Szent István Egyetem

Doktori (PhD) értekezés tézisei

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

1. BEVEZETÉS 2

1.1 A téma aktualitása és jelentősége 2

1.2 A kutatási célkitűzések 3

2. ANYAG ÉS MÓDSZER 4

2.1 Hipotézisek 4

2.2 Az empirikus kutatás 5

2.3 Az empirikus kutatás módszerei 5

3. EREDMÉNYEK 7

3.1 A vizsgált leányvállalatok eredetének elemzése 7

3.2 A vizsgált leányvállalatok piacra lépésének módjának és idejének elemzése 8

3.3 A vizsgált leányvállalatok stratégiai orientációjának elemzése 10

3.4 A vizsgált leányvállalatok mandátumának elemzése 11

3.5 A központi HR szerepének elemzése a vizsgált leányvállalatoknál 12

3.6 A vizsgált leányvállalatok kiküldötteinek elemzése 15

3.7 A vizsgált leányvállalatok szervezeti teljesítményét befolyásoló HR tényezők 17

3.8 Új és újszerű tudományos eredmények 20

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK 22

5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK 27

1. BEVEZETÉS

1.1 A téma aktualitása és jelentősége

A technológia robbanásszerű fejlődése, a kereskedelmi korlátok lebomlása és a multinacionális vállalatok politikai és gazdasági hatalmának növekedése kiemelkedő szerepet játszanak korunk gazdaságában. A világgazdaság globalizációja elsősorban az erőteljesen emelkedő tőkeáramlásnak tulajdonítható, amely a nemzetközi vállalatok növekvő szerepvállalására vezethető vissza. Közép- és Kelet- Európa országai a II. Világháborút követően kiszakadtak a világgazdaság fejlődésének fő áramából, nem alakíthattak ki közvetlen nemzetközi vállalati kapcsolatokat. A 40 éven át tartó kommunista gazdasági kísérlet bukása után pedig jött a sokkterápia. 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 kilencvenes évektől megindult a régión belüli növekvő működőtőke-áramlás. Ennek a folyamatnak is meghatározó szereplői a multinacionális cégek helyi leányvállalatai, melyek jelentős hatással vannak a foglalkoztatásra, a munkaerő minőségére, a társadalmi, gazdasági és politikai viszonyokra mind a mai napig. Megjelenésük átrajzolta a volt szocialista országok munkaerő-piacának térképét. A külföldi befektetők 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). Doktori értekezésemben a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment kialakulását és fejlődését vizsgáltam a nemzetköziesedés, és a globalizáció fogalmi keretei között. Az önálló európai emberi erőforrás menedzsement létezésén belül a közép- és kelet- európai gyakorlat sajátos képet mutat. Értekezésemben a jelzett régió emberi erőforrás menedzsment kérdéseinek történelmi perspektívában történő bemutatására vállalkoztam. Közép- és Kelet- Európa országainak múltjából, gazdasági fejlettségi szintjéből, és a szocializmusban alkalmazott központosításból fakadóan eltérően fejlődtek ki az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok és módszerek. 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 személyügyi szakma nem sokat profitált a pusztán adminisztratív jellegű működéséből. Az új és modern elnevezésű emberi erőforrás menedzsment szemlélete gyorsan elterjedt a multinacionális vállalatoknak köszönhetően, de eszméi sok esetben csak jelszavakban érvényesültek. Értekezésemben közép- és kelet európai kutatóként arra keresem a választ, hogy 25 évvel a rendszerváltás után, 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, egyes szerzők az emberi erőforrás mendzsment elméletének fekete dobozaként emlegetik. A szakma fejlődésével egyre nagyobb az elvárás, hogy az emberi erőforrás menedzsment és a vállalati teljesítmény közötti összefüggés bizonyítást nyerjen. Az elemzés alapjául szolgáló empirikus kutatásban 254 multinacionális vállalat vett részt, amelyek összesen több mint 245 000 főt foglalkoztatnak.

1.2 A kutatási célkitűzések

Értekezésemben közép- és kelet- európai országokban megtelepedett leányvállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát vizsgálom egy új megközelítésből, melynek eredményeivel a mélyebb megértést szeretném szolgálni. Kutatásom során az alábbi célokat fogalmaztam meg:

C_1: A régióban megtelepedett leányvállalatok által alkalmazott nemzetközi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot befolyásoló tényezők feltárása.

C_2: A külföldi és a hazai kiküldöttek szerkezetének vizsgálata.

C_3: Az emberi erőforrás menedzsment és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata és leírása.

A kitűtűzött célok megválaszolása érdekében az elvégzett részfeladatokat az 1. számú ábra szemlélteti. Disszertációmban 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 emberi erőforrás menedzsment modellek ismertetése, és azok ütköztetése. Az elméletek és az empirikus kutatás alapján hipotéziseimet értékeltem, majd ezekre támaszkodva fogalmaztam meg tudományos eredményeimet.

Célok		**Hipotézisek**	**Módszerek**		
C_1	**Szakirodalom áttekintése**	H_1: Az anyavállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.	Szakirodalom elemzés Kérdőves felmérés Khí-négyzet próba, Cramer-féle asszociációs együttható, Kruskal-Wallis próba, Pearson-féle lineáris korreláció, Spearman-féle rangkorreláció, Indexek képzése, Klaszteranalízis.	→	**Eredmények**
		H_2: A leányvállalatok megalakulásának ideje és módja befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.		→	
		H_3: A stratégiai orientáció hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire.		→	
		H_4: A leányvállalati szerep befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit.		→	
		H_5: A központi HR szerepe hat a leányvállalatok HR jellemzőire és tevékenységeire, különös tekintettel a HR döntéshozatali szerepére.		→	
C_2		H_6: A külföldi és a helyi kiküldöttek arányának szerkezete jelentősen megváltozott mára.		→	
C_3		H_7: A HR kompetenciák, kompetenciafejlesztés és tudástranszfer súlya, illetve a helyi HR döntéshozatali szerepe befolyásolja a leányvállalatok teljesítményét.		→	

1. ábra: A kutatási célokhoz rendelt hipotézisek és módszerek

Forrás: Saját szerkeztés

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1 Hipotézisek

H_1: ***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.

H_2: ***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 tőkevonzó 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.

H_3: ***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.

H_4: ***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 értékesítőé és kutató-fejlesztő is egyben).

H_5: ***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.

H_6: ***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.

2.2 Az empirikus kutatás

Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment kutatása céljából bekapcsolódtam a Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT) kutatócsoport munkájába, melynek vezetője témavezetőm, Dr. Poór József. A kutatási projekt fő célja a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR funkcióinak, gyakorlati megoldásainak a vizsgálata. A CEEIRT a Közép- és Kelet-Európa 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 területemmel egybe esik. 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.

2.3 Az empirikus kutatás módszerei

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. 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 CEEIRT (2011-2013) felmérés az alábbi kérdéscsoportokat 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.

Az összegyűjtött válaszokat a Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) statisztikai programban kódoltam, és elemeztem a következő módszereket alkalmazva. ***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. Az asszociációs kapcsolatok statisztikai szignifikanciáját a ***Pearson féle*** X^2 (khí-négyzet) próbával ellenőriztem. Két nominális, vagy nominális és ordinális változó közötti kapcsolat erősségét *a* ***Cramer-féle V*** asszociációs együttható segítségével vizsgáltam. ***Korreláció számítást*** végeztem két metrikus változó közötti kapcsolat leírására. A változók közötti kapcsolat szorosságának és irányának értékelése a ***Pearson-féle lineáris korrelációs*** együttható (r) kiszámításával történt. ***Kruskal-Wallis próbát*** végeztem az ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatok feltárása céljából. A kutatási kérdőív néhány kérdéscsoportjából összetett mutatószámokat, ***indexeket*** képeztem, melynek célja a kapott információk aggregálása és tömörítése. A ***Spearman-féle*** ρ ***(rho) rangkorrelációs együtthatót*** a képzett indexek közötti kapcsolatok szorossága mérésére alkalmaztam. *A* ***klaszteranalízist*** a leányvállalatok teljesítményértékelése alapján viszonylag egyöntetű klaszterek képzésére alkalmaztam. A klaszterező eljárások közül a nem hierarchikus ***K-közép*** módszert választottam.

3. EREDMÉNYEK

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 (1. táblázat).

1. 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 khí-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 khí-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 hipotéisem, mely szerint az anyavállalatok eredete befolyásolja a leányvállalatok HR jellemzőit és tevékenységeit, részben beigazolódott. Azon várakozásom, hogy az eredet hat a helyi HR gyakorlatra, részben, de kimutatható.

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 vége a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek másik bő negyede az 1995 és 2000 közötti időszakban érkezett a régiónkba. 2000 után alakult meg a mintában szereplő vállalatok több mint 40%-a (2. táblázat).

2. 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 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 régiónkba.

A vizsgált leányvállalatok piacra lépés módjából származtatható összefüggések

- A piacra lépés formája és a vállalati létszám változók között a khí-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 khí-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 maradva 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 khí-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 khí-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.

3.3 A vizsgált leányvállalatok stratégiai orientációjának elemzése

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%-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 (3. táblázat).

3. 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 kereszttáblás 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 inpatriótáknál (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.

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 (4. táblázat). A vizsgálatok alapján nem állapítható meg jelentős összefüggés a leányvállalati szerep és a HR jellemzők között.

4. 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 khí-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 khí-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.

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 (5. táblázat):

- 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 eljárásmódok, 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.

5. 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 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=03,150),
    - 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 (6. táblázat).

6. 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 khí-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 anyavállaltnál (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 (7. táblázat).

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

	HR kompetencia-fejlesztés - Informális tanulás a HR részlegen	HR kompetencia-fejlesztés - Informális tanulás másik leányvállalatt HR részlegén	HR kompetencia-fejlesztés - Informális tanulás az anyavállaltnál	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 leányvállalattól az anyavállalat irányába (p=0,080, V=0,154),
    - HR tudástranszfer az anyavállalattól 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 (8. táblázat).

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

	HR tudástranszfer az anyavállalattól a leányvállalat irányába	HR tudástranszfer a leányvállalattól 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 hipotéisemet, 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.

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 (9. táblázat):

- 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.

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

Külföldi kiküldöttek száma	HU (%)		PO (%)		RO (%)		SRB (%)		SK (%)		Összes (%)	
	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott
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**
4-5fő	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

A 10. 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.

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

Hazai kiküldöttek száma	HU (%)		PO (%)		RO (%)		SRB (%)		SK (%)		Összes (%)	
	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott	Vezető	Beosz-tott
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**
4-5fő	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

11. 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 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 (11. táblázat).
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) lienáris összefüggés a helyi kiküldöttek és a HR munkatársak száma között (12. táblázat). A foglakoztatottak 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).

12. 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
Hazai 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.

3.7 A vizsgált leányvállalatok szervezeti teljesítményét befolyásoló HR tényezők

Pfeffer (1994) és Ulrich (1997) határozottan amellett 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-kulcsképességet 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

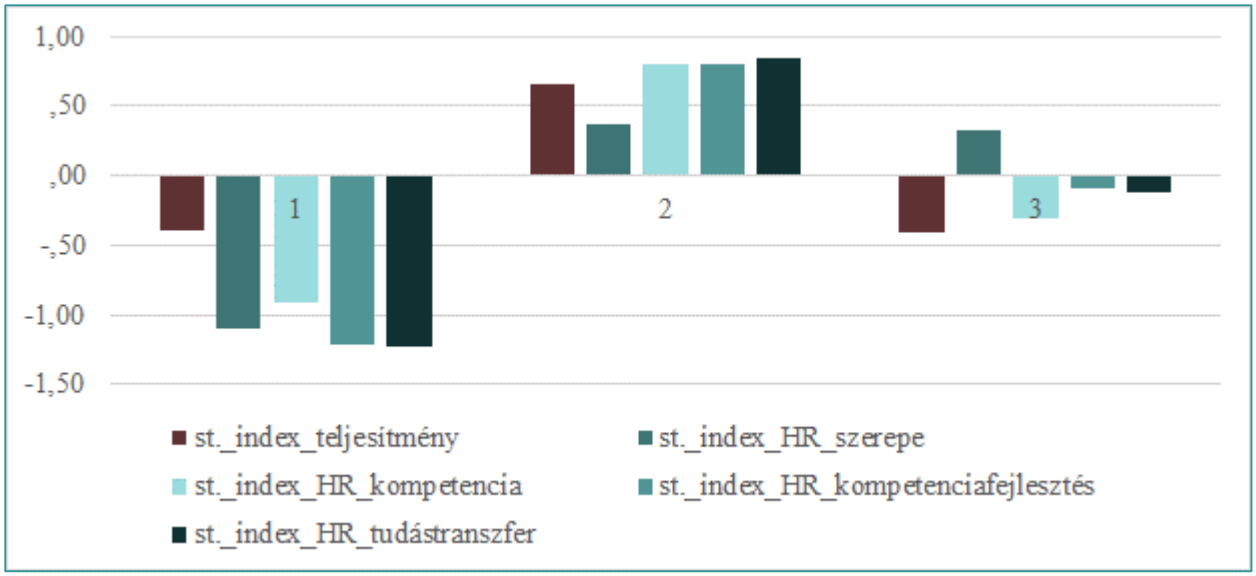
válaszokra standardizált indexeket képeztem a kapott adatok tömörítése céljából. Fontosnak véltem kiemelni a HR szerepét a döntéshozatali felelősség kapcsán a különböző HR tevékenységekben, mely egyben tükrözi a vizsgált leányvállalatok HR osztályainak a szakmai elismertségét, a döntéshozatalban való 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 (13. táblázat):

13. 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 (2. 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.)



2. ábra: Klaszterek ábrázolása
Forrás: Saját szerkesztés

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 részelem 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. Várakozásomat 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 (14. 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 tudástranszfer indexek esetében pozitív irányú gyenge összefüggés, de a HR kompetenciák és a teljesítmény között már pozitív, közepesen erős összefüggés áll fenn.

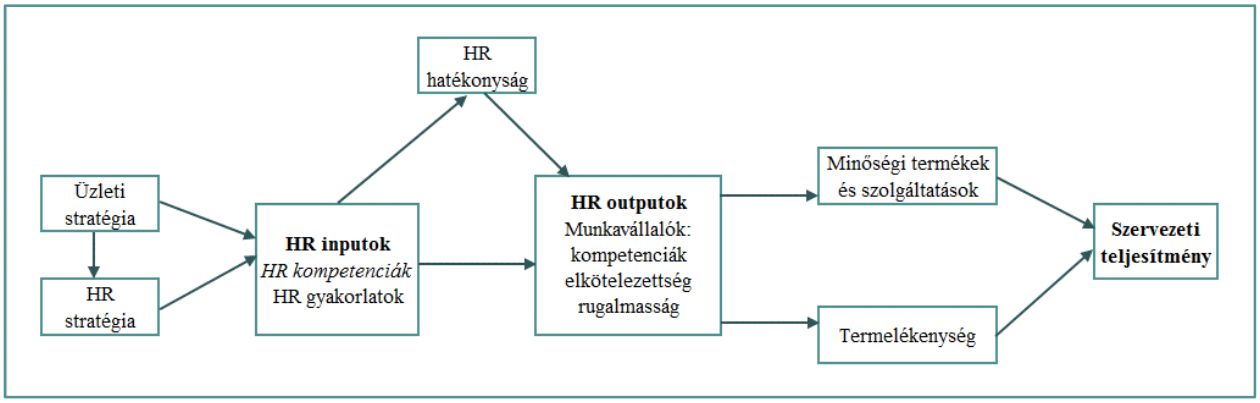
14. táblázat: Spearman-féle korreláció vizsgálat

		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 feldolgzásban 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 3. ábrán látható. A szervezeti teljesítményhez vezető út kiindulópontja a HR folyamatok tekintetében az üzleti stratégiából levezetett HR stratégia, melyet a különöző HR tevékenységek által lehet megvalósítani. A jó HR gyakorlat feltétele a fentiekben ismertett HR kompetenciák magas szintű elsajátítása és alkalmazása.



3. 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.

3.8 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:

E_1: A khí-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:

E_2: A khí-négyzet próbák eredményei alapján kimutattam, hogy a leányvállalat alapításának ideje és módja jelentősen befolyásolja a leányvállalatok HR gyakorlatát.

E_3: A khí-négyzet próbák eredményeire támaszkodva megállapítottam, hogy az anyavállalat stratégiai orientációja meghatározza a régió országaiba települt vállalatok HR gyakorlatát.

E4: A khí-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 tényezői 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 eerdményezik a HR outputokat, azaz az elvárt HR eredményeket, az elkötelezettséget, a rugalmasságot és a munkavállalói kompetenciákat.

4. 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 figyelhetőek 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. 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. Következtetetéseimet a megfogalmazott hipotézisek mentén ismertetem a szakirodalom és az empirikus kutatásból nyert információk összefoglalására és elemzésem eredményeire támaszkodva.

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

A khí-négyzet próba által 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 országáról, és menedzsment kultúrájáról.

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

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 khí-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 khí-négyzet próba eredményei azt mutatják, hogy a piacra lépés módja hat a vállalati összlétszámra, 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.***

H_3: 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 szervezetei 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 khí-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.

H_4: A leányvállalati szerep befolyásolhatja a HR tevékenységeket.
A khí-négyzet próba nem eredményezett jelentős számban megbízható eredményeket a vizsgált változók körében, ezért ***a negyedik hipotézist elvetettem.***

H_5: 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 kezet biztosít a helyi HR számára. A központi HR szerepvállalása befolyásolja a leányvállalatoknál HR kérdésekben a döntéshozatalai felelősség megoszlását (toborzás, kiválasztás, személyzetfejlesztés, tehetséggondozás, HRIS). A szignifikáns összefüggést alátámasztotta a khí-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 beigazodódott.*** Az anyavállalati központ standardizálási folyamatai kedvezőtlenül hatnak a kívánt glokalizációs folyamatokra, így azok gátolják a globális trendek lokális adaptációját.

H_6: 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.***

H_7: 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 ítélnek 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 szervezeten 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 meglátásom szerint az emberi erőforrás menedzsment területére is kihegyezhető. A fentiekben felsorol alapvető HR kulcsképességek birtoklása teszik lehetővé a globális hatékonyságot és a lokális válaszképeséget.

Irodalomjegyzék

1. Bartlett, C. A. - Ghoshal, S. (2002): Managing Across Borders: The transnational solution, Boston MA, Harvard Business School Press. 18-19- pp.
2. Davenport, T. H. - Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth kiadó. Budapest. 104. p.
3. Fatehi, K. (1996): International Management: a cross cultural approach. Prentice Hall. New Jersey.
4. 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.
5. Guest, D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies. Vol 24. No. 5. 503–521. pp.
6. 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.
7. Inotai A. (1993): A Nyugat és a közép- és kelet-európai átalakulás. Közgazdasági Szemle. XL. évf. 11. sz. 917-938. pp.
8. Kornai J. (2005): Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás. Közgazdasági Szemle. LII. évf. 2005. december 907–936. pp.
9. Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business. January-February: 9-18. pp.
10. Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press. Cambridege. MA.
11. Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. 29-257. pp.
12. Sveiby, K. E. (1997): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest.
13. 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.
14. Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. Boston. MA. 222-223. pp.
15. Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business School Press. Boston. MA.
16. White, R. E. – Poynter, T. A. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. Business Quarterly 49 (2): 59-69. pp.

5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratok

József Poór. János Fehér, J. D. Portwood, Mártonné Karoliny, Péter Kollár, ***Katalin Szabó (2014): Human Resource Management: Human Resource Management Careers - Hungarian Perspective.*** JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT Volume XVII:(1/2014) 4-14. pp. Bratislava, Szlovákia. (ISSN: 1335-3888)

József Poór, ***Katalin Szabó***, Ágnes Szlávicz, Zsuzsa Karoliny, Marzena Stor (2014): ***Human Resource management under changes in foreign owned companies in CEE countries.*** ACTA REGIONIS RURUM Special Issue. (ISSN: 1789-5588):(I.) 93-103. pp.

Poór József, Antalík Imrich, Kollár Péter, Alas Ruth, ***Szabó Katalin***, Kerekes Kinga, Slavic Ágnes (2014): ***Fókuszban észak- dél és kelet-közép európai összehasonlítások***. SELYE E-STUDIES 5:(1) 51-61. pp. (ISSN: 1338-1598)

Poór József, Karoliny Zsuzsa, ***Szabó Katalin***, Kerekes Kinga, Monica Zaharie, Renáta Machova, Szlávicz Ágnes (2013): ***Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál.*** TUDÁSMENEDZSMENT XIV:(1. klnsz) (ISSN: 1586-0698) 179-189. pp.

Poór József, ***Szabó Katalin***, Kovács Ildikó Éva: (2014): ***A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. Öt kelet-európai országban végzett empirikus kutatás tükrében.*** MUNKAÜGYI SZEMLE LVIII:(6) pp. 38-47. (2014) (ISSN: 0541-3559)

Tudományos konferencia előadás

Angol nyelven

Jozsef Poor, Allen Engle, Ildiko Eva Kovacs, ***Katalin Szabo***, Agnes Slavic, Marzena Stor, Kinga Kerekes, Geoffrey Wood, Zsuzsa Karoliny, Ruth Alas (2014): ***HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe in Light of Empirical Researches between 2008-2013.*** In: Erzsebet Czako, Lukasz Pusleck, Attila Chikan, Andrea Gelei, Andreja Jaklic, Miroslaw Jarosinski, Michal Staszkow, Jozsef Poor, Piotr Trapczynski, Tiia Vissak, Michal Zdziarski (szerk.): Competitiveness of the CEE Region in the Global Economy: 1st AIB-CEE Chapter Conference and 2nd Working Conference Competitiveness: Book of Abstacts. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2014.10.09-2014.10.11. Budapest: Academy of International Business, Central- and East European Chapter (AIB-CEE); Corvinus University of Budapest, Competitiveness Research Centre (CRC). 41.p. (ISBN:978-615-5270-12-3)

József Poór, ***Katalin Szabó***, Marzena Stor, Zsuzsa Karoliny, Kinga Kerekes, Monica Zaharie, Agnes Slavic, Ruth Alas, Allen Engle, Geoffrey Wood (2014): ***The new trends of human resource***

management at the local subsidiaries of multinational companies in light of two consecutive research samples in CEE countries
In: Aleksy Pocztowski, Beata Buchelt (szerk.)
13 th International Human Resource Management Conference: Uncertainty in as Flattening World: Challenges for IHRM. Konferencia helye, ideje: Cracow, Lengyelország, 2014.06.24-2014.06.27. Cracow: Cracow University of Economics, Matej Bel University, 25-26. pp. (ISBN:978-83-914703-4-3)

Poór József, ***Szabó Katalin***, Óhegyi Katalin (2014): ***HR Tendencies at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe.*** In: Milan Pavlović (szerk.)
IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2014) - Proceedings. Konferencia helye, ideje: Zrenjanin, Szerbia, 2014.06.20-2014.06.21. Zrenjanin: University of Navi Sad, Faculty of Technological Science, 8-12. pp. (ISBN:978-86-7672-224-2)

Poór József, ***Szabó Katalin***, Marzena Stor, Karoliny Zsuzsa, Kerekes Kinga, Monica Zaharie, Renáta Machova, Szlávicz Ágnes, Allen Engle (2013): ***The new trends of human resource management at the local subsidiaries of multinational companies in five CEE countries.*** In: XI. Chemnitz East Forum. Konferencia helye, ideje: Chemnitz, Németország, 2013.09.11-2013.09.13. Chemnitz: pp. 61-62.

József Poór, Agnes Slavic, ***Katalin Szabó*** (2013): ***The Changing HRM Practice of the Local Subsidiaries of Multinational Companies in Hungary, Romania and Slovakia***
In: Egyéb szerzőség: Jelena Birovljev (forrás kiad.); XVI International Scientific Conference Faculty of Economics Subotica Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, University of Novi Sad. Konferencia helye, ideje: Subotica, Szerbia, 2013.04.18 Subotica: Faculty of Economics Subotica, 1-8. pp. (ISBN:978-867233-329-9)

Dr József Poór, ***Katalin Szabó***, Dr Ágnes Szlávicz, Dr Zsuzsa Karoliny, Dr Marzena Stor (2013): ***Human Resource Management under Changes in Foreign Owned Companies in CEE Countries: Visegrad University Association _Multifunctionality and Regional Development.*** In: Káposzta J (szerk.) Multifunctionality and Regional Development. 503 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2013.10.03-2013.10.05. Gödöllő: Szent István University, 326-346. pp. (ISBN:978-963-269-376-7)

József Poór, Péter Kollár, ***Katalin Szabó***, Kinga Kerekes, Monica Zaharie, Ágnes Szlávicz, Ladislav Mura, Iveta Ubreziova (2012): ***Ethical Research with statistical methods – Focus on Hungary, Slovakia, Romania and Serbia.*** In: Löster T, Langhamrová J (szerk.): Reproduction of the Human Capital Connections and Relations: 5th Conference of Vysoka Skola Ekonomicka v Praze. Konferencia helye, ideje: Prague, Csehország, 2012.12.10-2012.12.11. Prague: Vysoka Skola Ekonomicka v Praze, 1-10. pp. (ISBN:978-80-86175-82-9)

János Fehér, Péter Kollár, Ildikó Éva Kovács, Ingrid Szabó, ***Katalin Szabó***, József Poór (2012): ***Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary: International Conference on Management of Human Resources.*** In: Csaba Bálint Illés (szerk.): Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume I.. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2012.06.14-2012.06.15. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 291-298. pp. (ISBN:978-963-269-294-4)

János Fehér, Péter Kollár, Ildikó Éva Kovács, Ingrid Szabó, ***Katalin Szabó***, József Poór (2012): ***Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary.*** In: Csaba Bálint Illés, Felicjan Bylok, Anna Dunay (szerk.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 341-352. pp. (ISBN:978-963-269-327-9)

Magyar nyelven

Poór József, Antalik Imrich, Kollár Péter, Ruth Alas, ***Szabó Katalin*** (2013): ***Üzleti etika - Fókuszban észak - dél és közép - kelet - európai összehasonlítások.*** In: Francsovics, A. (szerk.): Bizalom és etika a társadalmi és gazdasági életben: Szimpózium: 2013. május 15.. 89 p. Konferencia helye, ideje: Magyarország, 2013.05.15 Budapest: Óbudai Egyetem, 27-41. pp. (ISBN:978-963-08-5685-0)

Kollár Péter, Kovács Ildikó Éva, ***Szabó Katalin***, Szabó Ingrid, Poór József (2012): ***Üzleti etikai kutatás a magyarországi és szlovákiai hallgatók körében.*** In: Szabó Ingrid, Antalík Imrich (szerk.): TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KIHÍVÁSOK A HATÁRMENTI TÉRSÉGEKBEN: SZAKMAI NAP ÉS ÜZLETEMBER TALÁLKOZÓ TANULMÁNYKÖTETE. 215 p. Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2012.03.22 Komárno: Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 162-170. pp. (ISBN:978-80-8122-027-2)

Szabó Katalin (2011): ***Kontrolling módszerek az emberi erőforrások területén***. In: Baranyai Zsolt, Vásáry Miklós (szerk.): XXX. Jubileumi OTDK Közgazdaságtudományi Szekció: Előadások kivonatai. 526 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2011.04.14-2011.04.16. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 425. p. (ISBN:978-963-269-231-9)

Szabó Katalin (2011): ***HR kontrolling gyakorlati alkalmazása.*** In: II. Országos Humán Erőforrás Menedzsment „Jobban, mint valaha c. éves szakmai konferencia II.DVD. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2011.10.20. 1-15. pp.

Komáromi Kálmán, ***Szabó Katalin*** (2013): ***HR kontrolling és hatékonyság.*** In: Andrássy Adél (szerk.): "Hitel, Világ, Stádium" Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete [Publications of the International Scientific Conference "Credit, World, Stage"]: Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2010.11.03 Sopron: NYME Közgazdaságtudományi Kar, 2011. p. 187. (ISBN:978-963-9883-73-4)

Kutatási jelentés

Antalik Imrich, Dús Miklós, Gábrielné Tőzsér Györgyi, Gősi Mariann, Horbulák Zsolt, Juhász Tímea, Kollár Csaba, Kovács Ildikó Éva, Madarász Imre, Mihály Nikolett, Poór József, Strázovská Helena, Strázovska Gabriella, Szabó Ingrid, ***Szabó Katalin***, Vinogradov Szergej; Poór József (szerk.) (2014): ***Foglalkoztatás-atipikus foglalkoztatás a magyar-szlovák határmentén - Komárno - Komárom és Párkány - Esztergom térségekben.*** Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2014.12.18 Kutatási Zárójelentés.

Könyvrészlet

Poór József, ***Szabó Katalin*** (2013): ***Eset: Lenovo.*** In: Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó Kft., 366-372. pp. (ISBN:978 963 295 287 1)

Szabó Katalin (2012): ***HR kontrolling gyakorlati alkalmazása.*** In: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex Kiadó, 489-502. pp. (ISBN:978-963-295-083-9)

Kollár Péter, ***Szabó Katalin*** (2012): ***„Mi szükség a tudományra?" avagy a tudományos eredmények hasznossága.*** In: Farkas Attila, Kollár Csaba, Laurinyecz Ágnes (szerk.): A filozófia párbeszéde a tudományokkal: A 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése. 447 p. Budapest: Protokollár Tanácsadó Iroda, 172-184. pp. (ISBN:978-963-7044-61-8)
ISBN: 978-963-7044-62-5 (elektronikus kiadvány)