. Dobrai Katalin, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Menedzsment és HR Kutató Központ

H-7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

¹¹ A CEEIRT kutató team közös honlapja: www.ceeirt-hrm.eu

2 CEEIRT PARTNEREINK LISTÁJA

A Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT) kutatói team tagjainak listáját a következő táblázat tartalmazza.

Ország	Név	Intézmény	Cím	Beosztás	Telefon	E-mail
Bulgária	Elisabeta Vatchkova	International University	1164 Sofia, Bulgaria, 5A Platchkovica	Professor of Management	359 888 926 836	evatchkova@cablebg.net
Horvátország	Anton Florijan Barisic	Chronos Info Consulting	Medvedgradska 35, 10000 Zagreb, Croatia	Managing Director	385 146 67 059	chronos@chronos.hr afbarisic@chronos.hr
Csehország	Ales Gregar	Tomas Bata University	760 01 Zlin Mostni 5139, Czech Republic	Associate Professor	420576032238	gregar@fame.utb.cz
Észtország	Ruth Alas	Estonian Business School	Lauteri 3, Tallinn 10114, Estonia	Professor of Management Vice Rector	+372 6651346	ruth.alas@ebs.ee
Magyarország	Farkas Ferenc	University of Pécs	Rakoczi ut 80. 7622 Pecs, Hungary	Professor of Management	36-72-501-500	farkas@ktk.pte.hu
	Karoliny Mártonné	University of Pécs	Rakoczi ut 80. 7622 Pecs, Hungary	Associate Professor of Management	36-72-501-500	karoliny@ktk.pte.hu
	Dobrai Katalin	University of Pécs	Rakoczi ut 80. 7622 Pecs, Hungary	Associate Professor of Management	36-72-501-500	dobrai@ktk.pte.hu
	Póór József	Szent István University Gödöllő	Tessedik S. u. 6. , H-2100 Gödöllő, Hungary	Professor of Management	+36-20-464-9168	info@ceeirt-hrm.eu poorjf@t-online.hu
Litvánia	Ruta Kazlauskaite Ilona Bucuniene	ISM University of Management and Economics	Ozeskienes Street 18, Kaunas 44254, Lithuania	Associate Professor Profesoof of Management	370 37 30 23 67	rutkaz@ism.lt ; ilobuc@ism.lt
Románia	Kerekes Kinga	Kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem,	Kolozsvár, No 7 Horea Street, RO-400174	Egyetemi adjunktus	00-40-745-587-789	kinga.kerekes5@gmail.com
Lengyelország	Marzena Stor, Adam Suchodolski	Wroclaw University of Economics	53-345 Wroclaw, ul: Komandorska 118/120, Poland	associate professors	48 71 368 06 72	marzena.stor@wp.pl adam.suchodolski@ue.wroc.pl
Szerbia	Milan Nikolic	University of Novi Sad Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin	Djure Djakovića bb 23000 Zrenjanin Serbia	Assistent Professor	+381 (64) 248 - 57 - 63.	mikaczr@sbb.rs

	Szlávic Ágnes	Faculty of Economics University of Novi Sad		Assistant Professor		slavica@ef.uns.ac.rs
Szlovákia	Martin Volosin	International School of Management ISM	VŠMP ISM Slovakia, Duchnovičovo nám. 1, 080 01 Prešov, Slovak republic	Professor of Management	+421 55 62 238 14	volosin@ismpo.sk
Szlovénia	Andrej Kohont	University of Ljubljana	Kardeljeva pl. 51000 Ljubljana	Associate professor	386 1 5805 236	andrej.kohont@fdv.uni-lj.si

Tanácsadók

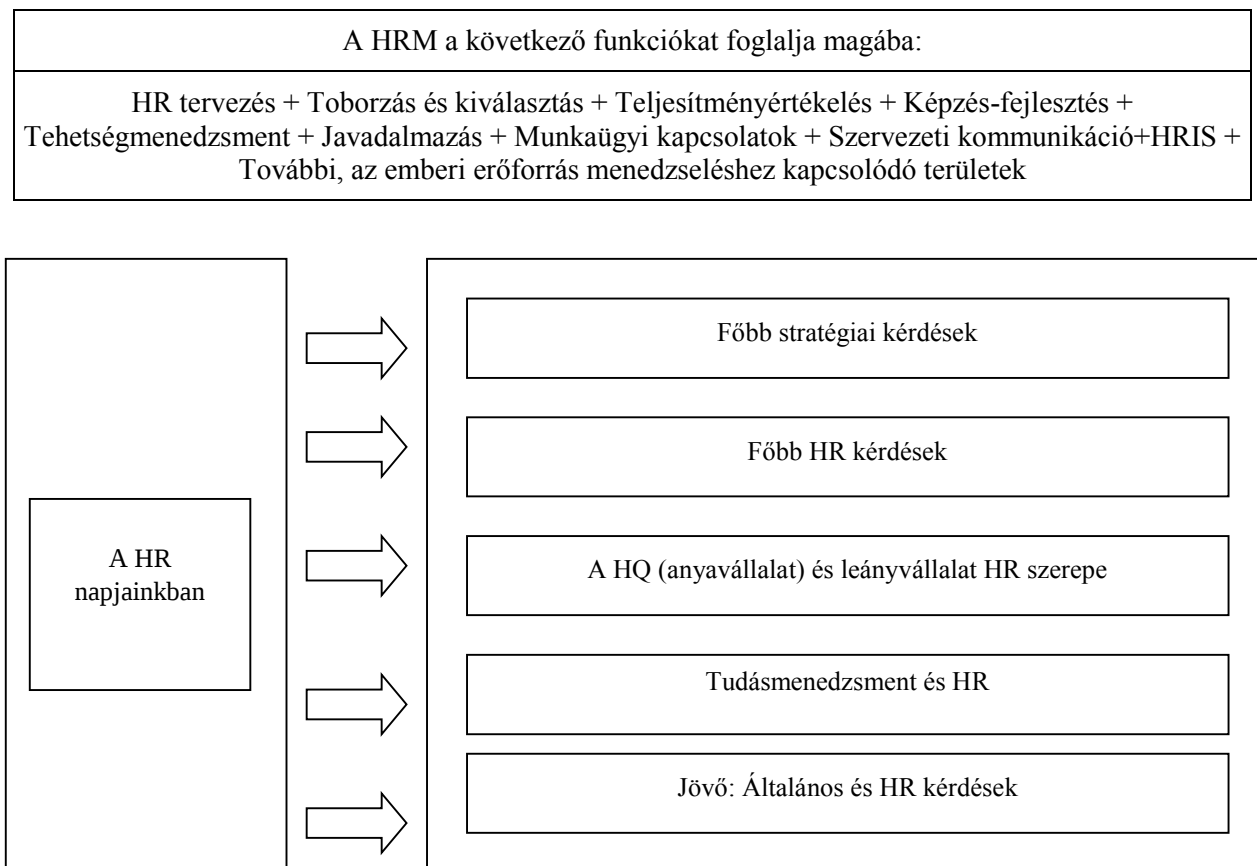
UK	Chris Brewster	Henley College	Henley College	Professor of IHRM	+44 (0) 118 378 5249	Chris.Brewster@henleymc.ac.uk
US	Allen Engle	Eastern Kentucky University	Richmond-KY	Professor of Management	859-622-6549	allen.engle@eku.edu

3 KUTATÁSI MODELL ÉS MAGYARÁZATOK

A kutatást megalapozó vizsgálatunk leíró jellegű, objektív adatokra építő munka. A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használunk, az összegyűjtött adatokat kódoljuk, és az így kódolt válaszokat elemezzük.

Vizsgálatunkat az 1. ábrán látható modell alapján végezzük.

1. ábra: Kutatási modell



A fenti ábrán látható kutatási modell kialakítása során nemzetközi eredményekre és több saját korábbi vizsgálatunkra is támaszkodtunk.

4 A KUTATÁS ADATAI

Dátum:.....

4.1 A válaszadó adatai

NÉV:	
VÁLLALAT:	
E-MAIL: (Ahova a kutatási jelentést kéri)	
Leányvállalat székhelye (ország)	Magyarország
Az iskolai végzettség szintje	☐ 1 Ph.D. ☐ 2 Egyetem (Master) ☐ 3 Főiskola (BSc) ☐ 4 Egyéb
Alapképzettség	☐ 1 Természettudomány ☐ 2 Műszaki ☐ 3 Társadalomtudomány
Jelenlegi pozíció/beosztás	☐ 1 Vezér/Ügyvezető igazgató ☐ 2 HR elnökhelyettes ☐ 3 HR igazgató/ osztályvezető ☐ 4 HR menedzser ☐ 5 HR szakértő ☐ 6 egyéb:.....
Jelenlegi pozícióban eltöltött évek	☐ 1 (0-3) ☐ 2 (3-5) ☐ 3 (5-10) ☐ 4 (10-15) ☐ 5 (15 fölött)

4.2 általánosszervezeti adatok

4.2.1 A multinacionális vállalat leányvállalatainak száma a felmérést készítő országban

- ☐ csak 1 (egy), a válaszadó leányvállalat működik a felmérést készítő országban
- ☐ a válaszadó leányvállalatán kívül több jogilag önálló egységet is működtet a felmérést készítő országban

4.2.2 A leányvállalat szerepei az értékláncban

Kérjük, jelölje be a következő táblázatban, hogy a leányvállalat(ok) legmeghatározóbb profiljában az értéklánc mely tevékenységeit végzik! (TV = több válasz)

	A.	B.	C.	D.	E.
	Fejlesztés	Beszerzés	Termelés/ szolgáltatás	Marketing	Értékesítés
A válaszadó leányvállalat főbb szerepei	☐	☐	☐	☐	☐
A felmérés országában működtetett többi leányvállalat főbb szerepei	☐	☐	☐	☐	☐

4.2.3 A válaszadó leányvállalat fő működési profilja

Kérjük, jelölje be a leányvállalat legmeghatározóbb profiljának tipikus ágazati besorolását.

☐	Ipar
☐	Kereskedelem
☐	Pénzügyi szolgáltatás
☐	Más szolgáltatások
☐	Belső üzleti szolgáltatás, éspedig:.....
☐	Egyéb:.....

4.2.4 A piacra lépés éve

Kérjük, jelölje be, hogy külföldi tulajdonosa mikor vásárolta fel vagy alapította a leányvállalatukat!

A.	B.	C.	E.	F.
1995 előtt	1995-2000	2001-2005	2006-2010	2010 után
☐	☐	☐	☐	☐

4.2.5 A piacralépés formája

Kérjük, jelölje be, hogy milyen módon szerezte meg a külföldi tulajdonos a többségi részesedést!

A.	B.
Felvásárlás	Zöldmezős beruházás
☐	☐

4.2.6 Az anyavállalat eredete

Kérjük, írja be, hol van az anyavállalat központja a világon!

Ország: _____ Város: _____

4.2.7 A regionális központ

Kérjük, írja be, hol van az anyavállalat regionális központja!

Ország: _____ Város: _____

4.3 A Leányvállalat fejlődésének főbb lépései

4.3.1 Mi a leányvállalat legjellemzőbb stratégiai iránya?

Év	Növekedés, piacbővítés	Stabilitás- megőrzés	Méret- csökkenés	Egyéb:.....
2011	☐	☐	☐	☐

4.3.2 Melyek a leányvállalat számára a legfontosabb sikertényezők?

Kérjük, jelölje be, melyek a legjellemzőbb sikertényezők!. (TV = több válasz)

Sikertényezők	2011
1. Optimális üzem/szervezeti méret	☐
2. A biztosítható minőségi munkaerő	☐
3. A pénzügyi források hozzáférhetősége	☐
4. A menedzsment színvonala	☐
5. Termelési technológia	☐
6. Alacsony munkaerő-költségek	☐
7. Egyéb (kérjük, nevezze meg):.....	☐

4.3.3 AZ ÖN SEKTORÁBAN MŰKÖDŐ TÖBBI SZERVEZETTEL ÖSSZEHASONLÍTVA, HOGYAN ÉRTÉKELNÉ LEÁNYVÁLLALATÁNAK TELJESÍTMÉNYÉT AZ ALÁBBIK TEKINTETÉBEN?

	Gyenge	Átlag alatti	A verseny- társakkal azonos	Jobb, mint az átlag	Kiemelkedő
Nyerességesség	☐	☐	☐	☐	☐
A szolgáltatás minősége	☐	☐	☐	☐	☐
Innovációs ráta	☐	☐	☐	☐	☐
Környezetvédelmi ügyek	☐	☐	☐	☐	☐

4.4 HR jellemzők számokban

4.4.1 A leányvállalat összlétszáma és A HR dolgozók száma

Kérjük írja be az alábbi táblázatba hogy hány főt alkalmaz a szervezet és annak HR/személyzeti osztálya?

Évek	A leányvállalatnál foglalkoztatottak száma (fő)	A leányvállalat HR munkatársainak létszáma (fő)
2010		
2011		

4.4.2 A Bérköltség-hányad

Kérjük, adja meg a bér és járulécai összköltségen belüli arányát! ____%

4.4.3 Az Éves képzési keret

Kérjük, jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát!

Kategóriák	Az éves képzési keret a bérköltség %-ban
1% alatt	☐
1-3 %	☐
3-5%	☐
5% fölött	☐

4.5 A HR szervezet, szereplők, szerepek

4.5.1 Mi a vállalati központ (HQ) HR részlegének a leányvállalti HR irányításában betöltött jellemző szerepe?

Kérjük, jelölje be, a vállalati központ HR részlegének Önöknél legjellemzőbb szerepét!

A vállalati központban működő HR részleg szerepe	2011
Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad (decentralizáció)	☐
Általános irányelveket és keretrendszert biztosít a leányvállalati HR részlegeknek	☐
Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	☐
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása és beleszólás (centralizáció)	☐

4.5.2 Kié az elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR döntésekben a következő területeken?

Kérjük, a megadott HR területek/funkciók esetében jelölje be a jellemző döntéshozót!

HR területek	A helyi vezetés	A helyi vezetés a helyi HR részleggel konzultálva	A helyi HR részleg a helyi vezetéssel konzultálva	A helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	☐	☐	☐	☐
Toborzás	☐	☐	☐	☐
Kiválasztás	☐	☐	☐	☐
Teljesítményértékelés	☐	☐	☐	☐
Személyzetfejlesztés	☐	☐	☐	☐
Tehetséggondozás	☐	☐	☐	☐
Ösztönzés és juttatások	☐	☐	☐	☐
Munkaügyi kapcsolatok	☐	☐	☐	☐
Dolgozói (belső) kommunikáció	☐	☐	☐	☐
HRIS (informatika)	☐	☐	☐	☐
Munkavédelem, munka-egészségügy	☐	☐	☐	☐
Egyéb:.....	☐	☐	☐	☐

4.5.3 Milyen átalakításokat valósítottak meg a HR szervezetben?

Kérjük jelölje az alábbi táblázatban a legmegfelelőbb válaszait.

	Megvalósult 2011		Jelenlegi eredményessége /hatásossága		
	igen	nem	magas	mérsékelt	alacsony
1. A HR feladatok/funkciók kiszervezése	☐	☐	☐	☐	☐
2. A HR feladatok/funkciók visszakerülése a vezetéshez	☐	☐	☐	☐	☐
3. A HR üzleti partneri szerep / funkció bevezetése	☐	☐	☐	☐	☐
4. A HR üzleti partneri szerep / funkció erősödése	☐	☐	☐	☐	☐
5. A HRSSC* létrehozása	☐	☐	☐	☐	☐
6. HR SSC létrehozása vállalati / regionális szinten	☐	☐	☐	☐	☐
7. Önkiszolgáló HR bevezetése az alkalmazottak számára	☐	☐	☐	☐	☐
8. Önkiszolgáló HR bevezetése vezetők számára	☐	☐	☐	☐	☐

*Magyarázat: SSC=Shared Service Center

4.5.4 Hogyan alakult a külső szolgáltatók (trénekek, tanácsadók) alkalmazása 2011-ben?

Kérjük jelölje a következő táblázatban a legmegfelelőbb trendeket!

2011				
HR területek	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	☐	☐	☐	☐
Toborzás	☐	☐	☐	☐
Kiválasztás	☐	☐	☐	☐
Teljesítményértékelés	☐	☐	☐	☐
Személyzetfejlesztés	☐	☐	☐	☐
Tehetséggondozás	☐	☐	☐	☐
Ösztönzés és juttatások	☐	☐	☐	☐
Munkaügyi kapcsolatok	☐	☐	☐	☐
Dolgozói (belső) kommunikáció	☐	☐	☐	☐
HRIS (informatika)	☐	☐	☐	☐
Munkavédelem, munkaegészségügy	☐	☐	☐	☐

4.5.5 Amennyiben az Önök leányvállalatánál nincs HR részleg, az alábbiak közül ki rendelkezik a legnagyobb hatáskörrel HR ügyekben? (TV = több válasz)

Kérjük jelölje a legmegfelelőbb válaszát az alábbi táblázatban!

Első számú vezető	☐
Gazdasági/Adminisztratív vezető	☐
Pénzügyi vezető	☐
Termelési vezető	☐
Marketing/Értékesítési vezető	☐
Egyéb (kérjük nevezze meg):.....	☐

4.6 Kritikus HR kérdések

4.6.1 Mely emberi erőforrás (HR) területek kritikusak a leányvállalatnál?

Kérem, jelölje számmal, hogy 2011-ben milyen mértékben voltak kritikusak az Önöknél az alábbi HR területek! (5= kritikus 1= egyáltalán nem kritikus)

HR FUNKCIÓK	2011
Emberi erőforrás tervezés	
Toborzás és kiválasztás	
Teljesítményértékelés	
Képzés és fejlesztés	
Tehetséggondozás	
Javadalmazás és juttatás	
Munkaügyi kapcsolatok	
Kommunikáció az alkalmazottakkal	
Egyéb (éspedig):	

4.6.2 Melyek leányvállalatuk a jellemző HR feltételei és eredményei?

Kérjük, jelölje be HR-kérdésenként annak az Önök leányvállalatánál jellemző mértékét!

HR kérdések 2011-ben	Egyáltalán nem jellemző	Kis- mértékben jellemző	Nagy- mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
Könnyen találunk a munkaerő-piacon fizikai dolgozókat	☐	☐	☐	☐
Könnyen találunk a munkaerő-piacon jól képzett műszakiakat	☐	☐	☐	☐
A legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegen nyelvtudás	☐	☐	☐	☐
Könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket (talent)	☐	☐	☐	☐
Minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani dolgozóinknak.	☐	☐	☐	☐
A szakszervezet(ek) befolyása jelentős	☐	☐	☐	☐
Egyéb: (kérjük nevezze meg):.....	☐	☐	☐	☐

4.6.3 Külföldi kiküldöttek alkalmazása

Dolgoznak az Önök szervezeténél 6 hónapnál hosszabb időszakra érkezett külföldi kiküldöttek? Nemleges válasznál, folytassa a 4.6.5. számú kérdésnél.

Igen 1 ☐ Nem 0 ☐

Kérjük, adja meg a kiküldött alkalmazottak számát!

Év	Vezető (fő)	Beosztott (fő)	Összesen (fő)
2011			

4.6.4 A külföldi kiküldöttek származási országa

Kérjük, adja meg a külföldi kiküldöttek származási országát, százalékos bontásban.

Év	Anyország (HQ) (%)	Más országok (%)	Összesen (%)
2011			100

4.6.5 a külföldi kiküldetésben részt vevő hazai (helyi) munkatársak

Küldenek ki az Önök szervezetétől 6 hónapnál hosszabb időszakra hazai munkatársakat külföldi kiküldetésre? Nemleges válasznál, folytassa a 4.7. számú kérdésnél.

Igen 1 ☐ Nem 0 ☐

Kérem, adja meg az ilyen státuszban kiküldött alkalmazottak számát.

Év	Vezető (fő)	Beosztott (fő)	Összesen (fő)
2011			

4.7 A leányvállalati HR vezetők főbb kompetenciái

4.7.1 Mennyire jelentős a következő HR kompetenciacsoportok szerepe az Önök leányvállalatánál 2011-ben? (TV = több válasz)

Kulcskompetencia csoportok	Egyáltalán nem jellemző	Kis- mértékben jellemző	Nagy- mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	☐	☐	☐	☐
Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	☐	☐	☐	☐
Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	☐	☐	☐	☐
HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	☐	☐	☐	☐
HR információs technológia használata	☐	☐	☐	☐
Idegen nyelvű kommunikáció	☐	☐	☐	☐
Egyéb (kérjük, nevezze meg):.....	☐	☐	☐	☐

4.8 Tudásmenedzsment és HR

4.8.1 Mennyire voltak jelentősek a személyes kompetenciafejlesztés következő módozatai a HRM területén?

HR-kompetenciafejlesztési módok	Egyáltalán nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
Informális tanulás a leányvállalat HR részlegében	☐	☐	☐	☐	☐
Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegében	☐	☐	☐	☐	☐
Informális tanulás az anyavállalatnál	☐	☐	☐	☐	☐
Helyi HR-képzés és fejlesztés	☐	☐	☐	☐	☐
HR-képzés és fejlesztés az anyavállalatnál	☐	☐	☐	☐	☐
HR-képzés és fejlesztés más leányvállalatnál	☐	☐	☐	☐	☐

4.8.2 Ön szerint mennyire jelentősek a HR területén a tudástranszfer (tudásátadás) egyes módozatai?

Tudástranszfer/tudásátadás a HR-ben	Egyáltalán nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző
HR-tudástranszfer az anyavállalattól az Önök leányvállalata irányába	☐	☐	☐	☐	☐
HR-tudástranszfer az Önök leányvállalatától az anyavállalat irányába	☐	☐	☐	☐	☐
HR-tudástranszfer az Önök leányvállalata és más leányvállalatok között	☐	☐	☐	☐	☐
HR-tudástranszfer az Ön leányvállalatánál a HR részlegen belül	☐	☐	☐	☐	☐
HR-tudástranszfer az Ön leányvállalata és más szervezeti egységek között	☐	☐	☐	☐	☐

4.9 A hr jövőjéről a leányvállalaton belül a következő 1-2 évben

4.9.1 Kérem, határozza meg vagy próbálja meg előrejelezni azokat a főbb problémákat, motívumokat vagy trendeket, amelyek hatással lehetnek a leányvállalaton belüli HRM-re az elkövetkezendő 12-24 hónapban!

Nagyon köszönjük a választ!

M5. – EGYÉB MELLÉKLETEK

Ranks (Kruskal-Wallis)			
A központi HR szerepe		N	Mean Rank
Döntéshozatali felelősség - Kiválasztás	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	109,38
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	115	127,28
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	121,11
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	82,35
	Total	237	
Döntéshozatali felelősség - Személyzetfejlesztés	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	119,07
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	114	125,33
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	59	123,74
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	76,44
	Total	239	
Döntéshozatali felelősség - Tehetséggondozás	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	111,94
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	112	124,94
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	122,48
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	66,88
	Total	234	
Döntéshozatali felelősség - Ösztönzés és juttatások	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	104,76
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	113	121,45
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	128,61
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	89,26
	Total	234	
Döntéshozatali felelősség - Munkaügyi kapcsolatok	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	102,31
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	115	125,79
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	138,86
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	69,42
	Total	239	
Döntéshozatali felelősség - Dolgozói (belső) kommunikáció	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	120,21
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	115	127,13
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	109,03
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	16	85,81
	Total	236	
Döntéshozatali felelősség - HRIS (informatika)	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	45	104,87
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	111	125,46
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	56	113,44
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	78,68
	Total	229	

Ranks (Kruskal-Wallis)			
A központi HR szerepe		N	Mean Rank
HR kompetenciák jelentősége - HR szolgáltatások	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	46	95,71
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	114	130,10
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	59	120,51
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	103,31
	Total	237	
HR kompetenciák jelentősége - Idegen nyelvű kommunikáció	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	96,56
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	114	128,35
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	59	120,66
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	119,56
	Total	238	
HR kompetenciafejlesztés - Informális tanulás a HR részlegen	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	95,78
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	111	132,23
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	60	117,22
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	97,50
	Total	236	
HR kompetenciafejlesztés - Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegén	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	44	91,05
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	110	120,00
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	118,83
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	16	118,66
	Total	227	
HR kompetenciafejlesztés - Informális tanulás az anyavállalatnál	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	95,55
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	113	118,63
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	59	141,10
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	118,00
	Total	238	
HR kompetenciafejlesztés - Helyi HR képzés és fejlesztés	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	92,36
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	113	126,62
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	60	139,33
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	87,69
	Total	239	
HR kompetenciafejlesztés - HR képzés és fejlesztés az anyavállalatnál	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	97,12
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	111	116,79
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	133,16
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	118,18
	Total	233	

HR kompetenciafejlesztés - HR képzés és fejlesztés más leányvállalatnál	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	46	100,67
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	111	119,16
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	127,20
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	105,47
	Total	232	

Ranks (Kruskal-Wallis)			
A központi HR szerepe		N	Mean Rank
HR tudástranszfer az anyavállalattól a leányvállalat irányába	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	88,16
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	113	124,01
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	139,96
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	18	96,86
	Total	236	
HR tudástranszfer a leányvállalattól az anyavállalat irányába	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	48	104,24
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	114	120,11
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	58	135,32
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	97,53
	Total	237	
HR tudástranszfer leányvállalatok között	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	86,56
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	112	122,74
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	132,88
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	110,09
	Total	233	
HR tudástranszfer a HR részlegen belül	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	47	98,50
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	114	125,18
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	131,04
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	80,00
	Total	235	
HR tudástranszfer szervezeti egységek között	Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad	44	88,57
	Általános irányelveket és keretrendszert biztosít	113	125,20
	Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	57	129,89
	Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása, beleszólás	17	79,26
	Total	231	

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik véleményükkel, javaslataikkal, valamint építő jellegű kritikáikkal hozzájárultak doktori értekezésem elkészüléséhez.

Köszönettel tartozom témavezetőmnek, **Dr. Poór József Professzor Úrnak** szakmai támogatásáért, áldozatos munkájáért. Segítségével már a doktori tanulmányaim elején egy nemzetközi kutatócsoport munkájába kapcsolódhattam be, és olyan lehetőségek nyíltak meg előttem, melyek megalapozták szakmai előmeneteletem és a disszertáció létrejöttét.

Külön hálás köszönetemet szeretném kifejezni **Dr. Szűcs István Porfesszor Úrnak**, a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola alapítójának szakmai és emberi támogatásáért, a kutatómunka iránti tisztelet és szeretet megismertetéséért.

Külön köszönöm **Dr. Komor Levente, Intézetigazgató Úrnak**, hogy munkámat hasznos észrevételeivel és javaslataival segítette, továbbá köszönöm biztató beszélgetéseinket.

Köszönettel tartozom a szigorlati bizottság, valamint a munkahelyi vita további résztvevőinek és előopponenseimnek, **Dr. Francsovcics Annának, Dr. Krizbai Jánosnak, Dr. Lehota József Professzor Úrnak** és minden más közreműködőnek, hogy hasznos tanácsaikkal hozzájárultak az értekezés végső formájába öltéséhez. Köszönöm **Dr. Fogarassy Csaba** értékes javaslatait is.

Külön köszönetemet fejezem ki **Dr. Vinogradov Szergejnek** szakmai iránymutatásáért, és emberi támogatásáért.

Köszönöm a végtelen türelmességüket, kedvességüket és segítőkészségüket az Egyetemi Doktori- és Habilitációs Tanács titkárságának, **Törökné Hajdú Mónikának és Kamenszki Anitának**. Köszönöm segítségét a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola volt és jelenlegi titkárának, **Dr. Rácz Georginának és Naárné Dr. Tóth Zsuzsannának**.

Nagyon köszönöm **kollégáimnak**, hogy valamilyen formában mindannyian segítették munkámat. Külön köszönet ötleteikért és gondoskodásukért **Dr. Gósi Mariannak, Hodján Tamarának, Kollár Péternek, Lestyán Katalinnak és Tóth Katalinnak**.

Köszönöm **doktorandusz társaimnak, barátaimnak** hogy támogattak, tartották bennem a lelket, és végigkísértek ezen az utamon. Külön köszönöm **Csapó László Attilának, Györpál Tündének, és Nagy Adriennek** lelkesítő beszélgetéseinket.

Szeretném hálámat és köszönetemet kifejezni **Családomnak** határtalan szeretetükért, támogatásukért és megértésükért. Köszönöm **Édesanyámnak, Édesapámnak**, hogy megteremtették annak lehetőségét, hogy tanulmányaimat ezidáig folytathassam, és ebben mindvégig szívvel-lélekkel támogattak. Köszönöm **Testvéremnek**, hogy minden helyzetben mellettem áll, és mindenben számíthatok rá. Köszönettel tartozom **Páromnak** kitartó és felbecsülhetetlenül értékes türelméért.

Végül köszönöm az elmúlt 10 évet a Szent István Egyetemnek, életem meghatározó eseményei ide kötnek. Külön köszönet illeti a Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának kiváló professzorait, oktatóit, és kollégáit, akik lelkiismeretes munkájukkal segítették először mesterképzési, majd doktori tanulmányaim befejezését.