

dc\_475\_12

**AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS**

**P O Ó R J Ó Z S E F**

**NEMZETKÖZIESEDÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS  
MENEDZSMENTBEN**

Az értekezés tézisei

B u d a p e s t  
2 0 1 2 .

# dc\_475\_12

## TARTALOM

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>1</b>
1.1	A KUTATÁSI FELADAT BEMUTATÁSA .....	1
1.2	KUTATÁS MÓDSZEREI – FORRÁSOK FELTÁRÁSA ÉS FELHASZNÁLÁSA.....	2
<b>2</b>	<b>TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....</b>	<b>5</b>
2.1	NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ .....	5
2.2	HRM A VILÁG KÜLÖNBÖZŐ MENEDZSMENT RENDSZEREIBEN .....	6
2.3	NEMZETKÖZIESEDÉS A HRM-BEN.....	7
2.4	EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK .....	9
2.4.1	<i>HR magyarországi leányvállalatoknál Magyarországon.....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>A külföldi tulajdonú vállalatok HR gyakorlata a régióban és Magyarországon.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Külföldi tulajdon hatása a válságban a HR reakciókra.....</i>	<i>14</i>
2.4.4	<i>Külföldi tulajdon hatása a cafetéria rendszerek alkalmazására Magyarországon.....</i>	<i>14</i>
<b>3</b>	<b>EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA - KUTATÁSI KORLÁTOK – JÖVŐBELI TERVEK.....</b>	<b>16</b>
3.1	EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA.....	16
3.2	KUTATÁSI KORLÁTOK .....	18
3.3	JÖVŐBELI TERVEK .....	19
3.3.1	<i>A külföldi tulajdonú vállalatok HR gyakorlata (2012-2014) .....</i>	<i>19</i>
3.3.2	<i>A külföldi tulajdon hatásának a vizsgálata a HR tevékenységekre (2012-2014) .....</i>	<i>19</i>
<b>4</b>	<b>A DOKTORI MUNKA TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK.....</b>	<b>20</b>
4.1	A. FOLYÓIRATCIKKEK.....	20
4.2	B. MONOGRÁFIA, SZAKKÖNYV (ÍRÁS, SZERKESZTÉS).....	26

## 1 BEVEZETÉS

### 1.1 A KUTATÁSI FELADAT BEMUTATÁSA

Egy értekezéssel kapcsolatban az első jogos kérdés: Mi vezetett ahhoz, hogy a címben jelzett témát választottam a jelen kutatásom tárgyául?

Témaválasztásomat erősítette az a tény, hogy a globalizáció hatásait illetően a természettudományokban és a társadalomtudományokban intenzív kutatások folynak arra vonatkozóan, hogy e jelenségnek melyek a kihatásai a természetes és a teremtett világ különböző részeire.

Az elmúlt évek alatt elfogadottá vált, hogy a vállalatok sikerességében, illetve a hazai és nemzetközi versenyképességnek megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos termelési tényezők mellett egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (röviden HR/HRM)<sup>1</sup>. A hazai versenyképességi kutatásokban is megjelent az a tapasztalat, hogy a magyarországi vállalatok elsőszámú vezetői saját hatáskörbe vonták a szervezetfejlesztés és a marketing mellett az emberi erőforrás-gazdálkodási funkciót vagy döntéseket.

Kutatásaim során arra keresek választ, hogy a nemzetköziesedés különböző szintjeit elérő vállalatok emberi erőforrás menedzselésének milyen sajátosságai vannak? Néhány általános megjegyzéstől (népesség, migráció, gazdasági növekedés, stb.) eltekintve nem foglalkozom a nemzetköziesedés makrogazdasági HRM kérdéseivel. A továbbiakban arra vállalkozom, hogy bemutassam azokat a sajátosságokat, amelyek a vállalatok nemzetköziesedése nyomán a vállalati emberi menedzselés területén megfigyelhetők. Mivel a kutatói és a gyakorlati tevékenységem inkább Magyarországra és a Kelet-Európára koncentrált, alapvetően a külföldi tulajdonú leányvállalatok szemszögéből vizsgálom empirikusan a jelzett témát. A témaválasztásomat az a helyzet is erősen befolyásolta, hogy hazánkban és a régióinkban nagyon kevés olyan nemzetközi cég van, amelynek a globális központja itt található meg.

Hosszú ideig a nemzetközi cégek külföldi leányvállalatait inkább végrehajtnak, semmint stratégiai befolyásolóknak tekintették. Az akkori felfogás szerint a versenyképességet meghatározó tudás az anyavállalatnál keletkezett és a dolgozók nagyobb részét is ott foglalkoztatták. Ez a helyzet fokozatosan megváltozott az elmúlt évtizedek alatt. Napjainkra több okból is jelentősen módosult az előbb említett felfogás. Az anyavállalatok egyre jelentősebb mértékben helyezték ki tevékenységüket a leányvállalataikhoz, megváltoztak a létszamarányok. A nemzetközi cégek által foglalkoztatottak egyre nagyobb száma dolgozik a helyi „leánycégeknél”. A leányvállalatokat fokozatosan a versenyelőny létrehozása fontos forrásának – például a helyi beágyazottság, új tudás létrehozási vagy alkalmazási képessége miatt – kezdték tekinteni.

Miért fontos, miért szükséges kihangsúlyoznom a nemzetköziesedésből fakadó emberi erőforrás menedzselés sajátosságait? Az egyik legfontosabb különbségképző ismérv az, hogy nem egy, hanem több ország munkavállalóira vonatkozóan kell HRM kérdéseket megoldani. Ez a feladat önmagában azonban csak mennyiségi kérdés. Nem a munkavállalók számának megsokszorozódása teszi a hazai HRM-től eltérővé a nemzetközi emberi erőforrás menedzselést (IHRM)<sup>2</sup>. Az igazi különbséget az eltérő kultúrából, jogi környezetből és a nagyobb földrajzi távolságból adódó számtalan újszerű értelmezés, alkalmazkodás és adaptálódás jelenti.

Amikor a vállalatok nemzetköziesedésének kérdését vizsgáljuk, nem elégedhetünk meg a csak tisztán strukturalista alapon történő elemzésekkel. Fontos vizsgálni más mozgatórugókat is. Milyen okok és következtetések azok, amelyekre a nemzetközi vállalatok a fejlődésüket alapozzák? Mennyire véletlenszerűek azok a szervezeti struktúrák, amelyek a nemzetközi környezetben létrejöttek? Milyen jelenségek és befolyások azok, amelyek e struktúrák mozgását (fejlődését, megszilárdulását és hanyatlását) okozzák? Mennyire töretlen ez a fejlődési modell, és milyen hatásai figyelhetők meg a nemzetközi vállalati menedzsment – és azon belül az emberi erőforrás menedzsment – területén?

Jelen munkám azon kezdeményezések sorába tartozik, amelyben ötvöződik az angolszász, a francia, a magyar, a német és más szerzőknek a nemzetközi menedzsment stratégiai és szervezeti kérdéseiről, a nemzetköziesedésről és globalizációról, továbbá a HRM és nemzetközi HRM (IHRM) kérdéseiről írt munkái.

<sup>1</sup> HR=Human Resource, HRM=Human Resource Management

<sup>2</sup> IHRM=International Human Resource Management

*Jelen munkám azzal az igénnyel íródott, hogy létrehozson a különböző szakirodalmi források, empirikus vizsgálatok és megfigyelések integrált feldolgozásával egy olyan rendszerezett, tudományos igényű tudásanyagot, amely hozzájárul a vállalati emberi erőforrás menedzsment funkció nemzetköziesedése múltbeli tendenciáinak jobb megértéséhez, s e funkció jövőbeli alakításához és fejlesztéséhez.*

Illeszkedve a jelzett célhoz az alábbi kérdések megválaszolását tartom szem előtt az öt főrészből álló értekezésemben:

- ❑ Eltekintve a stilisztikai és a szemantikai különbségektől, mit takar a nemzetköziesedés és mit a globalizáció fogalma? Hogyan változtak ezek a fogalmak az elmúlt évek során? Milyen konvergens és divergens tendenciák fakadnak a jelzett evolúcióból? Erre a kérdésre törekszem választ adni az értekezésem 1. részében.
- ❑ Merre fejlődik az emberi erőforrás menedzsment (HRM) gyakorlata? Milyen sajátosságokat mutat ez a fejlődés a legnagyobb menedzsment kultúrák/régiók (USA, Japán és más ázsiai országok, Kelet-Európa és Magyarország) esetében? Milyen jövő bontakozik ki e területen? Ezt a kérdéskört járom körbe több-kevesebb részletességgel az értekezés 2. részében.
- ❑ Honnan ered a mai nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) elmélete és gyakorlata, amelynek keletkezése és fejlődése nagymértékben a vállalatok nemzetköziesedésének és globalizációjának a következménye? Mit mutatnak a nemzetközi és hazai trendek ezen a területen? Erről a problémakörrel írok munkám 3. részében.
- ❑ Milyen jellegzetes tendenciák figyelhetők meg Magyarországon és a régióban működő külföldi tulajdonú leányvállalatok HRM gyakorlatában a nemzetköziesedés és a globalizáció szempontjából? Ezt a kérdéskört négy különböző empirikus felmérés bemutatásával és tudományos elemzésével járom körbe az értekezés 4. részében.
- ❑ Az értekezés 5. részében összefoglalom a leírtakhoz kapcsolódó legfontosabb kutatási eredményeimet.
- ❑ Az értekezés végén található *irodalomjegyzék* 1336 tételt tartalmaz.

## 1.2 KUTATÁS MÓDSZEREI – FORRÁSOK FELTÁRÁSA ÉS FELHASZNÁLÁSA

A választott kutatás módszerét meghatározta a tény, hogy közgazdász végzettséggel rendelkezem. Hosszú ideig (két évtized) dolgoztam vállalatvezetőként, illetve azt megelőzően és az utóbbi négy évben újra egyetemi oktatóként hazai és nemzetközi környezetben. Ez a kettős kötődés jelentősen befolyásolta témaválasztásomat és az alkalmazott módszertant.

Kutatásom alapvető módszere volt, hogy elméleti oldalról vizsgáltam a nemzetköziesedés és a globalizáció hatásait a vállalati HR-re és összevettem azt gyakorlati, és empirikus kutatási tapasztalataimmal. A HRM nemzetköziesedése elméletének és gyakorlatának fejlődését alapvetően kontingenciái alapon tárgyalom értekezésemben. Szem előtt tartva azt a Poincaré-i<sup>3</sup> intelmet, hogy az ember tényekből építi fel a tudományt, mint ahogy a házat is kövekből rakják össze, de a tények összehordása éppúgy nem tudomány, mint ahogy egy halom kő sem ház.

A német menedzsment szakirodalom világszerte ismert kutatója Kieser<sup>4</sup> szerint „nem kell elhallgatni azt, hogy alapos elméleti kutatás mellett megfér a gyakorlatias menedzsmentkutatás”. Ezt a megfogalmazását arra a megállapítására vezeti vissza a jelzett szerző, hogy az alkalmazott és az elméleti orvostudomány ellenőrzött környezete jelentősen eltér az elméleti és gyakorlatias menedzsmentkutatásoktól. A leírtakkal összefüggésben fontosnak tartja kihangsúlyozni, hogy az ellenőrzött kutatási feltételekben jelentősen különbözik a két tudományterület. Éppen ebből az okból vállaltam munkát nemzetközi környezetben, hogy minél jobban megismerjem ezt a vállalati kört. Ezek az ismereteim részben pótolják az ilyen kutatásokban *elvárt ellenőrzés hiányát*.

Egyetértek Marosival<sup>5</sup>, aki úgy fogalmaz, hogy „a menedzsment tudománynak sokkal szorosabb kapcsolatban kell lennie a vállalati gyakorlattal, mint azt a közgazdaságtanban tapasztaljuk”. Ezzel az is párosul, hogy a menedzsment tudomány legkiválóbb képviselői közül nagyon sokan – Taylor, Emerson,

<sup>3</sup> Giedymin, J. (1982): Science and convention: Essays on Henri Poincaré's philosophy of science and the conventionalist tradition. Pergamon Press, Oxford.

<sup>4</sup> Kieser, A. (2011): Between rigour and relevance co-existing institutional logics in the field of management science. Society and Economy, (2): pp. 237-248. p. 246.

<sup>5</sup> Marosi M. (1988): Szervezés irányítás nemzetközi fejlődése és magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. p. 117.

Fayol, Barnard, Grochla, McClelland, Nadler, Porter stb. - elméleti munkájuk mellett igen széleskörű gyakorlati, tanácsadói munkát (practitioner) végeztek és végeznek.

Számos helyen idézem azokat a közvetlen megfigyeléseimet, tapasztalataimat, amelyeket egyetemi oktatóként, gyakorló tanácsadóként és vállalatvezetőként a különböző szervezeteknél és cégeknél végzett munkáimból leszűrtem.

A nemzetközileg nagyra értékelt Dunning által fémjelzett Journal of International Business Research szaklapban<sup>6</sup> megjelent szerkesztőségi cikk szerzői úgy vélik, a nemzetközi gazdaságtan és a nemzetközi menedzsment területén a kutatás különösen nehéz. Ez véleményük szerint azzal függ össze, hogy „nagyon ritkán biztosítható a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött kutatás”. A nemzetköziesedéssel összefüggésben az általános kutatási kérdés, hogy megértsük azt, hogyan „reagál a vállalat a nemzetköziesedésre”? Mit ajánlanak az említett szerzők a jelzett kutatási probléma megoldására és annak milyen következményei vannak a kutatásomra?

- Minden kutatónak figyelembe kell vennie azt, hogy a nem teljes körűségből milyen korlátozások fakadnak? Ezekre a korlátokra mind a négy kutatásom lezárásaként felhívom a figyelmet.
- Mindenképp szükséges, hogy ellenőrző, ún. kontroll változókat találjunk. Erre vonatkozóan az említett szerkesztőségi cikk a következőket ajánlja:
  - Jól rendszerezett elméleti modellre építsük a kutatásunkat. Ehhez kapcsolódva az értekezés 4. részben leírt kutatási modell jelentős mértékben támaszkodik a 3. részben ismertetett IHRM modellre és a közel két évtizede ebben a témában folytatott hazai és külföldi oktató valamint kutató munkámra.
  - Értekezésem 4.3. részében a hazai leányvállalatok mellett a régió hat másik országában működő hasonló leányvállalatokat is vizsgálók.
  - A nemzetközi vállalatok (MNCs vagy TNCs)<sup>7</sup> közé célszerű helyi cégek (DCs)<sup>8</sup> adatait bekapcsolni. Ezt a megoldást alkalmazva bizonyítom az értekezés 4.4. részében, hogy jelentős különbségek állnak fenn a válságra adott HR reakciókban és bérezések, juttatások terén a hazai is a nemzetközi cégek között.
  - Figyelembe kell venni a természeti hatásokat (pl. krízis, katasztrófa, gazdasági válság stb.). Hasonló kutatási modell alapján 4.3. pontban bemutatott kutatásunkat a válság előtt (2004), míg a 4.4. pontban leírt vizsgálatunkat a válság alatt (2008-2009) bonyolítottuk le.

Értekezésemben többféle vizsgálati módszert alkalmazok. Így többek között megtalálható dolgozatomban:

- Magyarországi 42 nemzetközi cég helyi leányvállalatnál elvégzett interjúimnak induktív elemzései.
- Hét kelet-európai ország (Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) 279 nemzetközi leányvállalatnál elvégzett empirikus felméréseimhez kapcsolódó induktív vizsgálatok.
- Négy kelet-európai ország (Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) 566 helyi cégei és nemzetközi leányvállalatai körében elvégzett empirikus felmérésem induktív elemzése a tulajdon kihatása függvényében.
- Az elmúlt két évben (2011 és 2012) 302 hazai és külföldi tulajdonú vállalatnál és szervezetnél elvégzett cafetéria felmérésem induktív elemzése a tulajdon és a szervezeti méret alapján.
- Egy-egy konkrét eset elemzéséhez kapcsolódó deduktív vizsgálatok.
- Európai és nem európai országok adatait tartalmazó HR adatbázisoknak (pl. Cranet) deduktív elemzései.

Közel 40 éve beszélhetünk arról, hogy megjelent a HRM szakirodalomban a nemzetköziesedéssel kapcsolatos kérdéskör. Fontos hangsúlyozni, hogy egészen eddig az ideig a cégek külföldi tevékenységével kapcsolatban inkább csak a külkereskedelmi, a befektetés-pénzügyi és marketing kérdések játszottak kiemelt szerepet a szakirodalmi publikációkban. Az elméletet feltáró munkám nagyobb részt erre a közel négy évtizednyi időszakra terjed ki. Ugyanakkor a nemzetköziesedéssel

<sup>6</sup> Reeb, D. - Sakakibara, M. - Mahmood, I.P. (2012): From the Editors: Endogeneity in international business research. Journal of International Business Research, (43): pp. 211-218, 211.

<sup>7</sup> MNCs = Multinational Companies és TNCs=Transnational Companies

<sup>8</sup> DCs = Domestic Companies

kapcsolatos általános kérdéskörök (pl. az üzleti élet nemzetköziesedésének folyamata, nemzetköziesedés és a globalizáció fogalma, kereskedelmi elméleti háttér stb.) vizsgálatok a fentiekben leírtaknál jóval nagyobb időtávban tekintem át a hazai és a nemzetközi szakirodalmat. A külföldi források esetében főleg angol és kisebb részben német, francia, román és más forrásokra támaszkodom. Az általam felhasznált szakirodalmi források összetétele a tudományterületek szempontjából a következőképpen oszlanak meg:

- A legtöbb forrást a HRM, az IHRM és a nemzetközi menedzsment területéről használtam fel.
- A jelzett tudományterületeken kívül kisebb mértékben felhasználtam forrásokat a stratégiai menedzsment, a szervezéstudomány és az összehasonlító (inter-kulturális) menedzsment területéről is.

Kvantitatív vizsgálataim legalapvetőbb hipotézise volt, hogy több mint 22 évvel a rendszerváltás után a magyar gazdaság erős internacionalizálódása folytán a hazai vállalatok (pl. külföldi leányvállalatok és piacosodott helyi nagycégek) HRM gyakorlata erősen kezd hasonlítani a fejlett országok hasonló szervezeteinek gyakorlatával. Ezt az általános hipotézist több, különböző vizsgálattal próbáltam igazolni. Így többek között ide sorolhatók a már említett európai és nem európai országok adatait tartalmazó HR adatbázisoknak az elemzése, vagy a korábban jelzett különböző vállalati és intézményi körben (n<sup>9</sup>=42; 279; 566; és 302) elvégzett interjúim és kérdőíves felméréseim.

---

<sup>9</sup> n - a vizsgált szervezetek számára utal.

## 2 TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

### 2.1 NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ

A nemzetköziesedés fogalma sokféleképpen definiálható. Az egyik tipikus megfogalmazás szerint e folyamat révén növekszik az adott cég nemzetközi jelenléte, aminek során egy hazai cég kiterjeszti a tevékenységét külföldi piacokra és egyes új, olyan egységeket hoz létre más országokban, amelyekkel növekszik a hozzáadott értéktermelő képessége. Rámutatok a különböző UNCTAD<sup>10</sup> statisztikák alapján a közvetlen működő tőkeberuházások (FDI)<sup>11</sup> fontos szerepére az üzleti tevékenység kibővülésében. Ezzel kapcsolatban kiemelem, hogy a határokon átnyúló összevonások és felvásárlások (M&A) vonzották a legtöbb külföldi tőkét a világ legfejlettebb régióiban. Ezzel szemben a feltörekvő és az átalakuló országokban a beáramló FDI fő forrása a zöld-mezős beruházások voltak. Kiemelem továbbá, hogy a nemzetközi cégek (pl. multik vagy transznacionális vállalatok) befektetései kiemelt szerepet játszottak a kelet-európai privatizációk és cég átalakulások lebonyolításában.

Vizsgálom Szentes<sup>12</sup>, Bartlett-Beamish<sup>13</sup> és mások munkái nyomán, hogy mi motiválja a cégeket arra, hogy kiterjessék tevékenységüket a külföldi piacokra. Miért lesz egy hazai cég nemzetközi? Két nagyobb csoportba sorolhatók a jelzett kérdésekre adott válaszok. Hagyományos okként három jellegzetes motívum emelhető ki: a nyersanyagforrások biztosítása, új piacok keresése és a drága helyi munkaerő kiváltása. A jelzett hagyományos tényezők mellett az egyre növekvő, gazdaságos üzemméretetek, a K + F tevékenységek költségeinek drasztikus növekedése vagy a termék életciklusok radikális átrendeződései szintén nemzetközi expanzióra készítetik az üzleti élet szereplőit.

Ma nincs olyan nemzetközi menedzsment szakkönyv és publikáció, amelyben nyíltan vagy burkoltan ne bukkanna fel a globalizáció kérdésköre. A problémakör sokféle formában tárgyalható. Így tekinthetjük a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának, beszélhetünk egy sajátos új minőségről, amely minden tekintetben átalakíthatja a vállalati tevékenységet. Korábban számos oldalról (pl. időhorizont, összetettség, folyamat) elemeztem a globalizáció fogalmát és kialakulásának mozgatórugóit. Külön vizsgáltam a globalizáció transznacionális jellegét. Drucker<sup>14</sup> nyomán rávilágítottam arra, hogy a teljes „transznacionalizációnak” a helyi kormányok szabályozása jelentős ellenpontja. Kitértem a globalizációnak a vállalati és menedzsmentoktatásra gyakorolt hatásaira. Ez utóbbival kapcsolatban bemutattam az „X-culture” nemzetközi esettanulmány projektben szerzett ilyen irányú kutatási és oktatási tapasztalataimat.

Részletesen elemezem a globalizáció ún. „három és fél” irányzatát. Így többek között: „támogató liberálisok”, a „mindent elvető - radikálisok” és a „kompromisszumot kereső realisták” és a 2008-as válság után megfogalmazott globalizációval összefüggő „kétkedések és megvilágosodások képviselői”<sup>15</sup> álláspontjait.

Holtbrügge-Welge<sup>16</sup> nyomán kiemelem, hogy nincs „egy olyan egységes elmélet, ami minden szempontból lefedné – értsd a vállalatok nemzetköziesedésének és tőkemozgásának elméletét - ezt a nagyon komplex és állandóan változó területet”. Ezzel összefüggésben részletesen elemeztem a nemzetközi vállalatok stratégiai menedzsment modelljeit. Ahhoz, hogy egy teljesen hazai piacra termelő cégből világméretekben tevékenykedő globális vállalat legyen, számos fázison kell keresztülmennie: export fázis, képviseleti iroda, nemzetközi divízió, globális termék és területi divízió, transznacionális vállalat. Az újabb megoldások egyik általános jellemzője, hogy a nemzetközi vállalatok szervezete egyre kevésbé lesz hierarchikus, sokkal inkább valamilyen hálózati struktúra és heterarchia irányába fejlődik.

A szakirodalomban elfogadott stratégia orientációk alapján, négy nagyobb csoportba sorolom az anyaországi menedzsmentnek leányvállalataiknál tapasztalt/alkalmazott személyzetmenedzselési

<sup>10</sup> UNCTAD = United Nations Conference on Trade and Development

<sup>11</sup> FDI = Foreign Direct Investment

<sup>12</sup> Szentes T. (2008): Transznacionális, illetve multinacionális társaságok. In: Blahó M. és munkaközössége: Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.

<sup>13</sup> Bartlett, C. A. - Beamish, P. W. (2011): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Irwin/McGraw-Hill, Boston.

<sup>14</sup> Drucker, P.F. (2007): Drucker minden napra. Manager Kiadó, Budapest.

<sup>15</sup> Ez alatt értjük azt, hogy a korábbi három irányzat keretében valaki vagy valakik jelentős Pál-fordulást hajtanak vagy hajtottak végre.

<sup>16</sup> Holtbrügge, D. - Welge, M. K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen and Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart:p. 90.

politikákat/magatartásait: anyaországi (etnocentrikus), helyi-fogadóországi (policentrikus), regionális (régiocentrikus) és globális (transznacionális) orientációk. Külön szoltam az akkulturizációról.

A globalizáció értelmezésével kapcsolatban fontos hangsúlyozni a „diszciplináris értelmezésekből” fakadó eltéréseket. Amikor azzal a leegyszerűsítéssel élek, hogy a gazdasági globalizáció a nemzetköziesedés folytatása, nem az a célom, hogy a globalizációt pusztán csak egy mennyiségi folyamat magasabb fokozatának állítsam be, hiszen a szakirodalomban leírtak és gyakorlati tapasztalataim is azt mondják velem, hogy az teljesen új minőséget jelent a nemzetköziesedéshez képest. Amikor dolgozatomban a nemzetköziesedés és globalizáció kifejezéseket idézem, néhány speciális kifejtéstől eltekintve, csak az elsőként említett fogalmat használom a két jelenség együttes leírására. Ez az egyszerűsítés a gördülékenyebb szóhasználat alkalmazását könnyíti.

Munkámban – főleg a menedzsment, nemzetközi menedzsment és összehasonlító kutatásokra alapozva – rávilágítok arra, hogy eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, alapvetően három csoportba sorolhatók a nemzetközi vállalatok globalizációval kapcsolatos megközelítései:

- A neoliberális irányt követő nemzetközi vállalat úgy véli, hogy ott ruház be, ahol akar, és nem korlátozza ebben semmi.
- Az anti-globalistáktól tartó nemzetközi vállalat úgy gondolkozik, hogy beruházásait mindenhol korlátozzák.
- A köztes megoldást elfogadó nemzetközi cég azt a felfogást követi, ha beruház, akkor tekintettel van annak pozitív és negatív következményeire. Igyekszik csökkenteni vagy megszüntetni (pl. CSR akciókkal)<sup>17</sup> akcióinak negatív következményeit.

A globalizációval összefüggésben három jellegzetes kulturális irányzatra (kultúra-független, kultúra-függő és köztes) is felhívom a figyelmet. Ezzel összefüggésben rámutatok arra, hogy számos hazai és külföldi kutatásnak<sup>18</sup> nem sikerült igazolnia a külföldi tulajdonú leányvállalatoknál „a multik kulturális agymosásának” a sikerét.

Rámutatok arra, hogy az elmúlt évtizedek alatt jelentősen átalakult multinacionális cégek fogalma és csoportjai. Az elmúlt évszázad 60-70-es éveiben az amerikai cégek voltak a nemzetközi üzleti világ motorjai. Az amerikaiak után a japán, később a nyugat-európai cégek töltötték be a nemzetközi üzleti élet vezető pozícióit. Az évezredünk elején megjelentek az ún. feltörekvő (BRIC)<sup>19</sup> és átalakuló országok vállalatai. Nagy kérdés ezekkel az új cégekkel kapcsolatban, hogy összehasonlítva elődeikkel (amerikai, japán és nyugat-európai), ugyanazokat a menedzsment hibákat fogják-e elkövetni vagy sem? A szakirodalmi forrásokat idézve úgy látom, a felvetett kérdésre a válaszom igen kell, hogy legyen.

## 2.2 HRM A VILÁG KÜLÖNBÖZŐ MENEDZSMENT RENDSZEREIBEN

Az elmúlt évtizedek alatt elfogadottá vált, hogy a vállalatok sikerességében, illetve a hazai és nemzetközi versenyképesség megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos termelési tényezők mellett egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (HRM). Értekezésemben rámutatok arra, hogy a világ különböző vezetési rendszereiben – amerikai, ázsiai, nyugat-európai, kelet-európai és magyar – az emberi erőforrás menedzselés jellemzői milyen hasonlóságokat és különbségeket mutatnak.

Az amerikai vállalatok HRM tevékenysége sokat módosult az elmúlt évtizedek alatt. Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé vált. A hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalatok megújulásának és a minőségorientált vezetési rendszerei elterjesztésének biztosítása. Eközben a hagyományos HRM fokozatosan kiszerveződik és automatizálódik. A folyamatosan módosuló szervezeti környezetben a HRM új feladata, hogy hozzájáruljon a cég szervezetének kialakításához és erősítéséhez, valamint hosszabb távon a cég társadalmi, kulturális és tudás tőkéjének létrehozásához és növeléséhez.

Az utóbbi időszak jelentős változásai megújulásra készítettek az emberi erőforrás menedzselés területén a japán cégeket is. Számos japán nagyvállalat belátta, hogy sikeres globalizációjának egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni a külföldön dolgozó kiküldötteiket és helyi munkatársaikat. Így többek között számos japán vállalat kezdett

<sup>17</sup> CSR= Corporate Social Responsibility (Társadalmi Felelősség Vállalás)

<sup>18</sup> Primecz H.-Soós Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján. Vezetéstudomány. (6): pp. 35-48.

<sup>19</sup> BRIC=Brasil, Russia, India and China



hozzá a teljesítmény orientált ösztönzés bevezetéséhez. Megjelent a japán gyakorlatban az ún. tágabb (angolul: broad banding) besorolás gyakorlata. A korábbi évek túlzott egyenlősége kezd eltűnni és kezd mindennapi gyakorlattá válni a sokszínűség tolerálása és a felelősség vállalása a japán vállalatok napi gyakorlatában.

Elfogadva mértékadó szerzők véleményét, amely szerint, amikor a HRM európai modelljéről beszélünk, akkor helyénvalóbb, ha nem egyetlen univerzális kontinentális modellről célszerű szólni, inkább ez alatt a fogalom alatt csak a különböző emberi erőforrás gyakorlatok összefoglaló jellemzőit tudjuk megjeleníteni. A HRM konvergenciáját elősegítő elemek Nyugat-Európában a következők:

- bővülő, egységesülő EU jogrendszer,
- szakszervezetek csökkenő befolyása,
- európai és amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása.

Az érdekegyeztetés rendszerében meglévő különbségek továbbra is az európai HRM rendszerekben meglévő különbségeket erősíthetik.

A kelet-európai országokban – beleértve hazánkat is – az előző szocialista rendszer keretein belül a mai modern HRM vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Legtöbb esetben a szoros párt és állami irányítás alatt a HRM területén a tudományos vezetés irányzatához tartozó közelítések voltak a jellemzők. A rendszerváltó kelet-európai országokban a menedzsment más területeivel együtt átalakult vagy átalakulóban van a HRM is. A jelzett átalakulás tényét bizonyítom a dolgozatomban leírtakkal is.

A mai HRM túllép és maga mögött hagyja hazánkban is a hagyományos instrumentalista, taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát. A Maslow-i és Herzberg-i szükséglet, illetve a kétfaktor elméletek, a Mclelland-i motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismertté a hazai HRM és azzal rokon tudományok képviselői körében.

Értekezésemben támaszkodok az öt kiadást megért HRM kézikönyvünkre, az abban leírt értelmezésben használtam az emberi erőforrás fogalmát - „*az emberi erőforrás menedzsment (HRM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével*”.

Kiemelem, hogy a rendszerváltást követően a kelet-európai HR munka összehasonlításában jelentős szerepet játszott a Cranet kutatói hálózatban való részvételem. Ezzel összefüggésben az általam elkészített több olyan elemzés olvasható az értekezésben, amelyek azt mutatják be, hogy a HR a nagyvállalatoknál és a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál menedzsment funkcióvá vált. A Cranet kutatásaim rámutattak arra is, hogy a magyar és a kelet-európai közszféra HR tevékenysége jelentősen eltér az összehasonlításban szereplő NPM (New Public Management) országok ilyen jellegű gyakorlatától.

A 2008 októberében kibontakozott világválság számos olyan menedzsment paradigmát kérdőjelezett meg vagy erősített tovább, amelyek hosszú ideig ún. „szent tehéneknek” számítottak: Ahogy már korábban jeleztem az elmúlt évtizedben általánosan elfogadott tényé vált, hogy technikához, technológiához és hitelhez nagyon könnyű hozzá jutni. Az igazi versenyelőnyt ebben az időszakban az elkötelezett és hatékony munkaerő jelentette. A jelzett válság jelenségek hatására elmúlt az olcsó hitel korszaka. A képzetlen és viszonylag könnyen helyettesíthető munkaerő ára még olcsóbb lett, viszont az igazi és versenyelőnyt jelentő tudás és annak megosztása a kiszámíthatatlanság miatt gyorsan változó környezetben az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen az alkalmazkodóképességet és a rugalmasságot növeli.

A HR jövőjével összefüggésben a szakirodalom alapján három trendet azonosítottam:

- az első csoportba sorolhatók az ún. HR területének az állandóan bővülését hirdető koncepciók,
- az óvatosak, a visszahúzódnak csoportja úgy véli, hogy nem nő az elkövetkező években a HR szerepe,
- míg a harmadik csoport képviselői az ún. helyzetből függő, szituatív felfogást követik.

### 2.3 NEMZETKÖZIESEDÉS A HRM-BEN

A nemzetköziesedés és a globalizáció hatására a 80-as években létrejött a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM), mint önálló közelítésmód a menedzsment tudományon belül.

Kiemelem azt, hogy hosszabb ideig főleg a nemzetközi kiküldöttek kiválasztásának, kiküldetésének, hazajövetelük biztosításának vizsgálatát helyezték előtérbe a témát kutató szerzők. Ez a helyzet azzal,

hogy nemzetközi/transznacionális vállalatok munkavállalóknak nagyobb része már nem az anyaországban dolgozik, jelentősen megváltozott. A különböző szerzők nyomán kijelenthetjük, hogy napjainkban az IHRM az emberi erőforrások nemzetközi/világméretű menedzselésével foglalkozik.

Bemutatom a helyi és nemzetközi emberi erőforrás menedzsment közötti különbségeket. Ezek az eltérések véleményem szerint a következőkkel magyarázhatók: a külföldi kiküldöttek alkalmazása, szélesebb-tágabb (globális) nézőpont, a helyi alkalmazottak nagy száma, a vezetés eltérő felfogása és problémamegoldó gyakorlata, a külföldi leányvállalatok eltérő érettsége és a foglalkoztatási rizikó előfordulása.

*Napjainkban az IHRM átfogja mindazokat a stratégiai, politikai, és gyakorlati kérdéseket, amelyek a nemzetközi cégek bármilyen típusú és eredetű emberi erőforrásainak menedzselésével összefügg, továbbá magában foglalja annak állandó figyelembevételét, hogy megfelelő arányt alakítsanak ki a helyi differenciálás és a globális standardizálás keretei között a sikeres tudástranszfer céljából.*

Következtetésként megállapítom, hogy a nemzetközi terepen tevékenykedő menedzsereknek és munkavállalóknak meg kell ismerniük saját kultúrájukat és annak korlátait, meg kell tanulniuk a tolerancia és empátia gyakorlását az elvárásaikkal nem egyező megnyilvánulásokkal szemben, és törekedniük kell más kultúrák megismerésére és elfogadására.

Az IHRM-el összefüggésben két sajátos közelítést mutatok be értekezésemben:

- A *nemzetközi menedzsmentközelítés*, aminek keretében elemezem a nemzetközi vállalatok menedzsment funkcióra ható tényezők között - egy konkrét modell keretében - mindazon külső (pl. fizikai, társadalmi, politikai és versenytényezőket, stb.) és belső (pl. cégek céljai, stratégiái, tudástranszfer mechanizmusa, stb.) faktorokat, amelyek között ezek a cégek a helyi és nemzetközi szinten IHRM tevékenységeiket megvalósítják.
- Az *inter-kulturális menedzsment* közelítéshez kapcsolódva részletesen bemutatom a kultúrakutatás fejlődését és azokat a fontosabb modelleket, amelyek hasznosíthatók az IHRM egyes tevékenységeinek megvalósítása során. Kiemelem, hogy a nemzetköziesedés és globalizáció kibővülésével a hagyományos tudásalapú intelligencia, valamint a napjainkban nagyon divatosá váló emocionális intelligencia mellé fontos fejleszteni a kulturális intelligencia képességét.

Áttekintem a következő öt kulcsfontosságú IHRM területen - az erőforrás-biztosítás (toborzás és kiválasztás), a teljesítményértékelés/menedzsment, a személyzetfejlesztés, az ösztönzés és bérezés és a munkaügyi/dolgozói kapcsolatok – leglényegesebb sajátos jellemzőt. Az említett területekre vonatkozó előnyöket és hátrányokat foglalom össze a következő táblázatban.

1. táblázat: Tipikus IHRM funkciókkal kapcsolatos előnyök és hátrányok

Sorszám	IHRM funkciók	Előnyök (+)	Hátrányok (-)
1.	Erőforrás-biztosítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmas munkaköri (felelősség alapú) meghatározás</li> <li>• Korszerű kiválasztási módszerek</li> <li>• Sokszínűség - helyiek és külföldiek</li> <li>• Nemzetközi karrierlek lehetősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerződéses dolgozók nagy száma</li> <li>• Szűkre szabott feladatok</li> <li>• Lokalizáció hiánya/késleltetése</li> <li>• Munkaköri határok gyakran elmosódnak - túlmunka</li> </ul>
2.	Teljesítmény-menedzsment (TM/TÉR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Többcélú TM/TÉR rendszer</li> <li>• Ösztönzés és fejlesztési orientáció</li> <li>• Más szektorokkal összehasonlítva rugalmasabb TM/TÉR rendszer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A teljesítmény kultúránként eltérő értelmezése</li> <li>• Nehéz mérni a szervezeti hozzájárulást</li> <li>• Túlmunka rugalmas értelmezése</li> </ul>
3.	Személyzet-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Állandó folyamatos tevékenység</li> <li>• Célzott tréning (személy és hely)</li> <li>• Nemzetközi utánpótlás (talent) programok</li> <li>• Széles körű vezetésfejlesztési programok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultúraidegen magatartás minták</li> <li>• Nem készítik fel a kiküldötteket</li> <li>• A tudástranszfer korlátozott volta</li> <li>• Betanítás jellegű feladatok („drillek”)</li> </ul>

Sorszám	IHRM funkciók	Előnyök (+)	Hátrányok (-)
4.	Ösztönzés-bérezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljes javadalmazási orientáció</li> <li>• Jövedelem előny a helyiekkel szemben</li> <li>• Speciális ösztönzés a kiküldötteknek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csak kezdetben fizetnek átlag fölött</li> <li>• Jelentős különbségek a helyiek és külföldi kiküldöttek fizetései között</li> <li>• Helyiek ritkán kerülnek be globális részvényprogramba</li> </ul>
5.	Dolgozói kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltérő viszonyulás a szakszervezetekhez</li> <li>• Érdekegyeztetés a helyi vezetés kezében van</li> <li>• Tulajdonosi általános felelősségvállalás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciális megállapodás a menedzsment számára</li> <li>• Munkaügyi szabályok rugalmas értelmezése</li> <li>• Szuboptimalizáció - globális termelésstervezés és szervezés</li> </ul>

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Rávilágítok az IHRM jövőjét befolyásoló tényezők (világgazdaság, különböző multik csoportjai) jellemzőire és magának a diszciplínának a lehetséges jövőképre.

Az előzőekben leírtak alapján az IHRM jövőjével összefüggésben a három trendet azonosítottam:

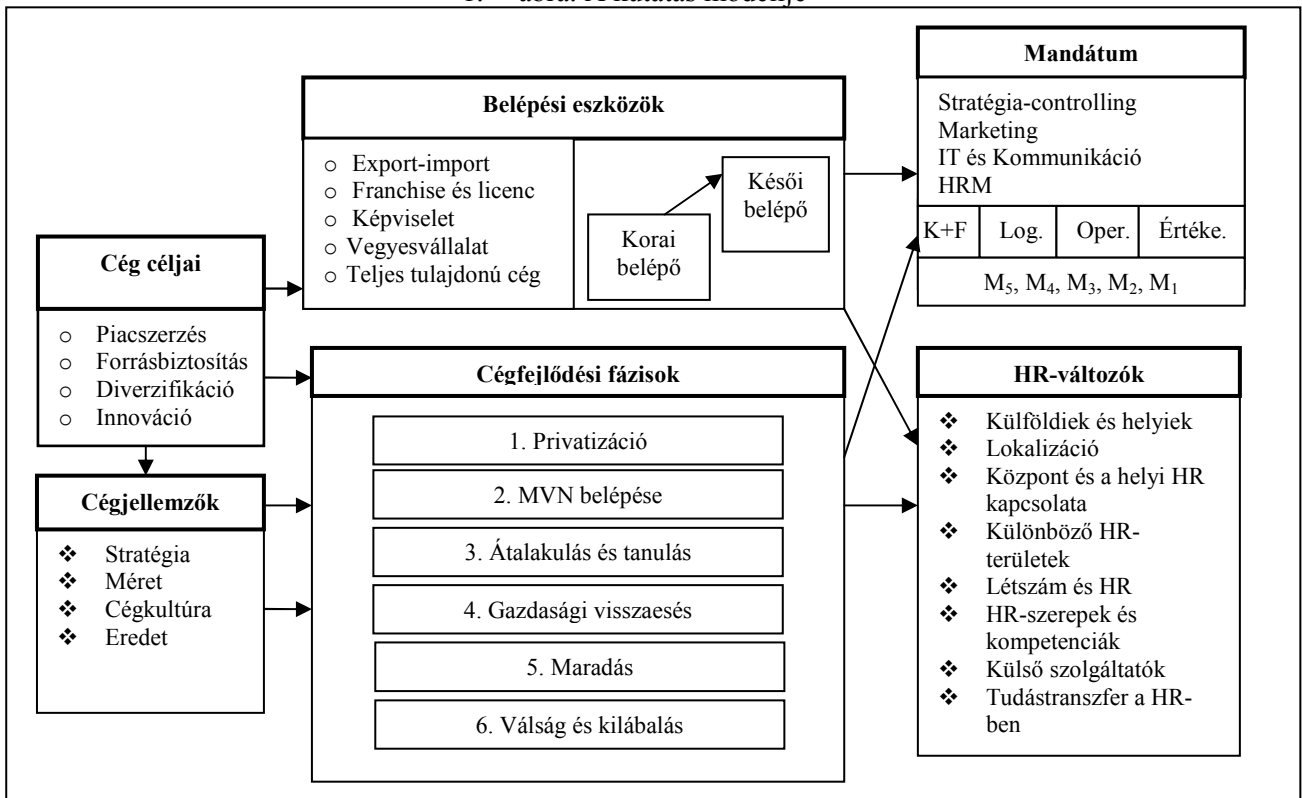
- A múltban az IHRM általában a *külföldi kiküldöttek (expats)* kérdésével foglalkozott.
- Azzal, hogy jelentősen megnövekedett a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatottak száma, a hagyományos, csak külföldi kiküldöttekre koncentráló IHRM korszaknak vége. Egyre inkább előtérbe kerültek az IHRM-ben az *interkulturalitás* szempontjai.
- Az előre tekintő* nemzetközi cégek egyre növekvő számban tartják fontosnak a megfelelő arány megtalálását és fenntartását a részvényesi profitmaximalizálás valamint a társadalmi érdekek között. Ezeknél a vállalatoknál feltehetően előtérbe kerül a *vállalati felelősségvállalás (CSR) által vezérelt HR*.

## 2.4 EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK

Ebben a részben bemutatandó hazai és kelet-európai empirikus felmeréseim többek között a következőkre világítanak rá:

- Ismertetem azt a HR vizsgálati modellt, amely két felmérésem (2004 és 2008/2009) alapjául szolgált. Elemzem mindkét felmérés eredményeit és fontosabb következtetéseit. Az első felmérés csak a magyarországi, míg a második hét kelet-európai ország (Horvátország, Észtország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szlovákia és Szerbia) külföldi tulajdonú leányvállalataira terjedt ki. A HR-funkciót a nemzetközi cégek különböző tevékenységeit felölelő, befolyásoló tényezők komplex rendszerében vizsgálom. Az 1. ábra a nemzetközi menedzsment hatótényezőit és megvalósítási eszközeit foglalja rendszerbe, amely megfelelő alapot nyújt a címben felvetett kérdéskör vizsgálatára.

1. ábra: A kutatás modellje



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- ❑ Ismertetem még két elemzésemet. Az elsőben azt vizsgálom, hogy négy kelet-európai (Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) országra kiterjedő minta segítségével - 566 vállalat adatai alapján -, hogy milyen hasonlóságot, illetve különbségeket mutatnak a 2008-as válságra bekövetkezett HR reakciók a hazai, illetve a külföldi tulajdonú vállalatok esetében. A második mintában - 302 hazai cég és intézmény esetében - arra keresem a választ, hogy a van-e szignifikáns különbség a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek esetében a cafetéria rendszerek (rugalmas juttatási rendszerek) alkalmazása tekintetében.

### 2.4.1 HR MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATOKNÁL MAGYARORSZÁGON

A 2004-es magyarországi felméréssel kapcsolatos alapvető hipotézisem az volt, hogy a vizsgált fejlődési szakaszokon átment helyi leányvállalatok esetében tapasztalhatjuk-e azokat a jelenségeket, amelyeket hasonló érettségű nyugati leányvállalatok kapcsán a szakirodalomban más szerzők is publikáltak. Ezt az állítást hét különböző hipotézissel próbáltam igazolni. A hét hipotézis (lásd 3. táblázat) többsége igaznak bizonyult abban a tekintetben, hogy az öt (felvásároltak) és négy (zöldmezős) szervezeti életcikluson átment magyarországi külföldi tulajdonú 42 leányvállalatnál a *HR érett fázisába jutott*. Ezt az általános megállapítást olyan tényekkel igazolom többek között, mint:

- ❑ Megkezdődött a külföldi kiküldöttek számának a csökkenése és ezzel együtt növekedni kezdett a hazai kiküldöttek (beosztottak és menedzserek) száma.
- ❑ A leányvállalatok érettségével (1. ábra 5. szakasz: megszilárdulás) előtérbe került a HR munkában „Személyzetfejlesztés” és a „Tudásmenedzselés”, valamint az üzleti orientáció a HR-es szakemberek kompetenciái esetében.
- ❑ A dolgozói/munkavállalói kapcsolatok esetében a szakszervezetekkel való foglalkozás néhány iparág kivételével (pl. energetika és gyógyszeripar) jelentősen háttérbe szorult, előtérbe került dolgozói kommunikáció és a HRM.

- Különbséget állapítottam meg a HR alkalmazottak foglalkoztatásában az alacsony és magas kontextusú menedzsment kultúrákból érkező leányvállalatok között. A felmérésben résztvevő leányvállalatoknál átlag 90 fő dolgozó jut egy HR alkalmazottra. A 2. táblázatból kiolvasható, hogy a vállalati létszámok növekedésével közepes, pozitív korreláció figyelhető meg – 10%-os szignifikancia szinten – mind a három időszak alatt a HR-létszám és a vállalati létszám között. A táblázatból az is kiderül, hogy az alacsony kontextusú kultúrákból érkezett cégeknél a gazdasági visszaesés és az 5. vizsgálati időszakokban (lásd 1. ábra) a HR-létszám növekedése negatív korrelációt mutat, inkább csökkent, szemben a más kultúrákból érkezett cégekkel.

2. táblázat: A külföldi kiküldöttek és a HR-létszám a vállalat létszáma és a cég eredete függvényében

		Külföldi kiküldöttek száma			HR-szakemberek száma			HR-szakemberek	
		SS	SL	TL	SS	SL	TL	Életkora	Neme
Vállalati létszám	SS	,443** (,003)			,347** (,025)				
	SL					,349** (,024)			
	TL			,670** (,000)			,338** (,028)		
Cég eredet, alacsony kontextusú kultúrából					-,318** (,040)	-,334** (,031)		-,428** (,005)	-,306* (,049)
Magyarázatok: TL=átalakulás-tanulás, SL= globális-visszaesés, SS=napjaink									
*= 5% szignifikancia; **= 10% szignifikancia									

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A vizsgált leányvállalatok 72,9%-ánál a HR-létszám meghaladta a 10 főt, 45,9%-ánál pedig a 15 főt. A cégek 76,2%-ánál 100 főnél kevesebb létszám jut egy HR-szakemberre. Ez az adat jóval kedvezőbb képet mutat a szakirodalomban olvashatóknál és azoknál az adatoknál, amelyeket más felméréseknél meghatároztak. Az említett jelenség több tényezővel is magyarázható. Így például azzal, hogy a mostani mintát kizárólag a külföldi tulajdonú cégek ún. „krémje” alkotta. Továbbá az is magyarázat lehet a jelzett értékre, hogy ezek a cégek jóval nagyobb számban láthatnak el regionális HR-feladatokat. Ebből kifolyólag az e területen tapasztalható folyamatos létszám-racionalizálás nem érte el a vizsgált cégek HR-apparátusainak többségét.

A következő táblázat mutatja az első kutatásommal kapcsolatos hipotézisekre vonatkozó megállapításaimat.

3. táblázat: Következtetések összefoglaló táblázata

Hipotézisek	Vizsgált HR tényező	Hipotézis			Következtetések
		Igaz	Részben igaz	Hamis	
H <sub>1</sub>	A nemzetközi vállalatok HR-részlegeinek felelőssége	✓			Nem igazolódott be az a jövendölés, miszerint a HR-részlegek elvesztették volna létjogosultságukat, és helyettük a vonalbeli vezetéshez került volna át a HR-munka felelőssége. Inkább a megosztott felelősséggel találkoztunk.
H <sub>2</sub>	HR-vezetők elsődleges felelőssége	✓			A HR-szakemberek felelőssége jóval túlmutat a munkavállalói érdekegyeztetéssel, valamint a fizetésekkel és juttatásokkal összefüggő feladatokon. A kommunikáció fontos HR-eszközzé vált.
H <sub>3</sub>	Cég életciklusa és meghatározó HR feladatok		✓ x		A kutatásunk részben igazolta (pl. dolgozói/szakszervezeti kapcsolatok), hogy a cég életciklusával összefüggésben jelentősen

Hipotézisek	Vizsgált HR tényező	Hipotézis			Következtetések
		Igaz	Részben igaz	Hamis	
					változtak a különböző HR feladatok. A két legfontosabb HR feladat volt a különböző időszakokban (1) a Tréning és Személyzetfejlesztés, (2) Emberi erőforrás tervezés és a (3) Erőforrásbiztosítás (Toborzás és Kiválasztás)
H1 <sub>4</sub>	Külföldi ( <i>expatriates</i> ) és helyi ( <i>inpatriate</i> ) kiküldöttek	✓			Az empirikus adataink alapján leszögezhető, hogy struktúraváltást követő életciklus-időszakban csökken a külföldi kiküldöttek ( <i>expatriates</i> ) és nő a helyi, a központhoz kiküldött magyar szakemberek ( <i>inpatriates</i> ) száma.
H1 <sub>5</sub>	Központ befolyása	✓			A vizsgált nemzetközi cégeknél, főleg a vezetői munkakörök esetében, nagyobb a központ befolyása. Az alacsonyabb szintű munkakörök esetében a helyi HR szerepe jóval erősebb.
H1 <sub>6</sub>	Külső szakmai szolgáltatók (tanácsadók)	✓			Kutatásunk is igazolta azt a hipotézist, miszerint a nemzetközi vállalatok leginkább a tréning- és a vezetésfejlesztési funkciókat szervezték ki külső szolgáltatóknak. A tanácsadás is széles körben elterjedt ezen a területen. A kiszervezés még gyerek cipőben jár ezen a területen.
H1 <sub>7</sub>	Szakszervezetek szerepe			x	A hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult vagy nem jelentős. A szervezett dolgozók jelenléte igazán csak bizonyos iparágakban (pl. olajipar, gyógyszeripar stb.) jelentős a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál.

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

## 2.4.2 A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK HR GYAKORLATA A RÉGIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

A 2008-2009-es kelet-európai kutatásaim alapvető feltevése az volt, hogy makro- és mikrokörnyezet kedvezőtlen változására ezek a cégek nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással – amit a menedzsment szakma Drucker<sup>20</sup> nyomán „organised abandonment”-nek nevez – az emberi erőforrások felhasználása és menedzselése terén sokszínű megoldással válaszoltak. Ezt az állítást további hét különböző hipotézissel és több deskriptív statisztikai elemzéssel próbálom igazolni:

□ Deskriptív statisztikai elemzésekkel igazolom többek között, hogy

- nem csökkent jelentősen a vizsgált leányvállalatoknál a válság ellenére az állandó létszám, viszont a szerződéses dolgozók esetében ez már nem mondható el,
- még inkább csökkent - a mintaként említhető 2004-es magyarországi felméréshez képest - egy HR szakemberre jutó dolgozói létszám,
- jelentős, kedvezőtlen magas fluktuációs értékeket tudtam kimutatni zöldmezős délkelet-ázsiai és a nyugat-európai gyorsétermi láncok esetében,

<sup>20</sup> Drucker, P. F. (1999): Management challenges for the 21st century. HarperCollins, New York.

- a foglalkoztatottak derékhatát a képzett 25-45 éves alkalmazottak alkotják ezeknél a leányvállalatoknál.
- ☐ Keresztábra elemzésekkel igazolom, hogy
- A vizsgált szervezetek mandátuma/értékláncban betöltött szerepük (M1,...,M5) nagyban befolyásolja leányvállalatok vizsgált HR jellemzőit.
  - A cégek eredetével összefüggésben nem tudtam szignifikáns különbséget kimutatni, de az ázsiai (japán és dél-koreai) résztvevők esetében nagyobb expat létszámokat azonosítottam.
  - A létszámnagyság hatása a különböző HR jellemzők esetén a keresztábra elemzéseim többször eredményezett szignifikáns vagy említésre méltó összefüggést. Valószínűleg a nagyobb szervezetek inkább vállalkoznak külföldi legjobb gyakorlatok átvételére, de ezekben az országokban számolniuk kell az informális kapcsolatok fontosságával.
  - A többi hipotézisnél néhány esettől eltekintve nem tudtam statisztikai összefüggést kimutatni.

4. táblázat: Szorosság vizsgálat táblája

Sorszám	Tényezők	1.		2.		3.		4.		5.		6.	
		Mandátum		Eredet		Megalakulás időpontja		Cégalapítás módja		Stratégiai orientáció		Méret (Létszáma)	
		p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson K $\chi^2$ v. ANOVA)	Camer V v. Éta
1	HR alkalmazottak számára	0,047**				0,077*	C=0,152	0,017**	C=0,204			0,000***	C=0,250
2	Külföldi kiküldöttek száma	0,003***										0,000***	C=0,277
3	Helyi HR és központi HR kapcsolata												
	. HR és központ kapcsolata-szabadkéz			0,093*								0,007*	C=0,191
	Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	0,008***		0,033**									
	Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a helyi HR számára			0,016**								0,008*	0,19
4	Külső HR szolgáltatók												
	Startégiai tervezés									0,028**			
	Toborzás	0,003***								0,012**		0,052*	
	Kiválasztás	0,003***											
	Képzés-fejlesztés	0,037**										0,004*	
	Kompenzáció-juttatások									0,001***			
	Munkaügyi kapcsolatok					0,071*	C=0,150			0,007***			
5	Központtól a helyi HR felé menő tudástranszfer	0,068**											
		0,071**	É=0,140	0,059*	É=0,163					0,036**		0,0059*	
6	Helyi tréning és képzés	0,025**											
		0,023**	É=0,165										

\*\*\*=1% (minden ésszerű szignifikancia szint)      \*\*=5%      \*=10%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- Korrelációs kapcsolatban áll a HR részleg nagysága a vállalati összlétszámmal, az expat létszámmal és az árbevétellel. Nem vizsgálható a kapcsolat a hazai kiküldöttek (inpatriate), az éves fluktuáció és a személyzeti költségek arányának vonatkozásában, és nincs kapcsolat a képzési költségkeret esetén.
- A vizsgált hipotézisekkel kapcsolatos következtetéseink az alábbiak:
- ☐ *H2<sub>1</sub>-mandátum*: A mandátum hat a HR alkalmazottak számára, a külföldi kiküldöttek (expat) számára, részint a helyi HR és központi HR kapcsolatára, részint a külső HR szolgáltatók foglalkoztatására, a központból a helyi HR felé menő tudástranszferre és a helyi tréning és képzés szerepére. Összességében elfogadjuk a hipotézist.
  - ☐ *H2<sub>2</sub>-eredet*: Az eredet hatása statisztikailag nem vizsgálható a kapcsolat gyakorlatilag egy kiválasztott változóval sem, egy-egy kapcsolat mutatható ki a helyi és a központi HR kapcsolatára vonatkozóan. Összességében elvetjük a hipotézist (ennek a fő oka, hogy bizonyos anyaország kategóriákban nagyon alacsony volt a mintaelem-szám).
  - ☐ *H2<sub>3</sub>-alapítás időpontja*: Az alapítás időpontja hat a HR alkalmazottak számára, de nem hat a külföldi kiküldöttek (expat) számára, a helyi HR és központi HR kapcsolatára, illetve a külső HR szolgáltatók



foglalkoztatásánál részint nem vizsgálható, részint pedig nincs kapcsolat, és nincs kimutatható kapcsolat a központból a helyi HR felé menő tudástranszferre sem. Összességében elvetjük a hipotézist.

- ❑ *H2<sub>4</sub>-alapítás módja:* Az alapítás módja hat a HR létszámra, de nem hat az Expat létszámra, a helyi és a központi HR kapcsolatára, nem vizsgálható vagy nincs kapcsolat a Külső szolgáltatók foglalkoztatásának vonatkozásában, és szintén nincs kapcsolat a központból a helyi HR felé menő tudástranszfer tekintetében. Összességében elvetjük a hipotézist.
- ❑ *H2<sub>5</sub>-stratégia:* A stratégia nem hat a HR alkalmazottak számára, a külföldi kiküldöttek (expat) számára, a helyi HR és központi HR kapcsolatára, részint hat a külső HR szolgáltatók (Dobrai-Farkas, 2009) foglalkoztatására, hat a központból a helyi HR felé menő tudástranszferre és nem hat a helyi tréning és képzés szerepére. Összességében elvetjük a hipotézist.
- ❑ *H2<sub>6</sub>-méret (vállalati létszám):* A vállalati méret (létszám alapján) hat a HR alkalmazottak számára, az Expat létszámra és a központból a helyi HR felé menő tudástranszferre hatással van, kevésbé jellemző a HR és központi HR kapcsolatára, és még ennél is kevésbé a külső szolgáltatók alkalmazására, és nem hat a helyi tréning és képzés szerepére. Részint elfogadjuk a hipotézist.
- ❑ *H2<sub>7</sub>- HR-részleg méretét befolyásoló vállalati HR jellemzők:* A HR részleg mérete kapcsolatban áll a vállalati összlétszámmal, az expat létszámmal és az árbevétellel. Nem vizsgálható a kapcsolat a hazai kiküldöttek (inpatriate), az éves fluktuáció és a személyzeti költségek arányának vonatkozásában, és nincs kapcsolat a képzési költségkeret esetén. Részint elfogadjuk a hipotézist

### 2.4.3 KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A VÁLSÁGBAN A HR REAKCIÓKRA

Itt vizsgálom, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a vizsgált négy országban (Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) működő 566 külföldi tulajdonú leányvállalat és a helyi cég válság idején mutatott HR reakcióiban. Ezt az állítást két különböző hipotézissel próbálom igazolni:

- ❑ H3<sub>1</sub>: A cégek külföldi tulajdonának hatása - Hiltrop<sup>21</sup> gyakran idézett cikkével összhangban - huszonegy HR területen jelentősen különbözik a hazai tulajdonú cégek ilyen irányú tevékenységétől.
- ❑ H3<sub>2</sub>: Más külföldi és magyarországi vizsgálatok tapasztalatai alapján külföldi tulajdonú cégek 2009. évre tervezett béremeléseinek mértéke főleg vezetői és professzionális kategóriákban meghaladja a helyi cégek ilyen irányú jellemzőit.

A válság megítélésében és az arra adott válaszokban a hazai és külföldi tulajdonú cégek között, több vonatkozásban is *markáns különbségek tapasztaltam*. Ezeket foglalom össze az alábbiakban:

- ❑ A vizsgált 21 HR akció közül 13-ban a külföldi tulajdonú cégek jelentősen eltértek a helyi cégektől.
- ❑ A vizsgálatom igazolta azt is, hogy a külföldi cégek átlagosan jobban emelték a béreket. Ez különösen igaz volt a vezető és a professzionális munkakörök esetében a válság idején is.

### 2.4.4 KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A CAFETÉRIA RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁRA MAGYARORSZÁGON

A cafetéria rendszerek 1996-ban jelentek meg először Magyarországon. Azóta széles körben elterjedt ez a juttatási forma. A cafetéria modellben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a vállalat által lehetségesnek tartott juttatások kínálata (és azok költség-vonzata), a másik oldalon pedig az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkavállalók számára rendelkezésre áll. A költségek és a keret-összeg alapján a munkavállalók saját preferencia-skálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak (mit tartanak fontosnak, mit vesznek igénybe).

Értekezésem e részében azt elemzem, hogy egy 2011-ben és 2012-ben - 302 magyarországi szervezetnél általam elvégzett vizsgálataim adatbázisa alapján -, hogy a külföldi tulajdon és a vállalati mérete milyen hatással van a rugalmas juttatási rendszer (ismertebb nevén cafetéria) rendszerek alkalmazására.

<sup>21</sup> Hiltrop, J.M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, (4): pp. 404-411.



A keresztábra elemzésem azt mutatja, hogy a cafetéria rendszer megléte kisebb szignifikanciát mutat a tulajdonformával, viszont a létszám alapján értékelt cégnagysággal minden ésszerű szignifikancia szinten összefüggésben van.

### 3 EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA - KUTATÁSI KORLÁTOK – JÖVŐBELI TERVEK

#### 3.1 EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA

Az értekezésben leírtak hasznosíthatóságával kapcsolatban az alábbiakat tartom fontosnak megemlíteni.

- ❑ Az értekezésben leírtak nagy mértékben beépültek a Pécsi Tudományegyetem „HR Műhelyében” lefolytatott közel két évtizedes kutató és oktató munkába. Így többek között hasznosultak az itt elvégzett angol nyelvű doktori iskolai oktatási programokban, valamint két OTKA (78233 és 62169) kutatás keretében. Az utóbbi két évben pedig doktori iskola törzstagként és szakvezetőként használok fel az értekezésben leírt kutatási eredményeimet a Szent István Egyetemen.
- ❑ A nemzetközi leányvállalatok körében végzett életciklus kutatásaim jó alapot szolgáltattak arra, hogy segítségével jelezzem azokat az új kompetencia (tudás, tapasztalat és magatartás) igényeket, amelyeket e szervezetek támasztanak szakemberekkel és a professzionális szolgáltatókkal szemben.
- ❑ Kiterjesztettem hazai tulajdonú nagyvállalatokra és KKV típusú vállalatokra az értekezésben bemutatott életciklus modell módosított változatát. Egyénileg és szerzői kollektíva tagjaként több publikációban is felhívtam a figyelmet arra, hogy milyen módosításokkal és korlátokkal kell számolni az ilyen típusú KKV szervezeteknél a HR munka modernizációja során a szervezeti életciklusok függvényében.
- ❑ Az előzőleg említett életciklus kutatásaim alapozták meg, hogy a CEEIRT projekt keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak az emberi erőforrás menedzsmenttel (HR) kapcsolatos funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáljam. Ez az elemzés olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a „Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT)<sup>22</sup> – része, amely irányításommal Közép- és Kelet-Európa (KKE) 11 országainak egyetemeken dolgozó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az *átalakuló HR gyakorlatok és szerepek* vizsgálata. A jelzett kutatásnak a következő eredményeit érdemes kihangsúlyozni:
  - Elsőként tekinti át komplex módon az egész régió szintjén a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainak HR gyakorlatát.
  - A kutatás eredményeképpen számos olyan HR hatékonysági mutatót (pl. HR létszám, fluktuáció, személyzetfejlesztési ráfordítások) állapítottam meg, amelyek eddig nem álltak a hazai és régió szakembereinek rendelkezésére hazai és régiós szinten.
  - A szignifikancia vizsgálataim olyan összefüggéseket (pl. mandátum és vállalatnagyság) erősítettek meg, illetve vetettek el, amelyek eddig e területen nem álltak a szakemberek rendelkezésére.
  - Vizsgálataim megerősítik azt a vélekedéseket, hogy a praktikus, gyakorlatias tudás fontos kívánalma a nemzetközi cégeknek.
  - A felméréseim azt is kiemelik, hogy a nemzetközi cégek által alkalmazott HR módszereket kis ráfigyeléssel meg lehet tanulni és megfelelő körültekintéssel át lehet venni.
  - A kutatási eredményeim pontosítják és elmélyítik a vállalati termelékenységgel és versenyképességgel kapcsolatos eddigi kutatások eredményeit.
- ❑ A témám szempontjából fontos arra utalni, hogy a hazai és külföldi kutatók már nagyon korán felhívták arra a figyelmet, hogy a külföldi tőke jelentősen megnöveli a bérezés és foglalkoztatás terén a különbségeket a külföldi cégek javára. A bérkülönbségek tekintetében számos eltérő adat látott napvilágot. Egyes szakértők 30-52 %-os bérkülönbségekről írnak. Mások a jelzett különbségeket 32-138%-os mértékűnek tartják. A kutatók szerint a „kiugró különbségek a magasabb szintű vezetők esetében közelít az anyavállalati jövedelem szintekhez”. Ezt az állítást saját kutatásaim is megerősítették. A cafetéria (juttatás) vizsgálat esetében kisebb volt a külföldi tulajdon jelentősége, mint a béreknél megállapítottam. Ez talán azzal is összefügg, hogy a legújabb jogszabályváltozások jelentősen átszabták a korábbi években elterjedt cafetéria gyakorlatot és csökkentették a szektorok között meglévő nagy különbségek lehetőségét.

<sup>22</sup> Lásd bővebben a [www.cceirt-hrm.eu](http://www.cceirt-hrm.eu) web-felületen.

- Az értekezésemben, mind a HRM, illetve az IHRM fejlődésének elemzése során gyakran használtam támpontként a világ 41 országának HR kutatóit tömörítő Cranet<sup>23</sup> adatbázist. Ez a kutatási kapcsolat, amelynek közel 8 évig hazai koordinátora, 2 éve pedig társkoordinátora vagyok nagyon sok olyan közvetlen és közvetett konvergens és divergens kutatási eredményt produkált, amelyek jól hasznosíthatók voltak a korábban már említett *életciklus és regionális* (pl. OTKA) Ceeirt vizsgálataimhoz
- Az értekezésemben leírtak megfelelő alapját képezték a „Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment” „Emberi erőforrás menedzsment” és a „Nemzetközi menedzsment” c. egyetemi graduális és posztgraduális tantárgyaknak, amelyeket magyar nyelven, hosszú ideig a Pécsi Tudományegyetemen (2011. óta címzetes egyetemi tanárként), most a Szent István Egyetemen szakvezetőként, a kolozsvári Babes Bolyai Egyetem Magyar Tagozatán tárgyfelelősként és a révkomáromi Selye János Egyetemen szakvezetőként oktatók.
- A dolgozatomban bemutatott modellek hasznos kiinduló pontként szolgáltak a „Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment” „Emberi erőforrás menedzsment” és a „Nemzetközi menedzsment” c. egyetemi tantárgyaknak, amelyeket angol nyelven oktattam 13 rövid szemeszteren különböző amerikai egyetemeken (Honolulu-PAMI/2x<sup>24</sup>, Louisville-Bellermine/1x, Richmond-EKU/4x, Saginow-Valley/1x és Cleveland-CSU/4x) és Erasmus vendégtanárként Európában (Arnhem/1x, Bergen/1x, Lyon-Catholique/3x, Frankfurt am Main/1x és Cranfield School of Management/1x). A jelzett tárgyakat szintén angolul oktattam a Pécsi Tudományegyetem doktori iskolájában és most oktatom a Szent István Egyetem graduális és posztgraduális kurzusain, valamint törzstagként az ottani doktori iskola keretében is.
- Az értekezésben megfogalmazottak többek között nagyban hozzájárultak a *magyar közigazgatás HR rendszerének továbbfejlesztésével* kapcsolatos HR alkalmazások megalapozásához. Az ilyen irányú erőfeszítéseim nyomán egy évig (2006-2007) a román közszolgálat humán rendszereinek modernizációját irányítottam. *Tréningzükséglet* meghatározását segítő módszert dolgoztam ki a makedón kormány számára 2005–2007-es évek során. Az előzőekben leírt projekt tapasztalataim alapján több publikációmban is javasoltam a korábbi években és a most folyó hazai közszolgálati HR modernizációjának a New Public Management (NPM) alapján történő továbbfejlesztését. Ehhez kapcsolódva kutatásaim annak vizsgálatát célozták, hogy *milyen eredményességgel lehet átvinni a magánszférában kidolgozott HRM eszközöket a közszférába*. A 2008-as évben 11 hazai egyetem közreműködésével modellt dolgoztam ki hazai társszerzők közreműködésével a vizsgált magyar *állami felsőoktatási intézmények HR-rendszerei* továbbfejlesztése céljából. Ezzel kapcsolatban számos publikációmban felhívtam arra a figyelmet, hogy az a HR/IHRM módszer, *ami meghatározott körben és jelleggel jó a nemzetközi környezetben, azt nem lehet egy az egyben átvinni a magyar közigazgatás és közszolgálat sajátos munka- és szervezeti kultúrájába*.
- Az értekezésemben számos esetben utalok azokra HR benchmarking felmérésekre, amelyek általam létrehozott - két hazai egyetemen működő - a PTE és SZIE *Menedzsment és HR kutató központokra*, amelyek a szakirodalomban is idézett empirikus kutatásokat folytattak.
- Az értekezésben az IHRM-el kapcsolatosan leírt elméleti és gyakorlati elgondolásaim nagyban elősegítették, hogy olyan tankönyvet dolgozzak ki (*Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, KJK, MMPC és Complex Kiadók*) 1996, 2005, 2009), amely mai napig egyedüli a magyar nyelvterületen. A nemzetköziesedés és globalizáció regionális trendjeinek a kutatása nagyban hozzájárult ahhoz, hogy kifejlesztője és szerzője, valamint társszerkesztője legyek az első magyarul megjelent *HR Kelet-Európában* c. kézikönyvnek (Révkomárom és Gondolat Kiadó, 2009 és 2011). A HRM-el kapcsolatos kutatásaim és gyakorlati tapasztalataim jól megalapozták, hogy alapító társszerzője és társszerkesztője legyek az *5. kiadást megért HR kézikönyvnek (KJK és Complex, 1993, 1994, 1999, 2003 és 2010)*, amit szintén több hazai és határon túli magyar nyelvű közgazdasági karon oktatnak. A négy kiadást megért *Menedzsment tanácsadási kézikönyv (OMIK, KJK és Akadémia Kiadók, 1989, 2000, 2001 és 2011) szerzője és főszerkesztője vagyok*, amely megalapozta a hazai egyetemi szintű általános és HR orientált tanácsadó képzést. Publikáltam még említésre méltó szakkönyvet az

<sup>23</sup> Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat), alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK). A kezdeményezésemre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kara 2004 óta tagja ennek a kutató hálózatnak. A magyarországi koordinációba 2011 óta bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is. Lásd bővebben a [www.cranet.hu](http://www.cranet.hu) web-site-on.

<sup>24</sup> X = USA-ban 6-8 oktatási hét az Erasmus oktatás esetén általában 1 hét, min. 5 tanítási óra

értekezés témájában a *franchise-ról (1991)*. Társ szerzője vagyok a témában megjelent nemzetközi Cranet kutatóhálózat tagjai által 2008-ban kiadott „Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. (1<sup>st</sup> edition) Global HRM Series, Routledge, London” és 2012-ben megjelenő „Global Trends in Human Resource Management. Palgrave-Macmillan Publishers, London“ műnek.

- A nemzetköziesedés és a globalizáció nemcsak a vállalati életben válik egyre mindennaposabbá, hanem ez a folyamat behatol az oktatásba is. Az előzőekhez kapcsolódva irányításommal már harmadik alkalommal vettem részt a révkomáromi (Szlovákia) Selye János Egyetem (SJE) Gazdaságtudományi Karának hallgatói az amerikai University of North Carolina (Greensboro USA) által koordinált nemzetközi üzleti esetmegoldási programban. Az üzleti élet leírt új dimenzióihoz való hozzászokást nagyban segítheti, hogy a hallgatók tanulmányaik során nemzetközi kooperációkban tudnak részt venni. Azért tartom különösen fontosnak kihangsúlyozni a program mérföldkő jellegét, mert egyik pillanatról a másikra egy nagyon elzárt, *kisebbségi helyzetből egy „globally born (globálisnak született)” korszerű ICT (információs és kommunikációs) technológiák segítségével a általam oktatott és irányított hallgatók a „Nemzetközi menedzsment” és a Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment” tárgyak keretében, kiléptek a globális szintre.* A korábban már beindult Erasmus diákcseré mellett létrejött minden angolul tudó és angol tudását fejleszteni kívánó hallgató számára egy nagyon modern kooperatív tanulási forma. A program nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a hallgatók megismerkedjenek a különböző kultúrákból származó egyetemisták *eltérő munkakultúrájával.* A hallgatók szembesültek azzal is, hogy mit jelent a *különböző időzónákban* élőkkal kooperálni az új infó-kommunikációs eszközök (pl. Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook Groups ) segítségével.

### 3.2 KUTATÁSI KORLÁTOK

Az egyes felmérések korlátai közül az alábbiak említhetők:

- A 2004-es kutatásom korlátai közé sorolhatók többek között a következők:
- Ugyan elértem a Magyarországon működő legjelentősebb leányvállalatokat, amelyek közel 17 százalékát foglalkoztatják az ilyen cégeknél dolgozóknak, de nem tudtam bevonni a kutatásomba a kisebb nemzetközi leányvállalatokat.
  - A mintámban viszonylag túlerepresentáltak voltak az amerikai cégek és hiányoztak a japán és más ázsiai leányvállalatok.
- A 2008-2009-es kutatás korlátai közül a következők emelhetők ki:
- A mintanagyság növelése örök igény, viszont Románia, Szerbia és Horvátország esetében a nemzetközi cégek leányvállalatai esetében igen nagy titkolózást figyeltem meg.
  - A feltörekvő országok nemzetközi cégeinek a bevonása nagyon fontos lenne az ilyen vizsgálatok esetében, de ezekben az országokban végzett más IHRM kutatások egyik legnagyobb problémája az is volt, hogy nehéz a válaszadókhöz hozzáférni. Eddig nem sok sikerrel lehetett ezekben az országokban használni a web-survey módszert.
  - Ebben a fázisban nem vizsgáltam az adott országok intézményi környezetének (pl. munkaerő piac stb.) hatásait. (Megjegyzés: A 2012-2013-ban indított új CEEIRT kutatási kérdőívemben már ezekre is kitérek.)
- A négy országra kiterjedő kutatás eredményei egy web-survey technikán alapuló empirikus kutatáson nyugszik. Elhamarkodott döntés lenne, ha ezek eredményeit megpróbálnám általánosítani a régióra vagy más olyan globalizálódó régiókra, ahol a válaszadók nagy többsége a KKV szektorból származik. Statisztikai szempontból a minta elég nagy, habár az elemzett szervezetek rétegződése aránytalanságokat mutat, ami azt jelenti, hogy az adott országok válaszadóinak száma nem a négy ország népességével egyenlő arányban oszlik meg a teljes mintán belül. Mindent figyelembe véve elmondható, hogy a minta - összetétele és elemszáma következtében - nem teljesen reprezentatív a négy országra nézve. Mindazonáltal a felmérésben résztvevő szervezetek listája igazolja, hogy olyan jelentős cégek vettek részt a felmérésben, melyek jövőbeni változásai előre jelezhetik a szervezetek ilyen irányú lépéseit.

- ❑ A hazai és a nemzetközi szakirodalom szerint a HR rendszerekben mutatkozó különbségek jelentős mértékben függenek a tulajdonformától (pl. hazai és külföldi) és a szervezeti mérettől. Ezt az állítást jól alátámasztja a cafetéria (rugalmas juttatási) rendszerekkel kapcsolatos vizsgálataim eredményei.

### **3.3 JÖVŐBELI TERVEK**

A kutatási tapasztalataink valamint különféle visszajelzések arra ösztönöznek, hogy folytatni kell az eddig megkezdett irányt. Fontos szempontként fogalmazódott meg, hogy az eddigi tapasztalatok alapján finomítani kell a hipotéziseimet és a kérdőíveimet.

#### **3.3.1 A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK HR GYAKORLATA (2012-2014)**

A kutatásom alapvető célja a 2012-2014-es időszakra a következőkben foglalhatók össze:

- ❑ Elmélyíteni, jellemezni és magyarázni az átalakuló HR gyakorlatokat és szerepeket nemzetközi cégek kelet-közép-európai leányvállalatainál.
- ❑ Az ország-jellemzők (pl. intézményi sajátosságok) összehasonlításával rámutatni a gyakorlati alkalmazások és szerepek regionális különbségeire, azok alakulásának várható tendenciáira.

A Közép- és Kelet-Európai Kutató Team (Central and Eastern European Research Team=CEEIRT) munkájában 11 országból 14 felsőoktatási intézmény és két kutató-fejlesztő szervezet venne részt. Új tagként belépett hálózatba egy orosz fejlesztő társaság. A munkámat továbbra is segítik a korábbi fázisban részt vett angol és amerikai kutató kollégák.

#### **3.3.2 A KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSÁNAK A VIZSGÁLATA A HR TEVÉKENYSÉGEKRE (2012-2014)**

Ezzel összefüggésben több olyan kutatási projektem fut, aminek keretében elemezni fogom az alcímben jelzett kérdéskört az alábbi esetekben:

- ❑ Vizsgálom az újabb „cafetéria” felmérések keretében a külföldi tulajdon hatásait.
- ❑ Elemzem a „megtartás és fluktuáció” és „e-learning” kutatások keretében a külföldi tulajdon kihatásait.
- ❑ Továbbra is kutatni fogom, hogy milyen módon lehetne előrelépni a hazai kis- és középvállalatok HR fejlesztése tekintetében.

---

## 4 A DOKTORI MUNKA TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

### 4.1 A. FOLYÓIRATCIKKEK

#### A.1. Magyar nyelvű, lektorált, az idegen nyelvű összefoglalója alapján nemzetközileg referált vezető hazai szakmai folyóiratban megjelent cikkek vagy tanulmányok

##### (A.kat.)

1. Poór József: (2013):Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle*, január (megjelenés alatt).
2. Poór József: Vonalkód a Statisztikai Szemlén. In: *Statisztikai Szemle*, Budapest, 1985. 63. évf. 10. szám, pp. 1031-1033.

##### (B.kat.)

3. Poór József – László Gyula – Beke Jenő –Óhegyi Katalin – Kolbe Tamás (2013): A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei– múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány*, XLIV. ÉVF. 2013. 1. SZÁM , pp.2-17
4. Poór József – Farkas Ferenc – Dobrai Katalin – Karoliny Mártonné: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány* 2011. XLIII. évfolyam, február, pp.18-28.
5. Fodor Péter-Kiss Tibor-Poór József: A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. In: *Vezetéstudomány*. 2010. XLI. évf. 10. szám, pp. 2-18.
6. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Poór József: Az emberierőforrás menedzsment magyar és közép-kelet európai sajátosságai a Cranet kutatás alapján. In: *Vezetéstudomány*, 2009. XL. évf. 7-8. szám, pp.3-11.
7. Poór József: Emberierőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. In: *Vezetéstudomány*, 2009. XL. évf. 7-8. szám, pp.24-36.
8. Poór József: Az átalakuló román közszolgálati emberi erőforrás menedzsment. In: *Vezetéstudomány*, 2008. XXXIX. évf.7-8. szám, pp.46-61.
9. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Poór József: Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. In: *Tér és Idő*, 2008. XXII. évf. 2. szám pp. 103-122.
10. Poór József-Kiss Katalin - Gross András- Francsovcics Anna: Kis –és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. In: *Vezetéstudomány*, 2007. XXXVIII. évf.12. szám, pp. 35-43.
11. Poór József- Karoliny Mártonné: Korszerű emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. In: *Rendészeti Szemle*<sup>25</sup>, 2007. XXXVIII. évf. 2. szám, pp. 3-24.
12. Poór József: Vállalatok nemzetköziesedésének szervezeti keretei és az emberi erőforrás-menedzsment funkció. In: *Vezetéstudomány*, 2005. XXXVI. évf. 12. szám, pp. 23-33.
13. Karoliny Mártonné- Poór József: Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben. In: *Vezetéstudomány*, 2005. XXXVI. évf. 10. szám, pp. 25-37.
14. Poór József: A tanácsadó ipar nemzetköziesedésének lehetőségei és a kereskedelmi elméletek. In: *Vezetéstudomány*, 2004. XXXV. évf. 3. szám, pp. 47-56.
15. Poór József: A vezetési tanácsadás hazai és nemzetközi trendjei. In: *Vezetéstudomány*, 2003.XXXIV. évf. 5. szám, pp. 50-51.
16. Poór József - Michel T. Roberson: Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. In: *Vezetéstudomány*, 2003. XXXIV. évf. 1. szám, pp. 13-19.

---

<sup>25</sup> Az MTA IX. osztály Jogtudományi Minősítő Bizottságnál B kategóriás folyóiratnak minősül ez a kiadvány.



17. Poór József: Menedzsment tanácsadás Közép-Kelet-Európában. In: *Vezetéstudomány*, 2001. XXXII. évf. 12. szám, pp. 40-46.
18. Poór József - Karoliny Mártonné - Spisák Györgyi: Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában / Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. In: *Vezetéstudomány*, 2000. XXXI. évf. 5. szám, pp. 13-22.

**(C.kat.)**

19. Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc-Poór József: Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). In: *Competitio*, 2010. IX. évf. 2. szám, pp. 92-110.
20. Andrew Gross-Emeric Solymossy-Poór József: A nyugati menedzsment- tanácsadás változó körvonalai. In: *Marketing&Menedzsment*, 2009. XLIII évf. 4. szám pp. 20-32.
21. Poór József: A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. In: *Competitio*, 2009. VIII. évf. 1. szám, pp. 98-117.
22. Poór József- Bencsik Andrea-Fekete Iván-Majó Zoltán-László Gyula: Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. In: *Competitio*, 2008. VII. évf. 2. szám, pp.115-147.
23. Poór József: Fókuszban a román közszolgálati emberi erőforrás menedzsment (HR) nemzetközi összehasonlításban. In: *Közigazgatási Szemle* 2008. 2. évf. 2. szám. pp.72-92.<sup>26</sup>
24. Poór József-Szlávicz Ágnes: Munkakörelemzési és munkakörértékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban. In: *Marketing&Menedzsment*, 2008. XLII. évf. 5-6. szám, pp.15-29.
25. Allen D. Engle-Mark E. Mendhall-Poór József: Transznacionális emberi erőforrás-menedzsment makro és mikro jellemzői. In: *Marketing és Menedzsment*, 2004. XXXVIII. évf. 5. szám, pp. 36-49.
26. Poór József: Stratégiai és marketing orientációk a professzionális menedzsment tanácsadócégek irányításában. In: *Marketing és Menedzsment*, 2004. XXXVIII. évf. 2. szám pp. 64-76.
27. Poór József: A „hites menedzsment tanácsadó”-i cím jellemzői és magyarországi bevezetési lehetőségei. In: *Vezetéstudomány*, XXVI. évf. 1995. 1. szám, pp. 5-14.
28. Poór József: Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. In: *Vezetéstudomány*, 1995. XXVI. évf. 9. szám. pp. 5-14.
29. Poór József: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. In: *Vezetéstudomány*, 1994. XXV. évf. 5. szám, pp. 24-38.
30. Poór József: Stratégia menedzsment / Az emberi erőforrás stratégiai tervezése. In: *Vezetéstudomány*, 1993. XXIV. évf. 7. szám, pp. 17-28.
31. David Bangert-Poór József: Multinacionális vállalatok magyarországi megjelenésének jellegzetes formái. In: *Vezetéstudomány*, 1992. XXIII. évf. 2. szám, pp. 12-19.
32. Poór József: Piacosítás, szervezetfejlesztés és emberi erőforrás-fejlesztés Hay-féle módszerekkel. *Vezetéstudomány*, 1992. XXIII. évf. 1 szám, pp. 11-19.
33. Poór József-Zentai Katalin: Franchise / A privatizáció egy sikeres eszköze. In: *Vezetéstudomány*, 1991. XXI. évf. 2. szám, pp. 5-12.

**A.2. Idegen nyelven megjelent cikkek nemzetközi szerkesztőbizottságú, lektorált, kiemelkedően, illetve széles körben elismert folyóiratokban**

**(A.kat.)**

34. David Bangert-József Poór: Foreign involvement in the Hungarian economy: its impact on human resource management. In: *International Journal of Human Resources Management*, December 1993. Vol. 4. Issue 4, pp. 817-841. (Impact factor: 0,830)

**(B. kat.)**

35. Ivan Svetlik-Anton Florijan Barisic - Andrej Kohont-Mirjana Petkovič-Ana Aleksič Mirič -Zoran Vaupot-József Poór: Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia.

<sup>26</sup> Az MTA IX. osztály Jogtudományi Minősítő Bizottságnál B kategóriás folyóiratnak minősül ez a kiadvány, a Magyar Közigazgatás jogutódja.

- Revista de Management Comparat - Review of International Comparative Management*<sup>27</sup>, Vol. 11, Issue 5, 2010, pp. 807-833.
36. Zsuzsa Karoliny -Ferenc Farkas-József Poór: Sharpening Profile of HRM in Central-Eastern Europe in Reflection of its Developments in Hungary. *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest), 2010. Vol. 11, Issue 4. pp. 733-747.
  37. József Poór-Andrea Bencsik-Iván Fekete-Gyula László-Zoltán Majó: Trends and Tendencies in the Field of Improving the HR-Systems of Hungarian Public Universities. *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest), 2009, Vol. 10, Issue 1, pp. 161-76.
  38. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-József Poór: In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. In: *Journal for East European Management Studies*, 2009. Vol. 14, Issue 1, pp. 9-47.
  39. József Poór-George Plesoianu: Managing Consulting Organisations. *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest), 2008, Vol. 8, Issue 3.: pp. 106-128.
  40. József Poór: Best Practices in Management Consulting Process. *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest), 2008, Vol. 8, Issue 3, pp. 172-190.
  41. József Poór-Anton Florijan Barisic – Ágnes Szlávicz- Zoran Vapot: Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia. *EBS Review*, 2008, Vol 24, Issue 1, pp. 85-106.
  42. József Poór-Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné: Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. In: *EBS Review*, 2007, Vol 23, Issue 2, pp.19-36.
  43. Andrew Gross- George Plesoianu- József Poór: Evolutia politicilor si practicilor in Management resurselor umane in Europa Centrala si de Est. *Revista Romana de Statistica – Romanian Statistical Review*<sup>28</sup>, 2007, Issue 12, pp.47-59.
  44. Andrew Gross- George Plesoianu- József Poór: Human Resource Management in Central-East Europe: Policies and Practices. *Revista Romana de Statistica – Romanian Statistical Review*, 2007, Issue 12, pp.60-69.
  45. George Plesoianu- Poór József Key Aspects of Consultant's Involvement in Human Resource Management. In: *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest) 2007, Vol. 8, Issue 9, pp. 123-136.
  46. Roland Matus- József Poór: Japanese Expats. In: *Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest) 2007, Vol. 8, Issue 9, pp. 179-189.
  47. David Bangert-József Poór The Evolution of Multinational Participation in Eastern Europe. In: *International Executive*, 1993, Issue March/April, pp. 14-22.

**(C.kat.)**

48. Dobrai K.-Farkas F.-Karoliny Zs.-Poór J. (2012): Knowledge Transfer in Multinational Companies – Evidence from Hungary. In: *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*, Volume 9, Number 3, pp.149-163.
49. Poór József (2011): The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary. *Marketing & Menedzsment*, XLV (45.) évfolyam, 4. szám, pp.15-26.
50. József Poór, Zsuzsa Karoliny, Ruth Alas, Elizabeta Kirilova Vatchkova: Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies, *Employee Relations*, 2011, Vol. 33 Iss: 4, pp.428 – 443.
51. Péter Fodor, Tibor Kiss and József Poór: Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four Eastern European Countries in the Light of Empirical Research

---

<sup>27</sup> Ezt a szakfolyóiratot a Román Nemzeti Tudományos Tanács (National University Research Council - CNCSIS kód:361) B+kategóriájának minősítette a 2009-es évtől kezdődően és B osztályba sorolta az azt megelőző években (<http://www.rmci.ase.ro>).

<sup>28</sup> Ezt a szakfolyóiratot a Román Nemzeti Tudományos Tanács (National University Research Council - CNCSIS kód:601) B+kategóriájának minősítette a 2007-es évtől kezdődően és B osztályba sorolta az azt megelőző években (<http://www.revistadestatistica.ro/istoric.html>)



- in 2009. In: *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*, 2011. Vol. 8, Number 1. pp.81-104.
52. Poór, József, Allen Engle and Andrew Gross: Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, 2010. Vol. 60 (4) pp. 427–460.
  53. József Poór-George Plesoianu: Human resource management under change in the Romanian civil service in an international context. In: *Employee Relations*, 2010. Vol. 32. Number, 3. pp. 281-309.
  54. Fodor Péter and József Poór: The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia – Empirical Research 2008-2009. In: *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*, 2009. Vol 7., Number 3. pp.69-93.
  55. József Poór-Karoliny Mártonné-Musztyné Bátfai Boróka-Potó Zsuzsa-Farkas Ferenc: Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in International Comparison. In: *ActaOeconomica*. 2009. Vol. 59 (2) pp. 179-206.
  56. Andrew Gross-József Poór: The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, 2008, Vol. 43., Issue October, pp. 69-78.
  57. József Poór: Major Developments in Human Resources Management. In: *IHRIM Journal, (International Human Resource Association of Information Management)* September, 1999. pp. 95-98.
  58. József Poór-Zentai, Katalin: Franchise in Ungarn. In: *Zeitschrift für OST-EUROPE Wirtschaft* , München:1991. Jahrgang (Vol.) 36., Nummer 6, pp. 518-531.
  59. József Poór: Betriebliche Organisationspraxis in Ungarn nach der Einführung des neuen wirtschaftlichen Mechanismus bis zum Anfang der achtzigigen Jahre. In: *Zeitschrift für OST-EUROPE Wirtschaft*, München: 1986. Jahrgang (Vol.) 31, Nummer 2.

### **A.3. Egyéb szerkesztőbizottsággal rendelkező lektorált (nemzetközi) vagy hazai szakfolyóiratban megjelent cikkek:**

#### **Nemzetközi**

60. József Poór, Milan Nikolic Agnes Slavic and Gizella Susnar (2012): HRM under Changes at Foreign Subsidiaries in Serbia in Line With a Central and Eastern European Survey. *Strategic Management*, Vol 17, No 1 pp. 42-52.
61. József Poór-Allen Engle: Compensation in the CEE Region: Moving from Traditional to Modern. In: *Benefits&Compensation International*, 2005. Vol. 34, Issue 5, pp. 3-8.
62. József Poór-Martin Volosin: Management Consultancy in Transition Economies and its Perspectives. In: *Ekonomické Rozhlady – Economic Review*<sup>29</sup> 2005. Vol. 33, 1, pp. 7-17.

#### **Egyéb folyóiratban**

63. József Poór-Ágnes, Milovecz: Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. *Journal of Service Science and Management*, 2011, Vol. 4, Iss. 3, pp. 300-314 doi:10.4236/jssm.2011.43036 Published Online September 2011 (<http://www.SciRP.org/journal/jssm>)
64. József Poór-Martin Volosin-Karoliny Mártonné: Human Resource Management at Foreign Subsidiaries in Slovakia in Line with CEEIRT-Survey. *Transactions of the Universities of Kosice, Special Issue Devoted to the Conference Innovations of Business Activities VI*, 2011. Issue 1, pp. 81-87.
65. Poór József-Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Kéhl Dániel: Changes in Corporate Employment and HR Practice: An Analysis of 2007 Survey Data Based on the Life Cycle Model. In: *Human Resource Management (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi)* (Polish Academy of Science Labor and Social Policy Scientific Committee=Instytut Pracy i Spraw Socjalnych), 2009, Issue 1, pp. 103-121.
66. József Poór: Human Resource Management in Transition in Hungary. *Human Resource Management (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi)* (Polish Academy of Science Labor and Social Policy Scientific Committee=Instytut Pracy i Spraw Socjalnych) 2008, Issue 8, pp. 11-33.

<sup>29</sup> Quaterly Journal of the University of Economics Bratislava

67. József Poór: Noul Management Public. *EU-RO Functionar*, (National Institute of Civil Servants, Bucharest) 2007. noiembrie, pp. 7-9.
68. Andrew Gross-József Poór: Human Resource Management in Central Europe. In: *Management Consultant International*, 2007. February, pp. 2, 11-12.
69. József Poór-Andrew Gross-Michel T. Roberson: Management Consulting in Central Europe - An Overview. In: *C2M-Consulting to Management Journal*, 2004. Vol. 16, Issue March, pp. 33-39.
70. József Poór: Consultancy in Central and Eastern Europe: Past, Present and Future. In: *IT Decisions Europe*, May, Cornhill Publishing House, London, 2001. pp. 15-19.

**Hazai  
(D.kat)**

71. Poór József: Kiútkeresés a válságból – globális és helyi trendek. In: *Munkaügyi Szemle*, 2009. 53. évf. 2. szám, pp.6-9.
72. Poór József: Chindiai globális kihívások – hazai kilátások. In: *Köz-gazdaság*, 2009. IV. évf. 1. szám, pp. 105-122.
73. Poór József-Kiss Katalin: A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében. In: *Munkaügyi Szemle*, 2006. 50. évf. 9. szám, pp. 14-19.
74. Matus Roland-Poór József: Külföldi kiküldöttek viszontagságai – japán expatok példái alapján. In: *Munkaügyi Szemle*, 2006. 2. szám, pp. 20-24.
75. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetfejlesztés-tréningek területén. In: *Munkaügyi Szemle*, 2006. 50. évf. 1. szám, pp. 15-20.
76. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban. In: *Munkaügyi Szemle*, 2005. 49. évfolyam, I. rész 7-8. szám, pp. 15-21.
77. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban. In: *Munkaügyi Szemle*, 2005. 49. évfolyam, II. rész 9. szám. pp. 25-29.
78. Karoliny Mártonné Dr. – László Gyula-Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. In: *Munkaügyi Szemle*, 2004. 48. évf. (III. Rész) 5. szám, pp. 14-18.
79. Karoliny Mártonné Dr. – László Gyula-Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. In: *Munkaügyi Szemle*, 2004. 48. évf. (II. Rész) 4. szám, pp 13-17.,
80. Karoliny Mártonné Dr. – László Gyula-Poór József: Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. In: *Munkaügyi Szemle*, 2004. 48. évf. 3. szám, (I. rész) pp. 16-20.
81. Borgulya Istvánné- Tom Demsey – Paul Sanchez-Poór József Kommunikáció, a siker tényező. In: *Munkaügyi Szemle*, 2003. 47. évf. 11. szám, pp. 11-17.:
82. Poór József: A Szervezet átalakítása I. / A szervezeti változás dimenzióinak megértése. In: *Munkaügyi Szemle*, 2003. 47. évf. 5. szám, pp. 20-24.
83. Poór József: Emberi erőforrás menedzsment rendszerek működésének alapjai. In: *Munkaügyi Szemle*, 2001. 45. évf. 2. szám, pp. 15-19.
84. Karoliny Mártonné - Lakatos László-Poór József: Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. In: *Munkaügyi Szemle*, 2001. 45. évf. 12. szám, pp. 12-18.
85. Poór József- Karoliny Mártonné- Héjja Lóránt: Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál. In: *Munkaügyi Szemle*, 1998. 42. évf. 7-8. szám, pp. 22-30.
86. Poór József: Személyzetbiztosítás: helyi és külföldi. In: *Munkaügyi Szemle*, 1996. 40. évf. szeptember, pp. 7-12.
87. Poór József: Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál. In: *Munkaügyi Szemle*, 1996. 40. évf. 7-8. szám, pp. 38-42.
88. Poór József: Személyzetfejlesztés nemzetközi vállalatoknál. In: *Munkaügyi Szemle*, 1996. 40. évf. 6. szám, pp. 18-21.
89. Poór József: Hatékony személyzet-menedzselés felvásárolt vállalatoknál Közép-Kelet- Európában. (II.rész) In: *Munkaügyi Szemle*, 1996. 40. évf. 2. szám, pp. 36-42.
90. Poór József: Hatékony személyzet-menedzselés felvásárolt vállalatoknál Közép-Kelet-Európában. (I. rész) In: *Munkaügyi Szemle*, 1996. 40. évf. 1 szám, pp. 27-32.
91. Poór József: Munkakör-értékelés. In: *Munkaügyi Szemle*, 1993. 37. évf. 7-8. szám, pp. 1-12.
92. Bob Arnold - Bábosik Mária - Williams, Anthony-Poór József: A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon. In: *Munkaügyi Szemle*, 1992. 36. évf. 2. szám, pp. 14-19.

93. Poór József: A személyzeti munka általános jellemzői a magyarországi multinacionális vállalatoknál. In: *Munkaügyi Szemle*, 1992. 36. évf. 10. szám, pp. 1-9.
94. Poór József: A tőkés vállalati tanácsadás fejlődésének egyes jellemzői In: *Egyetemi Szemle*, 1989. 11. évf. 1. szám, pp. 137-146.

**(Egyéb)**

95. Poór József-Óhegyi Katalin: Rugalmas ösztönzés, a cafetéria jelene és jövője. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2012. 23. évf. január, pp. 27-29.
96. Poór József-Kosár Szilvia.-Szabó Ingrid-Tóth Viktória-Fodor Péter-Majó Zoltán: „Emberi erőforrás menedzsment a krízis és kilábalás idején a Szlovák Köztársaságban – egy empirikus felmérés tükrében” <http://www.selyeuni.sk/gtk/e-studies/hu/impresszum.html>. *Selye-e-studies (Szlovákia)*, 2011. 2. évf. 01. szám, pp. 1-29.
97. Poór József-Jarjabka Ákos: Korszakváltás a vállalati globalizációban – hatása a személyzetfejlesztésre. *Virtuális Intézet a Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 2010. II. évf. 2-3. szám, pp. 103-111.
98. Poór József-Fodor Péter-Kosár Szilvia-Majó Zoltán-Szabó Ingrid-Tóth Viktória: Emberi erőforrás menedzsment a krízis és a kilábalás idején a Szlovák Köztársaságban – egy empirikus felmérés tükrében. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2010. 21. évf. május, pp.9-17.
99. Poór József: Arccal a vasút felé - gondolatfoszlányok a MAV megújításért. In: *CEO Magazin*, 2009. 10. évf. 4. szám, pp.8-11.
100. Poór József- Hszretics György: Külső szolgáltatók a HR területén. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2009. 21. évf. november-december, pp. 3-14.
101. Fodor Péter-Poór József: A válságkezelés emberi erőforrás –és tudásmenedzselés szempontjai. In: *Közgazdász Fórum (Romániai Magyar Közgazdász Társaság lapja)*, 2009. 12. évf. 3. szám, pp. 39-56.
102. Poór József- Farkasné Kurucz Zsuzsa: A tanácsadás folyamata. In *Közgazdász Fórum (Romániai Magyar Közgazdász Társaság lapja)*, 2009. 12. évf. 2. szám, pp. 22-22.
103. Poór József: Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Musztyné Bátffai Boróka-Póto Zsuzsanna: Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában a közszféra HR-je magyarországi és Kelet-európai sajátosságok. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2008. 19. évf. 12. szám, pp.24-36.
104. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2006. XVI. évf. december, (2. rész) pp. 14-28.
105. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2006. XVI. évf. november, (1. rész) pp. 13-33.
106. Poór József: A korszerű HR-menedzsment módszerei a közszférában. *CEO Magazin*, 2006. 7. évf. 3. szám, pp. 34-40.
107. Poór József: A hazai HR lehetőségei és fejlődési irányai. In: *Magyar Minőség*, 2006. XV. évf. 10. szám, pp. 22-24.
108. Karoliny Mártonné -Barta Zsuzsanna-Poór József: A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. In: *Humánpolitikai Szemle*, 2006. 17. évf. 9. szám, pp. 3-22.
109. Poór József: Trendek és tendenciák a hazai nemzetközi vállalatok menedzsmentjében. In: *CEO-Magazin*, 2006. 7. évf. 1. szám, pp. 21-26.
110. Poór József: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. In: *Harvard Business Manager*, 2005. 7. évf. December, - 2006. Januári szám, pp. 68-78.
111. Poór József: Menedzsment tanácsadói szerepek átalakulása – az integráció lehetősége. In: *Alkalmazott Pszichológia*, 2004. VI. évf. 4. szám, pp. 134-150.
112. Poór József-Vajkai András: Tudásmenedzsment sajátosságai tanácsadó szervezetekben. In: *Informatika*, 2004. szám, pp. 41-48.
113. Poór József: Csipkerózsika ébredése. In: *Figyelő*, 2000. 44. évf. 13. szám, pp. 28-32.
114. Poór József: Vállalatok nemzetközivé válása és hatása az emberi erőforrás menedzsment funkcióira. In: *Humánpolitikai Szemle*, 1995. 6. évf. 2. szám, pp. 26-35.
115. Poór József: A nemzetközi emberi erőforrás menedzselés jellemzői és funkciói. In: *Humánpolitikai Szemle*, 1995. 6. évf. 1. szám.
116. Farkas Ferenc - De Zeeum, Linda-Poór József: A szakemberek életpályájának menedzselése a 90-es évtizedben, In: *Ipar – Gazdaság*, 1993. XLV. évf.4. szám, pp. 15-26.
117. Poór József: A multik mást akarnak / vállalati kultúra. In: *Figyelő*, 1993. 37. évf. március 4., pp. 14-15.

118. Poór József-Zentai Katalin: VOMP a vállalatorientált menedzserképzés integrált modellje. In: *Ipar - Gazdaság*, 1992. XLIV. évf. 8-9. szám, pp. 30-32.
119. Farkas Ferenc-Ternovszky Ferenc-Kaucsek György-Poór József: Kis és közepes méretű magyarországi vegyesvállalatok menedzselésének, munkaügyi tevékenységének jellemzői. In: *Ipar - Gazdaság*, 1992. XLIV. évf. 2-3. szám, pp. 38-44.
120. Poór József-Zentai Katalin: Franchise / Eszköz a sikeres vállalkozáshoz. In: *Marketing*, 1991. 1. szám, pp. 13-16.

## 4.2 B. MONOGRÁFIA, SZAKKÖNYV (ÍRÁS, SZERKESZTÉS)

### B.1. Magyar nyelvű könyv írása (társszerzővel)

121. Kerkes Kinga-Poór József: Humán erőforrás menedzsment. (oktatási jegyzet) Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, 2010. p. 176.
122. Poór József: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. (2. kiadás) Complex Kiadó, Budapest, 2009. p.700.
123. Poór József: HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC Kiadó, Budapest, 2006. (1. kiadás) p. 344.
124. Poór József: Menedzsment tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005.(1. kiadás) p. 230.
125. Poór József: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. (1. kiadás) p. 182.
126. Poór József-Zentai Katalin: Franchise út a sikeres vállalkozáshoz. Nemzetközi Menedzser Központ – Népszava Kiadó, Budapest, 1991. (1. kiadás) p. 220.
127. Poór József: A vezetési-üzleti tanácsadás alapjai. Országos Műszaki Könyvtár és Információs Központ, Budapest, 1989. (1. kiadás) p. 165.

### B.2. Idegen nyelvű könyv írása (társszerzővel)

128. József Poór – Andrew Gross (Eds.): Management Consultancy in an Eastern European Dimension. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2003. p. 182.
129. Farkas, Ferenc & Poór, József and Engle, Allen (Eds.): Human Resource Management Issues and Challenges in Multinational Companies: Central and Eastern Europe. Pécs: University of Pécs, 2011, p. 59. (Kutatási jelentés)
130. Poór József-Mura Ladislav-Karoliny Mártonné-Vígh Štefan-Szakács Norbert: Az emberi erőforrás menedzsment Gyakorlata Magyarország – Szlovákia 2011 (Riadenie Ľudských zdrojov v praxi MaĎarsko – Slovensko 2011 (Tudományos monográfia). Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Komárom (Szlovákia), 2012. p.107.
131. Dr. József Poór& Dr. Ferenc Farkas and Dr. Allen D. Engle (Eds.) (2012). Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics , Janos Selye University, Komárno (Slovakia) p. 316.

### B.3. Magyar nyelvű könyvrész (tematikus gyűjteményes kötet, lektorált, válogatott konferenciakiadvány)

#### *Magyar nyelvű könyvrész*

132. Poór József-Allen Engle-Karoliny Mártonné-Dobrai Katalin-Farkas Ferenc: Bevezetés és a kutatás elméleti háttere. In: Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő. p. 253. pp. 9-30,
133. Ruth Alas-Poór József-Karoliny Mártonné: Észtország.. Poór József-Allen Engle-Karoliny Mártonné-Dobrai Katalin-Farkas Ferenc: Bevezetés és a kutatás elméleti háttere. pp. 9-30. In: Poór

- József-Farkas Ferenc (Szerk.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő. p. 253. pp.31-60
134. Karoliny Mártonné-Poór József: Magyarország. In: Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő. p. 253. pp. 122-162.
135. Karoliny Mártonné-Poór József: Magyarország. In: Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő. p. 253. pp. 122-162.
136. Dobrai Katalin-Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Poór József: A tudásmenedzsment helyzete nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainál egy empirikus felmérés tükrében. In: Noszakai Erzsébet (Szerk.): Tudásból várat - Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Magyar Tudományos Akadémia Vezetés-és Szervezéstudományi Bizottságának Tudásmenedzsment Albizottsága II. gyűjteményes kötet. N&B. Kiadó, Budapest. 2011. pp. 61-74.
137. Poór József: Emberi erőforrás menedzsment alapjai. In: Poór József-Dr. Bóday Pál- Kispál-Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest, 2011. (2. átdolgozott kiadás) p. 298, pp. 17-29.
138. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Poór József: HR hatékonysága Magyarországon. Poór József-Dr. Bóday Pál- Kispál-Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest, 2011. (2. átdolgozott kiadás) p. 298. pp. 176-195.
139. Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 55-94.
140. Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment külső szolgáltatói. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 95-126.
141. Poór József: Munkakör-és kompetenciaelemzés. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 165-196,
142. László Gyula-Poór József: Ösztönzési rendszerek. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp.325-364.
143. Poór József-Bencsik Andrea-Szretykó György-Ternovszky Ferenc Személyzetfejlesztési rendszer. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 365-400.
144. Poór József: A HR jövője. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 477-501.
145. Poór József: Esettanulmányok és szemelvények. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 541-544.
146. Dudás Ferenc-Poór József: Közszolgálati HR fejlesztése egy elképzelt országban. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp. 553-564.
147. Poór József: Módszertani segédletek az EEM rendszerek témaköréből. In: Karoliny Mártonné- Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642. pp.583-620.
148. Poór József-Kornai Gábor-Erdőhegyi Gábor-Torma Kálmán: A tanácsadás alapjai. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695. pp. 25-56
149. Poór József-Erdőhegyi Gábor: A tanácsadás piaca, a tanácsadás szereplői. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695. pp. 57-94.
150. Poór József-Farkasné Kurucz Zsuzsa: A tanácsadás folyamata. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695. pp. 95-119.

151. Poór József–Kovács András–Lóránd Balázs–Szertics Gergő: A tanácsadás menedzselése. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695. pp. 120-143.
152. Poór József–Németh Gergely: HR tanácsadás. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695. pp. 389- 407.
153. Poór József- Bencsik Andrea-Fekete Iván-Majó Zoltán-László Gyula: Az egyetemi HR rendszerek továbbfejlesztésének a lehetősége egy empirikus felmérés tapasztalatainak a tükrében. In. Drótos György (Szerk) Felsőoktatási menedzsment. Aula Kiadó, Budapest. 2009. pp. 199-229.
154. Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. In: Poór József- Bóday Pál és Kispál Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a Kelet-Európai emberi erőforrás menedzsmentben. (1. kiadás) Selye János Egyetem, Révkomárom, 2009. p.344. pp. 13-44.
155. Poór József: HR hatékonysága Magyarországon. In: Poór József- Bóday Pál és Kispál Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a Kelet-Európai emberi erőforrás menedzsmentben. (1. kiadás) Selye János Egyetem, Révkomárom, 2009. p.344. pp. 200-222.
156. Farkas Ferenc-Poór József: A fiatalokat támogatta. In: Erdősi Gyula (Szerk.): Az iskolateremtő Ladó László. Pontus Kft., Budapest. 2008. pp. 57-58.
157. Halmos Csaba-Karoliny Mártonné – Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. In: Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Kiadó, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 288. pp. 17-35.
158. Lévai Zoltán –Nemeskéri Gyula-Poór József: Munkakörelemzés – kompetenciaelemzés- Munkakörtervezés. In: Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Kiadó, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 288., pp. 61-83
159. László Gyula-Lévai Zoltán-Poór József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Kiadó, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 288.,pp. 131-155.
160. Poór József: Bevezetés. In: Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 366., 2007. 2. kiadás p. 365.; pp. 19-22.,
161. László Gyula-Poór József: Alapok. In: Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 366., 2007. 2. kiadás p. 365.pp. 23-64.
162. Borgulya Istvánné-Poór József: Stratégiai és dolgozói kommunikáció és rugalmas juttatások. In: Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 366., 2007. 2. kiadás p. 365.pp. 236-257.
163. Paul O'Malley - Poór József: A jövő. In: Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 366., 2007. 2. kiadás p. 365.pp. 332-340.
164. Karoliny Mártonné dr.-Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) és tervezés. In: Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2003.(1. kiadás) p.288. pp. 19-52.
165. Lévai Zoltán – Poór József: Munkakörelemzés – munkakör-értékelés. In: Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2003.(1. kiadás) p. 288. pp. 85-119.
166. László Gyula – Lévai Zoltán – Poór József: Ösztönzésmenedzsment. In: Karoliny Mártonné dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2003.(1. kiadás) p.288. pp. 157-192.
167. Poór József: Nemzetközi menedzsment alapjai. In: Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (1. kiadás) p. 300. pp. 5-44.,
168. Karoliny Mártonné dr. - Dr. Poór József: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. In: Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (1. kiadás) p. 300 pp. 223-254.
169. Poór József: A tanácsadás alapjai: múlt, jelen és jövő. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (Második, javított kiadás, p. 550., pp. 27-33, 33-56,

170. Hoványi Gábor-Poór József: A tanácsadás szereplői. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (Második, javított kiadás, p. 550. pp. 57-84.
171. Poór József - Farkasné Dr. Kurucz Zsuzsa: A tanácsadás folyamata. In: Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (Második, javított kiadás, p. 550pp. 85-106.

### Magyar nyelvű lektorált, válogatott konferencia kiadvány

172. Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné - Poór József: Multinacionális cégek szerepe a HR-ben és a foglalkoztatásban a kelet-európai régióban. In: *A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére-Tudomány napi konferencia*. MTA, Gazdaság-és Jogi Tudományok Osztálya-Gazdálkodástudományi Bizottság, Budapest, 2012. november 20.
173. Dr. Mura László, Szakács Norbert, Karoliny Mártonné, dr. habil., Poór József: Emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. 2011 magyar-szlovák összehasonlítás” *III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment . éves nemzetközi szakmai konferencia, HR megoldások – határok nélkül*. Humán Szakemberek Országos Szövetsége, MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottsága, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar. Pécs, 2012. október 3. pp.1-14. (TÁMOP 4.2.2./B-10/1-2010-0029)
174. Dr. Poór József- Karoliny Mártonné, dr. habil.- Szabó Katalin- Dr. Kerekes Kinga-Dr. Monica Zaharie- Renáta Machova-Dr. Szlávicz Ágnes: „Emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leány-vállalatainál – fókusz Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia” *III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment . éves nemzetközi szakmai konferencia, HR megoldások – határok nélkül*. Humán Szakemberek Országos Szövetsége, MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottsága, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar. Pécs, 2012., október 3. pp.1-14. (TÁMOP 4.2.2./B-10/1-2010-0029)
175. Dr. Poór József- Szabó Katalin- Kollár Péter- Kovács Ildikó- Kerekes Kinga-Monica Zaharie-Szlávicz Ágnes: „Üzleti etika szemlélet empirikus adatok tükrében négy kelet-európai országban”. *III. Országos Emberi Erőforrás Menedzsment éves nemzetközi szakmai konferencia, HR megoldások – határok nélkül*. Humán Szakemberek Országos Szövetsége, MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottsága, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar. Pécs, 2012., október 3. pp.1-14. (TÁMOP 4.2.2./B-10/1-2010-0029)
176. Taras, V.-Machova, R.-Poór J. (2012): Az X-culture nemzetközi esettanulmány program tanulságai és tapasztalatai. In: *Hidak és járható utak a tudomány és a gyakorlat között*. MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága, a Gazdasági és Vállalati Kommunikáció Intézményközi Szellemi Műhely és a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, április 4. (Konferencia összefoglaló)
177. Poór József: Korszakváltás a vállalati globalizációban – hatása a személyzetfejlesztésre. In: *“Szellemi tőke mint versenyelőny – Intelektuális kapitalizáció, mint versenyelőny” Selye János Egyetem-Lifelong Learning Alapítvány, Révkomárom (Szlovákia), 2010. június 19. (Konferencia CD)*
178. Poór József-Milovecz Ágnes: Menedzsment tanácsadás hazai és európai trendjei. In: *IX. Regionális Tanácsadási Konferencia, „Gazdálkodás a lehetőségekkel – Az önkéntesség jegyében”* Miskolci Egyetem Felnőttképzési Regionális Központ, 2010. november 4. III. szekció pp. 1-10.(Konferencia CD)
179. József Poór: Fókuszban a közszféra – HR modernizáció a magyar felsőoktatásban. In: *20. Országos HR konferencia.- A HR a kibontakozás szolgálatában*. Országos Humánpolitikai Egyesület, 2010. június 1-3. Balatonalmádi.
180. Poór József: HR fejlődésének szektorális sajátosságai – fókuszban a nagyvállalatok, a kkv-ék és a közszféra. In: *Tanulás – Tudás – Gazdasági Sikerek*, Széchenyi István Egyetem – Lifelong Learning Magyarország Alapítvány – CEO Magazin, Győr, 2010. április 14.
181. Poór József: Hasonlóságok és különbségek a válság és a kilábalás idején a KKV-k és nagyvállalatok menedzsment és HR gyakorlatában. *„Hazai KKV politika – Értékelés és lehetséges*



- kitörési pontok Műhelymunka In: *ERENET –(Közép-európai egyetemek vállalkozáskutatással és oktatással foglalkozó hálózata) és Széchenyi István Egyetem*”, Győr, 2010. március 27.
182. Poór József-Szretykó György: Külső szolgáltatók a HR területén. In: *Apáczai Napok Nemzetközi Tudományos Konferencia. Győr, 2009. október 15-16.*
183. Poór József: Trendek és tendenciák a humán erőforrás menedzselésben – különös tekintettel az ágazati és regionális különbségekre. In: *Erdei Ferenc Tudományos Konferencia “Globális kihívások és lokális reagálások” Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, Kecskemét, 2009. szeptember 3-4.*
184. Poór József: Új globalizációs hullám küszöbén – hazai és külföldi trendek. In: *Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára rendezett konferencia. Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20. pp.148-155.*
185. Poór József-Karoliny Mártonné-Szilágyi Zoltán: A HR kulcsfontosságú fejlődési tendenciái hazánkban – az empirikus tapasztalatok és egy külföldi tulajdonú cég szempontjából. In: *Országos Humánpolitikai Egyesület 19. Országos Konferenciája, Értékteremtő HR, 2009. Balatonfüred, május 12-14. (konferencia CD)*
186. Fodor Péter-Poór József: Jövőképek a válság szorításában. In: *Mezőgazdaság és vidék jövőképe. Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdasági-és Élelmiszertudományi Kar, Mosonmagyaróvár, 2009. április 17-18. Konferenciakiadvány, pp. 6-13.*
187. Poór József: A HR kulcsfontosságú fejlődési tendenciái a kelet-európai régióban – professzionális szolgáltatók szemszögéből. In: *“A gazdasági környezete és a vállalati stratégiák” MTA IX. Osztály Ipar-és Vállalatgazdasági Bizottság IX. Konferenciája, Szeged, 2008. október 30-31. pp. 460-471.*
188. Poór József: A menedzsment tanácsadás fejlődése és átalakulása: hazai és külföldi trendek tükrében. In: *„Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” Debreceni Egyetem Agrár-és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, 2008. október 2-3. pp. 206-212.*
189. Poór József-Dobozi Sándor- Gál András Levente- Veress Emőd: HR Romániában egy sikeres magyar kormányzati projekt tapasztalatai tükrében. In: *Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27-29. (konferencia CD).*
190. József Poór- Ágnes Szlávicz – Anton Florijan Barasic- Zoran Vaupot: HR és módszerei déli szomszédainknál (Horvátország-Szerbia-Szlovénia). In: *Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27-29. (konferencia CD)*
191. Poór József: A HR funkció átalakulása egy nemzetközi leányvállalati felmérés tükrében (1988-2005) - az életciklus modellek alapján., In: Kovács Zoltán-Szabó László: *Menedzsment a XXI. Században. Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára.* 2007. Pannon Egyetem, Veszprém, pp.41-59.
192. Poór József-Farkas Ferenc- Karoliny Mártonné Dr.- Karoliny Eszter: Változások a vállalatok humán erőforrás gyakorlatában a fenntartható fejlődést szolgáló hatékony foglalkoztatás érdekében – az életciklus modell alapján. In: *VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, Hátrányos helyzetű régiók gazdasági esélyei, Miskolc, 2007. szeptember 27.*
193. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-Poór József: Trendek és tendenciák a magyarországi HR-ben a kelet-európai és a globális adatok tükrében.. In: *Versenyképesség és HR. 17. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás, Országos Humánpolitikai Egyesület, Balatonfüred, 2007. Május 15-17. (konferencia kötet CD)*
194. Poór József: Különböző szektorok szerepe és lehetősége a foglalkoztatásban az életciklus modellek alapján. In: *44.Közgazdász vándorgyűlés “Magyar helyteremtés Európában”, Magyar Közgazdasági Társaság, Nyiregyháza, 2006. augusztus 31-szeptember 2.*
195. Poór József-Kiss Katalin: A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében. In: *4<sup>th</sup> International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest Műszaki Főiskola, June 1-2. 2006. Budapest, pp. 267-261. (Conference proceeding)*
196. Poór József: A HR helyi, regionális és globális szerepben. In: *Üzlet-Orinetált Emberi Erőforrás Menedzsment 16. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás, Országos Humánpolitikai Egyesület, Balatonfüred, 2005. Május 3-5. (konferencia kötet)*
197. Poór József: Trendek és tendenciák a nemzetközi vállalati menedzsmentben. In: *MABEC 1. Menedzsment Szakkiállítás és Konferencia, Budapest, 2005. November 8-9. (konferencia kötet) pp. 28-40.*



198. Poór József: Hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás menedzsmentben. *15. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás*, Országos Humánpolitikai Egyesület, Balatonfüred, 2005. május 16-18. (konferencia kötet) pp. 62-65.
199. Poór József: Ösztönzési és javadalmazási trendek Magyarországon – logisztika presztizse a jövedelemek tükrében. In: *Még 178 nap – A magyar logisztika helyzete a csatlakozás előtt. A Magyar Beszerzési és Készletezési Társaság XI. kongresszusa*, 2003. November 5-7., Balatonfüred. (konferencia kötet) pp. 13-20.
200. Belyó Pál-Poór József: Ösztönzési és javadalmazási trendek Magyarországon makro- és mikroökonómiai szempontból. In: *13. Országos Humánpolitikai Konferencián elhangzott előadás*, Balatonszéplak, 2003. május. (konferencia kötet) pp. 55-63.
201. Poór József: Az emberi erőforrás menedzselésének lehetőségei makro- és mikro-gazdasági szempontból. (konferencia-kötet) In: *Iskola, mint esélyteremtés a felemelkedés eszközei. Konferencia 2000*. Oktatási Minisztérium, Esztergom, október 12-13. (konferencia kötet) pp. 11-20.
202. Poór József: A tanácsadás fejlődése globalizálódó világunkban. (konferencia-kötet) In: *VII. Ipar- és Vállalatgazdálkodási Konferencia előadásai*, MTA, Budapest, 2000. Október 30-31. (konferencia kötet) pp. 127-131.
203. Poór József: Az emberi erőforrás menedzsment helyzete és tendenciái Magyarországon a versenyszférában. In: *Országos Humánpolitikai Egyesület 9. Konferenciája*, Balatonaliga, 1999. június 1-3. (konferencia-kötet).
204. Poór József: A hazai és nemzetközi humán menedzselés hasonlóságai és különbségei. In: *“Humán értékeinkkel az Európai Unióba” VI. Országos Humánpolitikai Konferencia*, Siófok, 1997. (konferencia-kötet) pp. 79-89.
205. Poór József: Bér és ösztönzési rendszer - hazai és külföldi trendek, (konferencia-kötet) In: *Országos Humánpolitikai Egyesület 7. Konferenciája*, Balatonaliga, 1997. június 10-12. (konferencia kötet)

#### **B.4. Idegen nyelvű könyvrész (tematikus gyűjteményes kötet, lektorált, válogatott konferenciakiadvány)**

##### **Idegen nyelvű könyvrész**

206. Kazlauskaite, R.-Buciunine, I.-Poór J.-Karoliny, Zs.-Alas, R.-Kohont, A. – Szlávicz Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In.: Parry, E.- Stavrou, E.- Lazarova, M (Eds.): Global Trends in Human Resource Management. Palgrave-Macmillan Publishers, London. (Megjelenés alatt)
207. József Poór, Gizela S. Susnjar, Agnes Slavic, Zsuzsa Karoliny: Training Practice in Central and Eastern European Companies Based on Cranet Research. In: Illés, Cs. B. (ed.): SMEs' Management in the 21st Century – Challenges and Solutions. Monograph, Częstochowa University of Technology, Częstochowa, Poland, 2012. p. 424. (Chapter 3.7), pp. 271-283.
208. József Poór, Zsuzsa Karoliny : Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. In: Illés, Cs. B., Bylok, F., Dunay, A. (Eds.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. Monograph, Szent István University Publishing, Gödöllő, Hungary, 2012. (Chapter 1.2), pp. 23-38.
209. 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: Illés, Cs. B., Bylok, F., Dunay, A. (Eds.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. Monograph, Szent István University Publishing, Gödöllő, Hungary, 2012. (Chapter 5.4), pp. 341-352.
210. Andrej Kohont –József Poór: Market Orientation and HRM. In: Ivan Svetlik-Eleni Stavrou-Costea-Aleksandra Kanjuo Mrčela (Eds.) : Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future. Ales Cenek Vidatelstvo, Plzen, 2011, (Chapter 3) pp. 103-136.
211. József Poór: Human Resource Management in Hungary. In: Morley, Michael J.-Noreen Heray and Snežina Michailova (Eds.) Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. (1<sup>st</sup> edition) Global HRM Series, Routledge, London, 2008. (Chapter 7) pp.188-219.
212. József Poór – George Plesoianu: Bazele Managementului Resurselor Umane: In: Ovidiu Nicolescu-George Plesoianu-József Poór (Eds.): Managementul Resurselor Umane Internaționale în țările în tranziție și dezvoltate din Europa – Manual de Studii de Caz pentru Programe Masteriale și

- Cursuri Postuniversitare – Case Handbook on International Human Resource Management in Emerging and Developed Countries of Europe. Editura Olimp, Bucuresti, 2006. (editie prima) pp.13-40.
213. George Plesoianu-József Poór: Key Aspects of Consultant's Involvement In Human Resource Management. In: Ovidiu Nicolescu-George Plesoianu-József Poór (Eds.): Managementul Resurselor Umane Internaționale în țările în tranziție și dezvoltate din Europa – Manual de Studii de Caz pentru Programe Masteriale și Cursuri Postuniversitare – Case Handbook on International Human Resource Management in Emerging and Developed Countries of Europe. Editura Olimp, Bucuresti, 2006. (editie prima) pp.68-76.
  214. Roland Matus - József Poór: Japonezii care lucreaza in starnatete (interculturalitate). In: Ovidiu Nicolescu-George Plesoianu-József Poór (Eds.): Managementul Resurselor Umane Internaționale în țările în tranziție și dezvoltate din Europa – Manual de Studii de Caz pentru Programe Masteriale și Cursuri Postuniversitare – Case Handbook on International Human Resource Management in Emerging and Developed Countries of Europe. Editura Olimp, Bucuresti, 2006. (editie prima) pp. 96-102
  215. Mike Roberson-Vitai Zsuzsa-Poór József: Decizii de resurse umane pentru un nou Joint-Venture. In: Ovidiu Nicolescu-George Plesoianu-József Poór (Eds.): Managementul Resurselor Umane Internaționale în țările în tranziție și dezvoltate din Europa – Manual de Studii de Caz pentru Programe Masteriale și Cursuri Postuniversitare – Case Handbook on International Human Resource Management in Emerging and Developed Countries of Europe. Editura Olimp, Bucuresti, 2006 pp. 116-128.
  216. József Poór: Preface. In: Chisu, A.V.: Posturi, salarii și... beneficii. (Munkakörök – fizetések és juttatások) Editura Irecson, Bucuresti. 2005. pp. 7-8.
  217. József Poór: Management Consultancy in Central and Eastern Europe. In: Curnow, Barry - Jonathan Reuvid (Eds.): The International Guide to Management Consultancy. (2<sup>nd</sup> edition) Kogan Page, London, 2003. pp. 422-436.
  218. József Poór: Management Consultancy. In: Reuvid, Jonathan (ed.) Doing Business in Hungary. (1<sup>st</sup> edition) Kogan Page, London, 2002. pp. 226-233.
  219. József Poór: Management Consultancy in Central and Eastern Europe. In: Curnow, Barry- Jonathan Reuvid (Eds.): The International Guide to Management Consultancy. (1<sup>st</sup> edition) Kogan Page, London, 2000. pp. 408-417.
  220. David Bangert-József Poór: Human Resource Management under Changing in Hungary. In: Shenkar, Oded (ed.) Global Aspect of Human Resource Management. (1<sup>st</sup> edition) IRWIN, Boston 1995, pp. 180-190.
  221. Josef Wolfe-József Poór: Csepel Machine Tool Company. In: Hendry, John-Eccles, Tony (Eds.) with Goshal, Sumantra-Jenster, Peer and Williamson, Peter: European Cases in Strategic Management. Chapman and Hall, 1993 and reprinted in 1994, pp. 99-121.
  222. Josef Wolfe-József Poór: Socio-economic Note Hungary 1990 and Mechanical Tools Factory. In: Wheeler, Thomas L.-Hunger, David J. (Eds.): Strategic Management and Business Policy. Addison-Wesley Publishing Co. 1992. pp. 1014-1061.

### **Idegen nyelvű lektorált, válogatott konferencia kiadvány**

223. József Poór-Ladislav Mura-Zsuzsa Karoliny: Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries – Focus Hungary and Slovakia. In: *Reproduction of the Human Capital Connections and Relations*. 5<sup>th</sup> Conference of Vysoka Skola Ekonomicka v Praze, Melandrium. December 10-11, 2012. Conference CD, paper pp.1-10.
224. József Poór - Péter Kollár – Katalin Szabó – Kinga Kerekes - Monica Zaharie- Ágnes Szlávicz - Ladislav Mura-Iveta Ubreziová: Ethical Research – Focus on Hungary, Slovakia, Romania and Serbia. In: *Reproduction of the Human Capital Connections and Relations*. 5<sup>th</sup> Conference of Vysoka Skola Ekonomicka v Praze, Melandrium, December 10-11, 2012. Conference CD, 29<sup>th</sup> paper pp.1-10.
225. József Poór, Zsuzsa Karoliny, Allen D. Engle, Ruth Alas, Katalin Dobrai, Ferenc Farkas and Agneš Slavić: Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe (2008-2009). In: Michael Morley (ed.): *Management Re-imagined*. (Proceeding) *The 11<sup>th</sup> World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of*

- Management*. 26<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> June 2012, Kemmy Business School University Limerick, Limerick. Intesource Group Publishing, p.68.
226. József Poór, B. V. Musztyné Bátfai, Zsuzsanna Pótó and Zsuzsa Karoliny: International Comparison of Human Resource Management in Private and Public Sector Organizations. In: Michael Morley (ed.): *Management Re-imagined. (Proceeding) The 11<sup>th</sup> World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. 26<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> June 2012, University Limerick, Limerick. Intesource Group Publishing, p.111.
227. Agneš Slavić, Gizela Š. Šusnjar and József Poór: The Role of HRM in Serbian and Hungarian Companies in the light of the Cranet 2008 Survey. In: Michael Morley (ed.): *Management Re-imagined. (Proceeding) The 11<sup>th</sup> World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management*. 26<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> June 2012, University Limerick, Limerick. Intersource Group Publishing, p.111.
228. József Poór: Focus Central and Eastern Europe: Human Resource Management at Foreign Owned Companies. *II International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2012)*. Technical Faculty “Mihajlo Pupin”, 22-23 June, 2012, Zrenjanin, University of Novi Sad (Serbia).
229. József Poór-Óhegyi Katalin: The Cafeteria System in Hungary-Development and new directions. In: *II International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2012)*. Technical Faculty “Mihajlo Pupin”, 22-23 June, 2012, Zrenjanin, University of Novi Sad (Serbia).
230. Barisic, A., F., Poór, J. :HRM in transition in Croatian subsidiaries of MNCS in line with a Central and Eastern European survey – 2010. In: *6th International Conference "An Enterprise Odyssey: Corporate Governance and Public Policy-Path to Sustainable Future"* Solaris Resort, Šibenik, 13-16 June 2012. (Croatia) pp 842-857.
231. József Poór: Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. In: *International Conference on Management of Human Resources*. Szent István University, 14-15 June 2012, Gödöllő (Hungary). I. kötet, pp. 19-27.
232. János Fehér – Péter Kollár – Ildikó Éva Kovács – Ingrid Szabó – Katalin Szabó – József Poór: Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary. *International Conference on Management of Human Resources*. Szent István University, 14-15 June 2012, Gödöllő (Hungary). II. kötet, pp.291-299.
233. Poór, József: Evolution of HRM at Foreign Owned Firms in Central and Eastern Europe (CEE) (2009-2010). In: *5th International Management Conference – Managerial Challenges in the Contemporary Society*. June 8-9, 2012, Cluj-Napoca, Romania.
234. József Poór, Mártonné Karoliny, Ferenc Farkas, Ruth Alas, Katalin Dobrai: MNC Subsidiaries in Central and Eastern Europe: HRM Practices, Priorities and the Executive Perspective, In: *1<sup>st</sup> Israeli Global Human Resource Management Conference (GHRM)*, 23 – 25. November 2011, ORT Braude College, Israel
235. Poór József- Kosár Szilvia- Fodor Péter - Majó Zoltán - Csiba Zsuzsanna - Huszárík Erika Fókuszban a válság és kilábalás hatása a HR-re és tudásmenedzselésre – magyar és szlovák összehasonlítás 2009 (The impact of the crisis and recovery on HR and knowledge management in focus – a Hungarian-Slovakian comparison 2009) In: *V. Erdei Ferenc konferencia, Kecskemét, 2011. augusztus 25-26. pp. 299-303.*
236. Alas, R., Poór, J., Karoliny, Z.: Human resource management, change management and leadership in Estonian organizations. In: Sarinastiti, N., Lengkong, F., Sintawati, M. (Eds) *Entrepreneurship in Global Competition*. Penerbit Universitas Atma Yala – Jakarta. 2011.
237. Alas, R., Poór, J., Karoliny, Z. 2011 Human resource management, change management and leadership in Estonian organizations. In: *The 1st International Conference on Business and Communication (ICBC) The Role of Entrepreneurship in Achieving Competitive Advantage in Global Business*. November 23 and 24, 2011, Jakarta, Indonesia.
238. József Poór-Ágnes Milovecz: Management consulting in HRM: Central and Eastern European perspectives in light of empirical Experiences. In: *5<sup>th</sup> International Conference on Management Consulting*. Academy of Management Management Consulting Division, June 9.12, 2011, VU University, Amsterdam.(Conference web-site)
239. Katalin Dobrai-Ferenc Farkas –Mártonné Karoliny-József Poór: Analyzing Knowledge Processes – Knowledge Transfer in Theory and Practice. In: *9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Óbuda University, Hungary, June 2-4, 2011, pp. 185-195.*
240. József Poór-Kinga Kerekes-George Pleșoianu-Ferenc Farkas: Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Romania, in the light of a Central and Eastern European

- Survey 2009-2010. In: *International Conference - Managerial Challenges of the Contemporary Society, 4<sup>th</sup> edition, 2011. University Babes-Bolyai, Cluj (Kolozsvár), 2011. június 3-4.*
241. Ferenc Farkas-Karoliny Mártonné-József Poór: Varying Importance of HR and Its Outcome in Different Management Culture with CEE Focus. In: *Management Culture in 21<sup>st</sup> Century. EURAM 2011 Conference*, EISAM, Estonian Business School and European Academy of Management. Tallinn, 2011. június 1-4.
242. József Poór-Ágnes Szlávicz-Milan Nikolic-Gizella Susnjar: HRM under changes at foreign subsidiaries in Serbia in line with a Central and Eastern European Survey. In: *16<sup>th</sup> International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. Subotica Faculty of Economics Subotica (Serbia) may 19, 2011.
243. József Poór-Mártonné Karoliny-Ferenc Farkas-Katalin Dobrai-Allen Engle: HRM in Transition Practices of MNC-Subsidiary Mandates in Hungary – 2010. In: *Third Annual Conference On Globalization, Sustainability and Development, Gödöllő, 2011. May 4-7*. Conference Proceedings, pp. 334-346.
244. János Fehér-James Portwood-József Poór: Twenty years after political transitions: challenges and progress in creating corporate Human Resource Management systems in Hungary. In: *Third Annual Conference. In: On Globalization, Sustainability and Development, Gödöllő, 2011. May 4-7*. Conference Proceedings, pp. 316-322.
245. Martin Vološin – József Poór- Zsuzsa Karoliny: Human Resource Management at Foreign Subsidiaries in Slovakia in Line with CEEIRT-Survey. In: *International Scientific Conference (Podnikanie a inovácie podnikateľských aktivít VI.) Business and Innovations in Business Activities VI*, International Management School, 2011. április 28-29. L e v o č a-Lőcse (Szlovákia).
246. József Poór-Ruth Alas-Karoliny Zsuzsa-Elizabeth Vatchkova: Comparative IHRM in transitional economies. In: *11<sup>th</sup> International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achive Global Results*. Aston Business School, 9-13 June, 2010, Birmingham (UK)
247. Tibor Kiss-Péter Fodor-József Poór: Impact of Economic and Financial Crisis on Human Resource Function in Four Eastern-European Countries in Light of an Empirical Research in 2009. In: *8<sup>th</sup> International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Óbudai Egyetem MEB 2010, 3-4 June, Budapest, Proceedings, pp. 143-153.
248. Mártonná Karoliny-Ferenc Farkas-József Poór: Developments in Hungary in Staffing Practices – Results of Two Consecutive Cranet Surveys. In: *8<sup>th</sup> International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Óbudai Egyetem MEB 2010, 3-4 June, Budapest, Proceedings, pp. 325-335.
249. József Poór-Bencsik Andrea-Herczegh László-László Gyula-Majó Zoltán: Trends and tendencies in the field of improving the HR-systems of Hungarian public universities. In: *11<sup>th</sup> International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe*. University of Pécs and University Forum for Human Resource Development, June 2-4, 2010, Pécs, pp. 131-132.
250. József Poór- Mártonné Karoliny-Ferenc Farkas: The Sharpening Profile of HRM in “New Capitalism”. In: *5<sup>th</sup> International Conference – Human Resource Management in Europe Trends and Challenges*. Athens University of Economics and Business, May 27, 2010, pp. 43-53.
251. József Poór: Professional Service Providers in Human Resource Management. In: *5<sup>th</sup> International Conference on Knowledge Management in Organizations*. Staffordshire University – Faculty of Economics of Pannonia University, Veszprém, 18-19 May, 2010, pp.194-205.
252. József Poór- Mártonné Karoliny - Ferenc Farkas: Highlights of HRM Development in Hungary in Reflexion of Two Consecutive Cranet Research Projects. In: *15<sup>th</sup> International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. Subotica Faculty of Economics Subotica (Serbia) 2010, April 22.
253. Fodor Péter-József Poór: Do cultural differences influence the HR and Knowledge-management in light of crisis time? Findings of an empirical research in Four Central and Eastern European Countries (2008-2009). In: *Conference on Culture of Business – Capital of Culture*. Pécs, 15-17 October, 2009.
254. Andrea Bencsik-Ildikó Marosi-József Poór: HR and knowledge management in higher education. In: *International Conference and Workshop on Higher Education, Partnership & Inovation Proceedings of the IHEPI 2009*, Budapest 7-9 September, pp.19-29.
255. József Poór-Allen Engle- Andrew Gross: Past, present and future of HRM - based on the practice of multinational subsidiaries operating in Hungary, 1988-2005. In: *IX Chemnitz East Forum 10 - 12 September*, University Chemnitz, Germany, 2009.

256. Andrew Gross-Eric Solymossy-József Poór: The Changing Contours of Management Consulting in the West. *23<sup>rd</sup> Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship Research*, University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, USA, August 6-7, 2009.
257. Anton Barasic-József Poór: Similarities and Differences in HR Consulting in Croatia and Hungary. In: *The Changing Paradigm of Consulting. Adjusting to the Fast-Paced World. 4th International Conference on MCD (Management Consulting Division, Academy of Management, Vienna, 11-13 June, 2009.*
258. Péter Fodor-József Poór: HRM and Knowledge Management in Light of the Present Economic and Financial Crisis in Hungary – Empirical Research 2008-2009. In: *7<sup>th</sup> International Conference - Management, Enterprise and Benchmarking*. Proceedings. Budapest Műszaki Főiskola, Budapest, June 5-6, 2009.
259. József Poór: International Human Resource Management under Changes – Eastern European Perspectives. In: Jayachandra, C.-Subramanian-Rudy, J.: *Proceeding of 11<sup>th</sup> International Conference of the Society for Global Business & Economic Development (SOBED), New Challenges of Globalization. Striving for Competitive Advantage & Sustainability*. Bratislava, May 27-30, 2009.
260. József Poór: Human Resource Management Consulting in Central Europe. (Keynote Speech) In: *OBIE Conference on Consulting and Management in Central and Eastern Europe and Journal for East European Management Studies*, November, 2008, 5-6, Berlin. (Conference Proceeding)
261. Allen Engle-Andrew Gross-József Poór: Heritage: Practices and Roles of Human Resource Executives in Large Multinational Firms in Hungary, 1988-2005. In: *Managing People in Emerging Countries: Roundtable Presentation on the Challenges of Identifying and Using networks in Russia, Hungary, Argentina and India. Track 8: International Human Resource Management, Cross-Cultural Management and Qualitative Research Methods Roundtable Panel Proposal*, AIB (Academy of International Business) Annual Meeting Milan, June 30- July 3, 2008, (Conference Proceeding)
262. József Poór-Ferenc Farkas-Zsuzsa Karoliny- Boróka Bátfai Musztyné -Zsuzsanna Potó: Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in Eastern European, NPM and Other Countries. In: International Conference on “*New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West*” Cranet Network, Pécs, 13-14, June 2008. (Conference Proceeding)
263. József Poór: Training Needs Analysis under Changes in Public Sector. In: *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, MEB. 2008: 30-31 May*. pp.
264. József Poór-George Plesoianu: Human Resource Management under Changes in Romanian Civil Service in Light of International Comparison. In: *International Conference on Leadership and Organizational Culture, May 9 and 10, 2008, Cluj, Babes-Bolyai University Faculty of Economics and Business Administration and Society of Management Academy Romania*. (Conference Proceeding)
265. József Poór: HR-related Knowledge Transfer in International Ventures in Transitional Countries. In: International Conference on “*New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West*” Cranet Network-University Pécs, Pécs, 13-14, June 2008. (Conference Proceeding)
266. József Poór-Anton Florijan Barisic-József Poór – Ágnes Szlávicz- Zoran Vapot: Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia. In: International Conference on “*New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West*” Cranet Network-University Pécs, Pécs, 13-14, June 2008. (Conference Proceeding)
267. József Poór: Key Aspects of External Consultant Involvement in HRM- Eastern European Perspectives. In: Annual Conference on “*Global Insight in People Management*” Cranet Network in Cooperation with Cyprus HR Association, Nicosia, 21-22 May, 2008. (Conference Proceeding)
268. Ferenc Farkas-Mártonné Karoliny-József Poór: Training under Changes in Public Sector – Eastern European Perspectives. In: *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, MEB, Budapest, May 30-31, 2008*. (Conference Proceeding)
269. Ferenc Farkas- Zsuzsa Karoliny- József Poór: Human Resource (HR) Practice for Sustainable Employment – on the Basis of the Life-Cycle Model. In: *23rd Workshop on Strategic Human Resource Management, 23rd Workshop on Strategic Human Resource Management, ESIAM (European Institute for Advanced Studies in Management Conference, Bled, Slovenia, 2008. April 3-4*, (Conference Proceeding)
270. Poór József: Globalization and internationalization in company management. *Multikulturalitás és globalizáció, Nemzetközi konferencia, Debrecen 2008. március 27-28*. pp. 161-182.

271. József Poór-Ferenc Farkas- Mártonné Karoliny Mártonné: Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of Eastern European and Global Comparison. In: *International Lounge – The Art of Human Capital Management I-V-M – Cranet in Kooperation mit Die Presse*, Vienna (Austria) November 29, 2007 (Conference proceeding, pp.75-84.)
272. József Poór: International Human Resource Management (IHRM) – Eastern European Perspectives. In: *Competitiveness and European Integration Conference*. Babes-Bolyai University, Cluj, 26-27, October 2007 (Conference proceeding) (és szekció elnök)
273. József Poór: Globalisation in Human Resource Management - Central and Eastern European Perspectives. In: 9<sup>th</sup> *International Human Resource Management Conference 2007*, Tallinn (Estonia) June 12-14. ) (Conference proceeding CD)
274. Farkas Ferenc-Karoliny Mártonné-József Poór: Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. In: 9<sup>th</sup> *International Human Resource Management Conference 2007*, Tallinn (Estonia) June 12-14. (Conference proceeding CD)
275. Mártonné Karoliny-József Poór: Human Resource Management in Hungarian Public Sector. In: 5<sup>th</sup> *International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, Budapest Műszaki Főiskola, June 1-2. 2007. Budapest, pp. 261-267. (Conference proceeding)
276. Andrew Gross- József Poór-Ferenc Farkas-Mike Roberson-Martonne Karoliny-Jeffrey Susbauer: Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices. In: *IBEC, San Francisco, CA, January 4-7, 2007. (Conference Internet Site)*
277. József Poór-Mike Roberson - Andrew Gross: Striving for Global Competitive Advantage: HR Effectiveness in Hungarian Companies in the 21<sup>st</sup> Century. In: 8<sup>th</sup> *Congress of IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) and VHB (Associations of University Professors of Management)*, Berlin, September 28-30, 2006. (Conference proceeding) p. 53.
278. Andrew Gross-Rajshekhar Javalgi-Robert Scherer-József Poór: Management Consulting Goes International: Exploring Historical and Regional Trends. In: *IBEC-2006-State University Hawaii, USA, January 1-3, 2006. (Conference Internet Site)*
279. Mártonné Karoliny-József Poór: Convergences and divergences in human resource management - Hungarian perspectives. In: *New Trends in Business Management*, Faculty of Business Economics University of Economics, Kosice, 13-14 September, 2005, (Conference proceeding)
280. Andrew Gross-Franck Bernard-József Poór: Professional Occupations, Services and Associations in the West: Challenges at the Marketing-Entrepreneurship Interface (Conference proceeding) In: *UIC Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship, San Francisco State University University, USA, August 1-3, 2005. (Conference Internet Site)*
281. József Poór: Internationalization and Globalization in Human Resource Management. (Conference proceeding). In: 3<sup>rd</sup> *Internationalisation Conference – Management, Enterprise and Benchmarking – MEB, 2005*, Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest, June 24-25. pp. 55-65.
282. József Poór: Past, Present and Future of Human Resources Management in Foreign Owned Subsidiaries in Hungary (1998-2004). (Conference proceeding) In: *Current Issues of Change Management: Challenges and Organisational Responses, University Pécs-Ohio State University, Pécs, 5 May 2005. pp. 31-41.*
283. George Plesoianu-József Poór: Domenii Prioritare ale Implicării Consultantului în Managementul Resurselor Umane în țările CEE (Central Est Europe) In: *Valoare adaguata prin servicii de consultanta in management. Facultate de Stinte Economice Universitate de Vest "Vasile Goldis", Arad, 20<sup>th</sup> of April 2005, (Conference proceeding) pp. 35-45.*
284. József Poór: Perspectives of Merging and Acquisition from Views of Emerging Countries in Europe (Conference proceeding) In: *The 4<sup>th</sup> International Management Conference, Competitive Cities in the E-Age*, Lebanese American University, Beirut, December 13, 2002.
285. Elbert, Norbert F. – József Poór- Roberson, Michael T.: Human Resource Policy, Practice and Priorities in Hungary: Past, Present and Future. (Conference proceeding) In: *Academy of International Business, Northeast Annual Conference-Scranton, PA U.S., June 2001.*
286. József Poór Norbert F. Elbert- J.Bishop: People management in Hungary: Following a decade of disappointment - High expectations for the future. (Conference proceeding) In: *AUDEM Conference*, Budapest. November 2000.
287. Poór József József-Karoliny Mártonné - Spisák Györgyi: Human Resource Management Practice at Large Hungarian Private Companies. In: Reketye, Gábor (ed.): *The Significance of the last Decade*. University of Pécs, 2000. pp. 176-193.

288. József Poór: Human Resources Management in Hungary. (Conference proceeding) In: *Better Than Ever” Human Resources Management and People Development in Central and Eastern Europe*. PTE Faculty of Business and Economics, Pécs, March 22-23, 1999.
289. József Poór: Major trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary. In: *Strategic Human Resource Seminar of ESIAM* European Strategic Institute of Advanced Management, Brussels, March 20-22, 1998. (Conference proceeding). pp. 180-187.
290. József Poór: Competitive Advantage through People in Acquired Firms of Emerging Countries. In: *Strategic Human Resource Seminar of ESIAM*. European Strategic Institute of Advanced Management, Brussels, March 20-22, 1996. (Conference proceeding)
291. József Poór: Pay and Compensation in Acquired Firms. (Conference proceeding) In: *Strategic Human Resource Seminar of ESIAM*, European Strategic Institute of Advanced Management, Brussels, March 18-20, 1995.
292. József Poór: Towards the Western Human Resources Practices in Eastern Europe, In: *Strategic Human Resource Seminar of ESIAM*, European Strategic Institute of Advanced Management, St. Gallen, March 2-3, 1994. (Conference proceeding)
293. Poór József: A kulturális hatások embereknél és szervezeteknél jelentkező következménye, In: *Nemzetközi Menedzser Központ Konferencia*, Budapest, 1993. szeptember 2-4. (konferencia-kötet) pp. 40-44.
294. Poór József: A személyzeti menedzselés tapasztalatai magyarországi multinacionális vállalatok tapasztalata alapján. In: *Munkaerőpiac – Eszközrendszer – Érdekegyeztetés. GATE Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány*, Gödöllő, 1992. Szeptember 3-5. (konferencia kötet) pp. 221-228.
295. Joseph Wolfe-József Poór: Csepel Machine Tools Company, and a Socio-Economic Note on Hungary in 1990. In: *North American Case Research Association Annual Meeting*, Orlando, November 6-10. 1990. (Conference Proceeding) pp. 78-80.
296. József Poór: Notes for a Brief History of the Hungarian Consulting Industry. In: *Second European Management Congress. East Meets West*, CECIOS European Council of Management, Prague, October 22-25. 1990. (Conference proceeding) pp. E 61-62.
297. Joseph Wolfe-József Poór: Industrial Infrastructure and Human Capital in Hungary. In: *Economic Restructuring in Hungary Symposium of Ohio University and Janus Pannonius University Faculty of Economics*, Pécs, August 1990. (Conference proceeding) pp. 155-163.
298. József Poór: Strichcodetechnik und ihre betriebliche Anwendungsmöglichkeiten. In: *6. Betriebswirtschaftliche Konferenz, Ingenieurhochschule Köthen (DDR)*, Juni 9-10, 1987. (Protokolband) pp. 94-103.
299. Poór József: Az iroda-automatizálás jellemzői és megvalósításának lehetőségei a hazai esetek tükrében. In: *I. Szervezéstechnikai Eszközök és Számítástechnika Alkalmazási Konferencia, Szöveggyűjtemény*, Budapest, 1986. október 6-8, (konferencia-kötet) pp. 212-216.
300. Poór József: Irodai szövegfeldolgozási rendszerek automatizálásának szervezési modellje. In: *I. Szervezéstechnikai és Számítógéppalkalmazási Konferencia, Budapest*, 1984. (konferencia kötet) pp. 443-451.
301. Poór József: Különböző szervezési modellek a cél-folyamat-szervezet tervezésére. In: „A korszerűen vezetett és szervezett vállalat” Konferencia, Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, Budapest, 1983. Május 6-7. (konferencia kötet) pp. 529-549.
302. Péter Dobay-József Poór: New Aspects of organizational process. International Conference on Man / Machine Systems. In: *EE Conference*, Manchester, 1982 (Conference Proceeding) pp. 242-245.

#### **B.5. Magyar nyelvű könyvek társszerkesztése**

303. Poór József-Karoliny Mártonné-Berde Csaba- Takács Sándor (Szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest, 2012.
304. Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 2012. p. 253.
305. Poór József-Dr. Bóday Pál- Kispál-Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest, 2011. (2. átdolgozott kiadás) p. 298.

306. Karoliny Mártonné-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest, 2010. (5. átdolgozott kiadás) p. 642.
307. Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010. (3. átdolgozott kiadás) p. 695.
308. Poór József-Dr. Bóday Pál- Kispál-Vitay Zsuzsanna (Szerk.): Trendek és tendenciák a Kelet-Európai emberi erőforrás menedzsmentben. (1. kiadás) Selye János Egyetem, Rév Komárom, 2009. p. 344.
309. Karoliny Mártonné Dr.-Lévai Zoltán-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Kiadó, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 288.
310. Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2005. (1. kiadás) p. 366.
311. Poór József (Szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2007. (2. átdolgozott kiadás) p. 365.
312. Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc - László Gyula-Poór József (Szerk.): Emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2003. (4. átdolgozott és bővített kiadás) p. 590.
313. Karoliny Mártonné Dr-Poór József (Szerk.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2003.(1. kiadás) p. 150
314. Karoliny Mártonné-Poór József: Személyzeti osztály. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2002. p. 300. (1. kiadás)
315. Poór József-Farkas Ferenc (Szerk.): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. p. 300. (1. kiadás)
316. Poór József (Szerk.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest, 2001. (Második, javított kiadás) p. 550.
317. Poór József-Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc: (Szerk.): Személyzeti - Emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, (Harmadik átdolgozott kiadás) 1999. p. 578.
318. Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc-Poór József (Szerk.): Személyzeti - Emberi erőforrás menedzsment. 1994. (Második átdolgozott kiadás) p. 382.
319. Norbert F. Elbert - Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc-Poór József (Szerk.): Személyzeti / Emberi erőforrás menedzsment. JPTE, Pécs, (1. kiadás) 1993.p. 374.

## **B.6 Idegen nyelvű könyv társszerkesztése**

320. Dr. József Poór& Dr. Ferenc Farkas and Dr. Allen D. Engle (Eds.) Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics , Janos Selye University, Komárno (Slovakia) 2012, p. 316.
321. Ovidiu Nicolescu-George Plesoianu-József Poór (Eds.): Managementul Resurselor Umane Internaționale în țările în tranziție și dezvoltate din Europa – Manual de Studii de Caz pentru Programe Masteriale și Cursuri Postuniversitare – Case Handbook on International Human Resource Management in Emerging and Developed Countries of Europe. Editura Olimp, București, 2006. p. 325.