

dc_475_12

AKADÉMIAI DOKTORI ÉRTEKEZÉS

P O Ó R J Ó Z S E F

NEMZETKÖZIESEDÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS

MENEDZSMENTBEN

B u d a p e s t

2 0 1 2 .

BEVEZETÉS - CÉL ÉS KUTATÁSI MÓDSZER	5
1 NEMZETKÖZIESEDÉS-GLOBALIZÁCIÓ.....	19
1.1 MOZGÁSOK A VILÁGGAZDASÁGBAN	19
1.1.1 Külföldi tőkeberuházások.....	19
1.1.2 Nemzetköziesedés	23
1.1.3 Globalizáció.....	27
1.2 GLOBALIZÁCIÓ IRÁNYZATAI ÉS HATÁSAI.....	33
1.2.1 Három irányzat.....	33
1.2.2 Kulturális szempontok.....	37
1.2.3 Vállalati és üzleti hatások.....	38
1.3 A VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ÉS TŐKEMOZGÁSÁNAK ELMÉLETEI.....	44
1.3.1 Kereskedelmi elméletek.....	45
1.3.2 Nemzetközi gazdaságtan új elméletei.....	45
1.4 NEMZETKÖZI ÜZLETI TEVÉKENYSÉGEK MENEDZSMENT ELMÉLETEI	47
1.4.1 Stratégiai menedzsment elméletek.....	48
1.4.2 Nemzetközi szervezeti formák elméletei	52
1.4.3 Nemzetközi személyzetmenedzselési politikák.....	56
1.5 NEMZETKÖZI CÉGEK CSOPORTJAI.....	60
1.5.1 Fejlett világ multijai.....	60
1.5.2 Feltörekvő országok multijai	62
2 HR VÁLTOZÓ FOGALMA - A VILÁG KÜLÖNBÖZŐ MENEDZSMENT RÉGIÓIBAN	64
2.1 OSZTÁLYOZÁSI LEHETŐSÉGEK	64
2.2 AMERIKAI KEZDETEK	65
2.2.1 Hagyományos személyzeti menedzsment modell.....	66
2.2.2 Mai amerikai HRM	67
2.3 ÁZSIAI HRM MODELL	72
2.3.1 Japán.....	73
2.3.2 Más ázsiai országok gyakorlata.....	78
2.4 NYUGAT-EURÓPAI HRM	80
2.5 KELET-EURÓPA.....	87
2.5.1 A múlt.....	87
2.5.2 Rendszerváltás után	89
2.5.3 HR a közsférában	94
2.5.4 HR átalakulása.....	97
2.5.5 Válság hatása a HRM-re.....	100
2.6 HRM JÖVŐJE.....	101
3 NEMZETKÖZIESEDÉS A HRM-BEN.....	107

3.1	ALAPOK	107
3.1.1	<i>Fogalma</i>	107
3.1.2	<i>IHRM fejlődése</i>	111
3.2	DIFFERENCIÁLÓ TÉNYEZŐK A HRM ÉS AZ IHRM KÖZÖTT	116
3.2.1	<i>Külföldi kiküldöttek</i>	116
3.2.2	<i>Szélesebb-tágabb (globális) nézőpont</i>	118
3.2.3	<i>Különböző helyi leányvállalatoknál dolgozók nagy száma</i>	119
3.2.4	<i>Vezetés eltérő felfogása és problémamegoldó gyakorlata</i>	121
3.2.5	<i>Külföldi leányvállalatok érettsége</i>	122
3.2.6	<i>Foglalkoztatási rizikó és megalázás</i>	122
3.2.7	<i>A jogi környezet hatásai</i>	123
3.2.8	<i>Hazai vs. Nemzetközi HRM</i>	123
3.3	IHRM KÖZELÍTÉSEK	124
3.3.1	<i>Nemzetközi menedzsment közelítés</i>	124
3.3.2	<i>Interkulturális közelítés – kultúra modellek</i>	129
3.3.3	<i>A HR rendszerek globalizálása</i>	134
3.4	NEMZETKÖZIESEDÉS HATÁSA A HR FUNKCIÓKRA	136
3.4.1	<i>Erőforrásbiztosítás</i>	136
3.4.2	<i>Teljesítménymenedzsment-teljesítményértékelés</i>	139
3.4.3	<i>Személyzetfejlesztés</i>	140
3.4.4	<i>Ösztönzés-bérezés</i>	142
3.4.5	<i>Dolgozói/alkalmazotti kapcsolatok</i>	143
3.5	IHRM JÖVŐJE	145
3.5.1	<i>Világgazdaság jövője</i>	145
3.5.2	<i>Multik jövője</i>	146
3.5.3	<i>Lehetséges jövőbeli multi magatartások</i>	151
3.5.4	<i>IHRM diszciplína jövője</i>	152
4	HR-FUNKCIÓ ÁTALAKULÁSA NEMZETKÖZI CÉGEK HELYI LEÁNYVÁLLALATAINÁL MAGYARORSZÁGON ÉS KELET-EURÓPÁBAN	155
4.1	ELŐZMÉNYEK	155
4.2	KUTATÁSI MODELL	159
4.3	HR MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATOKNÁL (2004)	164
4.3.1	<i>Hipotézis</i>	164
4.3.2	<i>Kutatás jellemzői</i>	165
4.3.3	<i>Résztvevő cégek</i>	166
4.3.4	<i>Interjúpartnerek</i>	169
4.3.5	<i>A HR-létszám alakulása</i>	170
4.3.6	<i>Külföldi kiküldöttek</i>	171
4.3.7	<i>A központ és a helyi HR viszonya</i>	174
4.3.8	<i>Sikert hozó HR-kompetenciák</i>	176
4.3.9	<i>A 2004-es kutatás következtetései és korlátok</i>	177

4.4	A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK HR GYAKORLATA KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON (2008-2009).....	180
4.4.1	<i>Hipotézis</i>	181
4.4.2	<i>Kutatás jellemzői</i>	182
4.4.3	<i>Résztvevő cégek</i>	183
4.4.4	<i>Válaszadók</i>	189
4.4.5	<i>HR hatékonyság-HR jellemzők</i>	190
4.4.6	<i>Leányvállalati mandátum hatása</i>	193
4.4.7	<i>Eredet hatása</i>	195
4.4.8	<i>Létszámnagyság hatása</i>	196
4.4.9	<i>Többi tényező hatása</i>	197
4.4.10	<i>HR részleg nagyságának befolyásolói</i>	197
4.4.11	<i>A 2008-2009-es kutatás következtetései és korlátok</i>	198
4.5	KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A VÁLSÁGBAN A HR REAKCIÓKRA (2008-2009)	200
4.5.1	<i>Minta bemutatása</i>	201
4.5.2	<i>Hipotézis</i>	202
4.5.3	<i>A cégtulajdon és a HR területén tervezett változások összefüggésének vizsgálata</i>	203
4.5.4	<i>A cégtulajdon és a 2009. évi tervezett béremelés mértéke közötti összefüggés vizsgálata</i>	205
4.5.5	<i>Következtetések és korlátok</i>	207
4.6	KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A CAFETÉRIA RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁRA (2011-2012).....	208
4.6.1	<i>Minta bemutatása</i>	208
4.6.2	<i>Következtetések és korlátok</i>	209
5	ÖSSZEFOGLALÁS – EREDMÉNYEK ÉS KORLÁTOK	210
5.1	KÖVETKEZTETÉSEK.....	210
5.1.1	<i>Nemzetköziesedés és globalizáció</i>	210
5.1.2	<i>HRM a világ különböző menedzsment rendszereiben</i>	212
5.1.3	<i>Nemzetköziesedés a HRM-ben</i>	214
5.1.4	<i>Empirikus vizsgálatok</i>	216
5.2	EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA.....	217
5.3	KUTATÁSI KORLÁTOK	220
5.4	JÖVŐBELI TERVEK.....	221
5.4.1	<i>A külföldi tulajdonú vállalatok HR gyakorlata a régióban és Magyarországon (2012-2014)</i>	221
5.4.2	<i>A külföldi tulajdon hatásának vizsgálata a HR tevékenységekre (2012-2014)</i>	222
6	IRODALOMJEGYZÉK	223

A választott kutatás módszerét meghatározta a tény, hogy közgazdász végzettséggel rendelkezem. Hosszú ideig dolgoztam vállalati vezetőként, illetve egyetemi oktatóként hazai és nemzetközi környezetben. Ez a kettős kötődés jelentősen befolyásolta témaválasztásomat.

Kutatásom alapvető módszere volt, hogy először elméleti oldalról vizsgáltam a nemzetköziesedés és a globalizáció hatásait a vállalati HRM-re és ezt követően összevettem azt gyakorlati és empirikus kutatási tapasztalataimmal. A HRM nemzetköziesedése elméletének és gyakorlatának fejlődését alapvetően kontingenciai (illeszkedés) alapon tárgyalom értekezésemben. Szem előtt tartva azt a Poincare-i intelmet, hogy az ember tényekből építi fel a tudományt, mint ahogy a ház is kövekből rakják össze, de a tények összehordása éppúgy nem tudomány, mint ahogy egy halom kő sem ház (Giedymin, 1982).

Babbie (2003: 17) úgy véli, hogy „a tudományt a világról való tudásszerzés egyéb módjától speciális tulajdonságai különböztetik meg. A tudomány tudatos, körültekintően végiggondolt és precízen végrehajtott tevékenység. Időnként statisztikai elemzéseket alkalmaz, máskor viszont nem.” Napjaink társadalomtudományi elméletei – beleértve a menedzsment tudomány különböző diszciplínáit (a szerző kiemelése) – azzal foglalkoznak, hogy „bemutassák a társadalom milyenségét, nem pedig, hogy milyennek kell lennie” (Babbie, 2003: 28). A leírtakhoz kapcsolódva jelzem, hogy kutatómunkámban megpróbálom leírni az üzleti világ nemzetköziesedésének és globalizációjának tükrében azokat a szabályszerűségeket és eltéréseket, amelyeket a HRM mutatott, illetve mutat napjainkban. A jövőre vonatkozó megjegyzéseim inkább filozófiailag, mint tudományosan megalapozottak.

Értekezésem nemcsak kutatásokkal és szakirodalmi „szemezgetésekkel” alátámasztott megállapításokat tartalmaz. Munkámban nagyon sok helyen idézem azokat a közvetlen megfigyeléseimet, tapasztalataimat, amelyeket egyetemi oktatóként, gyakorló tanácsadóként és trénerként a különböző szervezeteknél és vállalatoknál végzett gyakorlati munkáimból leszűrtem.

Milyen tudományos érvek alapján használok fel gyakorlati munkám során összegyűjtött tapasztalataimat és megfigyeléseimet elméleti felvetéseim bizonyítására?

Lorenz, K. (1985), akit a modern etológia megalapítójának tekintünk, a hagyományos laboratóriumi természettudományos eszközök mellett újra előtérbe állította a pusztai megfigyelést. Természetesen nem elfeledve Csányi (2002: 11), ismert magyar etológus véleményét, aki szerint az ilyen megfigyeléseket csak akkor szabad tudományosnak tekinteni, ha azok „nem dokumentálatlanok és az egyedi megfigyelések nem anekdotákon alapulnak”.

Carl Menger úgy véli, hogy „az ún. gyakorlati tudományok vagy technológiák, - ide sorolhatók a különböző gazdaságtanok - amelyek fő témája meghatározni számunkra azokat az alapelveket, amelyek révén a különböző feltételeknek megfelelően meghatározott erőfeszítést a leghatékonyabban lehet végezni” (Bekker, 2000:573). Friedman úgy fogalmaz, hogy „a társadalomtudományokban ritkán van mód a zavaró mellékhatások kiszűrését biztosító kísérletekre. Vélekedése szerint a tapasztalati

úton szerzett bizonyítékok legalább olyan fontosak, mint az ellenőrzött kísérletekből származó adatok” (Bekker, 2000: 597).

Ghauri és Gronhaug (2011) a könyvükben az üzleti kutatásokat folytatóknak két utat ajánlanak. A megfigyeléseken alapuló indukciós út során *megfigyeléseket* folytatunk, majd azokra alapozva *megállapításokat* teszünk és végül elméletalkotással zárul a jelzett folyamat. A jelzett szerzők és mások (Szokolszky, 2004) hangsúlyozzák, hogy a korlátozott megfigyelés miatt soha nem lehetünk biztosak induktív következtetésünkben. Csak közbevetőleg jegyzem meg, hogy a dolgozat szerzője egyetemi docensi pályáját adta fel azért, hogy minél közelebb kerüljön oktatási témájának alapját jelentő közeghez a nemzetközi vállalatokhoz.

A korábban már említett Ghauri-Gronhaug (2011) által javasolt másik kutatási módszer a *deduktív megközelítés*, amely alatt azt értjük, hogy logikus érvelés útján vonunk le következtetéseket. Ebben az esetben nem szükséges igaznak is lennie, elég, ha logikus. Az ilyen kutatásokban hipotéziseket állítunk fel, majd ezeket az állításokat empirikus vizsgálatokkal ellenőrizzük és ezek alapján azokat elfogadjuk vagy elvetjük.

A német menedzsment szakirodalom világszerte ismert kutatója Kieser (2011: 246) úgy fogalmaz, „nem kell elhallgatni azt, hogy alapos elméleti kutatás mellett megfér a gyakorlatias kutatás”. Ezt a megfogalmazását a jelzett szerző arra a megállapítására vezeti vissza, hogy az alkalmazott és az elméleti orvostudomány ellenőrzött környezete jelentősen eltér az elmélet és gyakorlatias menedzsmentkutatásoktól. A leírtakkal összefüggésben fontosnak tartja kihangsúlyozni, hogy az ellenőrzött kutatási feltételekben jelentősen különbözik a két tudományterület. Pontosan ebből az okból vállaltam munkát nemzetközi környezetben, hogy minél jobban megismerjem ezt a vállalati kört. Ezek az ismereteim részben pótolják az ilyen kutatásokban előforduló ellenőrzöttség hiányát.

A menedzsment tudomány képviselői mindig is jóval nyitottabbak voltak arra, hogy a vállalati jelenségek megfigyeléseit alkalmazzák empirikus igazolásra, mint az elméleti közgazdaságtan jeles képviselőinek többsége. A menedzsment tudomány (management theory) megmagyarázza és előrejelíti a szervezet és tagjainak cselekvését. Schermerborn (1993: 118) szerint, ha „tudományos módszert alkalmazunk a menedzsment területén, célszerű az ilyen módszerekkel kapcsolatos következő alapelveket betartani. A megfigyeléseknek valóságosnak kell lenniük. A megfigyelésekre vonatkozó kijelentéseinket megfelelő módon kell leírni. Kijelentéseinket ellenőrzött és szisztematikus vizsgálatokkal kell alátámasztani.”

Tamás (2011: 174) írja, hogy az 1945 utáni korszak amerikai és európai sztárközgazdászainak igen nagy része - még Samuelson és Friedmann is - eltöltött valamennyi időt állami posztokon. S ezek az évek tulajdonképpen beletagozódtak a szakmai pályafutásukba is. Az amerikai akadémiai karrierekben később is beépülhetett, a néhány évnyi teljes állami szerepvállalás, a nyugat-európaiaknál ez kevésbé volt jellemző.”

Egyetérték Marosival (1988: 117), 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, Fayol, Barnard, Grochla, McClelland, Nadler, Porter stb. – elméleti munkájuk mellett igen széleskörű gyakorlati, tanácsadói munkát (practitioner) végeztek és végeznek.

A modern vállalatvezetési forradalom élharcos vállalata, a Google igen nagy szerepet szán az egyetemekkel való kapcsolattartásra, „ahol sok fiatal és magasan képzett munkatárs megőrizte összeköttetését a kutatás világával” (Girard, 2011; 96). Tapasztalataim szerint hasonló tendenciák figyelhetők meg a professzionális szolgáltató cégek esetében. A globális tanácsadó vállalatok kutató központokat és jelentős méretű irodákat tartanak fenn a Harvard Egyetem közelében, Bostonban. Sajnos hazánkban még mindig gyanakvás figyelhető meg ebben a tekintetben. Néhány kivételtől eltekintve nem alakult ki az előbb jelzett szerves kapcsolat a tanácsadó világ és a hazai egyetemi szféra között.

Bármilyen elmélet kidolgozása a tapasztalt jelenség megfigyelésével és megértésével kezdődik (Christensen-Raynor, 2003). A természettudományokban ilyen esettel állunk szemben, amikor a nagyenergiájú részecskék viselkedését tanulmányozzuk és megértjük. A menedzsment tudományban hasonló a helyzet akkor, amikor azt próbáljuk megérteni, hogy a vállalati létszám növekedése miként befolyásolja a HRM részlegek nagyságát. A jelenség megértése önmagában nem elegendő egy sikeres elmélet kidolgozásához. További fontos lépés az, hogy megfelelően kategorizáljuk a jelenséget. Ez a lépés a menedzsment kutatásokban nagyon gyakran alkalmazott osztályozás, melyben arra keresünk választ, hogy milyen vállalati csoportokra érvényes, illetve nem érvényes valamely megállapításunk.

Az elméleti megállapítások további elmélyítésére kerül sor akkor, amikor helyszíni kutatásokkal és megfigyelésekkel (research) próbáljuk meg korábbi megállapításainkat finomítani. Az amerikai kutatók például viszonylag hamar felismerték a Toyota gyár által kifejlesztett, készleteket nem igénylő just-in-time (JIT) rendszer előnyeit. Ez a tény nagyon gyorsan ismertté vált az egész világon. Spear-Bowen (1999) igen mélyreható helyszíni vizsgálódásai kellettek viszont ahhoz, hogy a szakemberek rájöjjenek arra, hogy a leírt megfigyelés mögött sokkal több összefüggés van. Az elmélyült, helyszíni megfigyelések, empirikus tapasztalatok adták meg a választ a Toyota igazi sikerének okára. A jelzett tapasztalatok alapján tudta meg az üzleti világ a JIT bevezetésének igazi mozgatórugóit, a nagyfokú automatizáltságú gyártócellák alkalmazását. Ez a rendszer biztosítja most már hosszú ideje a hiba- és készletmentes gyártási rendszer működtetésének lehetőségét.

A menedzsment tudományt empirikus és szituatív jellege miatt sokan bírálják. Egyesek a mai elméleteket sokkal inkább hasonlítják a bibliai munkákhoz, vagy teológiai kijelentésekhez, semmint e tudomány alapjait lerakó, F. W. Taylor kemény tényeken és hatékonysági vizsgálatokon alapuló munkáihoz (HBR, 2001).

A leírtak alapján úgy vélem, hogy a több mint harminc éves gyakorlati és kutatási tapasztalataim – amiből közel két évtized nemzetközi vállalati környezetben folyt – mennyiségüknél és kiterjedtségüknél fogva – a menedzsment tudomány keretében művelt nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment esetében – empirikus igazolásként is elfogadhatók (Marosi, 1996). Itt külön ki kell emelnem a hazai OTKA, a Cranfieldi Egyetem globális HR kutatóhálózat, a külföldi tanulmányutam (pl. a tízhónapos német DAAD=Deutscher Akademischer Austausch Dienst és a hathónapos svájci

FNSRS=Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique), és tizenhárom alkalommal – amerikai nyári szemeszter alatti vendégtanárságaim keretében –, az ottani külföldi kollégákkal közösen elvégzett kutatásaimat. Megfigyeléseim, valamint empirikus statisztikai elemzéseim az alapjai azoknak a „vázlat-magyarázatoknak”, amelyekkel valamilyen kapcsolatot sejtetek bizonyos tények között.

Aronson (2003: 427) szociálpszichológus úgy fogalmaz, hogy a „véletlenszerű besorolás lehetősége megkülönbözteti a kísérleti módszert a nem experimentális megközelítésektől. Ez azért fontos, hogy ha van egy nem eléggé ellenőrzött változónk, akkor majdnem biztos, hogy ez a változó véletlenszerűen fog megoszlanı a különbözı helyzetek között. ”

A jelenségek leírása mellett deduktív alapon és ok-okozati alapon fűzök elméleti magyarázatot egy-egy fontosabb témához (Kieser, 1995). A tudományban fontos az is, hogy ne csak arra próbáljunk választ adni, miért következik be valami, hanem arra is fontos keresni a megfelelő választ, hogy miért nem. Ahol ez a helyzet fennáll, ott erre a viszonyrendszerre is kitérek.

Jelen munkát azzal az igénnyel írtam, hogy létrehozzak a különbözı szakirodalmi források, empirikus vizsgálatok és megfigyelések integrált feldolgozásával egy olyan rendszerezett, tudományos igényű tudásanyagot, amely hozzájárul a vállalati emberi erőforrás menedzsment funkció nemzetköziesedése és globalizációja múltbeli tendenciáinak jobb megértéséhez, jövőbeli alakításához és fejlesztéséhez.

Jogos a kérdés: Mi vezetett ahhoz, hogy ezt a témát választottam kutatásom tárgyául? A vállalatok nemzetköziesedésének a HRM-re gyakorolt hatásával a 90-es évek eleje óta foglalkozom. A jelzett témakörnek a globalizációra való kiterjesztését erősítette az a tény is, hogy annak hatásait illetően mind a természettudományokban (biológia, pszichológia, stb.), mind a társadalomtudományokban (menedzsmenttudomány, HRM, stb.) erőteljes kutatások folynak, hogy megállapítsák e jelenségnek kihatásait a természetes és a teremtett világ különbözı részeire.

Az elmúlt 60 év alatt sokat változott világunk. Míg 1950-ben csak 82 ország volt a Földön, ugyanez a szám napjainkra meghaladja a kétszázat (WRA, 2004 és Independent, 2012). Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint 65.000 nemzetközi vállalat működött a világon és ezek 15 trillió USD éves árbevételt értek el. Míg ugyanezek a szervezetek 1990-ben 24 millió embert foglalkoztattak, ez az adat 2003-ban több mint 54 millió (Briscoe-Schuler, 2004). A legújabb adatok szerint 2011-ben közel 90.000 nemzetközi vállalat közel 70 millió embert foglalkoztat, és megközelítőleg 28 trillió USD árbevételt értek el (UNCTAD, 2012). Ehhez kapcsolódva Simai (2008:282) idézi Crafts (2000) tanulmányát, ami alapján 1870 óta a külföldi tulajdonban lévő működő tőke állomány a világtermékek százalékában 6,9 százalékról 25,2 százalékra növekedett.

Az ún. feltörekvő BRIC (Brazília, Oroszország, India és Kína) országok megjelenésével hatalmas tömegű munkavállaló kapcsolódott be a globális munkamegosztásba. Ha Kínát említjük ezzel kapcsolatban, ott közel 210 millió vándormunkás (ún. nongminggong) vett vándorbotot (Juhász, 2010), költözött a nagyvárosokba és ontja a világpiacra az olcsó kínai árut.

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 HR 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 koncentrálódott, alapvetően a külföldi tulajdonú leányvállalatok szemszögéből vizsgálom a jelzett témát. Témaválasztásomat az a helyzet is erősen motiválta, hogy hazánkban és a régiókban nagyon kevés olyan nemzetközi cég van, amelynek a globális központja itt található meg.

Amikor a vállalatok nemzetköziesedésének kérdését vizsgáljuk, nem elégedhetünk meg a tisztán strukturalista alapon történő elemzésekkel. Fontos olykor pillantást vetni más mozgatórugókra is. Milyen okok és következtetések azok, amelyekre a nemzetközi vállalatok fejlődését alapozzuk? Mennyire véletlenek azok a struktúrák, amelyek a nemzetközi környezetben létrejöttek? Milyen jelenségek és befolyásoló tényezők azok, amelyek e struktúrák mozgását (fejlődését, megszilárdulását és hanyatlását) okozzák? Mennyire töretlen ez a jelenség és milyen hatásai figyelhetők meg a nemzetközi vállalati menedzsment – és azon belül a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment – területén?

A nemzetközileg nagyra értékelt Dunning által fémjelzett Journal of International Business Research szaklapban megjelent szerkesztőségi cikkben Reeb és szerzőtársai (2012, 211) úgy vélik, a nemzetközi gazdaságtan és a nemzetközi menedzsment területén a kutatás nagyon nehéz. Ez véleményük szerint azzal függ össze, hogy „nagyon ritkán biztosítható 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?

- ❑ Minden kutatónak figyelembe kell azt vennie, hogy a nem teljes körűségből milyen korlátozások fakadnak.
- ❑ Mindenképp szükséges, hogy ellenőrző, ún. kontroll változókat találjunk. Erre vonatkozóan az említett szerzők a következőket ajánlják:
 - Jól rendszerezett elméleti modellre építsük a kutatásunkat. (Megjegyzés: A 4. részben leírt kutatási modellem jelentős mértékben támaszkodik a 3. részben ismertetett IHRM modellre és a területen folytatott közel két évtizedes kutatómunkámra.)
 - A nemzetközi vállalatok (MNCs vagy TNCs) közé célszerű bekeverni helyi cégek (DCs) adatait. (Megjegyzés: Ezzel a megoldással bizonyítom az értekezés 4. részében, hogy jelentős különbség van a válságra adott HR reakciókban és a bérezés terén a magyarországi cégek és a külföldi leányvállalatok között.)

- Figyelembe kell venni a természetet (pl. krízis, katasztrófa, válság, stb.).
(Megjegyzés: Hasonló kutatási modell alapján 4.3. pontban bemutatott kutatásom a válság előtt (2004), míg a 4.4. pontban leírt vizsgálatunk a válság alatt (2008-2009) zajlott le.)

Az előzőekben leírtakhoz kapcsolódva érdemes megemlíteni, hogy Doz (2011) szerint a kvalitatív kutatás is jó szolgálatot tehet a nemzetközi menedzsment diszciplína fejlesztéséért. Ehhez jó példaként említi a harvardi esettanulmányokat vagy az értekezésem 1. részében is idézett Johansen-Vahle svéd kutatók munkásságát.

Abból fakadóan, hogy értekezésemben a nemzetköziesedés és globalizáció kihatásait vizsgálom a HRM területén, elengedhetetlen az összehasonlító vagy komparatív közelítési mód alkalmazása. Az első jelentősebb publikáció a komparatív vagy összehasonlító menedzsmenttudomány témakörében 1964-ben jelent meg Harbinson és Myers (1964) tollából. Scholhammer (1969) és közel két évtizeddel később Nath (1988) összefoglaló munkáikban négy, illetve öt különböző irányzatot különböztettek meg ezen a területen. Ezek közé tartoznak a gazdasági fejlődési, a szervezeti környezeti, a magatartástudományi, nyíltrendszeri és a menedzsment kultúrák. Az említett különböző közelítések mögött – lemondva a részletek kifejtéséről – olyan igény húzódik meg, hogy magyarázatot találjanak a kutatók a különböző országok menedzsment gyakorlatában meglévő hasonlóságokra és különbözőségekre (Newman, 1978; Nath, 1988; Miller, 1984). Az összehasonlító menedzsment tudomány szoros összefüggésben van a nemzetközi menedzsmenttel, sokszor össze is tévesztik azzal (Nicolescu, 2006). A vállalatok nemzetköziesedése, a globalizáció térnyerése és a határokon átnyúló közvetlen tőkeberuházások különösen felfokozták a komparatív vizsgálatok iránti igényeket. Ez a növekvő igény nemcsak az általános menedzsment tudomány területén, hanem annak egyes speciális területein, így például az értekezésemben is tárgyalt szűkebb szakterületen, a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentben, is megfigyelhető (Brewster, 2007).

Az előzőekben leírtakhoz kapcsolódóan értekezésem számos helyén alkalmazom a komparatív közelítést. Így többek között akkor, amikor a globális Cranet kutató hálózat adatbázisai alapján a HRM általános fejlődését a különböző menedzsment kultúrák szemszögéből vizsgálom. Empirikus vizsgálataim tárgyalásakor a hazai gyakorlatot összehasonlítom a kelet-európai és a globális tendenciákkal.

A témához kapcsolódóan feltétlenül utalni kell arra, hogy a cégek nemzetköziesedését és annak sajátos lépcsőfokát, a globalizációt, nem minden kutató és szakember tekinti pozitív jelenségnek. Ezt azért is különösen fontos hangsúlyozni, mivel napjainkra szembesülünk hazánkban a neoliberális multinacionalizációt követő gazdasági nehézségeinkkel, növekvő eladósodással és nemzeti vagyonunk leértékelődésével (Bárdos-Feltornyai, 2005). Ezért értekezésemben, ahol csak szükséges, rámutatok a nemzetköziesedés és globalizáció negatív következményeire is az általam vizsgált emberi erőforrás menedzsment területeken.

Ezzel összefüggésben nagyon igaza van Csányi Vilmosnak, amikor „Az emberi természet” c. 1999-ben megjelent munkájában a következőket írja: „Régen a szociális élet része volt, hogy őseink ültek a

tűznél és hallgatták az öregeket, meg a csoport tekintélyesebb tagjait a világ dolgairól... Jó volt hallani, látni, hogy sorsunk, a csoport sorsa megbízható, jól ismert kezekben van. Ma ugyanezt szolgáltatja a média, amikor a világ nem túlságosan sok, egy-két tucat politikusát napról-napra bemutatja, amint intézik dolgainkat. Értenek hozzá, magabiztosak, intézkednek. Ezek az emberek jól kiválasztott színészek, jól megírt szerepeket játszanak nekünk. De a világ dolgairól fogalmuk sincsen. Ki tudta megmondani, mondjuk egy héttel a berlini fal lebomlása előtt, hogy egy hét múlva új világ kezdődik?”

Hosszú ideig a nemzetközi cégek külföldi leányvállalatait inkább végrehajtónak, semmint stratégiai befolyásolóknak tekintették. Az akkori felfogás szerint a versenyképességet meghatározó tudás az anyavállalatnál keletkezett, és a dolgozók nagyobb részét is ott foglalkoztatták. Napjainkra több okból is jelentősen módosult az előbb említett felfogás. Az anyavállalatok egyre jelentősebb mértékben helyezték ki tevékenységüket a leányvállalataikhoz, megváltoztak az előzőekben leírt létszamarányok (Stewart-O'Brien, 2005). A helyi leányvállalatokat fokozatosan a versenyelőny létrehozása fontos forrásának – például a helyi beágyazottság (Andersson et al., 2002), új tudás létrehozási (Birkinshaw, 1997) vagy alkalmazási képessége (Phene-Almeida, 2008) miatt – kezdték fontosnak, stratégiai jelentőségűnek tekinteni.

Mielőtt az 1. részben részletesen tárgyalnám a nemzetköziesedés és a globalizáció témakörét, itt a bevezető részeként, a téma- és módszerválasztás szempontjából térek ki a kérdésre. Ma nincs olyan menedzsment szakkönyv és publikáció, amelyben nyíltan vagy burkoltan fel ne bukkanna a globalizáció kérdésköre (Clark-Knowles, 2003). A problémakör sokféle formában tárgyalható. Így tekinthetjük a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának, beszélhetünk egy sajátos új minőségről, amely minden tekintetben átalakíthatja a vállalati tevékenységet. Egy biztos: a globalizáció, amit lehet szeretni vagy szidni, lehet az amerikai kapitalizmus gyarmatosító törekvéseit látni benne, kisebb-nagyobb buktatók ellenére töretlenül halad előre. A globalizációban ma már nemcsak a *fejlett Nyugat*, ahogy korábban jeleztük, hanem az *egész üzleti világ* érintett.

A hosszú nemzetközivé válás folyamata számos iparág (pl. telekommunikáció, elektronikus könyvkiadás, stb.) esetében ma már a múlté. A globálisnak született cégek (globally born) úgy is kiléphetnek a külföldi piacokra, hogy nem volt jelentős hazai értékesítésük és nem mentek végig az előbb már említett lassú piacépítés folyamatán. Az ilyen cégek a rendelkezésre álló erőforrásokat és értékesítésüket úgy próbálják szervezni, hogy több országra kiterjesztett tevékenységükkel azonnal versenyelőnyre tegyenek szert. Ezeknek a cégeknek a hazai piac nem annyira fontos, számukra az egész világ egy piac.

Számos szerző (Foreman-Pech, 1998; Husted, 2003; Simai, 2008) a globalizáció előzményeit a felfedezések és a gyarmatosítás korához kapcsolja. Cavusgil és szerzőtársai (2008) úgy vélik, hogy a 19. század elejétől napjainkig a globalizációnak a következő négy fázisát lehet megkülönböztetni:

- Az *első fázis* 1830-ban kezdődött és 1880-ig tartott. Ebben az időszakban általánossá vált a világrészek közötti áruszállítás. Ekkor jöttek létre az első nagy iparvállalatok és

kereskedelmi cégek. A távíró és a telefon feltalálása nagyban megnövelte az anyaországok és más országok közötti információáramlást.

- ❑ A globalizáció *második fázisa* szorosan kapcsolódott a villamosság és az acélgyártás jelentős térnyerésével. Ekkor alapították az akkoriban működő nagyvállalatok (BASF, British Petroleum, Nestlé, Shell és Siemens) az első külföldi leányvállalataikat. A globalizációnak ez a szakasza a 1929-33-as nagy világválsággal zárult le.
- ❑ A globalizáció *harmadik szakasza* a II. világháború befejeződésével kezdődött el. E korszaknak főszereplője az Egyesült Államok volt, amely nagyobb megrázkódtatások nélkül és gazdaságának megerősödésével élte át a második világégést. Igen fontos lépés volt a globalizáció szempontjából az GATT (General Agreement on Tariffs and Trade = Általános Vámtarifa- és Kereskedelmi Egyezmény) létrehozása 1947-ben. Az amerikai multinacionális cégek (pl. IBM, Boeing, McDonald's, Gillette, Kodak, Coca-Cola, Chrysler, Kellogg, Carterpillar, McKinsey, stb.) mellett megjelentek a főleg korábbi gyarmataik felé terjeszkedő európai multik (Philips, Unilever, Royal Dutch-Shell, British Petroleum, Bayer stb.). A japán gazdaság helyreállítását követően egyre több ottani cég (pl. Sony, Mitsubishi, Toyota, Nissan, stb.) indult el tengerentúli piacok felé. Az 1970-es évek végére a japán cégek nemzetközi jelenléte kezdte megkérdőjelezni az amerikai vállalatok világgpiaci hegemoniáját.
- ❑ A globalizáció *újabb fázisa* az 1980-as évek elején kezdődött el és tartott a 2008-ban kirobbant nemzetközi pénzügy és gazdasági világválságig. Erre az időszakra esik a telekommunikációs technológiák nemzetközi hálózatba szerveződésének viharos fejlődésének kezdete. Az évtized végére megszűnt a hidegháború egyik okát kiváltó szocialista világrendszer. Alig telt el egy évtized és hamarosan az új évezred elején felrémlett - a 2001. szeptember 11-én bekövetkezett terrorista támadás miatt - egy újabb, még veszélyesebb konfliktus, a kultúrák közötti háború (pl. iszlám és keresztény világ) veszélye. Időközben a nemzetközi cégek nagyságrendekkel megnövelték külföldi leányvállalataik számát. A Coca-Cola és a McDonald's szinte a világ minden országában jelen van napjainkban. Újfajta egyesülések és összeolvadások zajlottak le. A német Daimler Benz cég 1998-ban egyesült a korábbi évtizedek egyik legsikeresebb amerikai autógyártójával a Chrysler-el. Megjelentek a fejlődő, illetve az átmeneti országok „multijai”. Az IBM eladta 2005-ben a PC üzletágát a kínai Lenovo cégnek. Az Indiai Tata holding megvette 2007-ben az angol Jaguar és Land Rover autómárkákat. Az olajbevételekből megerősödött orosz olajmágnások vissza akarják vásárolni a világ egyik legnagyobb olajipari cégében, British Petroleum az Orosz Föderációban létrehozott vegyes vállalatban meglévő részesedésüket. Erre az időszakra esik, hogy egy kelet-európai cég, a magyar MOL 2000-ben elsőként felvásárolt egy nagyobb régióbeli céget, a szlovák Slovnaft olajipari nemzeti vállalatot.
- ❑ A 2008-ban kirobbant pénzügyi és gazdasági válság sok tekintetben hatott a globalizációra. Megtorpant a Nyugatról Kelet felé/Északról Délre rohanó globalizáció puskaforos vonata.

Csökkent az FDI korábbi globális volumene és gyakorlat kritikáján korábban érinthetetlennek vélt menedzsment paradigmák véreztek el. A válságnak még nincs vége. Egy biztos, hogy minden területen jelentős viták folynak a globalizáció további sorsáról.

Más szerzők (Peng, 2009, Shenkar-Luo, 2008) a mai globalizáció kezdetét a *II. világháború végétől* eredeztetik. A második világháborút követő évtizedek egyik kiemelkedően fontos jellemzője volt a különböző üzleti tevékenységek növekvő nemzetköziesedése. A folyamat két kulcselemként a globalizáció és a nemzetközi, vagy más szóval multinacionális cégek térnyerése emelhető ki. A globalizációval megszűnt a gazdasági életfolyamatok elkülönülése (Farkas, 2002; Perlitz, 2004).

A gazdasági globalizáció szót kétféle értelemben is lehet használni (Bremond-Geledan, 2005):

- ❑ Egyrészt azt jelenti, hogy a világgazdaság vagy az abban működő vállalatok vagy intézmények egyre szervezettebb egységet alkotnak és az *egész glóbuszra* kiterjesztik a tevékenységüket. Ebben a folyamatban Szentes és szerzőtársai (2005: 63) szerint egyidejűleg van jelen „a horizontális kitágulás és a vertikális elmélyülés”.
- ❑ Másrészt értik alatta azt a *folyamatot*, amely keretében lejátszódnak az előzőekben leírtak. Gács (2007a:878) szerint ebben a folyamatban „egyének és vállalkozások vesznek részt önkéntes alapon azért, hogy gazdasági tranzakciót folytassanak más országok lakosaival és cégeivel. A jelzett folyamat eredményeképpen a „külföldi szállítók fokozott mértékben hatolnak be a nemzeti piacokra”.

Jogos a kérdés, hogy az emberi erőforrás menedzsment – rövidítve HRM – területén milyen konvergens és divergens tendenciák érvényesülnek a vállalatok nemzetköziesedése és globalizálódása hatására?

Egy biztos, ha egy teljesen hazai piacon tevékenykedő vállalat, - legyen az nagy vagy kis- és közepes vállalat (KKV) - kilép a nemzetközi porondra, akkor a hazaitól jelentősen *eltérő intézményi, kulturális környezet* miatt „számos olyan HRM kérdéssel kell foglalkoznia sikeres működésének biztosítása végett, amivel az otthoni környezetben nem kellett” (Dowling-Welch, 2004: 8).

Simai Mihály az 1986. január 16-án tartott akadémiai székfoglaló beszédében rámutatott az emberi tényezőnek a különböző országok növekedésében játszott szerepére. Ezzel összefüggésben vizsgálta a világ népességének növekvő ütemét és annak hatását az adott ország gazdasági fejlődésére. Noha Simai (1986: 40) nem az emberi erőforrás menedzsment mikro-területén kutatott, mégis fölöttébb előrelátóan rámutatott a Széchenyi István által oly hően hangoztatott „kiművelt emberfők” (Csath, 2011) szerepére és kiemelt fontosságára. Hasonlóan fogalmaznak Szentes és szerzőtársai (2005:23), akik úgy vélik, hogy a nemzetek fejlődése szempontjából nem elhanyagolható a globalizáció hatása a „humán tőkére”, „vagyis az emberi képességek fejlesztésére fordított beruházásokra”.

Az emberi erőforrások fontosságát nemcsak a világgazdaságtan kutatói, hanem természettudósok is hangsúlyozzák. Az ismert pakisztáni kémikus Atta Ur Rahman szerint a fejlődés alapja a tanult lakosság (Sárkány, 1999). Hogy ezt a kijelentést a délkelet-ázsiai országok mennyire komolyan vették,

az meglátszik például abban, hogy ma már az indiaiak nyomasztó fölényben vannak az informatikai, a matematikai és a mérnöki szakterületeken egyaránt.

Az elmúlt évek 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) (Ulrich-Lake, 1991; Dreher-Dougherty, 2002; Kaplan-Norton, 2002; Bokor et al., 2009; Ulrich et al., 2009 és Karoliny et al., 2003 és 2010).

A világ legismertebb vállalatvezetői felismerték az *emberi erőforrások* fontosságát. Jim Collins (2001) amerikai menedzsmet szerző szerint „az igazi nagy vezetők rég rájöttek arra, hogy a vállalatuk növekedésének kulcseleme a megfelelő vezetők megtalálása és azok megtartása. Jack Welch (2001), a General Electric (GE) közel egy évtizede visszavonult vezetője munkaidejének közel kétharmadát a GE vezető-utánpótlásának a biztosítása töltötte ki”. (Menkes, 2005: 57).

A magyar kutatók már a külföldi részesedésű vállalatok megjelenésének „pionír korszakában” felfigyeltek arra, hogy a „hazai tulajdonú vállalatok működésétől legjobban az tér el, ahogy a vegyesvállalatok az emberi tényezőt kezelik” (Kulcsár-Bagó, 1991:196). A hazai versenyképességi kutatásokban is megjelent a tény, hogy a magyarországi vállalatok első számú vezetői saját hatáskörbe vonták a szervezetfejlesztés és a marketing mellett az emberi erőforrás gazdálkodási funkciót vagy döntéseket (Czakó et al., 1999).

Miért fontos, miért szükséges kihangsúlyozni az emberi erőforrás menedzselés nemzetköziesedésből fakadó sajátosságait? Az egyik legfontosabb különbségképző ismérv az, hogy nem egy, hanem több ország munkavállalóira vonatkozóan kell HRM kérdéseket megoldani (Dowling et al., 2008). Ez a feladat önmagában azonban csak mennyiségi kérdés. Nem a munkavállalók számának megsokszorozódása teszi a hazai HRM-től eltérővé a nemzetközi emberi erőforrás menedzselést (International Human Resource Management = IHRM). Az igazi különbséget az eltérő kultúrából, jogi környezetből és a nagyobb földrajzi távolságból adódó számtalan újszerű értelmezés, alkalmazkodás és adaptálódás jelenti. Ezzel kapcsolatban fontos kihangsúlyozni, hogy nem csak az egyéni alkalmazkodási szükségéről van szó, hanem a szervezetnek és a vezetésnek is alkalmazkodnia kell bizonyos mértékben a sokszínűség tényéhez. Itt a konvergencia és a divergencia dialektikája – ráadásul több szinten: vállalati és globális struktúrák szintjén, egyének: vezetők és beosztottak szintjén – érvényesül.

A kelet-európai országok, mint átmeneti országok (transitional countries) – beleértve hazánkat – sajátos terepet biztosítottak a nemzetközi vállalatok számára. Antal szerint (2004: 96) – „a rendszerváltás után néhány esztendőn át minden poszt-szocialista országban a szétesés volt a jellemző. A GDP zsugorodása az egyes országok esetében különböző időpontokban megállt és mérséklődött az infláció. Ez a helyzet felértékelte az itteni piacokat, amelyek feltehetően lassú konvergenciával, ha nem is túl gyorsan, de 20-30 év távlatában valamelyest közelebb kerülhetnek a nyugati országokéihoz.” Ezek az országok a nemzetközi tőke kedvelt befektetési területének számítottak a

2008-as válság előtt. Azonban a globális krízis Lengyelország kivételével nagyon visszavetette ezeket az országokat (Csaba, 2009).

A feltörekvő országok (emerging countries) egy sajátos kategóriája Kína. Ez az ország sokáig – egy-egy rövidebb időszakot leszámítva – nagyon el volt zárva a világtól. Napjainkban viszont, véleményem szerint, lassan nem az „amerikai imperializmus” által vezérelt globalizációról kezdünk majd beszélni. Egyes iparágakban (pl. korábban textiliparban, napjainkban pedig mobilfoniában) a kínai dömping a korábbi „globalizációs képzeletünket” jelentősen meghaladó befolyásra tett szert. Ezzel az új globalizációs kihívással még csak ismerkedünk, de lehet, hogy hamarosan vissza fogjuk sírni a „hamburger”, a „Cola” vagy a „hollywoodi kultúrsokk” gyakran bíralt korszakát.

A 2008-as válság hatására a fejlődő világ (Kína, India, Oroszország stb.) cégei közül azok lesznek kedvező helyzetben, amelyek rendelkeznek számos ún. fejőstehén (cash cow) jellegű termékkel, és szolgáltatással, és amelyek pénzügyi mérlege stabil és viszonylag olcsó a finanszírozásuk. Egyes vélemények szerint az indiai Tata cég előnye ott mutatkozik meg, hogy nyugati versenytársai jelentős cégrekonstrukcióra kényszerülnek vagy bizonyos területeken meg is szüntetik üzleti jelenlétüket. Ez a cég a költségelőnye miatt valószínűleg meg tudja őrizni a korábban megszerzett pozícióit és benyomulhat a versenytársai által feladott területekre (Courtney, 2001 és Bryan, 2008).

Jelen munkám azon mikroszintű – Simai (2008) szóhasználatával élve - kezdeményezések sorába tartozik, amelyben ötvözni próbálom angolszász, francia, magyar és német szerzőknek (Perlmutter (1969); Phatak, 1983, 1989; Adler, 1986, 1997; Brewster, 1991, 2004; Scherm-Süss, 1999, 2003; Herzing-Ruysevelott, 1995; Simai és Gál, 2000; Evans et al, 2002; Cerdin, 2002; Dowling et al, 1990, 2004 és 2008; Briscoe-Schuler, 2004; Perkins-Shortland, 2005; Vance-Paik, 2006, Schuler - Torique, 2007; Brewster et al., 2007; Szentes 2008; Achouri, 2011; Bartlett.-Beamish, 2011 és Brewster-Mayrhofer, 2012) a nemzetközi menedzsment stratégiai és szervezeti kérdései kapcsán megfogalmazott véleményét a nemzetköziesedés klasszikus, továbbá a modern HRM kérdéseivel.

Kutatásaim során szem előtt tartottam, hogy hozzájáruljak ahhoz a nemzetközileg is egyre nagyobb mértékben hangoztatott törekvéshez (Brewster, 2004; Brewster et al, 2004 és 2007), hogy kialakuljon egy egységes, integrált HRM, amelyben a különböző eredetű/kultúrájú (amerikai, ázsiai, európai, kelet-európai), hazai és nemzetközi tulajdonformához és szervezeti mérethez kötődő HRM-ek megfelelő harmonikus egységet alkothatnak.

Az értekezésemben többféle ok és magyarázatkeresési módszert alkalmazok. Így többek között megtalálhatók dolgozatomban a következők:

- ❑ Egy-egy konkrét eset elemzéséhez kapcsolódó vizsgálódások.
- ❑ Európai és nem európai országok szervezeteinek adatait tartalmazó HRM adatbázisok (Cranet) deduktív elemzései.
- ❑ Saját empirikus felméréseim. Így többek között:
 - 2004-ben 42 nemzetközi leányvállalatnál általam elvégzett interjúkra alapozott kutatómunkám deduktív elemzései.

- A kezdeményezésemre létrejött és működő CEEIRT (Central and Eastern European International Research Team) kutató team keretében 2008-2009-ben 279 helyi leányvállalat részvételével (Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) lebonyolított kutatómunka bemutatása.
- Az irányításommal négy kelet-európai országban 566 helyi és külföldi tulajdonú leányvállalat részvételével lebonyolított vizsgálat.
- A 2011-2012-es időszakban 302 hazai és külföldi tulajdonú cég és szervezet esetében elvégzett cafetéria elemzés.

Gyakran alkalmazom a kvalitatív (minőségi, nem számszerű) és kvantitatív (számszerű) elemzéseket. Kvalitatív vizsgálataim arra irányultak, hogy bemutassam a HRM nemzetköziesedésének általános tendenciáit. Általános modell rendszer keretei között elemeztem a HRM nemzetköziesedésének hatásait annak tipikus funkcióira (pl. személyzetbiztosítás, teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, javadalmazás, továbblépés-leépítés, szakszervezeti viszonyok).

Kvantitatív vizsgálataim legalapvetőbb hipotézise volt, hogy több mint 22 évvel a rendszerváltás után a magyar gazdaság nyitottsága és erős internacionalizálódása folytán a hazai vállalatok (pl. külföldi leányvállalatok és piacosodott helyi nagycégek) HRM gyakorlata a várakozásokhoz képest konvergál a fejlett országokban működő hasonló szervezetek ilyen tevékenységeivel. Ezt az általános hipotézist több különböző vizsgálattal próbáltam igazolni. Így többek között ide sorolhatók a már említett európai és nem európai országok adatait tartalmazó *Cranet HRM adatbázisoknak (2004 és 2008-2009) elemzése*, vagy a 42 nemzetközi leányvállalatnál elvégzett interjúim.

Divergenciát/különbséget feltételeztem a hazai tulajdonú kis- és középvállalatok (KKV-ék), valamint a magyarországi közszolgálati szervezetek és a nemzetköziesedett vállalatok HR gyakorlata között. Ezt a kutatási kérdésemet 566 bolgár, magyar, román és szlovák vállalat, valamint 302 hazai és külföldi tulajdonú szervezet adatainak elemzésével bizonyítom.

Alapvetően a vállalkozások szemszögéből tekintem át az emberi erőforrás menedzsmentben a nemzetköziesedés és a globalizáció hatásait. Ahogy már korábban említettem, nem feledkezhünk el arról sem, hogy számos olyan nemzetközi szervezet – kormányzati és nem kormányzati, civil és társadalmi testület (pl. az ENSZ, az EU, a Katolikus Egyház, külképviseletek, Vöröskereszt, a WHO, stb.) – létezik, amelyeknél a HRM tervezése, a személyzetbiztosítás vagy éppen a külföldi kiküldöttek bérezésének kérdései, nem sokban térnek el a nemzetközi vállalatokkal kapcsolatosan tapasztaltaktól (Briscoe-Schuler, 2004).

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

1. Eltekintve a stilisztikai és a szemantikai különbségektől, mit takar a nemzetköziesedés, a globalizáció fogalma? Hogyan változtak ezek a fogalmak az elmúlt évek során? Milyen

konvergens és divergens tendenciák fakadnak a jelzett evolúcióból? Erre a kérdésre próbálok választ adni értekezésem első részében.

2. Merre fejlődik az emberi erőforrás menedzsment (HRM) gyakorlata? Milyen sajátosságot 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 értekezésem második részében.
3. Honnan ered a mai nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) elmélete és gyakorlata, amely 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 harmadik részében.
4. Milyen jellegzetes tendenciák figyelhetők meg a Magyarországon és a régióban működő külföldi tulajdonú leányvállalatok HRM gyakorlatában a nemzetköziesedés szempontjából? Ezt a kérdéskört négy különböző empirikus felmérés bemutatásával és elemzésével járom körbe értekezésem negyedik részében.
5. Értekezésem *ötödik részében* összefoglalom a munkámban leírtakhoz kapcsolódó legfontosabb következtetéseimet és kutatási eredményeimet.
6. Értekezésem végén található *irodalomjegyzék* 1336 tételt tartalmaz.

Doktori értekezésem elkészülését sokan segítették. Először is köszönettel tartozom volt tanszékvezetőmnek, Farkas Ferencnek és kolléganőimnek Karoliny Mártonné Dr.-nak és Dr. Dobrai Katalinnak, akikkel közösen elvégzett kutató és publikációs munkáink nagyban hozzájárultak jelen munka elkészítéséhez.

Nagyon sok hasznos információt és közös publikációs lehetőséget kaptam Andrew Gross (Clevelandi Állami Egyetem), Allen Engle, Norbert F. Elbert és Mike Roberson (Eastern Kentucky Állami Egyetem), Chris Brewster (Henley Business School) professzoroktól. Külön köszönettel tartozom Thomas Whippel, Jeff Sussbauer és Bob Scherer (Clevelandi Állami Egyetem), professzoroknak. Sok bátorítást kaptam kutatómunkám folytatásához Belyácz Iván és Szűcs Pál (PTE), Makó Csaba (SZGTE), Sikos T. Tamás (SZIE) valamint Csaba László (CEU) egyetemi tanároktól. Külön köszönetet kell mondani Dr. Korinek László (PTE) professzornak, Dr. Komor Levente (SZIE GTK, TTI) intézet igazgatónak, akik számos esetben igen hasznos és megértő segítséget nyújtottak munkámhoz. Sok hasznos információt és támogatást kaptam néhai Bódai Páltól (OHE és Személyügyi Hírlevél), Rolek Ferenctől (Budapest Bank), Munkácsy Ferenc (Munkaügyi Szemle) és néhai Gajdos Jenőtől (Humánpolitikai Szemle). Külön meg kell köszönnöm Szabados Erzsébet, Eric Szegedi (Mercer), Bábosik Mária (HayGroup), Jakab Krisztina és Gajdos Balázs gondos és segítő munkáját. Külön köszönetet kell mondanom több sokat próbált kollégáimnak, Kertész Ferencnek, Kolbe Tamásnak és Blahó Miklósnak a hosszú együttműködésünk alatt nyújtott hasznos segítségükért és támogatásukért. Továbbá Szabó Katalin és Óhegyi Katalin doktoranduszaimnak, akik nagyon sok terhet vettek le a vállamról. Nem feledkezhetek meg kutatási projektjeimben velem együtt dolgozó Fodor Péterről (PTE, KTK), Dr. Kiss Tiborról (PTE KTK), Pótó

Zsuzsáról (PTE JTK), Kovács Ildikó Éváról (SZIE GTK TTI). Fontos kiemelnem értekezésem anyagát átnéző és hasznos tanácsokat adó kollégáim neveit: Dr. Fehér János, Dr. Szilágyi Tivadar és Dr. Madarász Imre (SZIE GT TTK).

Külön kell szólnom a határon túli magyar egyetemeken dolgozó kollégákról. Így többek között köszönettel tartozom Bukor Józsefnek (SJE dékán) Tóth Józsefnek (SJE rektor), Szlávicz Ágnesnek (Szabadka), Vincze Máriának és Kerekes Kingának (Kolozsvár).

Ez a munka nem készülhetett el családom és feleségem Dr. Erdős Ildikó odaadó segítségével.

Gödöllő, 2012. december 30.

Dr. Poór József

Ebben a részben ismertetjük a nemzetközi üzleti tevékenység fejlődését. Rámutatunk a működő tőkeberuházások fontos szerepére az üzleti tevékenység kibővülésében. Elemezzük a nemzetköziesedését és sajátos lépcsőfokát, a globalizációt. Rávilágítunk a globalizációval összefüggő (támogató, ellenző és elfogadó), valamint kulturális (kultúra nélküli, kultúrához kötődő és megfelelő arányt kereső) felfogásokra. Vizsgáljuk, hogy mi motiválja a cégeket abban, hogy kiterjesszék tevékenységüket a külföldi piacokra. Áttekintjük azokat az elméleteket, amelyek magyarázatul szolgálhatnak a vállalatok nemzetköziesedésének és tőkemozgásának megértéséhez. Felhívjuk arra a figyelmet, hogy a fejlett országok multijai mellett egyre fontosabb szerepet kezdenek betölteni a nemzetközi közvetlen tőkebefektetések terén a feltörekvő országok cégei. Zárásként röviden összefoglaljuk a nemzetköziesedésből fakadó fontosabb vezetési szempontokat.

1.1 MOZGÁSOK A VILÁGGAZDASÁGBAN

1.1.1 KÜLFÖLDI TŐKEBERUHÁZÁSOK

A gazdaságtörténészek szerint a nemzetközi üzleti tevékenység - ismert angol szóval International Business - visszanyúlik az ókori civilizáció egyik nagy kereskedő népéhez, a föníciaiakhoz. Az évszázadok során a termékek árucseréjének az ókorban kialakult technikáját a velencei kalmárok, és a nagy japán kereskedőházak továbbfejlesztették. Fontos láncszemek ebben a fejlődési folyamatban a brit kereskedőházak tevékenységei, amelyek nyomán kereskedőtelepeket alapítottak az Újvilágtól a messzi Indiáig. A XIX. századtól kezdve új jelenség figyelhető meg a nemzetközi üzleti életben: „az új, erősödő európai kapitalista vállalkozások elkezdnek beruházni a világ fejletlenebb részein. Így többek között az USA-ban és a nagy európai gyarmattartó hatalmak távoli birtokain” (Bartlett-Ghoshal, 1992: 2). „A második világháborúig azonban az összes magánjellegű tőkebefektetés nagy része ún. pénzügyi (portfólió) jellegű volt” (Daniels- Radebaugh, 1992: 26).

„A II. világháborút követően drámaian megváltozott a nemzetközi üzleti tevékenység jellege és formái” (Robock-Kenneth, 1989: 4). Jelentős, nagy cégek - kezdetben főleg amerikaiak és angolok - direkt tőkeberuházásokat - ismert angol szóval Foreign Direct Investment (FDI) - hajtottak végre, a világ különböző részein. A hagyományos nemzetközi kereskedelem továbbra is bővült, de szerepe és súlya csökkent az előzőleg leírt, határokon átlépő közvetlenebb vállalkozási formákhoz képest.

A külföldi beruházásoknak két jellegzetes kategóriáját célszerű megkülönböztetni:

- A közvetlen működő tőkeberuházások (Foreign Direct Investment, röviden FDI) lehetővé teszik „egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését” (Krugman-Obstfeld, 2003:190). A tulajdonért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a felvásárolt vállalathoz. Az FDI-vel kapcsolatban fontos kiemelni a menedzsment direkt (közvetlen) részvételét a külföldi leányvállalatban. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. Így többek között

megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, vagy teljesen új, ún. zöldmezős beruházást hajthat végre. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának az a lényege, hogy megszerezzük, biztosítsuk az erőforrások ellenőrzésének, irányításának a jogát egy másik ország vállalata felett. Az FDI-vel kapcsolatban feltétlenül szólni kell arról is, hogy az adott termék tulajdonságai, valamint az adott helyi piac mérete, jellege, kultúrája és más egyéb tényezők szükségessé tehetik a cég stratégiájának és menedzsment gyakorlatának adaptálását a helyi viszonyokhoz. A világ autóiparában nincs ún. világautó (world car). Erre jó példa a Toyota esete, amely az elsőszámú márka az Egyesült Államokban, viszont nincs dobogós helyen Japánban. Hasonló mondható el a Coca-Cola-ról. Az ún. egységes világítalként reklámozott Coca-Cola-ról hamar kiderült, hogy sokkal jobban lehet eladni, ha az ország specifikus jellemzőit hangsúlyozzák a mutatott reklámokban, semmint ugyanazzal a reklámmal próbálkozni mindenhol. A különböző méretű FDI tevékenységek két nagyobb csoportba sorolhatók (Pan és Tse, 2000 és Lányi, 2007). Az egyik csoportba tartoznak az ún. nem tulajdonosi viszonyt eredményező (non-equity modes) (pl. export, licenc, franchise, K+F stb. szerződések) és a másikba pedig tulajdonlással járó (equity modes) (pl. kisebbségi, 50-50% és többségi tulajdon, stb.) piacra lépések.

- Az előbbieken leírtakkal szemben a *portfolió beruházások* (*portfolió investments*) esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít a megvásárolt cég irányításába.

A direkt tőkeberuházások volumene a kilencvenes években folyamatosan növekedett 2000-ig. Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az éves FDI összmenyisége a világon. A nemzetközi tőkeberuházások (FDI) visszaesésében akkoriban számos tényező játszott közre, amivel összefüggésben többek között megemlíthetjük a 2001. szeptember 11. óta folyó terrorizmus elleni háborút, sok nemzetközi felvásárlás és összevonás (M&A) sikertelen voltát és a nemzetközi befektetői klímában bekövetkezett fordulatot.

Az UNCTAD 2008-as éves jelentése szerint megállapítható, hogy 2004 óta azonban az FDI folyamatos növekedéséről beszélhetünk. 2006-ban a világ teljes FDI volumene elérte a 1.411 milliárd dollárt. A válság előtti utolsó évben a beáramló éves FDI értéke 1.971 milliárd dollárt tett ki.

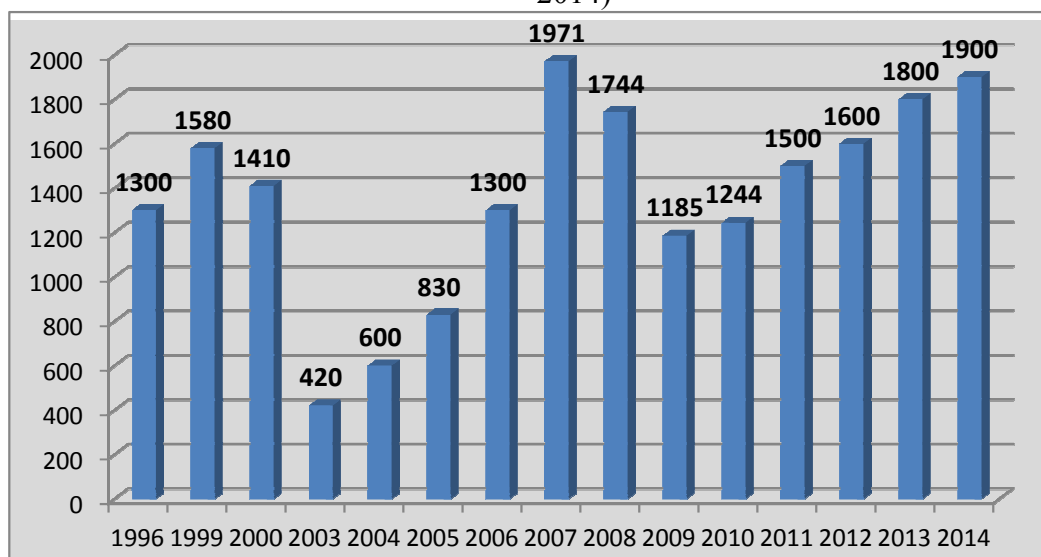
A válság hatására jelentősen lecsökkent az FDI éves globális mennyisége. Az UNCTAD 2009. évi jelentése szerint a korábbi 1.900 milliárd dollárról közel 1.200 milliárd dollárra esett vissza ez az érték. Ez a visszaesés eltérő mértékben, de érintette az egész világ minden régióját.

A világ FDI-je a 2010-es év folyamán 5%-os növekedést mutatott be, elérve az 1.244 milliárd USD-os szintet. A világ ipari termelése és kereskedelme ekkorra már visszaállt a válság előtti szintre, viszont az FDI még mindig 15%-kal elmaradt a válság előtti átlagos szinttől, valamint 37%-kal a 2007-es csúcstól.

Az UNCTAD 2012-es jelentése a korábbihoz képest rózsásabb adatokat közöl. Így többek között 2010-ről 2011-re 16%-kal növekedett az éves globális FDI összege. Így megközelítőleg 1.500 milliárd dollárt tett ki. A kötet szerzői szerint ez az érték 2012-ben 1.600, 2013-ban 1.800 és 2014-ben pedig

1.900 milliárd dollárt tesz majd ki. A legnagyobb tőke-exportálók továbbra is a következő három országcsoportból - USA, Nyugat-Európa és Japán - kerül ki. A fejlődő és az átalakuló országok összesen 748 milliárd dollár (45%) tőkét vonzottak 2011-ben. Ebből az átalakulókra (transition) 92 milliárd USD esett. Hazánk kiemelt helyen szerepel a jelentésben, mely szerint az FDI legnagyobb mértékben a magyar, belga és cseh gazdaságban van jelen.

1. ábra: Közvetlen tőkeberuházások (FDI) alakulása a világon (milliárd dollár) (1996-2014)



Megjegyzés: 2012-2014 adatok előrejelzések

Források: UNCTAD (2012): World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. United Nations, Geneva. UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva nyomán.

Az előzőleg leírt pozitív forgatókönyv tartható lesz, amennyiben nem következnek be egyéb előre nem látható negatív globális hatások. A fejlett világ országaiba 748 milliárd dollár áramlott. Továbbá most fordult elő először, hogy a fejlődő és az átalakuló országok vonzották a világ FDI-jének közel felét. Ezzel párhuzamosan az FDI beáramlásának csökkenése volt megfigyelhető Afrikába, a világ legszegényebb országaiba, a kontinentális fejlődő országokba és a kis szigetországokba. Mindezekkel ellentétben a legerősebb fejlődő régiók, mint Dél- és Délkelet-Ázsia, Latin-Amerika jelentős növekedést könyvelhetett el ebben az időszakban FDI beáramlása terén.

Az UNCTAD (2010) jelentése és a KSH (2010a:2) adatai szerint az EU 12 új tagországába 2009-ig közel 651 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett. Magyarország ezekből a tőkebefektetésekből 13,2 százalékban részesedett. Az UNCTAD 2012-es jelentése szerint 2011 végén ez az érték közel 700 milliárd dollárt ért el, amiből hazánk részesedése valamelyest 10 százalék körüli értékre csökkent.

1. táblázat: Külföldi tőkebefektetések az EU új és régi tagországaiban (2009)

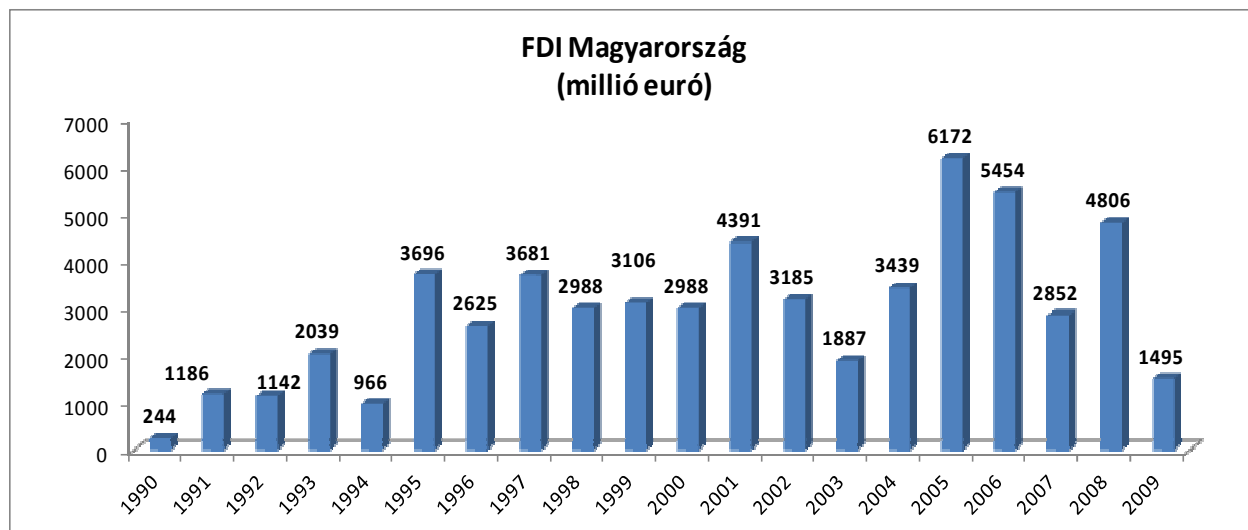
No.	Országok	FDI állomány összértéke (milliárd USD)	Arány a GDP- hez viszonyítva	Lakosság (millió fő)	Egy lakosra jutó összeg (USD)
1.	Bulgária	50	92,2	7,585	6 592
2.	Ciprus	26,8	83,4	0,797	33 626
3.	Csehország	115,8	52,7	10,487	11 042
4.	Észtország	16,2	68,8	1,34	12 090
5.	Lengyelország	182,8	30,7	38,151	4 791
6.	Lettország	11,4	33,9	2,254	5 058
7.	Litvánia	13,8	27,2	3,339	4 133
8.	Magyarország*	85,9	41,4	10,021	8 572
9.	Málta	9,4	108,4	0,413	22 760
10.	Románia	73,9	36,7	21,48	3 440
11.	Szlovákia	50,2	48,4	5,418	9 265
12.	Szlovénia	15,2	29	2,039	7 455
13.	EU-12 (új tagországok)	651,4	47,1	103,324	6 304
14.	EU-15	5 146,00	34,6	323,679	15 898
15.	EU-27	7 447,00	35,1	500,379	14 883

Forrás: KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16:2. és

<http://stats.unctad.org/FDI/TableView/tableView.aspx?ReportId=4031>

Magyarország esetében a 90-es évek kezdete óta több befektetési csúcs és mélypont is volt. Így csúcsként kiemelhető az 1995-ös privatizációs boom, a 2005-ös reptéreladás, vagy a nagy autógyári beruházások (pl. Audi és Mercedes). Általában a fokozatos csökkenés a jellemző 1995 óta (Kalotay, 2003).

2. ábra: Az FDI alakulása Magyarországon (1990-2009)



A legutóbbi adatok (UNCTAD, 2012) azt mutatják, 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 forrásai a *zöldmezős beruházások* voltak az elmúlt időszakban.

A nemzetközi vállalatok közvetlen termelő (működő) tőkeberuházásainak jellege és iránya nagyon jelentősen változott az elmúlt 200 év alatt. A gyarmatosítás idején a működő tőke mozgása alapvetően a gyarmatok felé irányult és fő célja az volt, hogy az ottani nyersanyagokat és egzotikus termékeket aknázzák ki (Árva, 2002). A korábbi évtizedekben és még napjainkban is a legfejlettebb országok a legnagyobb felvevők, de a feltörekvő és az átalakuló országok is kezdenek egyre nagyobb mértékben részesedni a globális FDI tortából (Sauvant et al., 2011).

Igen szoros kapcsolat fedezhető fel az adott ország és régió gazdasági fejlődése és a közvetlen tőkeberuházások között. Az előzőekben már utaltunk rá, hogy a nagy tőkeberuházó országok egyidejűleg jelentős mértékben felvevői a közvetlen külföldi tőkeberuházásoknak.

Erdős (2003:198) szerint „a multik különösen a kisebb országok növekedési potenciálját befolyásolhatják jelentősen”. Stiglitz (2003) úgy véli, hogy az FDI jó ezeknek az országoknak, de a multik gyorsan elsorvaszthatják a helyi kis cégeket. Ezzel összefüggésben Balatoni-Pitz (2012, 24) tanulmányukban úgy foglalnak állást, hogy „az elmúlt 15 évben összesen átlagosan 0,69-0,89 százalékponttal járult hozzá a külföldi működő tőke a magyarországi növekedéshez, ami rendkívül nagy számnak mondható, tekintve, hogy az átlagos növekedési ráta 2,3 százalékos volt a vizsgált időszakban.” Az idézett szerzők szerint „a működő tőke megtérülési rátája csaknem a teljes vizsgált időhorizonton érdemben meghaladta az alternatív finanszírozási formák implicit kamatát.”

Egy teljesen új FDI irány kezd napjainkban kibontakozni, amely motorja a feltörekvő országoknak (Sauvant et al., 2011). A jelentős exporttöbbletet felhalmozó Kína és India cégei vagy a nyersanyag és kőolajimportból meggazdagodott Oroszország vagy az arab világ vállalatai növekvő mértékben ruháznak be a fejlődő és a fejlett világban egyaránt. Újabban Afrika a kínai tőke nagyon kedvelt célpontjává vált. A leírtakkal kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy az indiai eredetű Arcelor-Mittal, a világ legnagyobb acélipari vállalata szponzorálta a 2012-es Londoni Olimpia 35 emeletes acél szupertornyát (Steel Tower) (Steel., 2012).

1.1.2 NEMZETKÖZIESEDÉS

A nemzetköziesedés fogalma sokféleképpen definiálható. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint ez a folyamat nem más, mint a „tevékenységek több ország területén való folytatása” (MTA, 2003: 973). A nemzetközi szakirodalomban a nemzetköziesedést nagyon sokféle jelenséggel azonosítják. Így többek között ide sorolják a vállalatok különböző országok piacaira történő belépésének, a helyi leányvállalatok vezetésének, a nemzetközi kiküldöttek irányításának és nem utolsósorban a határokon

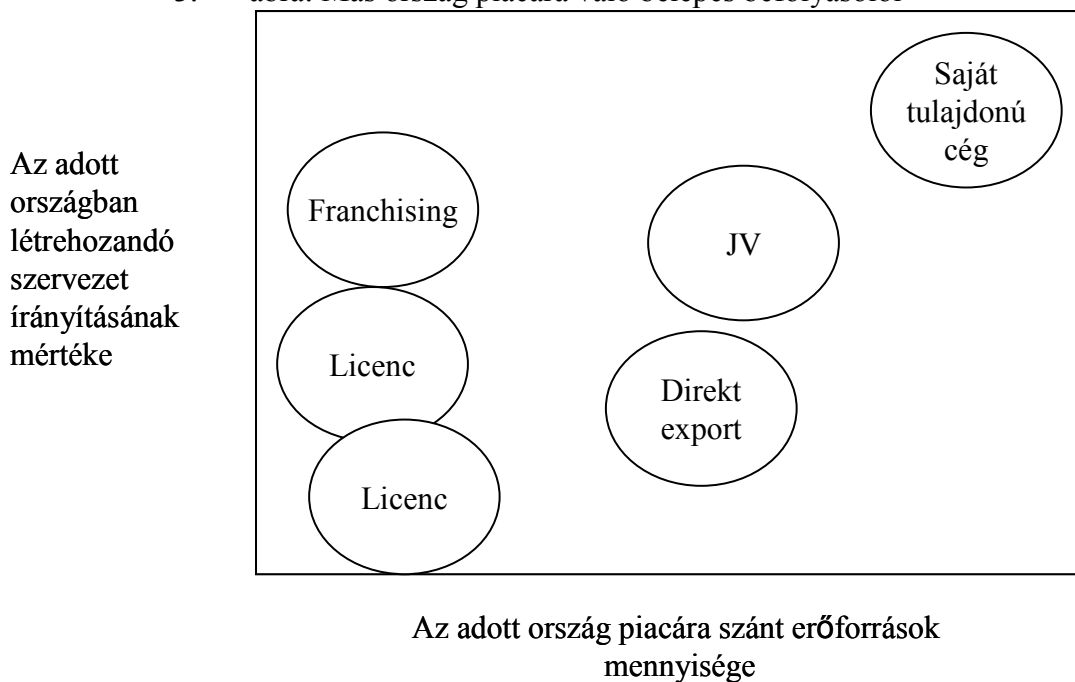
átnyúló üzleti tevékenységeknek a kérdéskörét is (Macharzina, 1989; Carl, 1989; Perlitz, 2004; Dowling-Welch 2004).

Ahogy már korábban utaltunk rá, Simai (2008:284-285) szerint a nemzetköziesedés első gyökerei az ókori kereskedőknél, a középkor uralkodóit hitelező bankokban, a Mediciek tíz városállamban működő vállalkozásaiban és nem utolsó sorban a gyarmatosítás kibontakozásával a távoli térségek kiaknázása céljából létrejött első részvénytársaságokban találhatók meg. A szabad verseny kapitalizmus kibontakozásával a II. világháború végéig főleg európai társaságok (angolok, hollandok, németek) alapítottak külföldi leányvállalatokat. A leírt helyzet az idézett szerző (Simai, 2008:286) szerint jelentősen megváltozott a múlt század hatvanas éveire, a globális FDI „66 milliárd dollár éves összegének közel 50%-a amerikai kézben volt”.

Az egyik leggyakrabban idézett felfogás ezzel összefüggésben, - ahogy korábban már írtuk - miszerint az üzleti élet nemzetköziesedése egy többlépcsős, komplex tevékenység. Azzal, hogy egy cég kimozdul a jól ismert hazai környezetből, már meg is kezdte ezt a folyamatot (Duelfer-Joestingmeier, 2011). Az ilyen terjeszkedésnek több lépcsőfokát lehet megkülönböztetni, amely során a teljesen hazai piacon tevékenykedő - előbb egy régióra, majd kontinensre és végül az egész földgolyóra kiterjedő tevékenységű - vállalatból nemzetközi vállalkozás lesz (Adler-Ghadar, 1990).

Barlett-Beamish (2011) rámutatnak arra, hogy a külpiacon lépésnek két fontos befolyásoló eleme van: az adott ország piacára szánt erőforrások mennyisége és az adott országban létrehozandó szervezet irányításának mértéke.

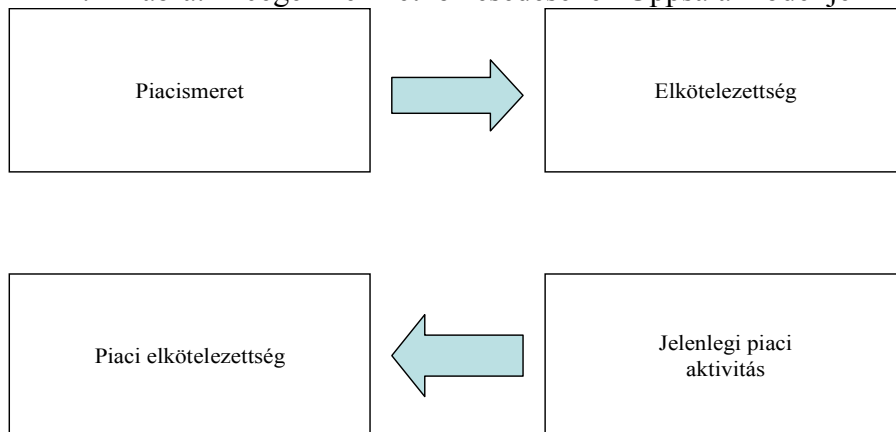
3. ábra: Más ország piacára való belépés befolyásolói



Magyarázat: JV (Joint Venture)=vegyesvállalat

A svéd Uppsala Egyetem kutatóinak modellje (Johnson-Vahlne, 1977) a cégek nemzetköziesedését, a külföldi piacokra való belépést tanulási folyamatként fogja fel. A közvetlen tőkeberuházás eredményképpen a cég közvetlen piaci tapasztalatokat (pl. ügyfelek, versenytársak, stb.) tud szerezni. A jelzett tapasztalatok alapján a cég értékeli a helyzetét és további beruházásokról és kivásárlásokról dönt. Több cikluson keresztül megtörténő folyamat nyomán javul a cég nemzetközi tevékenysége.

4. ábra: A cégek nemzetköziesedésének Uppsala modellje

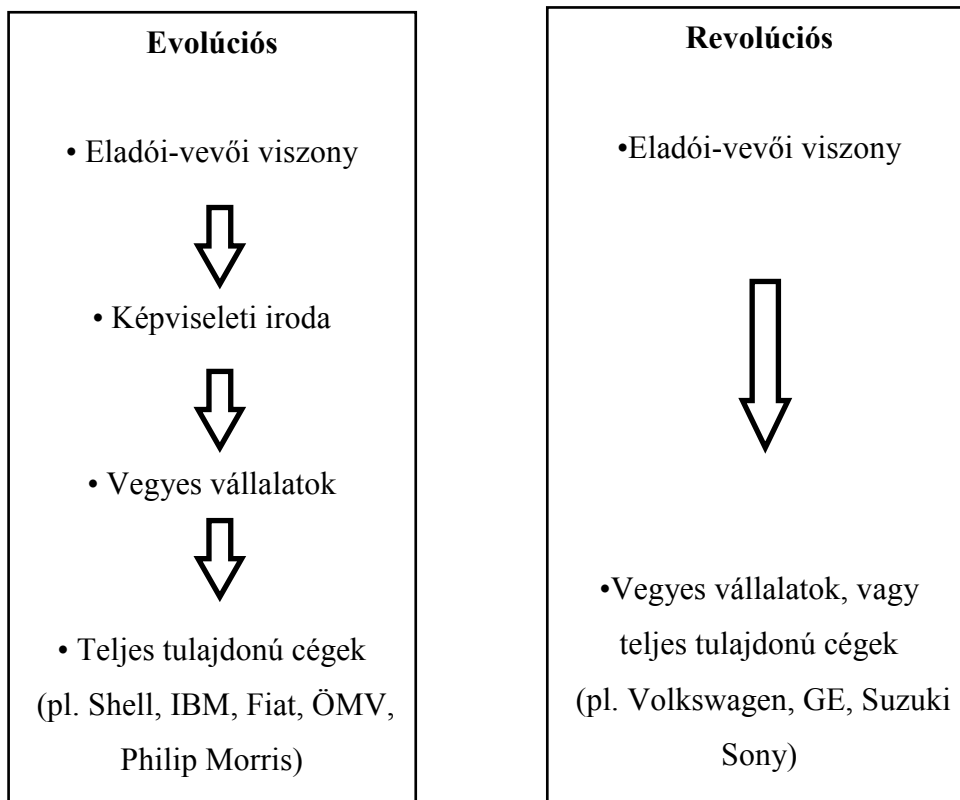


Forrás: Johnson, J.K.-Vahlne, J-E. (1977): The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, (8): pp. 23-32. nyomán

A nemzetköziesedésnek két hagyományos formája van. Az egyik a lassú, fokozatos ún. evolúciós fejlődés. Ezt az utat követte nagyon sok nyugati, nemzetközi vállalat Kelet-Európában. Több ún. FMCG¹ cég már a rendszerváltás előtt licenc és franchise (Poór-Zentai, 1991) szerződések keretében jó viszonyt ápolt a régió több országának vállalataival. Ilyen lassú nemzetköziesedés figyelhető meg számos feltörekvő nemzetközi vállalat esetében (pl. a korábban már említett indiai Accer-Mittal) is. A másik forma az ún. *revolúciós* kibontakozás. Ez utóbbit követte például néhány nyugati multi, amikor a keleti nyitás után azonnal „bevásároltak” (pl. Volkswagen/Skoda, General Electric/Tungstam) a régiókban. Hasonló revolúciós gyakorlatot követnek a globálisnak született cégek (globally born) vagy egyes feltörekvő országokbeli multik felvásárlásaik során a fejlett országokban (pl. Tata megvette az angol Jaguar céget vagy a Lenovo 2005-ben felvásárolta az IBM 1 milliárd dollár veszteséget termelő laptop üzletágát) (Wang, 2008 és Dicken, 2011).

¹ FMCG= Fast Moving Consumer Goods vagy a csomagolt fogyasztási cikkek (CPG) - olyan termékek, amelyek értékesítése gyorsan és viszonylag olcsón történik meg.

5. ábra: A nemzetközi cégek piacra lépésének két jellegzetes módja Kelet-Európában és hazánkban



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A nemzetköziesedés hagyományos okaként a következő három jellegzetes motívum emelhető ki (Szentés, 2008 és Bartlett-Beamish, 2011):

- ❑ Első és talán a legkézenfekvőbb a *nyersanyagforrások* biztosítása. Erre jó példaként említhetők azok a nagy amerikai olajtársaságok, amelyek külföldön nyitottak új kitermelő helyeket, így biztosítva az olcsó és biztonságos olajbeszerzés lehetőségét. Ma Kína folytat hasonló akciókat a nyersanyag biztosítás céljából Afrikában és Latin-Amerikában.
- ❑ A hagyományos okok másik csoportjába sorolható az *új piacok keresése*. Kis helyi piaccal rendelkező országok vállalatai előszeretettel nyitnak a külföld felé. Így biztosítják a szükséges piacaikat. Jellegzetes példák erre a svéd IKEA bútorgyár, vagy a szintén svéd Electrolux vállalat esetei, amelyek az 50-es évek végén erőteljes külföldi expanziójuk révén rövid idő alatt nagy nemzetközi konszernekké nőttek ki magukat.
- ❑ A természeti kincsekben szegény, viszonylag fejletlen belső piaccal rendelkező Japán vállalatai az 50-es évek végétől a külföld felé történő nyitásuk révén tudták biztosítani a növekedésükhöz szükséges piacokat. Számos vállalat a drága helyi munkaerő kiváltása végett megy külföldre. Igen sok cég olyan terméket állít elő, amelyeket csak igen *olcsó munkaerővel* lehet versenyképesen előállítani.

A korábban leírt hagyományos tényezők mellett az egyre növekvő üzemméretetek (hatékonyság), a K + F tevékenység költségeinek drasztikus emelkedése, vagy a termékek életciklusainak radikális átalakulása szintén nemzetközi expanzióra készítetik az üzleti élet szereplőit. Ezen új okok mögött számos befolyásoló tényező található. Melyek ezek a tényezők? Ezzel összefüggésben a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki (Bartlett-Beamish, 2011):

- ❑ A különböző országok számos *előny* (adó, vám, beruházási kedvezmény) biztosításával próbálják megnyerni a külföldön beruházó cégek és vállalatok kegyeit.
- ❑ A nemzetközivé vált cégek egy sor *stratégiai előnyhöz* juthatnak, erősíthetik belső működésüket ilyen módon.
- ❑ Megfelelő háttérpar, *erős beszállító* bázis a küldő országban szintén jól segítheti a külpiacok felé orientálódó cégeket.

Nem szabad szem elől téveszteni azt sem, hogy hosszú távon a más országok piacán való sikeres működést a tradicionális iparágakban csak erős hazai bázison lehet megvalósítani. Ha egy cég kilép a nemzetközi porondra, más országban alapít vállalatot, számolnia kell azzal, hogy a hazai körülmények között kialakított hálózatát, üzleti kapcsolatait, ki kell bővíteni (pl. local content rules = helyi beszállítók aránya, Milgrom-Roberts, 2004) és speciális személyzeti problémákkal kell megküzdeni. Más ország piacán kell a szükséges munkaerőt biztosítani.

A változó körülmények (gazdasági, technológiai és szociális) azt sugallják, hogy az ún. *globálisnak született (born global) cégek* szerepe növekedni fog. A hagyományos, lépcsőről lépésre történő nemzetköziesedés és globalizáció mellett egyre nagyobb szerepet kap, - főleg a tudás intenzív és új típusú szolgáltató iparágakban - ez az új nemzetköziesedési irányzat (Chetty et al., 2004).

A nemzetköziesedés értelmezésében a korábbi felfogások mellett megjelennek a magatartás elméleti, többlépcsős akciók és interakciók sorát feltételező folyamatokkal összefüggő elképzelések (Incze, 2012).

1.1.3 GLOBALIZÁCIÓ

Ahogy már korábban jeleztük, témánk kifejtése szempontjából a nemzetköziesedés sajátos lépcsőfokának tekintjük a globalizációt. A szakirodalomban sokféle véleményt (pl. régóta létező, hatékonyság keresést célzó, nemzetek feletti ún. transznacionális és sokszínűséget eredményező folyamatról, stb.) olvashatunk erről a témáról. A globalizáció értelmezésével kapcsolatban fontos hangsúlyozni a „diszciplináris értelmezésekből fakadó eltéréseket” (Kiss, 2003: 75). Amikor azt a leegyszerűsítést tettük, hogy a gazdasági globalizáció a nemzetköziesedés folytatása, - nem az volt a célunk, hogy a globalizációt pusztán csak egy mennyiségi folyamatnak a magasabb fokozataként értékeljük - hiszen mind a szakirodalomban leírtak, mind gyakorlati tapasztalatok is azt mondatják velünk, hogy ez a jelenség teljesen új minőséget jelent a nemzetköziesedéshez képest (Cséfalvay, 2004).

A globalizáció fogalma a 60-as évek végén született, amikor a föld és az emberiség sorsáért aggódó tudósok a Római Klub jelentése nyomán elkezdtek a témát vizsgálni. A globalizáció, napjaink felfogása szerint az egész világra kiterjedő egységesülési – konvergencia (a szerző kiemelése) folyamatot jelent az élet, a kultúra, a pénzügyi folyamatok és a társadalmi struktúrák területén. E folyamat eredményeképpen az interakcióknak és a hatalomgyakorlásnak világrészeken átnyúló hálózatai jönnek létre (Lányi, 2001).

A globalizáció fő jellemzője volt a korábbi évtizedekben, hogy jelentősen megnőtt a nagy amerikai vállalatok tengerentúli tevékenysége és ugrásszerűen nőtt a határokon átnyúló beruházási tevékenységek aránya. Mások úgy látják, hogy a globalizáció egyenlő a világméretű standardizálással, aminek során a termékeket és szolgáltatásokat az adott nemzeti piac igényeihez igazítják (Bartlett-Ghoshal, 1992).

Más szerzők (Ellwood, 2001) úgy vélik, hogy a globalizáció egy régi fogalom új köntösben, mivel ez a jelenség az európaiak gyarmatosításával már elkezdődött a 15. század végén. Prugberger (2011, 54) úgy látja, hogy a „mai, a 1990-es évtizeddel felerősödött és egyre kiterjedtebbé váló globalizáció az ókori római és az újkori „globaló-liberális” gazdasági rendszerek mintegy szintézise”. Hoós (2000) is úgy véli, hogy a globalizáció nem új jelenség. A globalizáció korszakai szerinte a következők voltak: 1870-1913; 1918-tól a 90-es évekig és napjaink. Hasonló véleményen van Dicken (2011:2) „inkább egy koncepció, mint egy fogalom, amelynek eredete egészen Marxig nyúlik vissza a 19. századba. Igazában azonban az elmúlt 30 évben teljesedett ki”. Dicken szerint célszerű megkülönböztetni az ún. jobboldali hyper-globalistát (hyper-globalist right), aki az állandóan táguló világban hisz. Vele szemben vannak a baloldali hyper-globalisták (hyper-globalist left) az anti-globalisták, akik, tagadják a globalizáció mindenhatóságát. Az idézett Dicken (2011) szerint a szkeptikus internacionalista (sceptical internationalist) régóta tudatában van annak, hogy mai világunk relatíve sokkal bezárkózottabb, mint az 1929-33-as válság előtt. Szerinte ma relatíve sokkal nehezebb emigrálni és migrálni, mint 100 évvel ezelőtt. Fejtő (2002:22) is osztja az előzőleg idézett Dicken gondolatát, „szerinte globalizáción azt kell érteni, ami a 18-19. században kezdődött, azaz a világpiaci gazdálkodás gyakorlatát”.

A globalizáció kialakulásának többlépcsős jellegét (pl. USA korszak, dereguláció előtti és utáni időszak, a dollár hegemonia vagy olcsó olaj korszaka, stb.) hangsúlyozza több szerző (Ahlstrom-Bruton, 2010 és Bartlett-Beamish, 2011) is, továbbá a bevezető módszertani részben már idézett Cavusgil és szerzőtársai (2008).

A szerzők egy további csoportja (Fatehi, 1996; Hill, 2002, Veress, 2009) úgy véli, hogy a globalizációs folyamatban a cégek hatékonyan kihasználják a világméreteken rendelkezésre álló erőforrásokat (föld, munkaerő, tőke és technológia) a versenytársaikkal szemben. Az említett és más szerzők szerint a globalizáció gyakran idézett fogalma, az államok világszerte növekvő gazdasági kölcsönhatásait fejezi ki, amelynek révén növekszik a határokon átnyúló tranzakciók volumene és azok variációja mind a javak és szolgáltatások, mind pedig a nemzetközi tőke mozgások, valamint a gyors és széleskörű technológia-diffúzió tekintetében (Chikán, 2003 és Józsa et al., 2005).

A szerzők egy másik csoportja szerint a globalizáció egy olyan folyamat, amelynek „nemcsak a gazdasági, hanem igen sokféle társadalmi, technológiai, tudományos, szociális, politikai, intézményi és nem utolsósorban kulturális vonatkozású hatása is van (Szentés, 2006:235). Ezt a folyamatot számos tényező - technológiai fejlődés, közgazdasági környezet, politikai feltételek, társadalmi, kulturális és ökológiai dimenziók - befolyásolja. (Holtbrügge-Welge, 2010). Soros (2002) ezzel kapcsolatban a következő három tényezőt tartja meghatározónak a globalizáció szempontjából: a globális pénzügyi folyamatok kialakulását, a transznacionális társaságok jelentős befolyását (Szentés, 2011) és azok jelentős befolyását az egyes nemzetek gazdaságaira. Lengyel (2010) másokkal együtt (Fülöp, 2001 és Mészáros, 2010) kiegészíti az előzőekben felsorolt tényezőket még két markáns okkal, amelyek hozzájárultak a mai globalizáció kiteljesedéséhez; a deregulációs (liberalizációs) politikák és az infó- kommunikációs technikák/technológiák széleskörű elterjedése.

Számos szerző (McGrew, 1996; Hoós, 2000 és Mészáros, 2010) a globalizációval összefüggésben a nemzetekfelettséget emeli ki. Simai (1998: 134) úgy véli, hogy a „globalizációt az különbözteti meg a nemzetköziesedéstől, hogy az utóbbi a nemzetállamok erősen hierarchizált kapcsolatrendszerén alapult”. Beck (2005: 29) szerint a „globalizáció a mindennapi cselekvés megtapasztalható határnélküliségét jelenti a gazdaság, az információ, az ökológia, a technika, a transzkulturális konfliktusok és a civil társadalmak különböző dimenzióiban”. Csáki (2011, 177 -178) szerint a globalizáció magában rejti a „nemzetállami, nemzeti gazdasági szuverenitás csorbulását, korlátozását”. A globalizáció folyamata a világ valamennyi országát egymásba olvasztó folyamat (Szentés, 2008). Az előbb leírt megállapítás fontos érve a globalizációt bírálóknak. Ezt a transznacionalitást azért sérelmezik a bírálók különösen, mivel ez a folyamat csorbítja a nemzetállami szuverenitást (Bogár, 2003 és 2012). A nemzetköziesedést az is megkülönbözteti a globalizációtól, hogy az jóval kevesebb országra korlátozódott.

Más szerzők (Cartwright, 2004:1) a globalizációt a termékek és szolgáltatások globális szinten való nyújtásával azonosítják.

Fontos jellemzője a cégek globalizációjának, hogy igen *sokféle nemzetiségű és kultúrájú munkaerőt* foglalkoztatnak. Csath (2008) is rávilágít az interkulturalitás fontosságára; amikor a globalizációt a nemzetközi cégek és független nemzetállamok szoros összekapcsolódásának tekinti, figyelemmel az interkulturális sajátosságokra. Bakacsi és szerzőtársai (2000) is kiemelik, hogy a globalizáció nem lehet parttalan, fontos a helyi értékeket is figyelembe vevő szervezeti kultúra, továbbá az alkalmazkodás (Borgulya, 2010).

Tapasztalataink szerint a globalizáció alapvető tendencia a gazdasági verseny világában, de minden tévhit ellenére az egyes országokon belül végzett üzleti tevékenység azonban még ma is meghatározó, domináns egész Földünkön az előbb említett mindenre kiterjedő globalizációval szemben.

Erdős (2003) és Szentés (2008) úgy vélik, hogy a globalizáció motorját – a korábban már felsorolt számos hajtóerők mellett – leginkább a *multinacionális – újabban transznacionális - cégek* jelentik. A modern üzleti világ teljesen új jelensége a globális tőkepiacok kialakulása. Az egész világot átfogó számítógépes és telekommunikációs hálózatok teljesen új távlatokat nyitnak a globalizációnak.

Világunk az említett jelenségek nyomán egyre kisebb lesz. Ennek következtében igen jelentős átalakulások figyelhetők meg. Nagymértékben megnő a nemzetközi vállalatok szerepe a világgazdaságban. Ezek a vállalatok tevékenységükkel behálózzák a világ minden részét. A világ 100 legnagyobb vállalata tevékenységének összehasonlításából kitűnik, hogy ma már e cégek túlnyomó többségének a központja az USA-n kívül van. A nagy amerikai cégek mellett japán, német, francia és angol vállalatok is igen komoly szerepet játszanak napjaink világgazdaságában (Peng, 2006). Továbbá megnő a feltörekvő országok nemzetközi cégeinek szerepe (UNCTAD, 2012).

A globalizáció kísérő jelensége a *hazai piacok túlzott védelmének a megszűnése*. Az USA légi közlekedésében végbement dereguláció hatására például néhány év alatt - a korábban ott működő 80 légitársaságból az elmúlt évtized végére - csak nyolc tudott talpon maradni. Az amerikai légitársaságok országon belüli konszolidációjának trendjét pedig hamarosan a globális konszolidáció fogja felváltani. A világon nem sok olyan légitársaság található, amely az utóbbi időben határokon átnyúló felvásárlásokkal, illetve külföldi leányvállalatok létrehozásával terjeszkedett (Michaels, 2008).

Kovács (2002a: 15) szerint a globalizációs folyamatot sokféleképpen lehet meghatározni. „A jelzett szerző szerint ez a sokféleség, kezdve a nemzetköziesedéstől a kordivat szülte bűvös szón át, egy nehezen definiálható fogalomig terjedhet.” A kézikönyv szerzői szerint a globalizáció a különböző korokban mást és mást jelentett. A háború után, 1945-ben „*Európa és Ázsia amerikanizálódását, vagy Kelet-Európa szovjetizálásának alternatíváját*” jelentette (Kovács, 2002a: 30). Napjainkra azonban megszűnt a globalizáció előbb említett kettőssége. Egyféle piac, kultúra és demokrácia napjaink globalizációjának jellemzője. A globalizáció Meleg (2002: 104) szerint azt sugallja, hogy a „világ egyesül”. Ez az olvasztótégely igen sokféleképpen befolyásolja a társadalmakat. Témánk szempontjából például eltűnhet, egységesedhet a különböző menedzsmentkultúrákban működő vállalatok gyakorlata közötti különbség.

A nemzetköziesedés és a globalizáció nemcsak a nagy multikat érintik, olyan cégekre is kihatnak ezek a folyamatok, amelyek kizárólag a *hazai piacra termelnek*. „Elképzelhető, hogy versenytársaik, vagy a legjobb árat kínáló termék szállítója a Föld másik feléről érkezik” (Milgrom-Roberts, 2004:767).

Egyetértek Marján (2005: 21) megállapításával, hogy „a globalizáció Európa esetében alapvetően európanizálódását jelenti, amely egyik központja a brüsszeli Európai Bizottság és az EU rendhagyó működésű kormánya lesz”.

Napjaink világméretű, gigászi globalizációjával szemben, vagy azzal párhuzamosan kezd kialakulni az a kevert gyakorlat, amit újabb keletű műszóval „*glokalizálásnak, vagy kreolizálásnak*” nevezhetünk (Kovács, 2002: 487. és Robertson, 1995). Ez a fogalom egyrészt jelzi azt, hogy „az áru, a szolgáltatás és az életmód minta kilépett a helyi keretéből és globális lett, másrészt viszont jelzi azt az adaptációs folyamatot, amellyel ugyanezek alkalmazkodnak a helyi igényekhez” (Cséfalvay, 2004: 45). Természetesen a kettősségre (globális és lokális) épülő új elegy, önmagában még nem jelent új minőséget. Az a fontos kérdés, hogy milyen új gyakorlat alakul ki. Képes-e a külföldi kiküldöttektől (expatoktól) teljesen mentessé vált magyar leányvállalat helyi menedzsmentje valami újat kialakítani?

Meg tud-e állni a lábán, vagy a magára hagyott helyi vezetés nagy önállósága nem jelent mást, mint vagy „megéltek a saját lábatokon”, vagy „tűnjetek el”, azaz „vigyétek el a balhét”, „csináljátok végig a leépítést és a gyárbezárást”?

A vállalati gazdaságtan is felismerte a nemzetköziesedés és a globalizáció fontosságát, és számos szerző foglalkozik a témával (Schierenbeck, 2003). Kieser és Walgenbach (2003: 285) úgy vélik, hogy a *„nemzetköziesedést főleg a források és a gazdaságos üzemléte biztosítása, országok közötti versenyelőnyük kihasználása, és az üzleti rizikó csökkentése vezérli”*.

A nemzetköziesedés és a globalizáció nemcsak a vállalati életben válik egyre mindennaposabbá, hanem ez a folyamat elért az oktatásba is. Az Egyesült Államokban például az 1980-as évek elején még csak 36 akkreditált gazdasági diplomát adó nemzetközi menedzsment kurzus létezett. Az elmúlt évtized elejére ez a szám megközelítette az 500-at (Scherer et al., 2003). Ennek a folyamatnak további kiteljesedését jelzi, hogy a Harvard Business School kiadásában megjelent, az MBA (Master of Business Administration) oktatás jövőjét elemző kézikönyv (Datar et al., 2010: 108) szerint - „nagyfokú egyetértés van üzleti oktatást végző iskolák között abban, hogy az MBA programokat globalizálni kell” (Bóthe, 2011). A megoldás stratégiájában azonban már eltérések figyelhetők meg. A lehetséges válaszok a következő nyolc kategóriába sorolhatók:

- ☐ Jelentős mértékben növekszik a külföldi hallgatók és oktatók száma.
- ☐ A menedzsment tárgyak oktatásának növekszik a globális tartalma.
- ☐ Emelkedik az integratív, globális tartalmú kurzusok száma.
- ☐ Növekvő igény a nemzetközi csereprogramok kifejlesztése.
- ☐ Kíváncsi a külföldi cserehallgatók nyomon követése.
- ☐ Bővül a globális projektek és tanulmányutak kínálata.
- ☐ Globális kutatóközpontok létrehozásának előtérbe kerülése.
- ☐ Tengerentúli campusok alapításának előtérbe helyezése.

Az előzőekhez kapcsolódva a szerző irányításával már harmadik alkalommal vettek részt a Révkomáromi (Szlovákia) Selye János Egyetem (SJE) Gazdaságtudományi és először a Szent István Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi karainak a hallgatói az amerikai University of North Carolina (Greensboro USA) által koordinált nemzetközi üzleti esetmegoldási programban. A globalizáció új kihívásai közé tartozik, hogy az üzleti partnerekkel való kapcsolatok helyfüggetlenné és nagyon sokoldalúvá válnak, valamint a változások felgyorsulnak. Az üzleti élet leírt új dimenzióihoz való hozzászokást nagyban segítheti, ha a hallgatók tanulmányaik során nemzetközi kooperációkban tudnak részt venni (Punnett, 2004 és 2010). Azért tartjuk különösen fontosnak programunk mérföldkő jellegét, mert egyik pillanatról a másikra egy nagyon elzárt, kisebbségi helyzetből a korszerű ICT (információs és kommunikációs) technológiák segítségével az SJE hallgatói kiléptek a globális szintre. A program nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók megismerkedjenek az eltérő kultúrákból származó egyetemisták *eltérő munkakultúrájával*. De szembesülnek a hallgatók azzal is, hogy mit jelent a nagyon *különböző időzónákban* élőkkel

kooperálni az új infó-kommunikációs eszközök (pl. Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook Groups) segítségével.

2. táblázat: X-culture program számokban (2010-2012)

Év	Szemeszter	Országok száma	Egyetemek száma	Hallgatók száma	Esetmegoldó teamek száma	Selye János Egyetem hallgatói	Szent István Egyetem hallgatói
2012	Őszi	37	49	1.700	235	3	18
	Tavaszi	29	44	1.600	228	22	-
2011	Őszi	20	26	1.150	146	11	-
	Tavaszi	11	15	682	157	0	-
2010	Őszi	7	7	463	125	6	-

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Gupta és szerzőtársai (2008) szerint *napjaink globalizációja nagyban különbözik a két-három évtizeddel előttihez képest*. A globalizáció új motorjait jelentő BRIC országok, mint Brazília, Kína, India, Oroszország ideológiai háttere teljesen megváltozott (Veress, 2009 és Inotai-Juhász, 2010). Megszűnt az *amerikai hegemonia*, *multi-poláris*sá vált a világunk. A különböző nemzetgazdaságok és azok regionális tömörülései (EU, NAFTA, Mercusor, ASEAN) ² és a WTO (World Trade Organization=Kereskedelmi Világszervezet) egyezményt parafáló országok között jelentős integráció bontakozott ki. Ahogy már korábban jeleztük, megnövekedett a magán befektetési alapok³ szerepe és hatóköre. Ez az új helyzet, jelentős kihívást és lehetőségeket jelent a nemzetközi vállalkozások számára.

A vállalatok nemzetköziesedése szempontjából fontos mutatószám a *transznacionalitási index*, ami a vállalat külföldön birtokolt eszközállománya, és a cég teljes eszközállományának, valamint a külföldi és a teljes értékesítés arányának mutatója. A jelzett mutató szerint 1997-ben a világ 15 legnemzetközibb cége között a legelső amerikai vállalat már csak „a 8. helyet tudta megszerezni” (Scullion-Brewster; 2001: 346). Ez is azt mutatja, hogy a nemzetköziesedést nem lehet már csak amerikai találmánynak tekinteni. Az európai cégek jóval korábban rá voltak szorítva arra, hogy a viszonylag kicsi hazai piacai miatt kilépjenek a nemzetközi porondra. Például a Siemens cég 1992 és 2004 közötti fejlődésének mutatói szerint, a jelzett 12 év alatt közel megduplázódott a vállalat árbevétele és ezzel egy időben 23%-kal csökkent – 38%-ra redukálódott – a cég teljes létszámához viszonyított németországi munkaerő aránya. Azonban azt is látni kell, hogy az amerikai cégek is felismerték a nemzetköziesedés fontosságát. Amikor Jack Welch átvette 1981-ben a GE-t, akkor csak

² NAFTA-North American Free Trade Agreement= Észak-amerikai Szabadkereskedelmi egyezmény; Mercosur= Southern Common Market= Dél-amerikai Közös Piac; ASEAN – Association of Southeast Asian Nations=Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége

³ Sovereign Wealth Funds

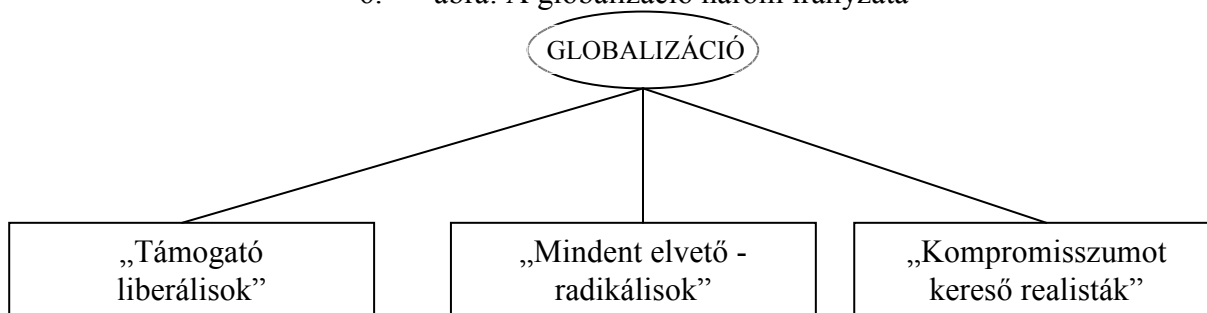
„két – a repülőgépmotorok és a műanyagok – míg 1995-ben pedig már 11 termékcsoportban (12-ből) versenyeznek globálisan és az ágazataikban vezető helyet foglalnak el” (Vecsenyi, 1999:408).

1.2 GLOBALIZÁCIÓ IRÁNYZATAI ÉS HATÁSAI

1.2.1 HÁROM IRÁNYZAT

A szakirodalomban a globalizáció jelene és jövője, valamint globális problémákra (Mingst, 2011) adott válaszok szempontjából általában három eltérő irányzatot (Veress, 2004) különböztetnek meg. Anheier és szerzőtársai (2004) még kiemelnek egy plusz irányzatot, az ún. alternatívokat.

6. ábra: A globalizáció három irányzata



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- Az ún. *liberális iskola* (Norberg, 2003; McKinsey, 2003) képviselői szerint a nemzetközi vállalatok külpiai tevékenységei és közvetlen befektetései jelentős hasznot hoznak a fogadó országok számára. A globalizációt támogatók úgy érvelnek, hogy a gazdasági növekedés kezdetben növelheti az egyenlőtlenségeket, de hosszabb távon egy ponton a kép pozitívabbá kezd válni. Fukuyama (1992) szerint a liberális világkapitalizmus békét és jólétet hoz az elnyomott népeknek is. Ez a folyamat szerinte javítja a foglalkoztatást, növeli az életszínvonalat, hiányzó tőkét pótol, új, eddig nem ismert menedzsment módszereket honosítanak meg a globalizáció keretében. Ezért az elméletéért kapott Nobel-díjat Koznets (Boda, 2004: 47). Az ő felvetését a nemzetközi vállalatok esetére átfordítani azt jelenti, hogy az ilyen cégek nagyobb mérvű jelenléte hosszabb távon nemcsak a kis- és középvállalatok (KKV-ék) megszűnését, kisboltok becsukását jelentheti, hanem a fogadó országok az ilyen tőkék *multiplikátor hatásával* is számolhatnak. Az EU bővülése és terjeszkedése maga is számos új kérdést vet fel ezzel a felfogással kapcsolatban. Sok szerző úgy látja, hogy a külföldi cégek jelenléte nem káros, „nem okoz bajt, gondot csak akkor jelent, ha a GDP-nek egy jelentős részét repatriálják”⁴ (Scheiring, 2004; Palánkai, 1995 és 2005). A komparatív előnyökhöz való világméretű alkalmazkodásból nemcsak mindig fejlesztés és újabb FDI

⁴ Magyarország esetében 2007-2009 között évente legalább 5 milliárd dollárt tett ki.

beáramlás származik, hanem felszámolásokra is tekintettel kell lenni (Erdős, 2003). Ezzel a kérdéskörrel összefüggésben érdemes a homogenizáció kérdését is felvetni, amely Levitt (1983) elméletéből nőtt ki. Ezt a fogalmat kezdetben a kevés számú és az egész világon terjesztett termékekre értették. Napjainkban inkább “McDonaldizáció”-ként és kulturális beolvasztásként lehetne ugyanezt a fogalmat interpretálni (Ritzer, 1993, 2004 és Heidrich, 2008). A neoliberális irányt követő *nemzetközi vállalat úgy véli, hogy ott ruház be, ahol akar és nem korlátozza ebben semmi* (Porritt, 2006).

- Az előbbi felfogással élesen szemben állnak a nemzetközi vállalatok országhatárokat átlépő üzleti tevékenységét, globális profitéségét bírálók, az *anti-globalisták (radikálisok)*. Ők úgy vélik, hogy a mértéktelenül terjeszkedő cégek nyomorba döntik a fogadó országokat, kizsákmányolják őket, és sokszor embertelenül alacsony bérért dolgoztatják azok állampolgárait. A globalizáció elutasítóinak és bírálóinak előfutárai már megtalálhatók az újkor nagy filozófusai között. A XVIII. század ismert társadalomkutatója, Rousseau már akkor elítélően írt az európaiak, azaz a fehér ember túlzott ethnocentrizmusáról. Három vagy négy évszázad óta, amióta Európa lakosai előzőnlőtték a világ többi részét, csakis magukat tartják embernek. Amióta az európaiak azzal kínlódnak, hogy a különböző tájak vad népeit saját életmódjukhoz szoktassák, egyet sem tudtak közülük megnyerni még a kereszténység számára sem, mert a hittérítők néha keresztényeket csináltak belőlük, de civilizált embereket sohasem. Semmi sem képes legyőzni azt a roppant utálatot bennük, amelyet szokásaink és életmódunk miatt éreznek (Tremblay-Thivierge, 1987). Ez az üzenet nem avult el ma sem. Napjainkban is gyakori a vállalatfelvásárlásoknál az, hogy a külföldi tulajdonos pillanatok alatt szeretne átalakítani mindent. A túlzott arrogancia nem jó tanácsadó e területen. A nemzetközi cégeknek szemére vetik hazánkban a bírálók, hogy szinte megpályáztatják a kormányokat az adókedvezmények megszerzése érdekében. Bogár (2003: 147) szerint „a globalizáció igazi irányítói a Világbank és a Nemzetközi Valutaalap, felülről rákényszerítik az országokra a saját akaratukat.” Az említett irányzat fő képviselője Korten (1997 és 2002), akinek magyar nyelven is megjelent a munkája. A globalizáció ellenségeinek már nemcsak a szakirodalomban és a sajtóban (Martin-Schuman, 1998) találhatjuk meg képviselőit. Az anti-globalisták megjelentek az utcákon is. Rendszeres tömegdemonstrációikon próbálják megakadályozni, lehetetlenné tenni a jelentősebb nemzetközi kereskedelmi konferenciákat, (pl. Seattle-1999), az évente megrendezett világgazdasági fórumokat, (pl. Davos) és a különböző nemzetközi szervezetek (pl. Világbank-Prága 2002) rendezvényeit. Azt is a nemzetközi cégek szemére vetik egyes szerzők, hogy ezek a vállalatok szinte *nemzetek felett* kívánnak tevékenykedni. Ezt az irányvonalat lehetne polarista irányzatnak nevezni, amely kulturális és vallási sokszínűséget, a nemzeti identitást hirdeti (Asgary-Walle, 2002). Az anti-globalisták, Szabó (2004: 29) szerint, alternatívát keresnek az egész világot behálózó „post-modern termelési és kapcsolati rendszerek menedzselésének és ellenőrzésének” kifejlődött rendszereivel szemben. A globalizáció egyik sajátos eredménye, hogy

megváltozik a nemzetközi kereskedelem jellege. Korábban a nemzetközi kereskedelem fő egységei a nemzetgazdaságok voltak. Napjainkban „az egymással kereskedő egységek többé nem az egyes országok, hanem nemzetközi cégek vagy vállalatcsoportok” (Csath, 2004: 169). A globalizációt bírálók nem elégednek meg az Egyesült Államok, vagy a nemzetközi cégek elítélésével, úgy vélik, hogy ennek a folyamatnak új diktátuma a nemzetek feletti Európai Unió (Scruton, 2004). A globalizációt bíráló gyűjtemény (Szilágyi, 2008) szerzői a több évszázada kezdődött folyamatban az egyenlőtlenségek kiéleződésének eszközét látják. Bhagwati (2008) szerint a globalizációt bírálók gyakran vetik a nagy nemzetközi vállalatok szemére, hogy a gyenge kormányok esetében megvesztegetik a politikusokat és számukra kedvező döntéseket fogadtatnak el és így mesterségesen nagy nyereségeket érnek el saját maguk számára. Egyes szerzők reális veszélynek látják a fentiekben leírtakat. De a jó kormányzás, az etikus vállalati felelősségvállalás és az átláthatóság csökkentheti és megállíthatja ezt a helytelen trendet. A jelzett irányzat *egy sajátos változatának tekintjük az alternatívokat, akik alulról szervezett mozgalomnak tekintik magukat*. Ki akarnak szállni a globalizációs „hintából”. Konvencionális mezőgazdaságot hirdetnek és erősen kampányolnak a nagy korporációk és globális vállalatok ellen (Anheier et al., 2004). Az anti-globalistáktól tartó nemzetközi vállalat úgy gondolkozik, hogy beruházásait mindenhol korlátozzák (Porritt: 2006). Mások a hagyományos értelemben vett *globalizációt zsákutcának tekintik*, amely a kisebb, gyengébb iparral, kereskedelemmel rendelkező népek vállalatainak és társadalmainak elszegényedését okozhatja. A „haszonelvű globalizáció” Csath (2001: 11) szerint csak a világ kisebbik felében jelenthet gazdagodást.

- A *köztes irányzat (realisták)* képviselőinek lehet tekinteni azokat, akik „a globalizáció pozitív és negatív hatásait egyaránt hangoztatják” (Veress, 2004: 56). A globalizmus köztes irányzatának filozófiai gyökerei Ortega és Gasset (1993: 30) szerzőpáros szerint az élet és a kultúra egységének helyreállításában keresetők. Egyre több tudós ismeri fel a globalizáció problémáit, látják ennek az új jelenségnek veszélyeit. A Nobel-díjas Stiglitz Clinton elnök tanácsadójaként, valamint a Világbank alelnökeként gyorsan rájött a globalizáció árnyoldalaira. Erről írta híres könyvét (Stiglitz, 2003) és ezért kapott Nobel-díjat, amelyben felhívta a figyelmet arra, hogy a globalizáció programját eddig a fejlett Nyugat határozta meg sok képmutatással, valamint az IMF (International Monetary Found) túlzottan elindult a „szabadpiaci mantra” irányába. Glatz (1999) szerint a kulturális vagy nyelvi sokszínűség megőrzése az egyetlen kiút a globalizáció által teremtett zsákutcából. Más szerzők, az előbbieken kívül kiemelik a sokszínűség biológiai előnyeit, „mert egy váratlan veszély – például sugárzás vagy egy új fertőzés – esetén nagyobb a populáció esélye a túlélésre” (Ferenczi, 1999: 45). Lefordítva az előbb leírtakat a vállalkozások nyelvére, az egyoldalú megoldások, a kis- és középvállalatok elsorvadása, visszafejlődése még a nagy nemzetközi vállalatok terjeszkedését is gátolhatják. Az ilyenek kialakulása nagyon sérülékennyé tehetik egy ország nemzetgazdaságát. Több szerző azt javasolja, hogy nem bírálni, hanem inkább

tenni és profitálni kell a globalizációból (Török, 1999; Chikán, 2003 és Polónyi, 2011). Antal (2004: 165) úgy véli, hogy a „multinacionális vállalatok döntő szerepet játszottak abban, hogy Magyarország a világ gazdaságában erősen beintegrálódott gazdasággá vált. A negatív hatások közül a korábban már idézett Antal (2004: 319) leginkább a tőkepiacok és a pénzügyi közvetítő tevékenység globalizációja miatt felerősödött bizonytalanságot emeli ki. Matolcsy (1999) úgy véli, hogy egy ilyen kis országnak, mint Magyarországnak, is van esélye a globális versenyben. Szerinte a globális résekbe kell betörni, úgy lehet kihasználni a globalizációban rejlő előnyöket. Berend (2004) szerint a globalizáció előnyeiről és hátrányairól nem lehet térségtől függetlenül egyértelmű pozitív és negatív választ adni. A határtalan globalizációs hullámot nemcsak elméleti szakemberek, hanem gyakorló üzletemberek is bírálják. Soros (1999: 18), aki annak ellenére, hogy meggazdagodását köszönheti a globalizációnak, „A globális kapitalizmus válsága” című munkájában alapjaiban kérdőjelezi meg a szemünk láttára kibontakozott globalizációt. Ő úgy véli, hogy „globális gazdaságban élünk, miközben globális társadalmunk politikai szervezettsége siralmas”. Azt is nagyon súlyos problémának tartja, hogy a globális gazdaság fejlődését nem hangolták össze a társadalom fejlődésével. A politikai, illetve szociális alapegység nemzeti szintű maradt. A mérsékelt globalisták hisznek a globalizáció megreformálásában, humanizálásában. Ezek a szerzők úgy vélik, hogy „a megfelelő társadalmi ellenőrzés mellett érvényesíteni lehet az ökológiai és szociális szempontokat” (Szabó, 2004: 29). Ők azt is jól érzékelik, hogy a nagy világcégek mellett, például a fogyasztási cikk ipar területén a haszon másik lefőlözői azok a kis- és közepes ázsiai cégek, amelyek ellátói, azaz beszállítói a nemzetközi nagyvállalatoknak. A köztes, hibrid felfogás egy sajátos megjelenése az, amikor különböző országok fiataljai amerikai trikókban járva, amerikai dalokat énekelnek, kólát isznak, hamburgert esznek, és közben szidják az amerikai imperializmust. Ahhoz, hogy a globalizáció ne vezessen zsákutcába és az antiglobalization.com képviselőinek ne legyen igazuk, sokat kellene tenni. Szerintük egy sor nemzetközi intézmény vagy magánvállalat (WTO, nemzetközi vállalatok, nemzetközi megállapodások, regionális intézmények, stb.) már ma is úgy van kialakítva, hogy érdekük a jobb és emberibb globalizáció elősegítése (Wolf, 2004). Palánkai (2004: 20) szerint akkor nem vezet zsákutcába a globalizáció, ha „*áldásaiból egyre szélesebb rétegek részesülnek*”. A köztes megoldást elfogadó nemzetközi cég azt a felfogást követi, ha beruház, akkor tekintettel van annak pozitív és negatív következményeire. Igyekszik csökkenteni vagy kiküszöbölni akcióinak negatív következményeit (Porritt: 2006). Megint mások megpróbálják a globalizációhoz való sajátos emberi viszony oldaláról megközelíteni ezt a kérdéskört. A globalizáció, akkor szolgálhatja a népek érdekét, ha például pán-európai hivatalnokai, - Baicr és Demmerle (2003: 570) szóhasználatával élve - „belső meggyőződésből szolgálják a közösséget”.

Veress (2009, 41) és Mingst (2011) úgy vélik, hogy mára a *2007-2008-as válság hatására* mindhárom, előzőekben kifejtett eltérő vélemény/irányzat képviselői átrendezik egy „zérusértékű játékhoz” hasonlóan az álláspontjaikat a következőkben leírtak szerint:

- ❑ A *támogatók (liberálisok)* továbbra is úgy látják, hogy a globalizáció hozzájárul a szegénység csökkentéséhez és a fejlődő országok felzárkóztatásához. Viszont egy részük rávilágít arra, hogy a globalizáció kezelhetetlen feszültségekhez vezet. Fontosnak tartják a helyes megoldások véghezvitelét.
- ❑ A *kompromisszum kereső realisták* elgondolásaival kapcsolatos véleményeket Veress (2009,42) Ralf Dahrendorf német társadalomtudós munkáihoz kapcsolja. Az ilyen véleményeket képviselők úgy vélik, hogy a globalizáció nyomán a szükségleteket nagyon gyorsan lehet a fejlett és fejlődő országokban egyaránt kielégíteni. Azt is pozitívnak tekinti a jelzett szerző az irányzattal kapcsolatban, hogy a költség és a fajlagos költség kulcsfontosságúvá vált a világ gazdaságban. Az irányzat képviselői továbbra is nagy problémának tekintik a regionális egyenlőtlenségek fokozódását. Mingst (2011:323) szerint ez az irányzat nagyon fontosnak tarja a „hatékony kormányzati beavatkozást”.
- ❑ Az *ellenzők (radikálisok)* táborában továbbra is ott találjuk Kortent és követőit, akik kiemelik, hogy a nagy befektetői társaságok mellett a kicsiknek semmi esélyük. A hazai ellenzők táborában Bogár (2012) továbbra is igen élesen támadja a globalizáció hazai és külföldi szereplőit. Az utóbb említett szerző úgy fogalmaz a magyarországi helyzetről, hogy a multiknál „halmozódik fel az összes profit 90%-a, és ezt többnyire teljes egészében ki is viszik az országból”. Prugberger (2011) a globalizáció mindent behálózó jellegét bírálja. A kormányváltással kapcsolatban felerősödött a hivatalos politika szintjén a nemzeti (patrióta) gazdaságpolitika igénye Magyarországon. Veress (2009) ezzel kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy akkor helyes az ilyen politika, ha az egészséges felfogású, termelékenység növekedésen és realitáson alapul.

1.2.2 KULTURÁLIS SZEMPONTOK

A globalizációval összefüggésben három jellegzetes kulturális irányzatra kell felhívni a figyelmet (Keller, 1989; Scherm, 1999) (Megjegyzés: Erről még szólnunk a 3. fejezetben.):

- ❑ Az ún. *kultúra független (culture-free) irányzat* képviselői (Kerr et al, 1960; Hickson et al., 1974 és Pauly- Reich, 1997) abból indulnak ki, hogy a technológiai fejlődés elmosza a kulturális különbségeket, erősíti a konvergenciát. Child (2002) úgy véli, hogy az általános profitorientáció a technológiák és az emberi problémák megoldásában rejlő általános pszichológiai univerzalizmus mind-mind a kultúra függetlenséget erősítik. A globalizáció terjedésével együtt létezik ez a nézet. E felfogás képviselői a menedzselés módszereit *univerzálisnak* tekintik, ami a HR területen nem jelent mást, mint a korábban már jelzett

levitt-i (1983) homogenizálást. Ha valami vagy valaki sikeres volt az egyik nemzeti kultúra keretei között, akkor feltehetőleg egy másikban is az lesz. Az elmélet képviselői szerint nem kell a különféle menedzselési technikák alkalmazásakor a helyi/nemzeti kultúrára tekintettel lenni. Ezt a felfogást jól tükrözi az az idézet, ami a Személyzeti Vezetők 2000. évi Világkonferenciáján (World Federation of Personnel Management Association) hangzott el Jack Welch szájából. Ő volt az a menedzser, aki a GE-t igazán sikeressé tette mind Amerikában, mind pedig külföldön. Welch szerint „nincs különbség az országok között abban, ahogy az embereket menedzselik” (Brewster, 2002). Schneider-Barsoux (2011) úgy véli, hogy a kultúramentes irányzat jeles képviselői, (Pugh et al., 1969 és Miller, 1987) azt írták, hogy a struktúra, például méret és technológia határozza meg a szervezeti jellemzőket. Az idézett szerző Schneider-Barsoux (2011) szerint a kultúra nem volt idegen a menedzsmenttudomány klasszikusaitól (Max Weber, Taylor, Fayol stb.), de ők különböző értelemben tekintettek a kultúrára. A nemzetközi szakirodalomban Haire és szerzőtársai (2000) igazolták a kultúra-független felfogás téves voltát. Primecz-Soós (2000) egy helyi magyar és egy magyarországi leányvállalatnál Trompenaars kultúra modellre alapozott vizsgálata nem igazolta külföldi tulajdonos „kultúra-független” hatását (Hunyady-Székely (2003).

- ❑ A *kultúra-függő (culture-bond) irányzat* szerint tekintettel kell lenni a különféle menedzsment technikák alkalmazásakor a helyi kultúrákra. Ide sorolhatók Hofstede, 1991; Rosenzweig-Noria, 1994 és Jackson-Artola, 1997, akik szerint a nemzeti kultúrák jelentősen befolyásolják a menedzsment gyakorlatot és struktúráit. A nemzeti kultúrákban és intézményekben rejlő különbségek a kultúra-függő megközelítést igényelik (Child, 2002). Hofstede (1991) ezzel összefüggésben azt mondja, hogy a menedzsment módszerei univerzálisak, de adaptálni kell azokat az adott nemzeti kultúra igényei szerint. Több kutatás készült az utóbbi évtizedekben, amelyek egyértelműen bizonyították, hogy a menedzsment számos módon függ a kultúrától.
- ❑ A *köztes kultúra irányzat* képviselői szerint a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn a világunkban. A szituáció dönti el a legmegfelelőbb közelítési módot (Adler, 1983). Hasonlóképpen érvel Perlmutter (1969), akinek modelljét ebben a részben ismertetjük részletesen.

1.2.3 VÁLLALATI ÉS ÜZLETI HATÁSOK

A globalizáció tipikus mozgatórugói közé sorolják a piacok és a termelés globalizációját, az információs és kommunikációs technológia robbanásszerű fejlődését és a korszerű szállítási technológiák elterjedését. A jelzett tényezők hatására drasztikusan csökkentek a kereskedelmi korlátok (pl. a vámok), kibővült a világ exportja és a külföldi működő tőkebefektetések nagysága megsokszorozódott az elmúlt 15 év alatt (Hill, 2002; Wild et al, 2003).

A globalizációs eufóriával kapcsolatban látni kell azt is, hogy „nagyon kevés az olyan termék, amely teljes mértékben alkalmas a világméretű globalizációra. Sőt, mind a mai napig nem tapasztalható egyértelmű tendencia a globalizációban rejlő lehetőségek kihasználásában. Igen sok cég mind a mai napig termékeit piaconként, országonként jelentősen megkülönbözteti” (Schoppe, 1992: 162).

Lewis (2005) adatai szerint a kelet-európai régióba 2003-ig közel 260 milliárd USD külföldi tőke érkezett. Magyarország az igen előkelő, harmadik helyen állt még 2003-ban az FDI fogadók régiós rangsorában, de ahogy a magántulajdon részaránya elkezdett közelíteni a régió más országaiban is a hazai szinthez, - a privatizációt követő FDI következtében - egyre inkább csökken a dobogós helyünk esélye.

Számos ok miatt érkeztek a régióba a külföldi cégek. A hagyományos piacszerzés mellett alacsony bér és munkaóra, vagy más erőforrások (pl. termőföld, ipari és szolgáltatási kapacitások, stb.) alacsonyabb költségei, az itteni munkáltatói környezet rugalmasabb volta és nem utolsósorban a kisebb szállítási távolságok említethetők. A jelzett okok mind-mind odavezettek a régióban, hogy egyre több külföldi cég választotta és választja a kelet-európai országokat befektetési színhelyül. A korábbi években csak a reformországok (Csehország, Magyarország, Lengyelország és Szlovákia) az új évezred első évtizedének elején és közepén pedig a délkelet-európai régió is, nem kevés befektetési lehetőséget tudott ezeknek a cégeknek kínálni. Ma már viszont a nálunk jóval *olcsóbb régióbeli országok* (pl. Románia esetében, lásd a Nokia a Kolozsvár melletti Zsukon történő gyárbezárását) esetében kezdenek a multik a munkaerőköltségek drágulásáról nyilatkozni és tovább települnek keletre, Kínába és Indiába.

A kelet-európaiak gyakran bírálták az USA-t és a nyugati országokat, hogy miért nem Marshall-szegély formájában nyújtottak támogatást nekik a rendszerváltásukat követő gazdasági átalakításhoz. Lewis (2005: 199) nyugati politikusokra hivatkozva úgy fogalmaz, hogy ennek a régiónak „*nem segélyekre, hanem alkalmazható tudásra* van szüksége, amit igazán a nemzetközi cégek tudnak nyújtani.” A fejlett Nyugat a Washingtoni Megállapodás (Washington Consensus) (Kolodko, 2000) alapján kormányok helyett inkább a multikra bízta a régió privatizálásával kapcsolatos feladatokat és így az FDI komoly szerepet játszott az itteni gazdasági átalakításban (Csáki, 2002b).

Ellentmondásos adatok jelennek meg Kelet-Európáról abban a tekintetben, hogy mit köszönhetnek ezek az országok a nemzetközi cégeknek. Itt most nem szeretnénk belemenni abba a vitába, hogy a magyar gazdaság számára milyen előnyöket vagy hátrányokat jelentett az, hogy „a magyar privatizáció implicit módon külföldi befektetők számára jobb lehetőségeket biztosított a magyarokkal szemben” (Novák-Buzás, 2004:4). Általában elmondható, hogy az itteni feltételek jók, a gazdasági átalakulás elért egy bizonyos szintet, azaz a külföldi cégek tudnak támaszkodni a hatékonyságukat segítő külső infrastruktúrára, viszont e cégek helyi leányvállalatai sokkal jobban teljesítenek, mint a világ más részein lévők.

A Nobel-díjas Stiglitz (2003) nem mindenben osztja az előzőekben leírtakat. Úgy látja, hogy a túlzott liberalizáción alapuló itteni privatizáció nagyon szorosan összefüggött a korrupcióval.

A külföldi cégek pozitív rekonstrukciós teljesítményében és kifejezetten a helyi HRM javításában játszott szerepéről alkot véleményt Pavlinek (2002: 375). A cseh autóipar privatizációjával kapcsolatban a külföldi tőke szerepét vizsgáló elemzésében ő úgy látja, hogy a nemzetközi cégek beruházásai „egyértelműen erősítették a munkafegyelmet, javult a felvásárolt cseh cégek menedzseri gyakorlata és nem utolsósorban jelentős piaci tapasztalatokhoz jutottak ezek a vállalatok”. Hasonló véleményeket fogalmaz meg az előzőekben leírtakkal kapcsolatban van Hastenberg (1997:18), aki a zöld-mezős beruházások esetében „a nagyon alapos kiválasztást és az ún. tacit tudás⁵ átadásában való aktív részvételt” hangsúlyozza, amely nagyon fontos a cégek nyereségesének kihasználásában”

Az UNCTAD (1994) gyakran idézett tanulmánya szerint számos közvetlen és közvetett pozitív és negatív hatása lehet a közvetlen külföldi tőkebefektetéseknek a foglalkoztatásra.

3. táblázat: Az FDI közvetlen és közvetett hatásai a foglalkoztatásra

Hatások	Közvetlen		Közvetett	
	Pozitív	Negatív	Pozitív	Negatív
Mennyiségi	Az új FDI új munkahelyeket generálhat	A cégfelvásárlás gyakran együtt járhat munkahelyek racionalizálásával és megszüntetésével	Multiplikátor hatás nyomán új munkahelyek keletkezhetnek a beszállítóknál	Az import létező cégeket kapcsolhat ki
Minőségi	Magasabb bér és magasabb termelékenység	Új toborzási és kiválasztás módszerek nem kívánatos hatásai	A „legjobb gyakorlatok” alkalmazása hatással van a helyi cégekre	Erodálhatják a helyi cégek bérezési gyakorlatát
Helyi	Új és jobb munkahelyek a munkanélküliség által sújtott vidéken	Növelheti a regionális egyenlőtlenségeket	Új beszállítókat vonzhat az FDI régióba	Ha nem helyi beszállítókat alkalmaznak, akkor csökken a helyiek lehetősége

UNCTAD (1994): World Investment Report 1994: Transnational Corporations Employment and the Workplace. United Nations, Geneva. p.VI.

Témánk szempontjából fontos arra utalni, hogy a hazai kutatók már nagyon korán felhívták arra a figyelmet, hogy a külföldi tőke jelentősen megnöveli a bérezés és foglalkoztatás terén a különbségeket⁶ (Falusné, 2000 és Fazekas, 2003) amelyek jelentős társadalmi és gazdasági polarizációt okozhatnak és kiválthatják az állami szférában a béremelési igényeket (pl. hazánkban:

⁵ A tudást két nagyobb csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba soroljuk a formalizált és könnyen átadható tudást. A másik csoportba az ún. látens (tacit) tudást, ami nem formalizált és ezért nehezen átadható (Polányi, 1967). Ez az utóbbi tudás nem lelhető fel a cégek dokumentumaiban, ezért nehezen lehet átadni másoknak. A szaktudás általában formális képzés keretében szerezhető meg. Ezzel szemben a látens, a hallgatólagos tudás munka közben vagy speciális tréningeken tanulható meg.

⁶ A külföldi cégek megjelenése előtt is számos területen jelentős bérkülönbségeket lehetett megfigyelni hazánkban. Így gondolunk többek között a bányászat kiemelt ösztönzésére, szemben a kereskedelemmel. A vezetői fizetések az akkor beindult reformok hatására már a nyolcvanas évek közepén jelentősen kezdett elszakadni a magyar átlagtól (Czukur, 1989)

2000-2001 és 2002-2003) (Kuti, 2007). A felvetéssel kapcsolatban azt is fontos kiemelni, hogy a külföldi tőke jelentősen kiélezte, illetve megerősítette a korábban is létező regionális különbségeket (Kaderják, 1996; Kertesi-Köllő, 2001; Fazekas, 2003; Ivicz et al., 2004 és Gábor, 2006b).

Antalóczy-Sass (2005) viszonylag erős korrelációt tudtak kimutatni a foglalkoztatás, valamint az átlagkeresetek és a befektetett külföldi működő tőke nagysága között.

A bérdifferenciák tekintetében számos eltérő adat látott napvilágot. Csáki (2002a) 30-52%-os bérkülönbségről ír. Viszt és Ádler (2001:255) hivatkozva az országos bérfelmérés (Országos Módszertani és Munkaügyi Központ) adataira, a jelzett különbségeket 32-138%-os mértékűnek tartják. Az említett kutatók szerint a „kiugró különbségek a magasabb szintű vezetők esetében közelít az anyavállalatéhoz”. Ezt az állítást saját kutatásaink is megerősítették (Poór-Engle, 2005). (Megjegyzés: Később még bővebben írunk a témáról a 3. és a 4. részben.) Amikor ezeket az szektorális eltéréseket vizsgáljuk, érdemes tekintettel lenni külföldi leányvállalatok kétszeres bérelőnyére, ami azzal is magyarázható, hogy a hazai cégeknél „egyéb módokon történő kompenzálás szinte általános” (Benedek, 2002:49).

A következő ábrán összefoglaltuk saját tapasztalataink alapján a helyi eredetű felvásárolt és a külföldi tulajdonú felvásárló cégek közötti legfontosabb különbségeket. Az ábrán felsorolt különbségek véleményünk szerint magyarázatot jelenthetnek arra, hogy a felvásárlást követő átalakulásban a helyiek (értsd a felvásároltak) olyan gyorsan átadták a terepet a külföldi „akvizitoroknak”. (Megjegyzés: Erről még szólunk az 1.3.6 alfejezetben, amikor felvásárlások akkulturizációjáról írunk.)

7. ábra: A nyugati felvásároló és a helyi felvásárolt cégek közötti különbségek Kelet-Európában és hazánkban

FELVÁSÁRLÓ	FELVÁSÁROLT
• Multinacionális, globális cég • Saját, ismert márkával • Ügyfél- és minőségorientált • Különböző menedzsment kultúra • Magas színvonalú menedzsment gyakorlat • Különböző szervezeti formák • Célja: európai vagy globális vezető szerep	• Helyi cég • Néhány kivételtől eltekintve, kevésbé ismert márká • Termelés és ellátás orientált • Helyi menedzsment kultúra • Alacsony színvonalú menedzsment gyakorlat • Túl hierarchizált szervezeti rendszer • Célja: helyi ellátás és export

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Ellingstad (1997) felveti, hogy nincs-e veszélye annak, hogy egy Mexikóra jellemző ún. maquiladora típusú vállalati szerkezet jöjjön létre régióink országaiban. Az ilyen fejlett ipari szigetek és környékük prosperálnak a viszonylag alacsony munkabérek ellenére hazánkban is. Számos hasonlóság figyelhető meg az amerikai-mexikói határ közelében, valamint a hazánkban létrejött

külföldi befektetések területi egyenlőtlen elhelyezkedése között, de ezeket túlhangsúlyozni botorság lenne. Fazekas (2003:15) ezzel kapcsolatban fontosnak tartja a külföldi tőke spillover hatásának a hangsúlyozását a „régióban működő hazai tulajdonú vállalatok termelékenységére”.

Magyarországhoz hasonló kis országok esetében, kezdetben a FDI beáramlásnak (inward FDI) jóval nagyobb szerepe van, mint a tőke kivitelnek (Antalóczy-Éltető, 2002). Ez a helyzet időközben változott. Napjainkra a Magyarországra beáramlott FDI összes mennyiségének „közel 19 százaléka áramlott ki, mint kiáramló FDI (outward FDI). A régió egészében ez az érték 12 százalékot ért el” (Rugraff, 2010:2).

A nemzetköziesedés sajátos színfoltjaként említhetjük a magyar és más kelet-európai cégek más országok piacára való kilépését. Ezzel kapcsolatban mérföldkőnek számított a MOL-nak 2000 áprilisában megvalósított azon kezdeményezése a régióban, hogy megszerezte a szlovák Slovnaft nemzeti olajvállalat tulajdonának több mint 30%-át. Számos nyugati újság úgy fogalmazott akkor, hogy „*a kelet-európaiak megvásárolják a kelet-európaiakat*” (The Economist, 2000). Ettől kezdve a szlovákok, később más régióbeli népek állampolgárai fogalmaznak meg a magyar vagy más kelet-európai külföldi kiküldöttekre vonatkozó negatív kritikákat, amit korábban csak nyugati kiküldöttekről mondtak. A leírt felvásárláshoz kapcsolódóan utalni kell arra, hogy a magyar vállalatok regionális terjeszkedése során főleg a piacszerzés, az alacsony munkaerő költségek voltak a legfontosabb piacra lépési okok. Azt sem szabad elfelejteni, hogy a személyes kapcsolatok minden esetben fontos szerepet játszottak (Antalóczy-Éltető, 2002). Azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a magyar és a cseh regionális multik további terjeszkedését és újak piacra lépését nagyban gátolták és gátolják a régióban megtelepedett globális multi cégek (Rugraff, 2010).

Az előzőekben leírtakkal kapcsolatban még érdemes idézni azt a 2012. július 24-én kelt bejelentést, ami szerint a MOL Rt. *budapesti székhellyel nemzetközi központba szervezi az egész vállalatának az irányítását*. A közel 5.000 milliárd forintos éves árbevételt elérő cég nemzetköziesedési folyamatának új fázisába lépett ezzel a bejelentéssel. Alig 20 év múlt el a MOL privatizációja és 12 év telt el azóta, hogy felvásárolta a cég a szlovákiai Slovnaft olajvállalatot. Az időközben széleskörűvé és egyre nemzetközibbé terebélyesedett cég irányítását magasabb szintre kellett emelni. Ez húzódik meg az említett bejelentés mögött.

A külföldi tőkebefektetések szempontjából azonban időközben - ahogy már korábban is jeleztük - egy igen nagy versenytárs lépett színre, *Kína*. Jogos a kérdés: Miért tud egyetlen év alatt több tőkét vonzani Kína, mint az összes volt kelet-európai ország? A kommunista Kína ugyanúgy szocialista ország volt, sőt ma is az. Ott sem korrupciómentes az üzleti élet. A kínai bürokrácia és az ún. helyi üzleti elit összefonódása, a *guangxi*, párját ritkítja a világon. Az ottani dolgozók nyelvtudása is hagy némi kívánnivalót maga után. Számos különbséget is megfigyelhetünk Kína és Kelet-Európa között. Ezzel kapcsolatban érdemes idézni a Nobel-díjas közgazdász Joseph Stiglitz-et (2003:38), aki szerint a „kelet-ázsiai országokban - beleértve Kínát, a szerző saját kiemelésé - a globalizáció saját feltételeik szerint, saját maguk által meghatározott ütemben indult el és hatalmas előnyökkel járt”. Az újonnan alapított vállalatok tekintetében Kína sokkal hatékonyabb volt és sokkal több tőkét tudott magához

vonzani, mint a mi régióink. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy az állami vállalatok Kínában csak a lakosság 20 százalékát foglalkoztatják. E vállalatok fenntartása és finanszírozása mind a mai napig jelentős adóbevételeket köt le a kínai költségvetésben. Kelet-Európában ezzel szemben a külföldi tőkét mind a mai napig nagyobb részben az állami vállalatok privatizációja és felvásárlása vonzza, amit egy kínai kutató ún. „barna befektetéseknek” (brown investment) nevezett (Sun, 2003).

A Szlovákiát elhagyó vállalatok többsége Kínába vagy Romániába helyezte át a termelését, az ok pedig egyértelműen az említett országok jóval alacsonyabb bérszintje volt. Nagyon érdekes, hogy egy nemzetközi vállalat a már jól ismert szlovákiai piacot elhagyva, ahol azelőtt évekig működött, ismerte az ottani piaci trendeket, beszállítókat, mégis rövid idő alatt képes átcsoportosítani a termelését egy teljesen más országba, nem egy esetben egy más földrészre. Napjaink globális világgazdasága így működik, amint egy vállalat kedvezőbb feltételeket talál egy másik országban, mérlegel, és ha úgy ítéli meg, hogy nagyobb hatékonyságot és költségmegtakarítást tud elérni ott, áthelyezi működését (Sladkovská, 2012 és Erdős, 2003).

A közelebbi és távolabbi jövő globalizációja Ghoshal-Bartlett (1998: 8) szerint „egyre inkább az egyedit és a sajátosat próbálja előtérbe helyezni, a jelen és a közelmúlt uniformitásra és standardizációra törekvő globalizációjával szemben”. Ez szintén újabb, a korábbiaknál jóval jelentősebb kihívásokat állít a nemzetközi cégek menedzserei és munkavállalói elé.

A globalizációt mindenáron ellenzők mellett a modern, liberális iskola nagy öregje *Samuelson* is hallatta hangját a témával kapcsolatban és a globalizáció egyik fontos alaptételét kérdőjelezte meg azzal, amikor kijelentette: „Nem biztos, hogy az Egyesült Államok jólétét szolgálja az, ha az alacsonyabb bért kínáló India és Kína vállalja azon termékek előállítását, amelyekre a magasabb bér miatt az amerikai munkások nem kaphatnak megbízást” (Fejtő, 2004: 15). Az említett tétel alapján mennek el hazánkból a nemzetközi cégek, és az alacsonyabb közterhek, valamint a kisebb bérköltség reményében teszik át székhelyüket a közeli Ukrajnába, vagy a sokkal távolabbi Kínába. Egyet kell érteni Samuelsonnal abban is, hogy számos állami beavatkozás is üdvöztető lenne ilyenkor, ami lehetővé tenné, hogy a XIX. századi ricardói tanokra épülő kapitalizmus ne legyen átok számunkra. Samuelson tanulmányában megkérdőjelezte a kiszervezés (outsourcing) jelenleg kialakult formáját, szerinte Kína teljesen elveszi az Egyesült Államoktól a *gépgyártást*, míg *India a szoftvertermelésben* fosztja meg az USA-t előnyétől (Lohr, 2005). Bhagwati (2004) viszont úgy látja, hogy a samuelsoni félelem nem megalapozott, mivel a sok százmillió ember tömege Kínában és Indiában nem jelenti automatikusan a magasabb képzettséget és kihívást a nagyobb tudást igénylő termelő tevékenységek esetében. Sőt az ún. harmadik ipari forradalom keretében egyre kevésbé lesz fontos az alacsony munkabér és megnő a tudás szerepe (Supply, 2011). Napjainkban már az újráválasztásáért harcoló amerikai elnök is azért kampányol, hogy relokálják az olcsó bérű dél-kelet ázsiai országokba kihelyezett termelő kapacitásokat újra az USA-ba.

1.3 A VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ÉS TŐKEMOZGÁSÁNAK ELMÉLETEI

A vállalatok nemzetköziesedését és tőke mozgását tárgyaló ismertebb publikációk szerzői, attól függően, hogy milyen szakterület szempontjából közelítenek az alcímekben jelzett témához, osztályozásuk és kifejtésük módja részben vagy teljesen magán viseli az adott szakterület felfogását.

A *nemzetközi gazdaságtan (international economics)* kutatói (Kozma, 1996; Szentes, 1999; 2002 és 2005; Csáki, 2002b; Krugman-Obstfeld, 2003; Simai, 2008 és Benczés et al., 2009 stb.) alapvetően, a nemzetközi kereskedelemre vonatkozó hagyományos és új elméletek talaján tárgyalják a vállalati tőkék nemzetköziesedésének és globalizálódásának folyamatát. Csáki (2011) publikációjában az eklektikus elméletek (tranzakciós elmélet, internalizációs elmélet) valamint a globális stratégia menedzsment elméletek együtt tárgyalása, ötvözése, mint nemzetközi vállalatok FDI tevékenységeinek a magyarázatát adja meg.

A *nemzetközi üzleti gazdaságtan (international bussiness)* kutatói (Daniels-Radebaugh, 1992 és 1994; Beamish et al, 2000; Hill, 2002; Czakó-Reszegi, 2010; Holtbrügge-Welge, 2010 stb.) legtöbb esetben tárgyalják a hagyományos és új elméleteket, valamint erősebben hangsúlyozzák a kereskedelem szempontjai mellett a nemzetközi vállalati tőke mozgásokra vonatkozó teóriákat.

A *nemzetközi menedzsment (international management)* képviselői (Perlmutter, 1969; Bartlett-Goshal, 2000; Wild et al., 2003; Rekettye-Fojtik, 2004, Holtbrügge-Welge, 2010, Duelfer-Joestingmeir, 2011 és Bartlett-Beamish, 2011 stb.) kisebb-nagyobb részletességgel is foglalkoznak hagyományos és új elméletekkel. Fő vizsgálati orientációjuk az ilyen cégek vezetésével és irányításával összefüggő általános (pl. stratégia, kultúra, kommunikáció) és funkcionális (pl. tervezés, stratégia, pénzügy, HR, stb.) tevékenységek elméleti megalapozására irányul. Schmid (2006, 7) szerint a vállalatok nemzetköziesedésének alapját „a perlmutteri (1969) és még más olyan menedzsment filozófiák, mint etnocentrikus, policentrikus, régiócentrikus és globális szempontok szerint célszerű vizsgálni”.

Duelfer-Joestingmeir, (2011) szerint makró és mikro elméletek alapján lehet a cégek nemzetköziesedését és globalizációját magyarázni. A korábban említett szerzők szerint a makro közelítések alapja a Smith-féle komparatív előnyök tana. Ehhez kapcsolják a ricardói, valamint Heckscher (1919) és Ohlin (1933) elméleteit. Bár ők úgy látják, hogy ezek az elméletek a Heckscher-Ohlin elmélet kivételével a termelési tényezőket fixnek veszik. A jelzett szerzők úgy vélik, hogy a mikro elméletek azok, amelyek közelebb vannak a cégek közvetlen tőkebefektetési gyakorlatához. Ezzel összefüggésben azt vizsgálják, hogy melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek megmagyarázzák a külföldi tőkebefektetők dominanciáját.

A területi gazdaságtan (regional economics) képviselői (Rechnitzer, 2005; Lengyel, 2010) a vállalati tőkemozgások elméletei közül a versenyképesség és klaszterezés megalapozásához alkalmazzák a hagyományos és új kereskedelmi elméleteket.

A fenti elemzéshez kapcsolódóan az derül ki, hogy nincs „egy olyan egységes elmélet, ami minden szempontból lefedné ezt a nagyon komplex és állandóan változó területet” (Holtbrügge-Welge, 2010: 90).

1.3.1 KERESKEDELMI ELMÉLETEK

Hagyományos kereskedelmi elméletek, amelyek alapvetően nem a tőke és termelési tényezők határokon átnyúló mozgását alapozzák meg, sokkal inkább az áruk és szolgáltatások export-import irányait magyarázzák (Szanyi, 1997). Ide soroljuk a következő elméleteket (Megjegyzés: Nem célunk itt a következőkben felsorolt elméletek részletes tárgyalása.):

- ☐ merkantilizmus,
- ☐ komparatív előnyök tanai,
- ☐ országnagyság elmélet,
- ☐ faktor (tényező) elmélet.

Napjaink nemzetköziesedési és globalizációs elméletei előfutárainak Adam Smith (1777) és David Ricardo (1817) tekinthető. Az ő idejükben nyerték el a „közgazdaságról és a kereskedelemről szóló viták modellszerű formájukat” (Krugman-Obstfeld, 2003: 1).

Az üzleti élet nemzetköziesedésének hagyományos modellje a különböző nemzetek és vállalatok között lebonyolódott *export-import* ügyletekre alapozódott. Ebben a hagyományos modellben - amióta a modern államok létrejöttek - a kormányok alapvető törekvése volt, hogy minél kedvezőbb helyzetet teremtsenek *hazai iparuk* számára. Ennek legklasszikusabb módja volt például, a hazai export támogatása és a külföldi import jelentős vámokkal való sújtása, illetve korlátozása.

Példaként említjük, hogy számos közgazdász úgy vélte, hogy az országnagyság jóval közvetlenebbül magyarázza az országok specializálódását, mint a komparatív előnyök elmélete (Daniels-Radebaugh, 1992). Ezen elmélet szerint a legnagyobb országok (Pl.: Brazília, India, Kína, Oroszország, USA) igen sokféle erőforrással rendelkeznek, ezért jóval kevesebbet kell importálniuk, mint a kicsi vagy közepes méretű országoknak. Szerintük a nagy országok jóval kedvezőbb helyzetben vannak a gazdaságos üzemméret tekintetében is, mint a kicsik. Azonban ez az elmélet nem ad arra magyarázatot, hogy mi volt az oka a finn Nokia cég világsikerének az elmúlt évek alatt. Hiszen a finn piac még a magyarnál is kisebb.

1.3.2 NEMZETKÖZI GAZDASÁGTAN ÚJ ELMÉLETEI

Időközben azonban jelentősen megváltozott a világkereskedelem szerkezete. A hagyományos kereskedelmi elméletek az új helyzetben nem mindig voltak használhatók. A nemzetközi

menedzsment területén a II. világháborút követő évtizedekben Buckley (2004) szerint a fő kutatási irányok a következőkben foglalhatók össze.

- ❑ A vállalati fejlődést kutatók Penrose (1959) nyomán elkezdtek vizsgálni, hogy mi vezetett ahhoz, hogy a hazai specializációs majd diverzifikációs növekedési lépcső után a *nemzetköziesedés útjára lépnek a különböző országok cégei*. Erre számos magyarázatot próbáltak találni. Ide sorolták többek között, hogy az export a hazai lehetőségeket is szélesíti, a *tranzakciós (kooperációs) költségek* kisebbek a több országban történő termelés és a cégen belüli tudásmegosztás révén, továbbá a fejlettebb világ vállalatainak erősebbek a tárgyalási pozíciói (Hymer, 1979 és Kay, 1997).
- ❑ Ebben az időszakban jelentősen megnőtt a közvetlen tőkebefektetések mértéke, ami komolyan felkeltette a kutatók figyelmét. Az említett szerző szerint az 1970-90 közötti években a főbb vizsgálatok a nemzetközi cégek *kultúrájának, stratégiájának és szervezeti működésének* meghatározását célozta. Ebben jelentős szerepet játszottak a Hofstede (1980, 1983, 1991) nyomán kibontakozó kultúrákutatások is.
- ❑ Napjainkban a fő kérdések arra irányulnak, hogy a *globalizáció* milyen irányú változásokat hozott és hozhat a vállalatok nemzetköziesedése terén.

A nemzetközi vállalati tőkemozgások és új kereskedelmi elméletek azt segítik megmagyarázni, hogy a nemzetközi vállalatok milyen feltételekkel viszik külföldre tőkéjüket és termelési kapacitásaikat, hogy ott saját termelő és szolgáltató részlegeket alapítsanak vagy vásároljanak fel. Ezzel kapcsolatban számos elmélet említhető. (Megjegyzés: Közülük a teljesség igénye nélkül az eklektikus és a telephely elméletet említjük bővebben):

- ❑ életciklus elmélet,
- ❑ erőforrástranszfer modell,
- ❑ szociális háló elmélet,
- ❑ fokozatos piacralépési elmélet,
- ❑ Porteri rombusz-modell
- ❑ eklektikus elmélet,
- ❑ telephely elmélet,
- ❑ internalizáció elmélete,
- ❑ institucionálista elmélet,
- ❑ működési rugalmasság elmélete.

Dunning (2009) eklektikus elméletének kidolgozásához az angliai rádió és televízió gyártás telephely elhelyezésének költségelemzését vette alapul. Ekkor azt vizsgálta, hogy a tervezett telephelyek Anglia fejlett vagy fejletlen régióiba kerüljenek elhelyezésre. Dunning (1988) szerint a vállalatok nemzetköziesedésére a megfelelő válasz az, hogy a cégek a helyben gyártás helyett, akkor „részesítik előnyben a működő tőke exportot (I-international advantages), ha az új országban lévő

telephely lokális előnyei (L-locational advantages) jelentősek és ezzel a cég tulajdonosai tranzakciós költségelőnyre (O-ownership advantages) tehetnek szert” (Szanyi, 1997; Bernek, 2002). Az elmélet gyengéjét Holtbrügge és Welge (2010:76) abban látja, hogy a „leírtaknál jóval több multiplikációs tényezőtől függenek” a nemzetközi cégek külföldi befektetései.

Magyarul is megjelent munkájukban Krugman és Obstfeld (2003: 194) az alábbi két kérdést fogalmazza meg a nemzetközi vállalatok modern elméleteivel kapcsolatosan:

- ❑ „Miért gyártanak ezek a cégek egy terméket több országban?
- ❑ Miért végzi a termelését különböző telephelyeken ugyanaz a cég ahelyett, hogy erre több cég vállalkozna?”

Az első kérdésre a választ az említett szerzők az általuk *telephely elméletnek* nevezett olyan kereskedelmi elméletek alapján adják meg, amelyek a komparatív előnyök és a jobb erőforrás-ellátottságon alapulnak. A nemzetközi cégek racionális telephely választását az említett tényezőkön kívül még nagyban befolyásolják különféle más tényezők. Így többek között a szállítási távolságok, továbbá a helyi termék vagy szolgáltatás tartalmára vonatkozó jogszabályi és kormányzati előírások (Erdey, 2004).

A második kérdésre adandó válasz elméleti alapját a jelzett szerzők az *internalizáció elmélete* alapján fejtik ki. Krugman és Obstfeld (2003: 194-195) úgy érvelnek, hogy a nemzetközi cégek valószínűleg *hatékonyabban tudják megvalósítani az egyes részlegeik közötti termelési kooperációt, mintha ugyanezt teljesen független vállalatok között bonyolítanák le*. Ezek a cégek világméretű belső koordinációs rendszerük folytán valószínűleg gyorsabban és hatékonyabban végzik a technológiai transzfert. Az sem elhanyagolható szempont, hogy az egymás termékeit és szolgáltatásait felhasználó, egymástól független vállalatok között fellépő természetszerűen keletkező érdekellentétet is a nemzetközi cégeken belül simábban oldhatják meg. Ez a kisebb költség a tranzakciós költségek elméletével függ össze, ami arra irányul, hogy megállapítsuk azt, mennyibe kerül az érdekelték közötti koordináció költsége (Heyne et al, 2004).

A jelzett megállapítással összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy a nemzetközi cégek belső működése előbbi állításunk ellenére nem hasonlítható egy „svájci óra” pontosságához. Ez alatt azt értem, hogy a nemzetközi üzleti életben oly gyakran emlegetett „Think globally and act locally”⁷ felhívás nagyon jelentős erőfeszítéssel (pl. túlzott kommunikációs igény, extra kapacitások felhasználása) oldható meg az ilyen cégek mindennapi gyakorlatában.

1.4 NEMZETKÖZI ÜZLETI TEVÉKENYSÉGEK MENEDZSMENT ELMÉLETEI

A cégek nemzetköziesedési elmélete alapvetően a fejlett világ nemzetközi cégeinek tapasztalatain alapult. Multinacionális cégek már régóta léteztek, de FDI iránti igényük megfogalmazása egészen az

⁷ „Gondolkozz globálisan és cselekedj lokálisan”!

1950-es évekig nem történt meg. Hymer (1979, 26) doktori disszertációjában fejtette ki azt az elgondolását, hogy a „külföldi cég azért szerzi meg az irányítást egy másik országban lévő vállalat fölött, hogy kiküszöbölje a versenyt a saját cége és a külföldi cég között. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy az FDI segítségével megszerzi a speciális kompetencia fölötti irányítást”.

Ezek az elméletek arra próbálnak választ adni, hogy a globális versenyfeltételek között hogyan tevékenykedjenek ezek a cégek. Ilyen elméletek részben vagy teljesen alapul is szolgálhatnak a nemzetközi cégek általános vagy speciális menedzsment funkcióinak (pl. stratégia, marketing, pénzügy és HR) a létrehozásához és működtetéséhez:

- ☐ stratégiai menedzsment elmélet,
- ☐ nemzetközi cégek szervezet elméletei,
- ☐ nemzetközi menedzsment mentalitás elmélete,
- ☐ feltörekvő országok multijainak elméletei.

1.4.1 STRATÉGIAI MENEDZSMENT ELMÉLETEK

Az első jelentősebb elmélet ezen a területen a korábban már említett Perlmutter (1969) nevéhez fűződik. Ő a globalizáció és lokalizáció előnyeinek kihasználásával vagy integrálásával foglalkozó modelljében négy stratégiát különböztet meg. Az általa javasolt négyszintű stratégiai modell jellemzői a következő, 4. táblázatban olvashatók.

4. táblázat: Perlmutter nemzetközi stratégiái és azok jellemzői

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

Forrás: Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February: pp. 9-18. és Chakravarthy, B.S.-Perlmutter, H.V. (1985): Strategic planning for global business. Columbia Journal of World Business, Summer: pp. 62-67.

Barakonyi (2001) idézi Leontiades (1985) felosztását. A jelzett szerző modellje a cég piaci részesedése és nemzetköziesedésének szintjei alapján négy nemzetközi versenysztratégiát különböztethet meg: (1) nemzeti nagy piaci részesedésű stratégia; (2) nemzeti „*niche*” stratégia; (3) globális nagy piaci részesedésű stratégia és (4) globális „*niche*” stratégia.

Nemzetközi stratégiák lehetnek üzletágiak és vállalatiak (Fülöp, 2001). Porter (1990) nyomán a nemzetközi üzletági stratégiák közé tartoznak: nemzetközi költségvető, nemzetközi megkülönböztető és nemzetközi összpontosító stratégiák.

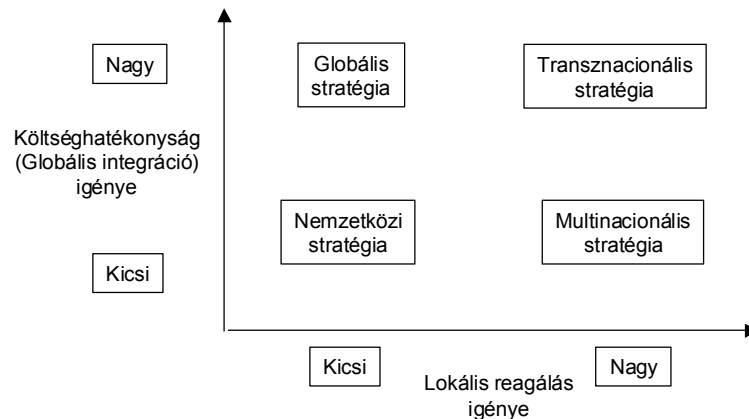
Nemzetközi vállalati stratégiák Bartlett és Ghoshal (1989) nyomán, - akik továbbfejlesztették Perlmutter modelljét - a nemzetközi vállalati négy szintű stratégiai modelljének elemei a következők:

- ❑ A *nemzetközi stratégia* keretében kihasználják az anyavállalatban rejlő tudástranszfer lehetőségét, a meghatározó kompetenciákat centralizálják, viszont másokat decentralizálnak. A nemzetközi stratégia nem más, mint a hazai üzleti felfogás és gyakorlat teljes folytatása külföldi környezetben. Ez a stratégia nem alkalmazkodó, csak azt és olyan módon kínálja, mint ahogy a hazai környezetben eddig is tette a vállalat.
- ❑ A *sokpiacos (multidomestic)* stratégia nagyon alkalmazkodó, viszont drága a megvalósítása. Feláldozza a helyi alkalmazkodás oltárán a globális hatékonyságot. Az ilyen stratégiát követő multinacionális cégek alapvetően a nemzeti sajátosságokhoz való adaptáció kihasználását tekintik elsődlegesnek.
- ❑ A *globális cég* a központosított termelésben és működtetésben rejlő hatékonyságot tartja alapvetőnek. A globális stratégia keretei között standard, sok országban eladható terméket és szolgáltatást fejleszt és terjeszt. Nem támaszkodik a cég hazai lehetőségeire, alapvető célja, hogy minél hatékonyabb és olcsóbb legyen a termékei/szolgáltatásai piacra vitele, valamint azok eladása. Fontos eleme ennek a stratégiának a kiválósági központ (center of excellence). Ezek a leányvállalati központok felelősek az általuk felügyelt területeken a termékek/szolgáltatások fejlesztésének és piacra vitelének koordinációjáért. Más vélemények szerint az ilyen cégeknek a „hazai piacokon megszerzett helyét alapvetően általános nemzetközi pozíciójuk befolyásolja” (Kotler-Keller, 2006:870).
- ❑ A *transznacionális vállalatok*, amelyeket az említett szerzők az ilyen cégek ideáltípusának tekintenek. A transznacionális stratégiát követő cégek megpróbálják a lehetetlent: ötvözni a globális hatékonyságot és a helyi alkalmazkodást. Ezt sikerre vinni nem könnyű. Komplex és bonyolult szervezeti háttérrel igényel (Peng, 2006).

A globális szintű mérhető hatékonyság – globális standardizálás; a multinacionális cég rugalmas alkalmazkodása a helyi feltételekhez – lokális szintű differenciálás; valamint világszintű tapasztalatszerzés az innováció világszerte történő elterjesztése kombinálásával és egyidejű kiegyensúlyozásával, a Bartlett és Ghoshal (2000) által „*transznacionálisnak*” nevezett stratégiával a

szóban forgó cégek radikálisan szakítanak az eddigi stratégiákkal, amelyek a fenti három célterület közül csak egy vagy két területen felmutatott erősségeken és lehetőségeken alapultak. Ezek a vállalatok dolgozóik tevékenységét a hagyományos, bürokratikus szervezeti kontrollal szemben elsődlegesen a szociális „klán” kontroll eszközével oldják meg. A decentralizált szövetség, az összehangolt szövetség vagy a centralizált központstruktúra „adminisztratív örökségként” továbbra is jelen van ezekben a cégekben, és részleges ellenőrzési megoldást biztosít.

8. ábra: Bartlett-Ghoshal nemzetközi stratégiai modelljei



Forrás: Bartlett, C.-Ghoshal, S. (2000): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management, 3rd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill.nyomán.

Szentes és szerzőtársai (2005:114) szerint a nemzetközi nagyvállalatok elsősorban azokon a területeken folytatják a hagyományos profitrátá növelését, amelyek az „erőforrások” és a „piacok megszerzését”, „a hatékonyság növelését”, valamint „hosszabb távú stratégiai céljaik elérését” szolgálják.

Barakonyi szerint (2001) nemzetközi vállalati stratégia „a változó nemzetközi üzleti környezet értékelése alapján megfogalmazott - megvalósítani tervezett - jövőbeli, a nemzeti határokon túlnyúló vállalati reakciók és folyamatok összefoglalása”.

Cavusgil és szerzőtársai (2008:315) úgy vélik, - a nemzetközi vállalat stratégiájának az a szerepe, hogy „a cég megkülönböztesse magát a versenytársaitól és annak megfelelő módon alakítsa a hozzáadott értéke termelő képességét a globális világpiacon”. A nemzetközi vállalatok stratégiájának alakítását két, nagyon fontos tényező befolyásolja:

- ❑ A minél nagyobb *eredményesség és hatékonyság* érdekében a cégeknek törekedni kell a minél magasabb szintű globális integrációra. Ezt a célt számos módon lehet elérni. Így többek között:
 - A nagyobb üzemmérettel javítható a költséghatékonyság.
 - Profitálás a globális piacismeretből adódó általános fogyasztói igény ismeretéből.
 - A globális ügyfeleknek szabványos szolgáltatások biztosítása a világ minden részén.

- A globális termeltetésből (global sourcing) fakadó előnyök kihasználása.
 - Folyamatos figyelés, és ha kell hatékony válaszadás a globális versenytársak kihívásaira.
 - A globális média elérés lehetőségeinek a kihasználása.
- ❑ A minél specifikusabb *ügyfélkiszolgálás* érdekében a cégeknek törekedniük kell a minél lokálisabb igények kielégítésére. Ezt a célt több módon lehet elérni. Így többek között:
- A helyi piac adta lehetőségek kihasználása, például kiváló helyi szakemberek alkalmazása.
 - Törekvés a helyi ügyfelek igényeinek kielégítésére.
 - A speciális igények kiszolgálásának elősegítése sajátos disztribúciós megoldásokkal.
 - Folyamatos figyelés, és ha kell hatékony válaszadás a helyi versenytársak kihívásaira.
 - A helyi kormányzati előírások és szabályozások figyelése.

5. táblázat: A globális hatékonyság és a helyi alkalmazkodás legfontosabb befolyásoló tényezői

Helyi alkalmazkodás befolyásolói	Globális hatékonyság befolyásolói
▪ Speciális ország adottságok ▪ A helyi igények különbözősége ▪ Az elosztási csatornában mutatkozó különbségek ▪ Helyi piacon meglévő versenyhelyzet ▪ Kulturális differenciák ▪ Helyi kormányok szabályozásai	▪ Gazdaságos üzemméret ▪ Fogyasztói igények konvergenciája ▪ Globális ügyfelek uniformizált kiszolgálási igényei ▪ A különféle erőforrások globális forrásbiztosítása ▪ Globális versenytársak kihívásai ▪ A sokpiacos médiaelérés lehetősége

Forrás: Cavusgil, S.T.- Knight, G.-Riesenberger, J.R. (2008): International Business. Strategy, Management and the New Realities. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River, p. 318.

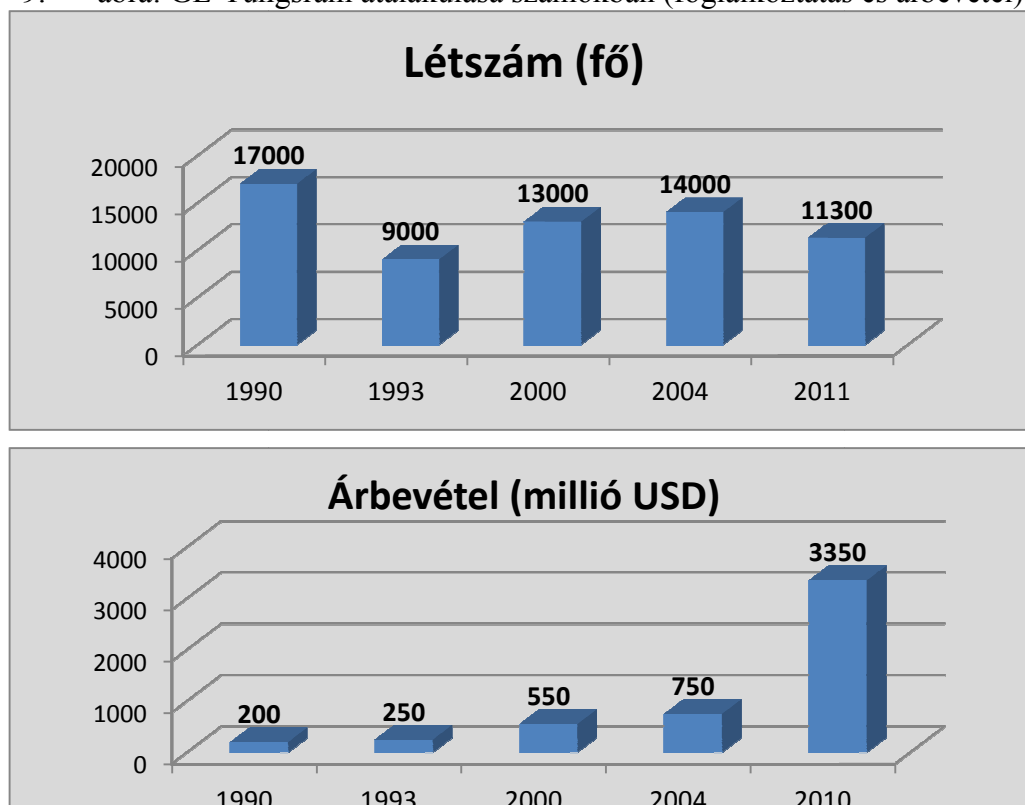
A nemzetközi nagyvállalatok regionális terjeszkedésére számos lehetőség adódik. Régióinkban két jellegzetes módja figyelhető meg (Peng, 2002):

- ❑ Igen gyakori módja volt az itteni terjeszkedésének, hogy a viszonylag jó szervezethez és regionális kapcsolatokkal rendelkező helyi cégeket *felvásárolták* a külföldi multik.
- ❑ Másik terjeszkedési mód volt, hogy a helyi cég ugyan nem volt erős, de jelentős piaccal rendelkezett, így a terjeszkedés szempontjából fontos volt a *megvásárlása*. Ez főleg a fogyasztási cikk iparban vagy néhány nemzeti ikonnak (pl. Skoda/Csehország, Tungsram/Magyarország, Pliva/Horvátország) számító helyi cég esetében volt különösen jelentős.

- ❑ Stratégia szempontból fontos esetekben a külföldi cégek *kivásárolták* a korábban vegyes vállalati formában működő vállalatból a viszonylag gyengébb pénzügyi helyzetben lévő helyi partnert.
- ❑ A kelet-európai piacralépésben számos esetben választották a nemzetközi vállalatok a zöldmezős beruházási formát.

A 2008-ban kirobbant válság idején egyes szerzők (Kotler-Caslione, 2011:80) szerint „el kell fogadni, hogy elkerülhetetlen a stratégiák elavulása. A káoszra rugalmasan alkalmazkodó menedzsment rendszer alkalmazását igényli az új helyzet”.

9. ábra: GE-Tungstam átalakulása számokban (foglalkoztatás és árbevétel)



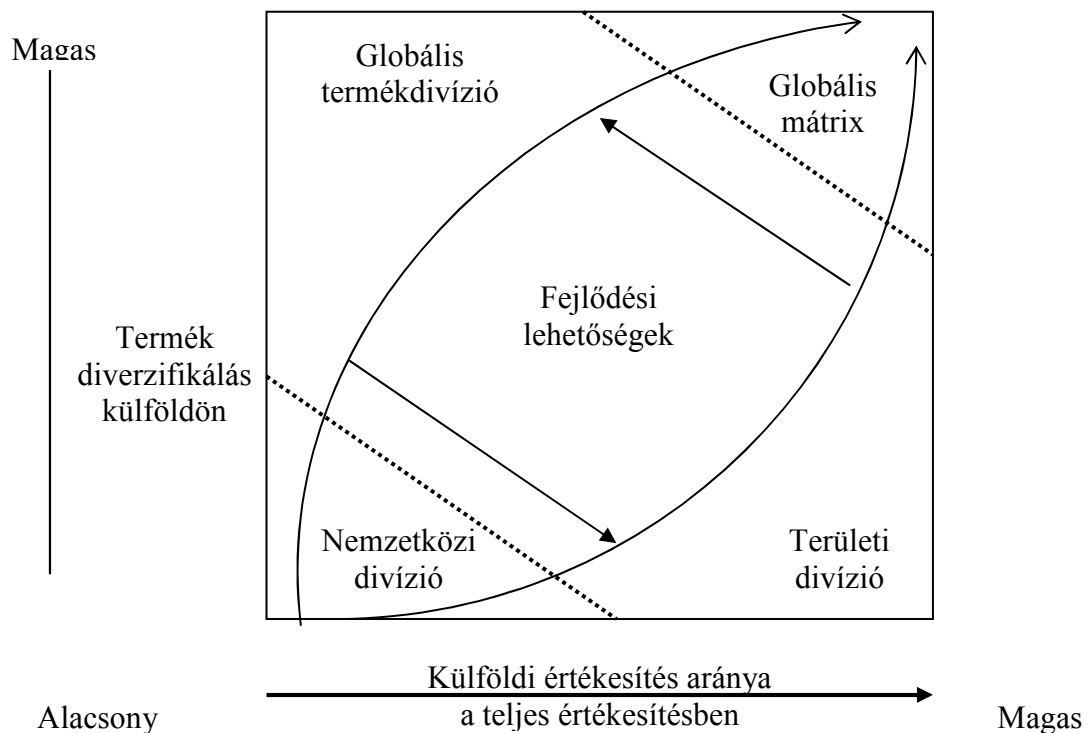
Forrás: A szerző saját szerkesztése.

1.4.2 NEMZETKÖZI SZERVEZETI FORMÁK ELMÉLETEI

Stopford-Wells (1972) a következő két alapvető tényező függvényében határozza meg a lehetséges nemzetközi vállalati szervezeti formákat:

- ❑ termék diverzifikáció külföldön,
- ❑ külföldi értékesítés aránya a cég teljes értékesítésében.

10. ábra: A nemzetköziesedés jellegzetes szervezeti típusa



Forrás: Stopford, J. M. - Wells, L. T. (1972): Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries, New-York. nyomán.

A továbbiakban röviden összefoglaljuk az előző ábrán felsorolt szervezeti formák jellemzőit:

- ❑ *Nemzetközi divízió*: Számos olyan cég van, ahol a külföldön végzett tevékenységek volumene (pl. értékesítés vagy külföldi összeszerelés) elért egy kritikus szintet, és így az összes külföldi piaccal kapcsolatos tevékenység összefogását egy önálló divízióra bízák. Ez a részleg jelentősen különbözik a hazai részlegektől, komoly függetlenséget élvez. Egy önálló vállalatnak tekinthető a cégen belül, elkülönül a hazai tevékenységet végző más szervezetektől. Az értékesítés mellett ebben a fázisban a vállalatnak már van kisebb-nagyobb termelő tevékenysége a különböző külföldi országokban.
- ❑ *Területi divízió*: Ez a megoldás a nemzetközi vállalatok egyik leghagyományosabb szervezeti formája. Szinte minden komolyabb cég alkalmazta ezt a szervezeti megoldást. Az utóbbi időben nagyon sok nemzetközi vállalatnál ez a szervezeti forma kezd belesimulni a globális mátrix vagy a más vegyes szervezeti megoldások közé.
- ❑ *Globális termék divízió*: A különböző piacok szerepének, a termékcsoportok és az összehangolandó területek számának a növekedése felveti azt a problémát, hogy a helyi leányvállalatok és a központ közötti koordináció nem oldható meg a nemzetközi divízió keretei között. Erre a problémára adható lehetséges válasz: a termék, vagy területi elven felépülő globális divízió, „amelynek tagolása, mélysége időben és térben jelentősen

változhat” (Bögel, 1999: 48). Simai (2000b) a globális termék elnevezést kiegészíti szolgáltatás jelzővel is. Ebben a szervezeti formában a diverzifikáció stratégiájától függően a tervezés és a stratégiaalkotás a központ feladata, az operatív végrehajtás pedig a divízióké. A helyi leányvállalatok napjaink globalizációs folyamatában eltérő szabadsággal rendelkeznek.

- *Globális mátrix*: Az egyre jelentősebben globalizálódó piaci verseny, az ügyfelek és termékek arra kényszerítik a multinacionális vállalatokat, hogy világméretben szervezzék meg tevékenységüket. A jelzett tendencia eredménye a mátrix modell. Ezen szervezeti forma keretében a multinacionális cég nemcsak egy, hanem minden tekintetben megpróbálja integrálni tevékenységeit.

Ebben a folyamatban speciális lehetőséget biztosítanak a licenc, a franchise és a különféle alvállalkozói szerződések keretei (Stopford-Wells, 1972). Arról sem szabad elfeledkezni, hogy a nemzetközi cégek szervezeti struktúrája a kontingencia elmélet képviselői szerint „nagyban függ olyan tényezőktől, mint méret, területi szétszórtság, leányvállalatok száma, stb.” (Mullins, 2005: 637).

Bartlett és Ghoshal (2000) szerint globális versenyben számos nemzetközi cég arra kényszerült, hogy az előbb leírt ellentétes igények kielégítésében még messzebbre menjen el. Ezek a vállalatok még erősebben törekednek a helyi igények kielégítésére, mindenáron fenntartva globális hatékonyságukat.

A mátrix szervezettel kapcsolatos problémák számos nemzetközi vállalatot vegyes megoldások alkalmazására késztettek (Galbraith-Kazanjan, 1986 és Galbraith, 2000). A cégek gyakran visszatértek a hagyományos globális területi struktúrákhoz, azonban azokat kiegészítették globális termék koordinálással. Ebben a rendszerben a helyi ügyvezetőknek jelentős a szerepük, azonban a globális szempontok érvényesítésében globális termékmenedzserek vagy koordinátorok segítik őket.

Az újabb megoldások egyik általános jellemzője, hogy a nemzetközi vállalatok szervezete egyre kevésbé lesz hierarchikus, sokkal inkább valamilyen hálózati struktúra irányába fejlődik (Nohria-Ghoshal, 1997; Dowling-Welch, 2004).

A differenciált modell jellemzőit a következőkben lehet összefoglalni: Ebben a hálózati formában minden helyi leányvállalat kellő *autonómiával* rendelkezik. „A központ hierarchikus szerepe jól megfér a helyi leányvállalatok autonómiájával” (Nohria-Ghoshal, 1997: 14). Ebben a modellben jól látszik az egyes leányvállalatok és a központ közötti eltérő viszony volta. Egyes leányvállalatok több, míg mások kevesebb erőforrással és döntési szabadsággal rendelkeznek. Ezzel kapcsolatban érdemes utalni Männik és szerzőtársai (2004) öt kelet-európai (Észtország, Magyarország, Lengyelország, Szlovénia, Szlovákia) országban elvégzett felmérés eredményeire. A jelzett kutatás⁸ keretében arra derült fény, hogy jobban fejlett környezetben (pl. Magyarország) nagyobb a leányvállalatok önállósága.

⁸ A keretében 433 választ kaptak az említett öt országból.

A különböző leányvállalatok integrációs fokát nagyban befolyásolja a szocializálódási folyamatuk. A kommunikációs folyamat összetett, és sokszínű. Ebben a modellben számos stratégia-központ található.

A hagyományos modellben az ún. központ-leányvállalat kapcsolat viszonylag nagyon egyszerű viszonyok között lehet már hatékony. Balogun és szerzőtársai (2011) úgy vélik, hogy a 80-as évek előtt kulcskérdés volt a vállalati központ és a helyi leányvállalatok kapcsolatának a vizsgálata. A későbbi időszakban viszont előtérbe került a leányvállalati szerepek vizsgálata. Napjainkra megfigyelhető, hogy újabb kutatási korszak kezdődött, amiben az dominál, hogy vizsgálják a központ és a leányvállalatai közötti sokszínű viszonyrendszert. Egyes vélemények Bouget-Birkinshaw (2008) szerint ez a kapcsolat a korábbiakhoz képest sokkal sokszínűbb és egyenrangúbb lett.

Simai (2008:323) a transznacionális társaságok központjainak három különböző szerepét azonosította:

- ❑ „A központ, mint felügyelő, ellenőr, építő és leépítő”, ilyenkor a vállalati centrum csak a profitok és költségkeretek betartását ellenőrzi. Ez a megoldás a szerző szerint a nemzetközi konglomerátumok esetében jellemző.
- ❑ „A központ, mint felkészítő”, ebben az esetben a helyes módszerek gyakorlati tapasztalatok átadása a feladata a centrumnak. Ez a vezetési modell főleg az éles versenyhelyzetű tevékenységek esetében bizonyult célszerűnek”.
- ❑ „A központ, mint szervező és koordinátor”, amit éles versenyhelyzetű cégeknél alkalmaznak.

Számos tényező járult hozzá ahhoz, hogy a hagyományos, egyközpontú modell több alközponttal egészüljön ki. Így többek között ki kell emelni a következőket: az *FDI mennyiségének növekedése*, a határokon átnyúló *koordináció fontossága*, a növekvő *fix költségek* (különösen K + F költségek), a szállítók és ügyfelek sokszínűsége és a nagy távolság okozta problémák mind elősegítették az egyközpontú modell átalakítását (Galbraith, 2000).

A hálózatos szervezeti formáról Meier és Roehr (2004: 87) úgy vélik, hogy „ez egyértelműen az erőforrások cseréjéhez és a tudás megtartásához vezet”.

A nemzetközi cégek „egyre inkább olyan decentralizált belső hálózatokat építenek ki, amelyek az egyes országok, piacok, eljárások és termékek sajátosságainak megfelelően szerveződnek”. Kezd kialakulni e cégeken belül is az ún. globális szervezeti háló (global web). Ez a fajta új szerveződési forma megteremti a lehetőséget a korábbinál rugalmasabb stratégiai szövetségek kialakítására és a KKV-ékkel való hatékonyabb kapcsolattartásra (Csath, 2004).

A világ több pontján (USA- Szilícium völgy, Hong-Kong, Tajvan, Észak-Olaszország, Izrael) megfigyelhető, hogy a helyi hálózatokba tömörült kis- és középvállalatok (KKV) szoros szerződéses kapcsolatokat építenek ki a nemzetközi cégekkel. Legtöbbször a nemzetközi cégek alvállalkozói ezek

a KKV cégek. Számos ilyen KKV-hálózat (tajvani és izraeli számítógépgyártás, európai tanácsadó hálózat, MIT⁹ modell) mára nemzetközivé, vagy globálissá vált (Castells, 2005).

1.4.3 NEMZETKÖZI SZEMÉLYZETMENEDZSELÉSI POLITIKÁK

A korábban már idézett Perlmutter (1969) szerint a különböző személyzeti stratégiákat követő vállalatok eltérő szempontokra helyezik a hangsúlyokat kiválasztási és toborzási politikájukban.

6. táblázat: A Perlmutteri személyzeti politikák előnyei és hátrányai

Személyzeti filozófia	Alkalmazott stratégia	Előnyök	Hátrányok
Etnocentrikus (A kulcsfontosságú tengerentúli/más országbeli pozíciók hazai vezetőkkel történő betöltés.)	nemzetközi	képzett vezetők töltik be az állásokat megvalósul a globális kultúra kulcsfontosságú kompetenciák átadása	helyi vezetők ellenérzései kulturális szűklátókörűség munkavállalási korlátok költséges
Policentrikus (A kulcsfontosságú tengerentúli/más országbeli pozíciók helyi vezetőkkel történő betöltése.)	multinacionális, de a helyi piac által erősen meghatározott	csökkenti a kulturális szűklátókörűséget olcsó megvalósíthatóság	korlátozza a karrier mobilitását elszigeteli a központot a tengerentúli alközpontoktól
Geocentrikus (A pozícióra legalkalmasabb jelölt kapja az állást.)	globális és transznacionális	emberi erőforrások hatékony felhasználása erős globális kultúra és informális menedzsment hálózat kiépítése	költséges munkavállalási korlátok

Forrás: Evans, P. - Pucik, V. - Barsoux I. L. (2002): The Global Challenge. McGraw-Hill, Irvin: p.120.

A multinacionális cégek helyi leányvállalataik személyzetbiztosítása területén többféle orientációt követhetnek (Harris-Moran, 2001; Dowling-Welch, 2004). Az előzőekben már utaltunk arra, hogy a perlmutteri (1969) stratégia-orientációkat kiegészítve Barlett-Goshal (2000) transznacionális közelítése alapján, négy nagyobb csoportba sorolhatjuk az anyaországi menedzsmentnek leányvállalataiknál alkalmazott személyzetbiztosítási politikáit/magatartásait:

- ❑ *Anyaországi (etnocentrikus) orientáció:* Ez a közelítés azt jelenti, hogy az anyaországbeli menedzsereknek nagyobb a szavahihetősége, mint bármelyik külföldinek, dolgozzon az a központban, vagy bármelyik leányvállalatnál. Természetesen ennyire élesen egyetlen cég sem fogalmaz. Egy etnocentrikus vezető szerint a bonyolult termékek gyártását kizárólag csak az anyaországba kell telepíteni, míg az egyszerűbb összeszerelést rá lehet bízni a

⁹ Massachusetts Institute of Technology

külföldi részlegekre. Szűkebb témánk szempontjából például kiemelhető, hogy ilyen vállalatoknál a kulcspozíciókat kizárólag anyaországi menedzserek töltik be. Jelentősek a különbségek a központi és a helyi bérek között az előbbiek javára. Általában mind a központi, mind pedig a helyi leányvállalatok menedzserei az anyaországgal azonosítják a cég eredetét és nemzetiségét.

- ❑ *Helyi-fogadóországi (policentrikus) orientáció:* Azon cégek sorolhatók ide, ahol a központ menedzserei belátják, hogy a fogadó országok üzleti kultúráját a helyiek értik a legjobban. Arra törekednek, hogy a leányvállalatok lokális jellegét minél jobban kidomborítsák. A jó pénzügyi kontrolling rendszerre hárul az a szerep, hogy a céget egybetartsa. A policentrikus orientáció még nem a legmagasabb szintje a multinacionális közelítésnek. A helyi cég kulcspozícióit helyi szakemberek töltik be. Ezzel kapcsolatban érdemes utalni Bogdán (2008:7) azon észrevételére, hogy „még a legpolicentrikusabb cégnél is találunk egy-két külföldit a felsővezetésben”. A központba azonban lokális menedzser nagyon ritkán kerül be a helyi leányvállalatoktól ebben a modellben.
- ❑ *Regionális (régiocentrikus) orientáció:* A jelentős regionális kötődéssel bíró cégek sorolhatók ebbe a kategóriába. Hasonlóan a következő transznacionális orientációhoz, a vállalat egészének irányításába szélesebb menedzser réteg van bevonva. A regionális tevékenység irányításába a helyi menedzsereknek nagyobb a beleszólásuk, viszont csak elvétve kerül be közülük valaki a cég központjába.
- ❑ *Globális vagy transznacionális orientáció:* Ennek keretében a vállalat mind helyi, mind világviszonylatban egyaránt a legjobb szeretne lenni. Ez a magatartásmód feltételezi, hogy nem a nemzetiségi hovatartozás dönt a kulcspozíciók elosztásánál. Az ilyen cégeknél a helyi menedzsereket is bekapcsolják a cég általános ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerébe. Az említett magatartási mód követését számos tényező akadályozza napjainkban. Így többek között megemlíthetjük a nemzeti nacionalizmusok újraéledését, a globális struktúra működtetésének növekvő költségét, a sajátos kommunikációs nehézségeket és nem utolsósorban a szükséges menedzser emberanyag biztosításának a nehézségeit.

Szentes (2011:383) arra hívja fel a figyelmet, hogy a TNC-k hagyományos „internalizálási” törekvései (Dunning nyomán) – aminek következménye az egyre nagyobb kiterjedésű (horizontális és vertikális) cég (szerző saját kiemelése) – egyértelműek lettek a különböző pozíciók súlya és befolyása. Az idézett szerző szerint az elmúlt években felerősödött „externalizálási” törekvések – outsourcing, szerződéses dolgozók foglalkoztatása (szerző saját kiemelése) – jelentős átrendeződést okoztak az értékláncban és a különböző pozíciók súlyában.

Másik fontos nemzetközi személyzetmenedzselési elmélet az akkulturizáció¹⁰ kérdése. A külföldi kiküldött sikerességét nagyban befolyásolja, hogy mennyire tud az adott ország sajátosságaihoz

¹⁰ Nem tévesztendő össze enkulturizációval (enculturation), ami nem más, minthogy valaki elsajátítja saját kultúráját (Róka-Hochel, 2009)

alkalmazkodni. Tung (1982) már több felmérésében igazolta, hogy a nemzeti sajátosságok miatt a külföldi kiküldöttek sikertelenségi okai nagyon eltérőek. A családtagok és a feleség eltérő szociális státusza miatt az amerikai cégeknél ez a tényező az első helyre került, míg a japán cégeknél ez a faktor csak az ötödik helyen szerepel a fontossági rangsorban.

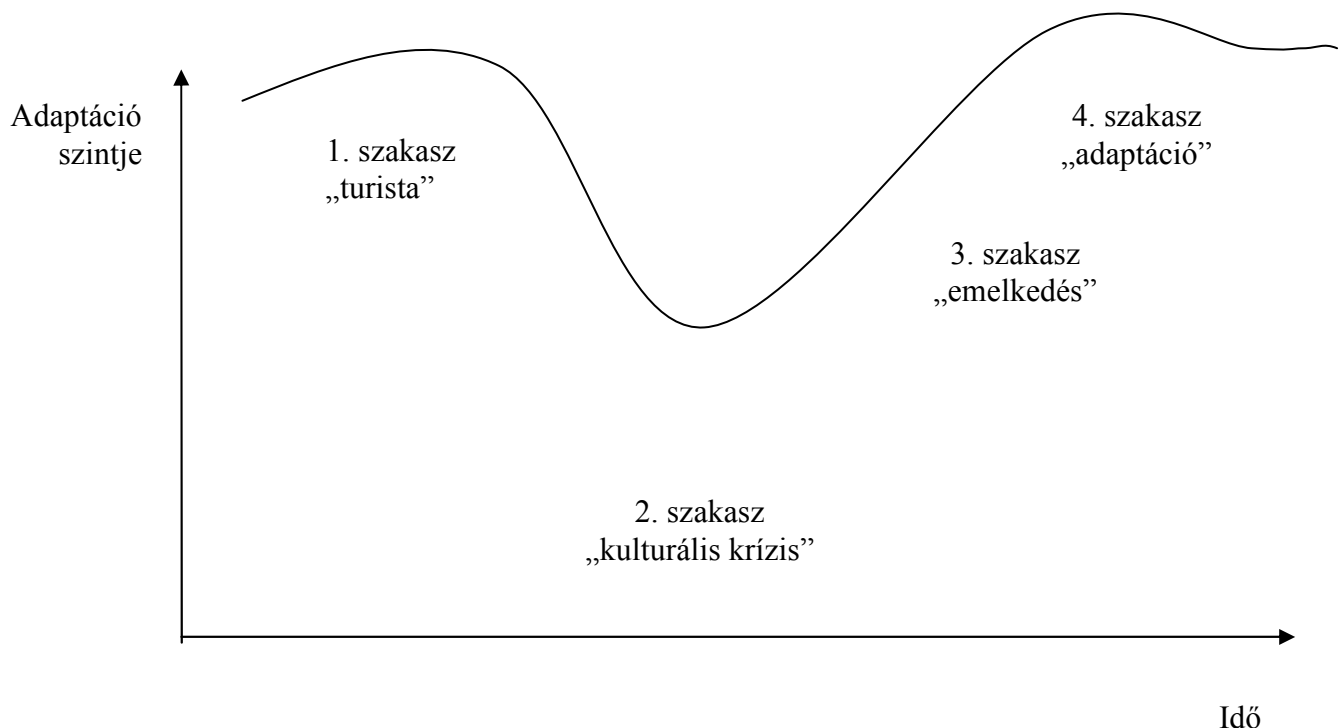
Egy 2002-ben lebonyolított felmérés szerint, a nemzetközi kiküldetés sikertelenségeiben az alábbi tényezők játszanak szerepet (GMAC 2002):

- ☐ családtagok, házastárs elégedetlensége,
- ☐ adaptációs hiányosságok,
- ☐ a család adaptációs nehézségei az új környezetben,
- ☐ az eltérő vezetési stílus alkalmazási igényével összefüggő problémák,
- ☐ nyelvi-kommunikációs nehézségek,
- ☐ kísérő partner, házastárs foglalkoztatásának problémái.

A szakirodalomban, az amerikai feleségek esetében jelentős számban mutatták ki, a *nem megfelelő alkalmazkodásuk* miatt bekövetkezett hazatérések előfordulását. Kevesebb információ áll rendelkezésünkre más nemzetek esetében. A japán kiküldöttek feleségei esetében gyakran ennek a problémának a bekövetkezését azzal kerülik el, hogy a házastárs általában nem követi férjét külhonba (Simeon és Fujio, 2000).

A kulturális alkalmazkodás folyamata egyes vélemények szerint jól szemléltethető egy „U-alakú” jelleggörbével.

11. ábra: Kulturális alkalmazkodás folyamata



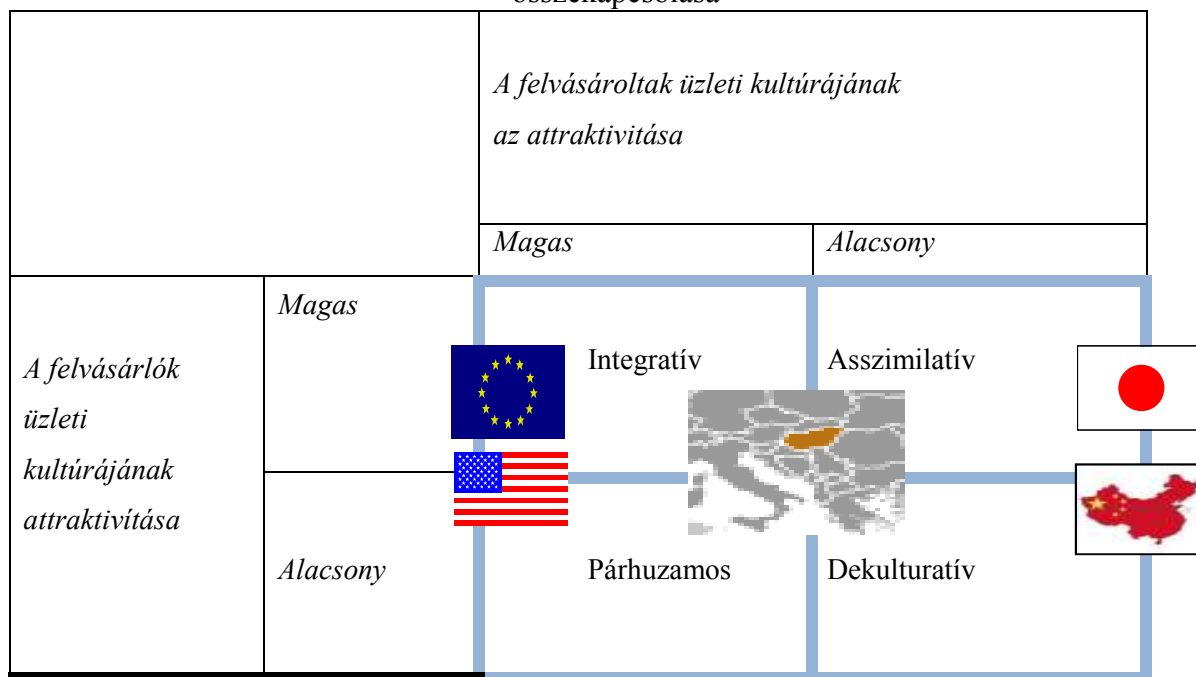
Ugyanakkor épp az előző, 11. ábra egyik kidolgozója úgy véli, „hogy a görbe nem normatív, és nincs igazán statisztikai mérésekkel alátámasztva” (Dowling-Welch, 2004: 92).

A kulturális adaptáció folyamatának szemléltetésére számos szerző (Tung, 1994; Heidrich, 2001 és Cerdin, 2002) az akkulturizációs mátrix használatát ajánlja.

- ❑ *Integrációról* beszélünk akkor, ha aránylag kiegyensúlyozottan megy végbe a kiküldöttnek a helyi partnerekkel, kollégákkal való együttműködése.
- ❑ *Asszimilációról* akkor beszélhetünk, ha a kiküldött adaptálódik a helyiekhez. Ez azzal magyarázható, hogy a helyi gyakorlat sokkal attraktívabb a kiküldöttével összehasonlítva.
- ❑ Sajátos módszer az úgynevezett szeparáció, amikor az expat kultúrája sokkal fejlettebb, mint a helyieké. Ebben az esetben a *szeparáció* a leggyakoribb akkulturizációs módszer.
- ❑ A magyar fülnek idegenül hangzó szóval, *dekulturizációnak* jelölik azt a folyamatot, amikor van domináns kultúra. Ilyenkor az expat megpróbálja ráerőltetni saját kultúráját a helyi cégre.

A különböző felfogások szerint vannak, akik viszonylag jobban és könnyebben alkalmazkodnak egy-egy kultúra értékeihez. Nincs univerzális recept arra, hogy mit kell ehhez tudni (Murray-Murray, 1986). Dowling és Welch (2004: 85) szerint „azok a legsikeresebbek, akik technikai tudásuk és tapasztalatuk átadása mellett képesek megbarátkozni annak a kultúrának a sajátosságaival, amelyikben dolgoznak”. Róka-Hochel (2009: 45) úgy vélik, „a jövőnk függ attól, hogy az ember képes-e túllépni a saját kultúráján”.

12. ábra: Felvásárlással és összeolvadással összefüggő menedzsment és HR gyakorlatok összekapcsolása



Az előbb leírt akkulturizációs mátrixot gyakran használják a felvásárlások és összevonások (Mergers&Acquisitions/M&A) kapcsán felmerülő menedzsment kultúra és HR gyakorlatok összekapcsolásához (Berry, 1980). Drjonovszky (2005) ezzel kapcsolatban arra utal, hogy a felvásárlás nemcsak pénzügyi, hanem kulturális kérdés. Storey-Salamon (2010: 111) azt is kiemelik, hogy „a nagyon gyakori hibaszázalék ellenére” népszerű az M&A alapú piacra lépés, piaci terjeszkedés. A legnehezebb feladatot jelenti az előző ábrán is bemutatott „vállalati kultúrák összeolvasztása, a kompenzációs rendszerek és személyzeti problémák megoldása”. Ezt a problémát az idézett szerzők a „hard/kemény” kompetenciák (tudás-tapasztlat-magatartás) helyett a „soft/lágy” kompetenciák előtérbe helyezésével javasolják kiküszöbölni.

1.5 NEMZETKÖZI CÉGEK CSOPORTJAI

1.5.1 FEJLETT VILÁG MULTIJAI

Bartlett-Beamish (2011) korábban már idézett munkájukban úgy fogalmaznak, hogy igazán multinacionális cégről (MNE) csak azóta beszélhetünk, amióta a külföldi tulajdon, export-import tevékenység mellé jelentősebb közvetlen külföldi beruházási (foreign direct investment) és aktív menedzsment (active management) tevékenység párosult. Sőt még ehhez azt is hozzá teszik, hogy a külföldi leányvállalatok integráns részeivé váltak az anyavállalatuknak. Ebből fakadóan a korai gyarmati kereskedőcégek nem sorolhatók szerintük ebbe a kategóriába.

Az elmúlt évtizedek alatt jelentősen átalakult a multinacionális cégek fogalma. Az ENSZ által használt MNC fogalom is jelentősen módosult az évtizedek alatt. Még 1973-ban az ENSZ megfogalmazása szerint MNC kategóriába sorolható volt az a cég, amely kettő vagy több országban birtokolt és irányított gyárat, bányát, kereskedelmi irodát. Tíz évvel később, 1983-ban már jóval összetettebb módon fogalmazták meg az MNC fogalmát. E szerint MNC az a cég, amely kettő vagy több országban működik függetlenül annak jogi formájától. Az ilyen cég koherens integrált stratégia keretében működik és a különböző egységek között aktív erőforrás, információ és tudás áramlás figyelhető meg.

Az értekezésemben gyakran idézett UNCTAD jelentések (2008, 2009, 2012) a globális stratégiát folytató cégeket transznacionális társaságoknak (Transnational Company=TNC) nevezik. Szentes (2008:105) szerint akkor beszélünk transznacionális, illetve multinacionális társaságról, ha „részvénytársasági formában és több nemzetgazdaságban működő vállalati képződmény, amelyeknek részvénytulajdonosai különböző államokhoz tartozó természetes és jogi személyek”.

Csath (2008) megkülönbözteti a hazai, a nemzetközi, a multinacionális, a globális és a transznacionális vállalatokat.

Drucker (2004 és 2009:58) szerint „transznacionális cégnek szemben a multinacionális céggel, csak egy entitás létezik, a világ”. Az ilyen cégek az idézett szerző szerint az eladást, a szolgáltatást, a PR-t

(public relationst) és a jogi ügyeiket helyben intézik. Viszont a termelést, a marketinget, az árképzést és a menedzselést globális méretekben szervezik. Azonban látni kell, hogy ezek a cégek sem tudják kikerülni a helyi kormányok szabályozási követelményeit, alkalmazkodniuk kell.

Dicken (2011: 110) úgy látja, hogy minden olyan társaság, amely a saját országán kívül egy másik országban is irányít egy leányvállalatot, azt transznacionális cégnek lehet tekinteni.

Dicken (2011, 163-164) szerint a legalacsonyabb a korábban már idézett TNI index a japán cégek esetében. Amíg 1993-ban az egész világot figyelembe véve a TNI index még csak 51,6 addig 2007-re ez a mutató 62,7-re növekedett. Az amerikai cégek esetében növekedett ez a mutató 36,7-ről napjainkra 57,2-re. Azonban, legalábbis minőségi értelemben a TNC-ék még mindig kötődnek a saját anyaországukhoz.

Bartlett-Beamish (2011) úgy vélik, hogy a különböző iparágak vállalatai eltérő módon reagálnak a globalizációs hajtóerők által kiváltott változásokra.:

- ❑ Azokban az iparágakban, ahol a globalizációs hajtóerők hagyományosan erősek voltak, ilyen iparágak - a mikroelektronika, szórakoztató elektronika - gyorsan globálissá váltak és globális stratégiát folytatnak már azóta is.
- ❑ Azokban az iparágakban, ahol a K+F (mosószer, műtrágya, stb.) vagy a termelési költségek a vállalat összköltségéhez képest jelentős volt, a multinacionális közelítés volt a legmegfelelőbb. Ezekben az iparágakban a helyi leányvállalatokra építettek ezek a cégek.
- ❑ Vannak olyan iparágak, mint a távközlési kapcsoló készülékek termelése, ahol az innovációt a különböző nemzeti piacok tekintetében kell realizálni.

A következő kérdés, hogyan lehet megvalósítani a transznacionális mentalitást? „A napjaink környezetében alig-alig van igazi globalizáció-orientált iparág. Sokkal inkább jellemző, hogy a hatékonysági kritériumokat ezek az iparágak komplex, transznacionális módon kívánják elérni” Bartlett-Beamish (2011:125).

Csáki (2011, 251) szerint „a transznacionális vállalatok globálisan, tehát összvállalati szinten optimalizálják a költségeiket, és maximalizálják profitjukat (profitjaikat)” ... „globális kockázatkezelési megfontolásokból megelégedhetnek - megelégednek a „kielégítő profit” elérésével”. A jelen disszertáció szerzője gyakran találkozott az előzőleg említett kielégítő profit szindrómával a saját vezetői munkája során. Az ilyen tapasztalatok számos címkével jelölhetők a hagyományos és az új típusú tudásszolgáltató iparágakban. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a tapasztalataim szerint a kielégítő profit esete nemcsak transznacionális cégeknél, hanem erős pénzügyi háttér esetén kisebb multiknál is megfigyelhető. Így többek között:

- ❑ *Üzletfejlesztési célok* miatt a terjeszkedést finanszírozó partnerek lemondanak a rövidtávú profitjukról és fedezik a piacfejlesztés profitját és állják a helyi új iroda veszteségeit. Hasonló esettel találkozunk akkor, amikor egy nemzetközi cég helyi leányvállalati kiválósági központja hajt végre üzletfejlesztést a hozzárendelt másik ország piacán és a fejlesztés költségeit máshol megtermelt profitból fedezik.

- ❑ *Piacmegtartási céllal* napjainkban gyakran elfogadják a nagy külföldi pénzintézetek hazánkban a különleges ágazati adókat, így fenntartva a kielégítő profit szinten, az itteni piacon a működést.

Cavusgil és szerzőtársai (2008) szerint a nemzetközi vállalatok az alábbi három csoportba sorolhatók:

- ❑ A *nemzetközi fókuszú multik*, amelyek lehetnek nagy cégek vagy KKV-ék. Kifejezetten fontos és lényeges számukra a nemzetközi jelenlét. Ezek a cégek között megtalálhatók a hagyományos termelő vállalatok, illetve szolgáltató cégek egyaránt.
- ❑ A *közvetítő* cégek, amelyek logisztikai és marketing szolgáltatásaikkal biztosítják a termékek és szolgáltatások eljuttatását a fogyasztókhoz.
- ❑ A nemzetközi vállalatok tevékenységét *segítő szolgáltatók, facilitátorok* (tanácsadók, jogi irodák bankok, vámszakértők, szállítmányozók, stb.), amelyek sajátos tevékenységükkel segítik a nemzetközi fókuszú multik munkáját.

Az utóbbi időben kibontakozott fenntarthatósági viták és közelítések nemcsak a természettel, a környezettel, hanem a vállalatok lokalizációjával is hozott újat. A vélemény megfogalmazói erőteljesen hangoztatják a vállalatok helybeliségét – a helyi vállalatok támogatását. Shuman (2010, 152) úgy véli, hogy „egy helyi vállalkozás jóval nagyobb gazdasági szorzót – multiplikációt, szerző kiemelése – képes létrehozni, szemben a nem helyi vállalkozásokkal”. Az említett szerző arra hivatkozik, hogy a helyi cégek jóval többet költenek, összehasonlítva a nem helybeliakkal, amelyek állandóan ácsingóznak más államok adókönyvései után. Barlett-Beamish (2011) számos olyan tényezőt elemeznek, amelyek nagymértékben erősíthetik a cégek lokalizációját. Ide sorolják többek között: a kulturális tényezőket és a korábban már említett helyi kormányok szabályozását. Úgy vélik, hogy minden külső globális tényező ellenére jelentős nyomás van a lokalizáció erősítésére.

1.5.2 FELTÖREKVŐ ORSZÁGOK MULTIJAI

A cégek nemzetköziesedési elmélete alapvetően a fejlett világ nemzetközi cégeinek a tapasztalatain alapult. Az elmélet kiinduló alapja a Vernon termékéletrajzi elmélet (1966) volt, amit hamarosan követett a korábban már említett Uppsala-modell vagy a fokozatos nemzetköziesedés (stage) modellje (Johanson-Weidersheim-Paul, 1975; Johanson-Vahlne, 1977). Ezek az elméletek szorosan kapcsolódtak Dunning (1986, 1993 és 1995) eklektikus modelljéhez. A jelzett elméletek kidolgozói – az akkori helyzet sajátos volta miatt – nem vették viszont figyelembe a fejlődő világ és az átalakuló országok nemzetköziesedő cégeinek sajátosságait.

Az utóbbi években egyre több olyan multinacionális cég jelenik meg a világpiacra, amelyek anyaországai; India, Kína vagy éppen Brazília. Ezekkel a cégekkel kapcsolatban is felmerülnek azok az alapvető kérdések, amelyek a fejlett nyugati világ multijaival már korábban megfogalmazódtak. Így többek között a következőket emelhetjük ki:

- ❑ Mennyire tartják meg külföldön is a hazai környezetben kialakult menedzsment és HR gyakorlatukat vagy eltérnek attól?
- ❑ Mennyire standardizáltak a világ különböző részein alkalmazott menedzsment és HR rendszereik és folyamataik?

A feltörekvő multik először a 60-as évek elején jelentek meg a nemzetközi porondon. Az első generációs feltörekvő multik csoportjába sorolja Guille'n és Garcí'a-Canal (2009) a taiwani (pl. Acer, Formosa stb.), a dél-koreai (pl. Hyundai, LG, stb.) és a spanyol (pl. Telefonica, stb.) cégeket. A második és a harmadik generációs vállalatok az elmúlt két évtizedben jelentek meg, közülük a jelzett szerző megemlíti az indiai (pl. Tata, HCL Technologies, stb.) (Nayar, 2005) a dél-amerikai (pl. brazil és mexikói) cégeket. Ide sorolhatók továbbá az IBM laptop üzletágát kivásárló Lenovo, Sime Darby Berhad malajziai kereskedelmi-ipari konglomerátum (Ahmad-Kitchen, 2008). Khanna és Palepu (2010, 127-128) „ún. feltörekvő multikról (emerging giants)” írnak munkájukban. A jelzett szerzők az említett feltörekvő multik legismertebbjei közé sorolják: „Cemex (Mexikó), Infosys (India), SAB-Miller (Dél-Afrika), Haier Group (Kína), Bharti Airtel (India), China Light and Power (Kína), Koc (Törökország) és Petrobras (Brazília)”.

Khanna és Palepu (2010, 130) szerzők a következőkben leírt négy jellegzetes stratégiai gondolkodást azonosítottak a feltörekvő multik gyakorlatában:

- ❑ *Követő-adaptáló (replicate-adapt) cégek* – amelyek részben vagy teljesen átvesszik a fejlett piacokon kialakult üzleti modelleket és azokat kiegészítve helyi piacismereteikkel, tudásukkal és képességeikkel megfelelő módon alkalmazkodnak az intézményi környezet kihívásaihoz.
- ❑ *Egyedül cselekvő vagy együttműködő (alone or collaborate) cégek* – amelyek kizárólag magukra támaszkodva vagy más fejlett országokbeli multikkal létrehozott vegyesvállalatok és kollaboráció segítségével az intézményi környezet által támasztott kihívásokkal szemben működnek.
- ❑ *Elfogadó vagy kihívó (accept or change market context) cégek* – amelyek teljesen adaptálódnak a helyi piacok kihívásaihoz, vagy megpróbálják átlépni vagy kikerülni az intézményi környezet által támasztott korlátokat.
- ❑ *Belépő, várakozó vagy kilépő (enter, wait or exit) cégek* – amelyek inkább kivárnak és a hazai piaci lehetőségeket erősítik vagy csökkentik az új piac jelentőségét.

Egyesek úgy vélik, hogy a feltörekvő transznacionális cégek első generációjára inkább a nemzeti jelleg volt a jellemző. Véleménye szerint az újabb generációs cégek már alkalmazzák mindazokat a lehetőségeket, amelyek globális terjeszkedésükben rendelkezésükre áll.

A válság felerősítette, hogy a feltörekvő országok nemcsak vonzó befektetői célpontokká váltak, hanem egyre „inkább saját TNC-ek anyaországai is lettek” (Koltay, 2009:47).

2 HR VÁLTOZÓ FOGALMA - A VILÁG KÜLÖNBÖZŐ MENEDZSMENT RÉGIÓIBAN

Ebben a részben a világ különböző vezetési rendszereinek/régióinak – az amerikai, ázsiai, nyugat-európai, kelet-európai és a hazai vállalatok – emberi erőforrás menedzselési jellemzőit ismertetjük. Kitérünk arra is, hogy milyen módon próbálják alkalmazni az amerikai, a japán és a nyugat-európai multinacionális/transznacionális cégek külföldi leányvállalataiknál az otthoni környezetben kialakított emberi erőforrás menedzselési módszereiket. A kérdéskör jobb megértése céljából először összefoglaljuk az e vállalatokra jellemző általános menedzselési elveket, továbbá áttekintjük az emberi erőforrás menedzselés általános funkcióit. Felhívjuk a figyelmet az elmúlt évtizedek alatt e területen lezajlott változásokra. Bemutatjuk a HRM régióbeli és hazai fejlődésének leglényegesebb jellemzőit. Vizsgáljuk a legújabb globális gazdasági és pénzügyi válság HR kihatásait. Végül kitérünk a HRM jövőjével kapcsolatos legfontosabb elgondolásokra.

2.1 OSZTÁLYOZÁSI LEHETŐSÉGEK

Mielőtt meghatároznánk, mit jelent az értelmezésünkben a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment fogalma, célszerű áttekinteni az emberi erőforrás menedzsmenttel (HRM-mel vagy HR-rel) kapcsolatos legfontosabb értelmezéseket. Erre azért is van szükség, mivel az általános HRM módszerei és eljárásai legtöbbször nem térnek el az IHRM esetében sem (Dowling et al., 2008). Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének áttekintését többféle módon is el lehet végezni:

- ❑ Az egyik igen gyakori tárgyalásmód, amikor a különféle szerzők (Amstrong, 1999; Mathis-Jackson, 2008 és még sokan mások) áttekintik a HR szerepének átalakulását a különböző *menedzsment irányzatok* (tudományos vezetés, emberi viszonyok, HR megjelenésekor és napjainkban a HR) keretében.
- ❑ Az emberi erőforrás menedzsment, mint önálló funkció, bizonyos vállalati mérethatár fölött létezhet csak gazdaságosan, ezért hosszú ideig a nagyvállalatok kiváltsága volt ez a terület. A legtöbb HR könyv a *nagyvállalati körre* vonatkozóan tárgyalja e diszciplína fejlődését. Ezekben a munkákban a HR fő funkcióit és befolyásoló tényezőit az említett cégek szempontjából mutatják be a szerzők (Bohlander-Snell, 2007, Torrington-Hall, 2008 és Karoliny, 2010).
- ❑ A különböző (pl. állami, magán és helyi) szektorok eltérő igényeket támasztanak a HR-rel szemben. A közszolgálati (központi és a helyi közigazgatási) szektor igen jelentős számban¹¹ (Karoliny et al., 2005) foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek (pl. New Public Management=NPM) nem hagyják érintetlenül a közszféra tradicionális HR megoldásait sem. Ezért egyre nagyobb az érdeklődés e területen a *magánszférában sikerrel alkalmazott HR módszerek* iránt (Bossart and Demmke, 2003 és Poór et al., 2009). Sőt

¹¹ Kb. az összes foglalkoztatottak 10-20%-a

Bartlett és Beamish (2011:209) egy újfajta “Public – Private”¹² kapcsolati rendszert¹³ javasol ezen a területen.

- ❑ Különböző HR szakkönyvekben nagyon sokat lehet olvasni arról, hogy mit jelent az emberi erőforrás menedzsment. Többben külön fejezetben elemzik a HR menedzselés szervezeti formáit. Sok információ van arról, hogy a tipikus jellemzők (pl. méret, összetettség, tulajdonforma) függvényében hogyan célszerű menedzselni a különböző HR funkciókat. Viszonylag kevesebb hivatkozást találunk arról, hogyan kell magát a *HR rendszert, és szervezetét az innováció és a jövő függvényében átalakítani* (Storey, 2007 és Ulrich et al., 2009).
- ❑ A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a ’80-as években létrejött a *nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM)*, mint önálló tudomány (Dowling-Schuler, 1990; Brewster-Hillar, 1999; Evans et al., 2002; Dowling et al., 2008). Sokan a jelentősebb menedzsment kultúra-tömbökhöz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Jelen munkánkban is ezt a felfogást követjük.

2.2 AMERIKAI KEZDETEK

Az amerikai menedzsment rendszerben domináns szerepet töltenek be a *hatalmas korporációk*, amelyek irányítása már a múlt század elején szükségessé tette a szisztematikus vezetési eljárások alkalmazását. Ez az igény, kedvező táptalajt biztosított a tudományos vezetés (Scientific management) irányzatának kialakulásához.

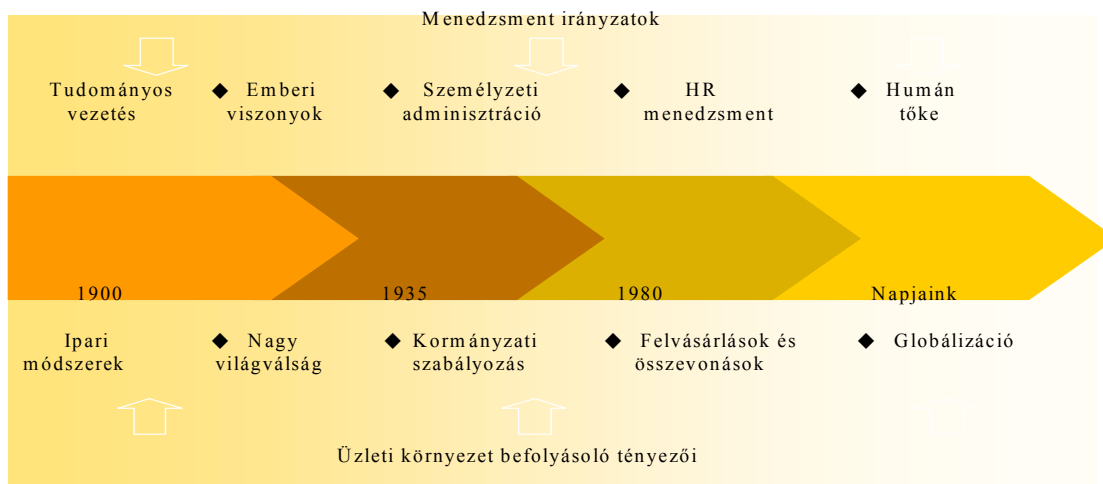
A tradicionális amerikai menedzsment modell nagyon szorosan kötődik a nálunk is sokat emlegetett Frederick Taylor nevéhez, aki a század elején nagy népszerűségnek örvendő Tudományos Vezetés irányzatát megalapozta. Természetes következménye ennek, hogy a gyakorlatban kialakították az egyéni darabbér rendszerét, vagy az egyének, munkavállalók önkéntes erőfeszítésén alapuló Célközpontos Vezetési Rendszert (Management by Objectives = MbO).

A különböző szerzők (Carell et al., 2000; Brewster et al., 2004 és 2007) egybehangzóan vélik, hogy napjaink HR mozgalmának múltja az USA-ba vezet. A HR legfontosabb itteni előfutárainak a tízes és húszas évek tudományos vezetése, a harmincas és negyvenes évek emberi viszonyai (Roethlisberger–Dickson, 1939), valamint a közös értékrend és vállalati kultúra fontosságát felismerő kiválóság elmélet (Peters-Waterman, 1982) tekinthetők. Az elmúlt száz évben is jellemző volt, hogy amikor a társadalmi-gazdasági változások megértek, akkor jelent meg a Taylorizmus, az Emberi viszonyok tana vagy éppen a vállalati kormányzás irányzata.

¹² Itt nem a hazánkban elhíresült PPP konstrukciókról szólnak az említett szerzők.

¹³ Ebben a rendszerben a magán szektor átvenne számos megoldást a köz- és a non-profit területről.

13. ábra: Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései



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

2.2.1 HAGYOMÁNYOS SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT MODELL

A HRM múltját taglaló könyvek és tanulmányok legtöbbször a szakma múltját¹⁴ az USA-ban a múlt század elején létrejött *tudományos vezetés iskola* képviselőiben – Taylor (1911) Gilbreth-Gilbreth (1911) – látják. A legjelentősebb és a leghosszabb ideig fennálló irányzat volt a tudományos menedzsment iskolája, amely közel nyolcvan évig képes volt hatni erre a területre. Létrejöttének fő indoka volt, hogy megnőtt a gazdasági élet különböző területein a hatékonyság javítása iránti igény.

A klasszikus vállalati dolgozó képzelt modellje, a „homo oeconomicus”, akinek a példáját jó száz évvel ezelőtt Taylor (1947) már leírta, céltudatosan dolgozik. Nagyobb bérért arányosan nagyobb teljesítmény elvégzésére hajlandó. Ebben a modellben a menedzsment mindent tud, a dolgozó pedig szolgai módon végrehajtja a vezetés instrukcióit. Az idők folyamán ez a modell sokat változott, jelentősen módosult a vezetés gyakorlata és megváltozott a dolgozók viszonya, kötődése vállalatukhoz és munkájukhoz egyaránt. A hagyományos személyzeti modell első negyed százada alapvetően az egyénre koncentrált.

Elton Mayonak - az *Emberi viszonyok iskolájának* képviselője - a Hawthorne-i üzemben lebonyolított vizsgálatait a csoportra, az abban rejlő viszonyokra irányították rá a figyelmet. Ez a munka folytatódott Kurt Lewin (1933, 1948, 1973), Muzafer Sherif és Carolyn Sherif tevékenységével, és ezt a sort Chester Barnarddal lehetne zárni (Schuler, 2000). Amikor az amerikai dolgozók életminősége javult, a dolgozói elégedettséget már nem lehetett a hagyományos Taylori eszközökkel javítani és növelni – pl. mennyiségi ösztönzéssel, – igény mutatkozott a pszichológiára és dolgozók csoportviszonyainak a javítására (Roethlisberger-Dickson, 1939). Ezek voltak azok a tényezők, amelyek jelentősen hozzájárultak az emberi viszonyok tanának elfogadásához (Vaszkun,

¹⁴ Itt most eltekintünk a HRM régmúltjának - a jóléti adminisztrátor - XIX századi történetének a taglalásától. Erről lásd bővebben Karoliny (2010) munkáját.

2011). Ez az új közelítés Levie (1993) szerint valószínűleg a magasabb szintű dolgozói elégedettség nyomán termelékenység növekedést eredményezett.

A II. világháborút követően a magánszférában kezdett terjedni többek között az Assessment Center (Értékelő Központ) módszer, ebben úttörő szerepe volt az AT&T-nél tevékenykedő Douglas Braynak (1974).

A hagyományos amerikai HRM rendszerben központi helyet foglalt el a munkakör betöltőjének feladatait részletesen szabályozó *munkaköri leírás*. A tipikus munkaköri leírás alapja a munkakör outputjából (eredményeiből) kiinduló felelősségek (accountabilities) meghatározása. Ez a dokumentum rögzíti a munkakör jellegét és tartalmát. Összefoglalja a munkakör betöltőjétől megkívánt tudást és tapasztalatot. E felfogás alapján a gyakori munkahelyváltás elfogadott volt, sőt a sajtóban olvasható különféle siker sztorik még ösztönözték is ezt. A munkavállalók ilyen törekvései igen gyakran meggátolták a vállalatokat, hogy jelentős összegeket áldozzanak dolgozóik képzésére és fejlesztésére (Weihrich, 1990).

A vállalatok fizetési rendszerei igen fejlett munkakör-elemzési és -értékelési technikákon alapultak. A különböző munkakör-értékelési rendszerek (analitikus és globális) segítségével alakították ki a munkakörök belső rangsorát kifejező besorolási rendszereiket (Poór, 2009).

A korábbi részekben már többször idézett Jack Welch, aki 1981-ben vette át a General Electric (GE) irányítását, „forradalmian” változtatott a korábban leírt rendszeren. Ésszerűsítette a GE szervezetét és megszüntette a nagyon kis különbségeken alapuló munkaköri besorolást, helyette a rugalmasságot biztosító és a nagyobb teljesítményre sarkalló megoldást (ún. broad banding) vezetett be (Carell et al., 2000).

„Peter Drucker véleménye szerint az ötvenes évek közepén az amerikai személyzetis pozíciója még mindig csupán a szociális munkás, az irattáros, az adminisztrátor és esetleg – szakszervezeti problémák esetén – a tűzoltó kombinációja” (Karoliny, 2010). Az előzőleg idézett Drucker (1968) azt is kifogásolta, hogy a hagyományos személyzeti menedzsment híján volt a stratégiai orientációnak és alapvetően *adminisztratív feladatokat* látott el. Ehhez a helyzethez az is hozzájárult, hogy az emberi erőforrás/személyzeti kérdések tárgyalásának és vizsgálatának hosszú ideig nem alakult ki megfelelő elméleti megalapozottsága (Lunde, 1994).

2.2.2 MAI AMERIKAI HRM

A 70-es években fokozatosan kezdett teret nyerni a maihoz hasonló HRM (Schuler, 2000). A modern HRM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Druckernek (1973), aki rámutatott a téma szempontjából fontos munkájában, hogy a HRM-nek nemcsak adminisztratív feladatai vannak. Az utóbbi évtizedekben az amerikai emberi erőforrás menedzsmentben két HRM irányzat alakult ki.

Nézzük meg először az ún. „kemény” (*hard*) iskola modelljét, amelyet Michigan modellnek is neveznek. Ez a modell szoros és egyirányú kapcsolatot, illeszkedést feltételez a HRM stratégiája és a

cég stratégiája között. A Michigan modell négy fontos HRM alrendszert különböztet meg. Ide sorolják a kiválasztást, az értékelést, az ösztönzést és a fejlesztést (Fombrun et al., 1984).

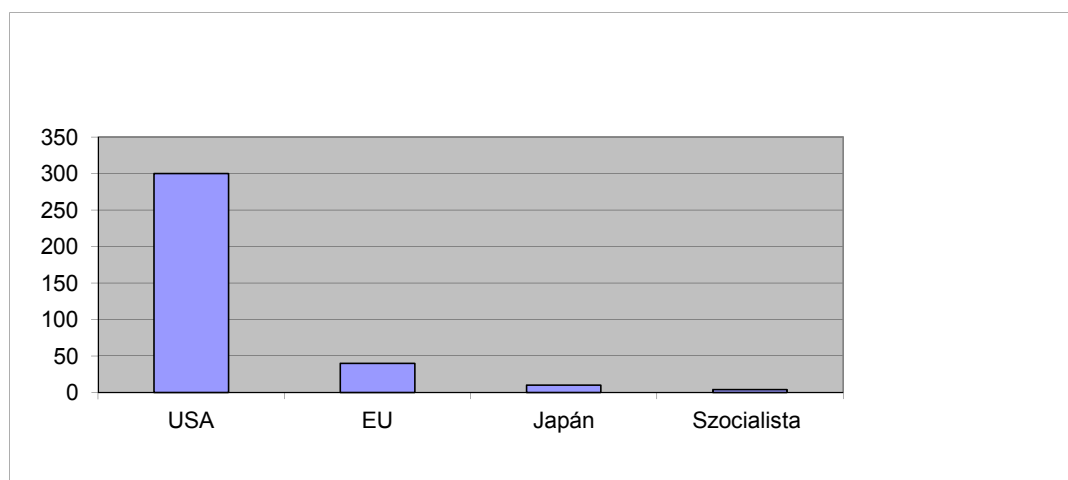
Az előzőleg említett modell mind Brewster és szerzőtársai (2004), mind Sparrow és Hiltrop (1994) véleménye szerint szoros kapcsolatban áll a tudományos vezetés iskolájával. A modell logikus folyamánya Taylor felfogásának - melynek nyomán Schmidt, a gömbvasakat szállító munkás -, Taylor (1947) kísérleti alanya, hatékonyabban és jobban kezdett dolgozni.

A Michigani „kemény” HRM modell megjelenésével közel azonos időben publikálták Beer és szerzőtársai (1984) az ún. *Harvard modellt*. E felfogás szerint a megfelelő HRM politikák és rendszerek kialakítása egy soktényezős modell függvénye. Ebben a modellben a dolgozói elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van. Ez tekinthető az ún. „lágy elemeket” hangsúlyozó közelítések kiinduló pontjának. A modellben az a felismerés is megfogalmazódik, hogy a vezetésnek hathatósan kell támaszkodni az alkalmazottak hatékony bevonására. A modell fontos feltevése a kölcsönösség, amely segítségével kialakulhat az a légkör, amiben a vezetés jobb eredményre számíthat, az alkalmazottak pedig jobban kiteljesíthetik fejlődési igényeiket (Karoliny, 1997).

További fontos előrelépést jelentett az, amikor Schuler-Jackson (1987) szerzőpáros publikálta azt a felfogását, hogy a különböző Porteri versenysztratégiákhoz eltérő szerep- és magatartás profilok rendeltek.

Az amerikai HRM-ben napjainkig él a korábban említett stratégiai orientáció, amit a cég versenysztratégiája tükrében ajánlanak finomítani (Mathis - Jackson, 2003). Mások a csoportok (teamek) szerepének fontosságát hangsúlyozzák modelljükben, a TQM alapú HRM rendszerek alkalmazásakor. Brewster és szerzőtársai (2004) úgy vélik, hogy az amerikai HRM fejlődését négy tényező befolyásolta jelentősen. Mindezekkel összefüggésben fontosnak tartják a sajátos *munkajogi* és a *liberális* gazdasági környezetet, a *szakszervezetek korlátozott* szerepét, továbbá az *alacsony kontextusú üzleti kultúra* befolyását. (Megjegyzés: Erről még bővebben lehet olvasni a 3. rész a kultúrával foglalkozó alpontjában.) Marján (2005: 70) is úgy véli, hogy a piaci versenyalapú amerikai HRM modell alappillérei közé sorolhatók az előzőekben felsoroltakon kívül „a jókora jövedelemkülönbségek”.

14. ábra: Tipikus különbségek (szoros) a legnagyobb és legalacsonyabb jövedelmek között a világ különböző régióiban (1985-1990)



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

Az Egyesült Államok gazdaságában továbbra is meghatározó szerepet játszanak a nagy mamutvállalatok és a korporációk. Ha ezeknek a vállalatoknak az élén változik a *vezető személye*, az igazi média esemény. Így volt ez 2001-ben, amikor közel 20 éves regnálása után nyugdíjba vonult a GE nagyhatalmú vezetője Jack Welch. Az információtechnológiai ipar egyik meghatározó személyisége, Bill Gates 2008 júniusában hátrébb lépett. Nem vonult nyugdíjba, csak átadta az operatív irányítást a budapesti Corvinus Egyetemen tojással megdobált Steve Ballmernek. Az új elnök megnyilatkozásai azt sugallták, hogy megfelelő egyensúlyt kíván tartani a cégük Bill Gates által felépített hagyományos szervezeti kultúrája és az új kihívások által megkövetelt változtatások között (Guth, 2008 és The Economist, 2008).

Az amerikai vállalatirányítási rendszer (corporate governance) számos sajátos jellemzője közé tartozik az is, hogy az *elnöki és a vezérigazgatói* pozíciókat egy személy tölti be. A Standard&Poor 500-as céglisztájában szereplő nagyvállalatok 65%-ára jellemző a leírt állítás. Ebbe a körbe tartoznak olyan jelentős vállalatok, mint a General Electric, a Coca-Cola, az Exxon Mobil, az UPS, a Deere, Caterpillar, a CSX és a Johnson & Johnson. Gary Wilson (2008) szerint, - aki első számú vezetője volt a Disney és a Northwest Légitársaságnak - ez a helyzet számos konfliktust hordoz magában. Így többek között a vezérigazgató saját magát ellenőrízi. Jelentős befolyása lehet a saját éves jutalmának a meghatározására. Sokkal hasznosabbnak tartaná a jelzett szerző, ha szétválasztanák az említett két funkciót.

Ahogy korábban írtuk, a modern vállalati szervezeti formák létrejötte óta úgy tűnt, hogy a nagyvállalatok domináns szerepe töretlen és visszafordíthatatlanul egyeduralkodó lesz. Még az 1960-as és 1970-es években is úgy gondolták a különféle szakértők, hogy az 1990-es évekre néhány multinacionális cég fogja uralni a világot (Aldrick, 1998). A korábbi „economy of scale (gazdaságos üzemméreten)” alapuló felfogás mellett megjelent viszont a „diseconomy of scale” is, vagyis a kicsi is lehet életképes és gazdaságos. Megszűnt a nagyvállalati foglalkoztatás kizárólagossága. Egyre növekszik az *önfoglalkoztatók* (contracting employee) (Farkas, 2001), újabban pedig a kiszervezett

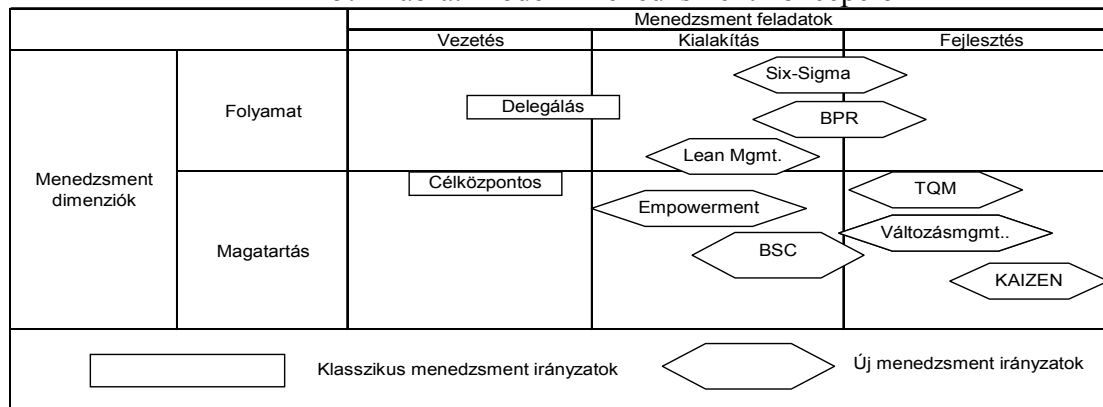
munkavállalók (outsourced employees) száma (Briscoe-Schuler, 2004). Az USA-ban az évezred elején 5,5 millió vállalkozás volt, amely 98%-a 500 főnél kevesebb, 96%-a pedig 100 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztatott (Rutherford et al, 2003). Igen fontos szerepük van ezeknek a vállalkozásoknak a munkaképes lakosság foglalkoztatásában.

Az elmúlt 30-40 év alatt jelentősen kiszélesedett az amerikai menedzsmenttudomány hatóköre. Számos új irányzat jött létre. A jelzett témakör igen szerteágazó, teljes kifejtésére itt nincs lehetőség. A teljesség igénye nélkül többek között megemlíthetők a következő modern menedzsment irányzatok:

- ☐ motivációs irányzatok,
- ☐ KAIZEN, a folyamatos megújítás módszere,
- ☐ TQM (Total Quality Management),
- ☐ Business Process Reengineering (BPR),
- ☐ változásmenedzsment (Change Management),
- ☐ tudásmenedzsment,
- ☐ Balance Scorecard (BSC),
- ☐ Six Sigma.

A jelzett irányzatok valamilyen formában kihatottak a HR fejlődésére. Hatásukra az emberi erőforrás menedzsment feladatköre bővült, vagy átalakultak a korábban alkalmazott HR módszerek.

15. ábra: Modern menedzsment koncepciók



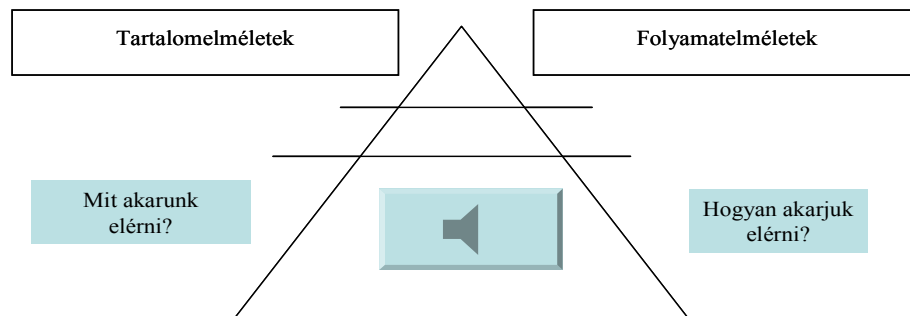
Forrás: Kolb, M. (2008): Personalmanagement – Grundlagen – Konzepte – Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden. p.41.

Az amerikai menedzsmenttudomány – beleértve a HRM-et – fejlődését és átalakulását jól szemlélteti az emberi motivációról¹⁵ alkotott felfogás átalakulása, átértékelése. Taylor még

¹⁵ A motivációs tartalomelméletek képviselői (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer és Hunt) az alacsonyabb vagy magasabb szintű szükségletek (higiéniai faktorok) elérését vizsgálják mit akarunk elérni munkateljesítésünk során. A *szükséglet hierarchiákra* építő iskola szerint az egyének ösztönzése, késztetése és motiválhatósága bizonyos igényeink kielégítésétől függ. Például Maslow (1954) hierarchikus modelljében megfogalmaz öt szükségleti szintet és ezekhez rendeli motivációs szükségleteket. Szerinte a magasabb rendű szükségletek (pl. szeretet / megbecsülés iránti igény, önmegvalósítás) csak akkor motiválnak, ha az alacsonyabb rendűek ki vannak már elégtelve (pl. fiziológiai, biztonság iránti igény). Az *egyének*

paternalista keretek között dolgozó „gazdaságilag alárendelt embert” feltételezett. A hawthornei emberi viszony vizsgálatok nyomán megjelent a sokkal bonyolultabb, a munkával való elégedettséget szem előtt tartó „pszicho-szociális dolgozó ember” fogalma. A későbbi évtizedek átalakulása előtérbe állította a fejlődésre, megújulásra igényt tartó embert (Torgerson-Weinstock, 1983).

16. ábra: Motivációs elméletek fő kérdései



Forrás: Poór J. (2010): Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói In: Karoliny M-né-Poór J. (eds.) (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó, Budapest.

Megváltozott a szervezet értelmezése. A tradicionális szervezeti felépítés helyébe – amely a tulajdonlás, a főnök közvetlen utasítása és direkt ellenőrzése köré szerveződött – olyan struktúrák lépnek, amelyek alapja a kapcsolatok (szövetségek, vegyes vállalatok és hálózatok).

Az amerikai HRM gyakorlatot vizsgáló kutatók - Pfeffer (1994), Ulrich (1997, 1998); Dreher-Dougherty (2002); Milgrom-Roberts (2005) és Ulrich et al., (2009) -, a különböző közelítések és metodikák alapján, egyre több bizonyítékkal szolgálnak arról, hogy az emberi erőforrások, illetve menedzselésük kitüntetett szerepet játszanak a szervezet versenyelőnyének megszerzésében és megtartásában. Ez annak is köszönhető, hogy az amerikai vállalatok HRM tevékenysége sokat módosult. A személyzeti munka egyre inkább a *vállalatvezetés* fókuszába került. Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé vált. A hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalat 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 járuljon hozzá a cég szervezetének kialakításához és erősítéséhez, a dolgozók és a

másodlagos - alapvetően a hatalmi, a kötődési és teljesítmény - szükségleteivel magyarázzák egyes kutatók a motivációt (McClelland, 1976). Eszerint az ügyfelét segítő és kiszolgáló professzionális szakember kevésbé törekszik a hatalomra, sokkal fontosabb számára az ügyfélprobléma megoldása és a jó ügyfélkapcsolat. A motivációs *folyamatelméleti irányzatok* (elvárás, méltányosság, célkitűzés és megerősítés) azt vizsgálják, hogyan alakul változik a motiváció változása nyomán a viselkedés a teljesítés során.

vonatbeli menedzsment igényeinek biztosításához (Ulrich et al., 2009), valamint hosszabb távon a cég társadalmi, kulturális és tudás tőkéjének a növeléséhez (Galbraith, 2000).

Az amerikai Hudson Intézet „Workforce 2000” c. tanulmánya földrengésszerűen ébresztette rá az amerikaiakat arra a tényre, hogy a 21. század első évtizedének végére az USA foglalkoztatottainak több mint kétharmada *nem fehér (white caucasian)*, hanem valamilyen *színes* munkavállaló lesz. Ez a tény a korábbiaknál még jobban felveti a sokszínűség (diversity) kezelésének a kérdését az amerikai HRM-ben.

Drucker (2003) úgy látja, hogy az amerikai vállalatoknál a munkaerő-összetétel fokozatos átalakulása miatt az alkalmazottak már nem egyszerűen erőforrások, akiket optimálisan kell foglalkoztatni, hanem a tudásalapú, professzionális szolgáltatások nagyméretű előretörése folytán a HRM rendszernek kell *kiszolgálnia* a dolgozókat. A gépi erőről a tudásalapú gazdaságra való áttérés, véleménye szerint nagyobb horderejű az ipari forradalomnál, és ennek a változásnak számottevő módosulást kell eredményeznie az emberek menedzselésében is.

Új színt vittek és visznek az amerikai HR gyakorlatba az infó-kommunikáció különböző korszakait fémjelző amerikai cégek (Shih, 2010). A nagy számítógépek korszakát (1970-es évek) az IBM támogatta és szolgált a felmérés alapjául a menedzsment szakirodalom hofstede-i kultúra vizsgálatnak. A jelzett cég személyzeti gyakorlata legendás volt, aki ide bekerült, az bizony innen ment nyugdíjba. A személyi számítógépek (1980-as évek) és az internet (1990-es évek) korszak elhozta az otthoni munka és teleworking lehetőségét. A közösségi hálóval (social web) jelentősen megnövekedett az aktív és a passzív álláskeresők köre.

2.3 ÁZSIAI HRM MODELL

A világ leggyorsabban fejlődő része napjainkban Dél-Kelet Ázsia. A mai modern HRM gyakorlatát ez a világrész nagyrészt Nyugatról importálta. Ugyanakkor fontos arra is utalni, hogy a sokszínű Ázsiában nem lehetséges, hogy egyetlen HRM gyakorlat legyen a domináns. Számos olyan eleme van azonban az ottani cégek menedzsment gyakorlatának, amely mégiscsak lehetővé tesz bizonyos mértékű általánosítást (Bucknall-Ohtaki, 2005). A jelzett általánosítások közös nevezőit Marosi (1997) a következőkben látja. Először is ki kell emelni, hogy ezek az országok hosszú ideig elzárták magukat a világtól, amelyből fakadt a *társadalmi változatlanság*. A másik fontos befolyásolónak tekinti az előzőekben említett szerző az állandóan növekvő népesség miatt fellépő *területi és az élelmezési szűkösséget*. Az leírtak fontos okai lehetnek az idegenektől való félelemnek, az inkább kollektívabb nemzeti és szervezeti kultúrát és szenioritást előtérbe helyező hierarchiának.

2.3.1 JAPÁN

Hagyományos japán modell

Az amerikai HRM rendszer mellett a másik nagyon meghatározó és jelentősen eltérő HRM gyakorlat a világon a japánoké. Ez az ország *természeti erőforrásokban* hagyományosan szegény, ami azonban arra kényszerítette kormányait és vállalatait, hogy minél versenyképesebb munkaerőt fejlesszenek ki. Japán egyik nagy versenyelőnye abban rejlik, hogy cégei igen jelentős erőfeszítéseket tesznek emberi erőforrásaik fejlesztéséért (Carell et al., 2000).

Míg az amerikai emberi erőforrás rendszer alapvetően *munkaerőpiac alapú*, addig a japán személyzeti modell *emberi tőke* orientált. A japán rendszerre jellemző a „családi vállalatvezetés”: a vállalat a nagycsalád, ahol a munkavállalók a gyerekek, és ahol az apa, a menedzsment irányít.

A japán vállalatok - összehasonlítva amerikai vagy európai versenytársaikkal - kevésbé tekintik az emberi erőforrás menedzselést speciális tevékenységnek, vagy szakmának. Előbbi állításunknak látszólag ellentmond az, hogy Japánban a HRM-nek sokkal kiemeltebb szerepe van, mint az amerikai vállalatok esetében. Ez a tény azzal magyarázható, hogy a japán cégek meggyőződése szerint a HRM egy olyan tevékenységi kör, amit minden menedzsernek alaposan ismernie kell. A nagy japán cégek számos emberi erőforrás menedzselési módszert és technikát fejlesztettek ki és alkalmaznak. Több amerikai szerző (Dewar-Hage, 1978) egyetért azzal, hogy igen magas szinten művelik a HRM-et a japán nagyvállalatok. Sőt érdemes arra is utalni, hogy az 1980-as és a 90-es években tapasztalt Japán bővületet elsősorban a japán termelés- és munkaszervezés és az ottani menedzsment módszerek idézték elő.

Egyéni felelősségvállalás nélküli csoportos döntéshozatal, vezetők és alkalmazottak harmonikus együttélése, életfogytig (nyugdíjig) tartó foglalkoztatás, szenioritás és a feltétlen lojalitás - olvashattuk a '80-as évek dinamikus Japánjáról és a japán vállalati kultúráról (Marosi, 1995 és Matus, 2005). Sokféle okot lehet találni, hogy miért alakult ki a nyersanyagban szegény Japánban az előbbieken idézett, csoport-orientált szervezeti kultúra. Ha az ország történetét vizsgáljuk, valószínűleg a sokféle ok mellett találunk egy olyan elemet, amely magyarázat lehet erre a jelenségre. A vasércben, és természeti erőforrásokban szegény országban különlegességnek számító vasszerszám és az emberi munkaerő hiánya arra kényszerítette a parasztokat, hogy kis földjeiken egymást kisegítve, csoportokban, hosszú órákon át együtt dolgozzanak. Az így kialakult szoros kötelék és kitartó munkaerő lehet az egyik titka a háború utáni Japán gazdasági fejlődésének, amelyet „Japán csodának” is hívnak (Henshall, 1999).

A japán vállalatoknál a hangsúly inkább a *team-munkán* van, mintsem az egyéni teljesítményen. A lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés. Ezt hosszabb távon jelentősen honorálja is a rendszer. A fiatalabb munkavállalók ezen elv alapján hajlandóak hosszabb ideig alacsonyabb bérért dolgozni, mivel tisztában vannak azzal, hogy hűségüket a cég majd később megfelelően jutalmazni fogja.

A *szenioritáson* alapuló fizetés (japánul: nenkó) egyik fontos eleme a japán vállalatok ösztönzési rendszerének. A japán gyakorlatban sokkal kisebbek a menedzserek és a dolgozók közötti fizetési differenciák, mint az amerikai és európai vállalatoknál. A legmagasabb és legalacsonyabb fizetések között a Japánban jellemző 8-10-szeres különbség kapcsán, viszonyításként érdemes megjegyezni, hogy ez az érték, ahogy már erre korábban is utaltunk, a volt kelet-európai szocialista országokban az 1980-as években csupán 3-4-szeres volt. A japán cégek igen széleskörű természetbeni juttatásokat (pl. nyugdíj, családi támogatás, étkezési támogatás, betegbiztosítás) adnak dolgozóiknak. Ezek a juttatások nemcsak a cégek alkalmazottainak, hanem a családtagjaiknak is járnak.

A japán cégeknél a munkakörök *kevésbé specializáltak*, mint Amerikában vagy Európában. Ez a generalista közelítés is magyarázat arra, hogy a japán munkásnak nagyobb a termelékenység és szélesebb körű a termeléssel kapcsolatos tudása. Míg az amerikai menedzserek kedvelik a részletes munkaköri leírást, a japán menedzserek gyakran egyáltalán nem készítenek ilyet. A saját tapasztalataim szerint főleg külföldön, amerikai versenytársaik gyakorlatát követve készítenek ilyen dokumentumokat a japán cégek. A nagy japán vállalatok külföldön sokszor alkalmaznak olyan technikákat, amelyeket hazai környezetben egyáltalán nem vezettek be (Poór, 1996 és 2009).

Változások a japán modellben

A japán munkaügyi rendszernek három fő eleme van; az életre/nyugdíjig tartó foglalkoztatás, a korábban már említett szenioritás és a vállalatra épülő szakszervezeti rendszer (Marosi, 1997). Az utóbbi másfél évtizedben igen sok kritika érte a japán nagyvállalatok foglalkoztatási és vezetési rendszereit, benne az ún. „életre szóló foglalkoztatást”, diszkriminatív jellege miatt. Ismert ugyanis, hogy a japán munkavállalók közel egyharmada, - többségében férfi munkavállaló - jelentős kedvezményeket élvez a japán társadalom kétharmada kárára (Morishimo, 1992). A KKV-éknél jóval kevesebben tarthatnak igényt nyugdíjig tartó foglalkoztatásra (Marosi, 2003).

Az egész életre szóló foglalkoztatás gyakorlatának visszaszorulása már a múlt század kilencvenes éveinek végén érzékelhető tendenciává vált. A japán gazdaság legutóbbi válsága pedig még a legsikeresebb nagyvállalatokat is *létszámcsökkentésre* kényszerítette. Ezek a létszámcsökkentések azonban messze alatta maradnak annak, amit az amerikai (pl. IBM), vagy a nagy nyugat-európai (pl. Philips) cégeknél az elmúlt években végrehajtottak. A munkanélküliség Japánban jóval az OECD-országok átlaga alatt van, de az előbb jelzett létszámleépítések jelenthetik egy új típusú foglalkoztatási modell kezdetét ebben az országban is.

Japánban egy szakszervezet az adott vállalatnál lévő *összes dolgozót* képviseli. Ez az egyik magyarázata annak, hogy a japán szakszervezetek kevésbé harcosak más országbeli kollégáikkal szemben. A japán szakszervezeti vezetők nem akarják veszélyeztetni vállalatuk biztonságát, igen ritkán sztrájkolnak.

17. ábra: Egy vállalat – egy szakszervezet japán modellje



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A japán nagyvállalatok fizetési rendszerében az alapfizetés mellett igen fontos szerepet játszik a félévente fizetett nagyobb összegű bónusz (Marosi, 1997).

Ahogy korábban írtuk, a nagy japán cégek általában *frissen végzetteket* vesznek fel, akiknek munkába állása betanítással kezdődik. Ennek során megismerkednek a kezdő munkatársak a vállalatuk sajátos probléma-megoldási rendszerével, a team munka alapszabályaival és a cég kultúrájával. A nagyvállalatok minden dolgozót saját céljaiknak és ideológiájuknak megfelelő képzésben részesítik. Ez azért is van így, mivel a nagy japán cégek sokáig az egyetemi diplomát egy „mozijegynek” tekintették a szakmai karrierhez (Marosi, 2003). Ez a gyakorlat viszont már nem érvényes a Japánban működő külföldi tulajdonú cégek esetében. Itt a legtöbb felvett dolgozó karrierjének a közepén tart már (Burton, et al., 2003).

A japán nagyvállalatok az erős yen felértékelődésre nagyfokú külföldi kapacitás kihelyezésekkel válaszoltak (Marosi, 1997).¹⁶ A japán vállalatok tudatosan *rotálják* a központ és a külföldi leányvállalatok között szakembereiket. A leányvállalathoz kiküldött japán szakemberek először hosszabb időt töltenek el a vállalati központban. Ott elsajátítják a cég belső kultúráját. Sok esetben egy kutató pl. befejezi az általa menedzselt projektet, utána átkerül a termelő részleghez, majd ezután helyezik át 3-5 évre valamelyik külföldi kirendeltséghez vagy leányvállalathoz. Igen gyakori kritika a japán vállalatok személyzeti politikáját illetően, hogy a helyi menedzserek nem igazán kerülhetnek komoly döntéshozó pozícióba. A korábbi évekre jellemző gyakorlat megnehezítette, hogy helyi leányvállalati vezetőből központi vezető legyen, még akkor is, ha esetleg jól beszélt japánul vagy külföldön élő japán volt. A „glas ceiling” (áthághatatlan akadály) miatt a központ és a leányvállalat közötti igazi összekötő kapcsolat nem a leányvállalat helyi elnöke vagy ügyvezető igazgatója, hanem a melléje rendelt japán helyettes volt. Ő a „figyelő fül”, aki a központtal kommunikál.

A japán statisztikai hivatal adatai szerint a 2004-ben külföldön dolgozó japánok száma meghaladta a 600.000-et, amely majdnem a duplája az 1994-es adatnak. A későn észbekapott ország, lemaradva a többi fejlett ország mögött, igyekszik ugyan felzárkózni a globalizációs versenyben, külföldre

¹⁶ A 2011-ben történt legutóbbi hatalmas cunami és földrengés is felgyorsította az előbb említett termelői kapacitás kihelyezéseket.

kiküldött japánokkal kapcsolatos expat politikája mégis gyerekcipőben jár¹⁷ még. (Megjegyzés: Erről bővebben lehet olvasni a 3. részben.) Egy expatnak két választási lehetősége van megérkezésekor a célország repülőterére: megpróbál beilleszkedni az adott ország életébe és együtt élni az új otthont adó környezetének megpróbáltatásaival, vagy egy, az új életet feledtető, „expat buborékban” szándékozik leküzdeni a „száműzetés” éveit. A japánok legtöbbször a második lehetőséget választják. A következő 7. táblázatban egy felmérésünkből, amit 109 külföldön dolgozó japán foglalkoztatott körében végeztünk, idézünk néhány jellegzetes kulturális sokkot (pl. nyelvi és kommunikációs nehézségek, viselkedésminták eltérések, felkészítési problémák stb.).

7. táblázat: Példák a japán kiküldöttek kulturális nehézségeiből Kelet-Európában

Két ország közötti kulturális eltérések valóban sokszerűen hathatnak, ha nincs rá valaki kellően felkészítve. Az interjúk során a megkérdezett helyiek leginkább két sokkoló tényezőt hoztak fel, amely talán túlzásnak tűnhet első hallásra, de gyakran valóban megnehezíti a munkahelyi összhang és harmónia kialakulását:

- ☐ a japánok szörcsögve esznek, a tésztát inkább felszívják, semmint kanalazva juttatják a szájukba,
- ☐ nem használnak nyilvános helyen papír zsebkendőt, inkább szipognak.

A japánokkal készített interjúk során is felmerültek hasonló idegenkedések a helyiekkel összefüggésben zavaró tényezők, amelyek szintén befolyásolhatják a helyiekkel való együttműködést:

- ☐ a helyi munkások nem figyelnek ránk beszélgetés közben,
- ☐ minden és mindenki késik.

Az étkezési és viselkedésminták különbségeken kívül természetesen találkozhatunk más példákkal is az élet minden területén, azonban a kiragadott példák szembetűnően igazolják, hogy apró kulturális különbségek igenis feszültségeket okozhatnak egy cégen belül, amely csökkentheti a sikeres együttműködés lehetőségét, kihatva az egész vállalat sikerére. Manapság ugyan a cégek „interkulturális ismeretek” címmel, továbbképzés formájában igyekeznek ezt kiküszöbölni, azonban gyakran az emberek másságának elfogadása, semmint a másság ismeretének hiánya tűnik problémásnak.

Forrás: Matus R. – Poór J. (2006): Külföldi kiküldöttek viszontagságai – japán expatok példái alapján. Munkaügyi Szemle, (2): pp.20–24. és Matus,R.- Poór,J. (2007): Japanese Expats. Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management, (9): pp.179-189.

Az amerikai menedzsment rendszer keretében alig elképzelhető az, hogy egy HR vezetőből egyszer majd a cég elsőszámú embere legyen. Ez jóval könnyebben előfordulhat - egy nemrégén végzett vizsgálat szerint - a japán nagyvállalatok esetében. Ez a menedzsment kultúra sokkal toleránsabb, nyitottabb az általános tudással, hosszú vezetői tapasztalattal rendelkező és a cégek kultúráját ismerő vezetők irányába (Jacoby, 2004).

¹⁷ A szerző tapasztalati is azt mutatják, hogy változóban van a japán nemzetközi vállalatoknak az előzőleg említett „glas ceiling” gyakorlata. Példaként megemlíthető, hogy a világ egyik legjelentősebb sík- és autó-üvegyártó japán cég európai vállalatait legtöbb országban helyiek vezetik és a kommunikációs nyelv is az angol lett. Az európai vezetés tagjai is leginkább az öreg kontinens országaiból származnak.

A japán vállalatok régóta törekednek arra, hogy átalakítsák az előbb említett nagyon is *japán-centrikus* emberi erőforrás menedzselési gyakorlatukat. Számos nagyvállalat (pl. Sony) belátta, hogy a sikeres globalizációjának egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni külföldön lévő munkatársaikat.

Az utóbbi időszak jelentős változásai megújulásra készítetik az emberi erőforrás menedzselés területén a japán cégeket. Így többek között számos vállalat kezdett 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 delegálása.

A Toyota az egyik legsikeresebb japán autógyár HR rendszerének a legfontosabb elemei a következők (Liker, 2004; Liker-Meier, 2007 és Liker-Hosens, 2008):

- ❑ *Alapok és befolyásolók:* A HR rendszer alapja a cég filozófiája és legfontosabb értékei, amit a cég alapítója fogalmazott meg. A rendszernek két fontos alapeleme van: a folyamatos megújulás és egymás tisztelete.
- ❑ *Kiválasztás és toborzás:* Alapos kiválasztással érik el, hogy a cég alkalmazottjai sokáig a vállalatnál maradjanak. Olyan vezetőket és munkatársakat kell nevelni, akik teljes mélységében értik a munkát. Ilyen vezetőket és dolgozókat csak belsőleg lehet kinevelni, nem pedig kívülről importálni.
- ❑ A termelő munkakörökben a következőkben olvasható *kompetenciákat* tartja fontosnak a Toyota cég:
 - team orientáció,
 - kezdeményezőképeség,
 - jó beszédképesség,
 - problémaérzékenység,
 - probléma-megoldó készség,
 - tanulókészség,
 - jó munkatempó,
 - alkalmazkodóképesség,
 - műszaki készség.
- ❑ *Képzés és oktatás:* A kiválasztott munkatársak folyamatos képzése és oktatása.
- ❑ *Előléptetés és ösztönzés:* A Toyota-t jellemzi a lassú előléptetés és versenyképes, de nem túlzó ösztönzés.

A japán Külkereskedelmi Minisztérium 1990-es évekre vonatkozó prognózisa, a korábbiaktól eltérő, szokatlan címet viselte; „Emberi alapértékek a globális korszakban”. A japán cégek fejlődésének egyik meghatározó állami orientációs „iránytűjének” következtetései jelentős vitát váltottak ki a gazdaság és a társadalom szereplői között és elindítottak egy eddig nem tapasztalt folyamatot is, amelynek célja az volt, hogy minőségi javulás következzen be a polgárok életében. Ha

nem is gyors léptekkel, de csökken a világ más részein kevésbé tipikus, túl hosszú munkaidő és növekszik a japánok jóléti költsége is.

A kilencvenes évek végén kibontakozó válság miatt még arra is rákényszerültek a nagy japán cégek, hogy *külföldi menedzsert* válasszanak a Sony vállalat élére. A Sony az amerikai Howard Stringer kinevezését azzal indokolta, hogy „nincs megfelelően képzett japán menedzser, aki a hatalmas vállalatbirodalmat irányíthatná” (Matus, 2005).

Ebben a rendszerben sokáig elképzelhetetlen volt a szolgálati időn alapuló előléptetési rendszer megkerülése. Napjainkra ez a helyzet is megváltozott, találkozhatunk ma már az *egyéni teljesítményen alapuló előléptetéssel is*.

A japánok az elmúlt évtizedekben számos világszínvonalú technológiai újítást (pl. Kanban karbantartási rendszer, Just in Time termelésirányítási modell, csoportmunka) vezettek be. Ezekkel a *technológiai innovációkkal* sikerült a japánoknak mindig meglepni legnagyobb riválisaikat az USA-ban és Európában egyaránt. A jövőben a leírtak azonban már nem elegendőek. Az előzőekben említett újítások mára mind beépültek a versenytárs amerikai, német vagy francia vállalatok termelési gyakorlatába.

„A munkaköri fluktuáció Japánban 1982-ben még csak 2,6%-os volt. Ugyanez az érték 2007-re 5,6%-ra nőtt. Még jobban mutatja a változást ezen a területen, ha azt nézzük, hogy a megkérdezett dolgozók milyen mértékben váltanának munkahelyet. Ez az érték 1982-ben 8,6% volt és 2007-re 11,7%-ra nőtt” (Owan, 2011, 2).

A japán emberi erőforrás rendszer másik makroszintű kulcskérdése, hogy milyen forrásokból tudják megoldani az egyre öregedő népesség mellett a gazdaság növekvő munkaerőigényét. Japánban mind a mai napig nem meghatározó mértékben foglalkoztattak *külföldi munkaerőt* (kb. 750 ezer fő). Ez a helyzet, különféle szakértői vélemények szerint, feltehetőleg változni fog a jövőben.

2.3.2 MÁS ÁZSIAI ORSZÁGOK GYAKORLATA

Más ázsiai országokban a cégek eredményességéhez hozzájáruló HRM szerepét, Japánnal összehasonlítva, jóval később ismerték fel (Othman-Teh, 2003).

A HRM-nek a gyakorlatba történő bevezetése a jelzett országok eltérő gazdasági, kulturális és egyéb hagyományai miatt nagyon különböző módon valósul meg. Jelentősége abban a tekintetben figyelhető meg, hogy az itteni HRM gyakorlat a régió találmánya, vagy pedig egyszerűen csak az európai vagy az amerikai HRM modellek másolatának tekinthető-e (Editorial, 2003). A délkelet-ázsiai országok nagyon színes és sokszínű *tulajdonosi és etnikai* demokratizáltsági szintjei nagyban befolyásolják az alkalmazott munkaszervezést, a szakszervezeti viszonyokat és a HRM munkahelyi megvalósítását (Burton, et al., 2003).

Hosszú ideig az volt a tévhit a fejlett világban, hogy a munkahelyek *relokációja* csak a fejlett világot sújthatja. Az utóbbi évtizedben a fejlett ázsiai országokból, a korábban említett Japánból, vagy

Dél-Koreából, Hong-Kongból is kezdenek teljesen eltűnni az *alacsony képzettséget* igénylő termelő üzemek. Sőt ma már a kínai munka és tömegmunka is kezd drágulni (Aredy, 2008).

Már a bevezetőben is írtuk, hogy India és Kína megjelenésével hatalmas tömegű munkavállaló kapcsolódott be a globális munkamegosztásba. Egyedül Kína esetében közel 210 millió vándormunkás (ún. nongminggong) vett vándorbotot (Juhász, 2010) és ontja világpiacra az olcsó kínai árut. A kínai belső területek bekapcsolásával ez a létszám még nagyobb lehet (Wang, 2008b).

A különböző ázsiai országokban az tapasztalható, hogy nem máról holnapra teremődik meg a modern HRM gyakorlat. E téren külön kategóriát jelentenek az olyan országok, mint Laosz, Mianmar (korábbi Burma), Mongólia, Észak-Korea és Kambodzsa.

A nemzetközi menedzsment szempontjából kitüntetett szerepe van a *kulturális különbségeknek*, amelyeket ebben a térségben a sajátos vallási és etnikai tradíciók okoznak. A jövő nagy szuperhatalma, Kína viszont a kollektív nemzeti elkötelezettséget és az egyidejű anyagi meggazdagodást tűzte ki célul. India inkább vallási és a nemzetiségi toleranciát, valamint a világ legújabb tudásának a leggyorsabb megszerzésén keresztüli meggazdagodást tartja szem előtt.

A különböző kultúrákra vonatkozó kutatási eredmények alapján elmondható, hogy – Hofstede fogalmi készletével – e régió országainak többségére jellemző a viszonylag *magas hatalmi távolság, a bizonytalanság teljes vagy részleges kerülése, a hosszú távú orientáció és a maszkulinitás* (Zhang, 2003).

A kínaiak egyik nagy előnye Európával szemben, hogy nagymértékben elkerülték „a *polgári romlás* veszélyeit azzal, hogy ösztönösen nem bíztak a nyugati civilizációban és megtartották egyszerű szokásaikat” (Yutang, 2002: 54).

Napjainkra Magyarországot Kínához képest, - a valamikori olcsó országot (low cost country) - a „drága bérű” országok közé kezdik sorolni a tömegtermelés újabb és újabb lehetséges gyártóhelyét kereső tanácsadó cégek szakemberei. Nem örülhetnek azonban a szomszédos Románia cégei sem. Ott is elhangzanak a multinacionális cégek részéről, hogy a patinás Béga parti Temesvár kezd a drága helyek közé számítani. Hamarosan ott is bekövetkezhethet az, amit nálunk megtapasztaltunk a Székefehérvár-Veszprém-Mór ipari körzet esetében, az IBM Kínába történő áttelepülése idején. Megindulhat egyes nagy multik elvándorlása az említett Temesvárról. Ki gondolta volna azonban, hogy a jelzett probléma *Kína* esetében is előfordulhat (Arredy, 2008).

A korábbi kommunista társadalmi-gazdasági rendszer hatásai sajátos HRM kérdéseket is felvetnek ebben a régióban. Például Kínában ma kitüntetett kérdésként kezelik a *dolgozói részvénytulajdont*. Az állami vállalatok bürokratikus működési mechanizmusának az átalakítását - többek között - ettől is remélik ebben az országban (Chiu, 2003).

A kínai menedzsment modellen belül a HR terület, összehasonlítva másokkal, még fejlődő fázisában van. Zheng és Lamond (2009), úgy vélik, hogy a 30-40 évvel ezelőtti japán és dél-koreai vállalatok szintjén van e modell fejlettségi szintje, de Warner (2008: 795) szerint „nagyon sokat változott az elmúlt évek során”. Kínában csak pár éve van a Munka Törvénykönyvhöz hasonló szabályozás (Jackson, 2011).

Williamson (2004: 84.) szerint „az ázsiai cégeknek is szakítaniuk kell az input (erőkifejtés és részvétel) alapú teljesítménymenedzsment (TM) gyakorlattal. Át kell térniük az *eredményességet* jobban szem előtt tartó TM-re”.

A nő szerepének átalakulása nagyon sajátos HRM kérdés ebben a régióban. Ebben a tekintetben az átalakuló kommunista ázsiai országok valamelyest előbbre tartanak, mint a térség más országai. Kínában már a 20. század ötvenes éveiben alkalmaztak - a magyarországi szokásokhoz hasonlóan - traktoros lányokat és női mozdonyvezetőket. Összességében azonban a nők munkahelyi megkülönböztetése és diszkriminációja általános jelenség. Csak sajátos demográfiai viszonyok (lásd Japán) vagy más társadalmi katalizmák mozdíthatják ki ezt a problémakört eddigi állapotukból (Butler et al., 2003).

A vallás nagyon sajátos szerepet tölt be az ázsiai országok esetében. Egyes országokban a toleranciát és a szemlélődést szolgálja, máshol az iszlám erős hatása miatt a munkaadóknak külön imádkozó szobát kell biztosítani dolgozóiknak (Butler et al., 2003). Kína ebben a tekintetben szerencsés helyzetben van, a lakosság alig 10 százaléka sorolható a vallásosak közé.

Az alkalmazotti viszonyok/dolgozói belső kommunikáció terén megjelent ebben a térségben is a szakszervezetek szerepének – a Nyugat-Európában, Amerikában és számos kelet-európai országban tapasztalt – *térvesztése, szervezett dolgozók számának a csökkenése* (Budhwar, 2003 és 2004).

2.4 NYUGAT-EURÓPAI HRM

Nézzük először a nyugat-európai HRM modell alapját jelentő ún. európai modellt. Az alapvetően német „szociális modell alapeszméje a jóléti állam, ahol a társadalmi kohézió, a verseny és az érdekegyeztetés együttes jelenléte a szolidaritás és az erőteljes állami szabályozás számít kulcselemnek” (Marján, 2005: 70). Az európai modell erőteljesen preferálja az egyenlőséget és a munkabiztonságot. Ebben a modellben jóval nagyobbak az adóterhek, mint az amerikaiban.

Az európai HRM-mel kapcsolatban nagyon gyakran találkozhatunk azzal az igénnyel, hogy különböző európai – értsd nyugat-európai – országok menedzsment gyakorlatai a korábban ismert makrogazdasági modellekhez hasonlóan – milyen csoportokba legyenek sorolhatók. A különböző források alapján a leggyakrabban idézett csoportosítások a következők:

- ❑ Hofstede (1980) *három* csoportba sorolja az európai országokat: latin, angolszász és északi.
- ❑ Brewster-Larsen (1992) az integráció és a fejlődés alapján *négy* HR alkalmazói típust (stratégia, üzleti partner, szakértő és a vállalkozó-cowboy) különböztet meg.
- ❑ Ronen és Shenkar (1985) *öt* csoportba sorolják az európai országokat: északi (dán, finn, norvég, svéd.), germán (német, osztrák, svájci, holland), latin (belga, olasz, spanyol, portugál és francia), angolszász (Egyesült Királyság és Írország) és perem (görög). Az előző ötös csoportosítást Borgulya és Barakonyi (2004: 153) kiegészíti a törökkel, akiket görög klaszterhez csoportosítanak közel-keleti országgént, valamint egy újabb kelet-európai kommunista kultúratömböt is megkülönböztetnek.

- ❑ Whitle (1999) a csoportosítást a *meglévő üzleti rendszerek* (business system) alapján javasolja kialakítani. Így megkülönböztet koordinált ipari területeket, ahol főleg a kis- és középvállalatok működnek. Európában Olaszországot sorolja ebbe a csoportba. A nagyvállalatok által uralt területek tartoznak nála a második csoportba. Az utóbbiba sorolja Angliát és Írországot. Végül a kollaboratív üzleti rendszereket működtető országok csoportja, ide sorolja a fennmaradó összes nyugat-európai országot.
- ❑ *Az érdekegyeztetés* kialakult rendszerei alapján a nyugat-európai országok két nagyobb csoportba sorolhatók: (1) A nem államilag vezérelt érdekegyeztetést folytató országok: Egyesült Királyság, Írország és az északi államok csoportja, (2) A nagyobb állami szerepvállalást folytató országok csoportja. Ide sorolják többek között: Belgiumot, Franciaországot, Görögországot, Hollandiát, Németországot és Spanyolországot.
- ❑ Brewster és szerzőtársai (2004) szerint a *Cranet európai – később – globális HRM* kutatóhálózat eddigi vizsgálatai alapján számos csoportosítás látott napvilágot. Így többek között a különböző HR funkciókra alakítanak ki ország csoportosításokat. A bér-meghatározási rendszerek tekintetében megkülönböztetnek északi, közép-európai és latin megközelítéseket.

Gooderham-Nordhaug (2010) szerint az európai sokszínűség eleve egyértelműen igényli az Európai HRM modellt, aminek az első koncepcióját Brewster (1995) hirdette meg. A jelzett szerző által felvetett Európai HRM jogosságát abban is látják az idézett szerzőtársak, hogy az európai gazdasági modell ún. koordinált piacgazdaság (coordinated market economics) keretei között működik, szemben az amerikai HRM-el, amely egy liberális piacgazdaság (liberal market economics) keretei között áll fenn.

Az európai modellen belül a HR szempontjából négy különféle közelítés figyelhető meg Marján (2005) nyomán:

- ❑ *Északi, skandináv*: Széleskörű szociális jogok és magas szintű újraelosztás jellemzi a rendszert, aminek anyagi alapját általános adózás biztosítja.
- ❑ *Angolszász, szigetországi*: Szelektív, alacsony újraelosztáson alapuló rendszer, aminek fedezetét az általános adózás biztosítja. Átfogó reform keretében fokozatosan csökkentették a közkiadásokat, privatizálták a közszolgálati tevékenységeket, aminek következtében növekedtek a társadalmi különbségek.
- ❑ *Kooperatív, kontinentális*: A rendszer keretében keveredik az állami gondoskodás és a családi hagyományokon alapuló szociális biztonság. A rendszer anyagi alapját a járulékbevételek biztosítják. A rendszer keretében magas az újraelosztás és a teherviselési egyenlőtlenség. A legutóbbi reformlépések egyelőre nem eredményezték a munkaerőköltségek csökkentését.
- ❑ *Mediterrán*: Ez a modell sokban hasonlít az előzőekben leírt kooperatív közelítéshez. Itt viszont a nyugdíjrendszer sokkal nagyobb szerepet tölt be, mint a kontinentális rendszer

keretében. Számos diszkriminatív elem figyelhető meg a mediterrán modell keretében. Így többek között a nők hátrányos megkülönböztetése említhető.

Az európai HRM sajátosságai Sparrow-Hiltrop (1997: 19) szerint „a HR alacsonyabb szintű szervezeti elfogadottságában, a csoport, a szociális partnerek és a nagyobb kormányzati szerepvállalásban gyökerezik”. Mások szerint az újonnan született európaiság inkább a *közösség és sok együtt élő nemzet kooperációján* alapszik.

Brewster és szerzőtársai (2007) úgy vélik, amikor a HRM európai modelljéről beszélünk, akkor sokkal helyénvalóbb, ha nem egyetlen univerzális kontinentális modelltől beszélünk, hanem ez alatt a fogalom alatt a különböző emberi erőforrás gyakorlatok összefoglaló jellemzőit célszerű megjelenítenünk. Ez a helyzet abból fakad, hogy az EU létezése ellenére jelentős különbségek vannak az európai nemzetek kulturális, intézményi, üzleti struktúrái és továbbá a munkaügyi kapcsolatok állami, jogi szabályozásában, és természetesen gazdasági helyzetükben is. Európában is rá kell ébredni a sokszínűség nemzeteken belüli és kívüli kezelésének fontosságára.

Fontos arra utalni, hogy amikor az ismert európai HRM szerzők (Brewster, Sparrow, Evans és mások) európai HRM-ről beszéltek, akkor legalábbis, ez alatt leginkább csak Nyugat-Európát értették. A kelet-európaiakra is kiterjedő Cranet kutatások terjedésével változott ez a helyzet. Megjelent az átmeneti kelet-európai országok önálló klasztere is (Morley et al., 2008). (Erről a klaszterről majd később a következő alfejezetben szívesen bővebben.) Brewster egy nemrég elhangzott előadásában (2012b) már csak három európai modelltől (Északi/Nordic economies, mediterránok/ Mediterranean economies és átalakulók/Transitional) szól.

Jogos a kérdés, miből is adódnak az előbbieken leírt különbségek. Brewster számos korábbi (1994, 1995) és az egyik újabb munkájában (2007) is állást foglal amellett, hogy főként a jelentős intézményi különbségek miatt jogos az önálló európai HRM létezéséről beszélni. Ő úgy látja, hogy az európai HRM legfontosabb befolyásoló tényezőit a következőkben lehet összefoglalni:

- ❑ Az EU bővülésével jelentősen kitágult az adminisztratív korlátozások nélküli *belső piac és a közvetlen tőkeberuházások lehetősége*.
- ❑ A globalizációs növekedés előszobájának lehet tekinteni azt, amikor az európai cégek *összevonják és koncentrálnak* a korábban sok európai országban, szétszórtan telepített gyáraikat és üzemeiket.
- ❑ Az EU bővülése segíti a *KKV-ék nemzetköziesedését* is, valamint jelentősen felgyorsítja a határokon átnyúló M&A-t (felvásárlás és összevonás).
- ❑ Az európai országok *közlekedési elérése viszonylag könnyű*, nagyon rövid idő alatt el lehet jutni az egyik ország nagyvárosából a másik országéiba.
- ❑ Az Európán belüli kiküldetéshez *nem kell hozzáragasztani* az amerikai szakirodalomban nagyon elterjedt, egzotikus tengerentúli (overseas) jelzöt.
- ❑ Az EU kelet-európai bővülése és a kommunizmus bukása felerősítette e régió külföldi működő tőke *abszorpciók képességét*.

- ❑ Az EU hatására megnőtt a *kormányzati szféra* különböző országainak szervezetei közötti kapcsolat, felerősödött e területen is a *nemzetköziesedés*.
- ❑ Európa sokkal *megosztottabb történelmi és kulturális hagyományokkal* rendelkezik, mint az USA. Ebből fakadóan számos országban meg kell felelni az európai HRM gyakorlatnak és a kollektív értékeknek. Sokhelyütt a szakszervezetek szerepe is meghatározó.

A HRM konvergenciáját elősegítő elemek Nyugat Európában a következők: a *bővülő, egységesülő EU jogrendszer*, a *szakszervezetek csökkenő befolyása*, valamint az *európai és az amerikai multinacionális cégek* jelenléte és egyre növekvő befolyása. Viszont Brewster és szerzőtársai (2004) úgy látják, hogy az *érdekegyeztetés* rendszerében meglévő különbségek továbbra is a HRM rendszerek divergenciáját erősíthetik.

Morley (2004) nyomán a következőkben látjuk az amerikai és az Európában tapasztalható HRM között létező különbséget. Az egyik legszembetűnőbb eltérés a munkaerőpiacok jellegében található. Amíg az USA-ban a piac alapvetően a szabad verseny szellemében működik, addig az európaiakra az amerikai megítélés szerint túlzott szabályozottság a jellemző. Az amerikai HRM képviselői és alkalmazói az általános alkalmazhatóságot, az *univerzalitást* feltételezik, az európai HR jobban elfogadja a különböző módszerek nemzetekhez, kultúrákhoz kötődő jellegét. Ezzel összefüggésben nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy egyre több európai eredetű nemzetközi cég kezdi az amerikaiak jól bevált, ún. univerzális recept felfogását (world is flat = a világunk lapos) követni. Ez alatt azt a nézetet értjük, ami jó a saját kultúrámban, az feltehetőleg jó máshol is. Az amerikai HRM stratégia-orientációja feltételezi, hogy az emberi erőforrás menedzsment hozzájárul a cégstratégia hosszabb, illetve rövidebb távú céljainak megvalósításához. Ezzel szemben az európai HRM a kontinens igen sok országában még csak az adminisztratív vagy az érdekegyeztető fázisában van. Az amerikai HRM alapvetően individualista, bár az előzőekben leírtak szerint megindult ezen a területen egy jelentős átalakulás. Az európai HRM sokkal kevésbé individualista, mint az amerikai. Az amerikai HRM intézményi rendszere egy egész kontinensre terjed ki. Az európai HRM az EU védőernyője alatt még mindig nem tudott alapvetően elszakadni a *nemzeti háttérétől*. A munkahely és a család összeegyeztethetősége terén Európa valamelyest az amerikai gyakorlat előtt jár. A munkahelyi érdek- és jogvédelem tekintetében az amerikaiak előnye a közelmúlt nagyobb esélyegyenlőségi (equal employment opportunity) törvénykezési gyakorlata miatt vitathatatlan. Az európai menedzsment gyakorlatot nem nevezhetjük teljesen rugalmatlannak, annak ellenére, hogy itt a munkakör-alapú megoldások is legalább annyira elterjedtek, mint az amerikai modellben. Itt is megtalálhatóak a rugalmas cégmodell elemei, amelyek növelhetik a dolgozói elégedettséget és elköteleződést. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni pl. a Volvo gyárban megvalósult autonóm munkacsoport modellt vagy a japán cégek európai leányvállalatai által is széles körben bevezetett JIT (Just in Time) és TQC (Total Quality Circle) alkalmazások elterjedését (Leat, 1998).

Az európai menedzsmentben egyre gyakoribb az a jelenség, hogy az európai vezetők tanulmányozzák, hogy mit és hogyan csinálnak az amerikaiak vagy a japánok (Csath, 2004) és keresik az átvehető elemeket.

Az európai HRM ma már erőteljesen hangsúlyozza, hogy ez a funkció maga mögött hagyta a korábbi évtizedekre jellemző adminisztratív jelleget. A francia nyelvterületen megjelent HRM kézikönyv (Weiss, 2005: 50) az elmúlt 30 év fejlődését a következő három nagyobb szakaszra osztja:

- ❑ 1975-1985 közötti időszakra a passzív alkalmazkodás volt a jellemző.
- ❑ 1980-2000 között a HR funkció megerősödött, számos korszerű módszert kezdtek alkalmazni ezen a területen.
- ❑ Napjainkra ez a terület stratégiai partnerre vált és nagyfokú rugalmasság jellemzi.

A német személyzet menedzsment területén a HRM jéghegy modellje a kemény (hard facts) tényezők mellett egyre inkább a lágy (soft facts) tényezők irányába mutat (Auchouri, 2011). A jelzett szerző idézi Scholz (2000) munkáját, amiben megfogalmazódik a HRM fejlődés 1980-tól 2000-ig. Első időszakban a HR-es szervezetfejlesztő, később pedig ez a szakember tanácsadónak vált.

Európa is sok tekintetben követi az amerikai felfogást. Vagyis „a nagy hatékonyabb, a standard az olcsóbb”. Ahol lehet, megpróbálkoznak az európai nemzetközi cégek az egész kontinensre kiterjedő *pán-európai* struktúráikkal a létrehozásával. Témánk szempontjából itt három jellegzetes esetet említhetünk:

- ❑ Az EU által 2005-ben előírt önkéntes *pán-európai* nyugdíjalapok terjedését.
- ❑ A nagy nemzetközi cégek, így pl. amerikaiak által kezdeményezett *pán-európai* struktúrák létrehozását. Ez azt jelenti, hogy formailag léteznek a nemzeti vállalatok, de az egyes területek (pl. divíziók, termékvonalak, HR funkciók, stb.) irányítását európai szinten fogják össze. Egy kölni Bér és Juttatási (Comp&Ben) szakértő egész Európában koordinálja a cég összes leányvállalatainak bér és juttatási ügyeit.
- ❑ A kisebb-nagyobb döccenőkkel és buktatókkal előrehaladó EU integráció ellenére a nemzeti sokszínűség megőrzését (Randelso, 2002).

Storey-Salamon (2010) a vezetés klasszikus dilemmái (stratégia, struktúra, teljesítmény, innováció, vezetői tudás és változások irányítása) közé sorolja azt a HR (teljesítmény) esetet, amikor a menedzser felfedezi a beosztottai teljesítmény tartalékait és ezt még szorosabb ellenőrzéssel kívánja megoldani. Ezt a felfogást a jelzett szerzők szerint érdemes megkérdőjelezni, és a szituációtól függővé tenni a ténylegesen alkalmazható megoldást. Csakis így lehet felvenni a versenyt a korábban már említett (Shih, 2010) amerikai közösségi háló cégei (pl. Google, Facebook stb.) által támasztott új HR kihívásokkal.

Az európai és később más régiók HRM modelljének kutatásában úttörő szerepe volt a korábban már említett, az 1989-ben megalapított Cranet kutatásoknak, amelyek mára kiléptek az öreg kontinensről és globálissá váltak. Kezdetben csak a nyugat-európai országok egyetemei voltak a kutató hálózat tagjai.

Napjainkra a 41 ország kutatóit tömöríti a világ legnagyobb non-profit HR kutató hálózata.¹⁸ A Cranet kutatás módszertana a kezdetekhez képest (Brewster et al., 1991 és Brewster, 1994) napjainkig nem változott jelentősen, inkább kiszélesedett. A hét fő részből álló és mintegy hatvan – tényszerű adatok közlését váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó *kérdőív* segítségével, hogy így biztosítsák nemcsak a térbeli – az országok, régiók – hanem az időbeli összehasonlítás, a longitudinális elemzések lehetőségét is (Karoliny et al., 2010).

8. táblázat: A Cranet kutatások tagországai (1989-2009)

Sorszám	Országok	Cranet kutatások időpontjai						
		1989	1990/ 1991	1992/ 1993	1995/ 1996	1999/ 2000	2004/ 2005	2008/ 2009
1.	Németország	•	•	•	•	•	•	•
2.	Franciaország	•	•	•	•	•	•	•
3.	Spanyolország	•	•	•	•	•	•	
4.	Svédország	•	•	•	•	•	•	•
5.	Egyesült Királyság	•	•	•	•	•	•	•
6.	Dánia		•	•	•	•	•	•
7.	Olaszország		•		•	•	•	
8.	Hollandia		•	•	•	•	•	•
9.	Norvégia		•	•	•	•	•	•
10.	Svájc		•		•	•	•	•
11.	Finnország			•	•	•	•	•
12.	Írország			•	•	•		•
13.	Portugália			•	•	•		
14.	Törökország			•	•	•	•	
15.	Ausztria			•		•	•	•
16.	Cseh Köztársaság			•		•	•	•
17.	Görögország			•		•	•	•
18.	Belgium					•	•	•
19.	Ausztrália					•	•	•
20.	Bulgária					•	•	•
21.	Japán					•		•
22.	Ciprus					•	•	•

¹⁸ A 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) (Lazarova et al., 2008). A kezdeményezésemre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kar 2004 óta tagja ennek a kutató hálózatnak. A magyarországi koordinációba 2011 óta bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is.

23.	Izrael					•	•	•
24.	Tunézia					•	•	
25.	Magyarország						•	•
26.	Új-Zéland						•	
27.	USA						•	•
28.	Kanada						•	
29.	Izland						•	•
31.	Észtország						•	•
32.	Szlovénia						•	•
33.	Fülöp-szigetek						•	•
34.	Szlovákia						•	•
35.	Török Ciprusi Közösség						•	•
36.	Nepál						•	
37.	Litvánia							•
38.	Oroszország							•
39.	Szerbia							•
40.	Tajvan							•
41.	Dél-Afrika							•

Forrás: Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management.
Cranet-Cranfield University, Cranfield. p. 7.

9. táblázat: A Cranet kutatások válaszadóinak száma az elmúlt 20 év alatt (1989-2009)

Évek	Válaszadók száma	Szervezetek átlagos válaszadói százalék
1989/1990	5.268	17-22%
1990/1991	5.511	
1992/1993	6.426	
1995/1996	6.342	
1999/2000	9394	
2004/2005	7.952	
2008/2009	6.039	

Források: Mayrhofer, W. (1998). Between market, bureaucracy and clan: Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). Journal of Managerial Psychology, (3): pp. 241-258.; Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield. és Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.

2.5 KELET-EURÓPA

2.5.1 A MÚLT

Nincs könnyű helyzetben az, aki a régió HR gyakorlatának történelmi perspektívában történő bemutatására vállalkozik. Már az is nehézséget jelent, hogy meghatározzuk, mi is tartozik a kelet-európai régióba. Itt az egyszerűség kedvéért a volt szocialista országok európai részét értjük alatta, bár megfelelő információ esetén kiterünk az orosz helyzetre is. További nehézséget jelent, hogy jelenleg a források hiánya miatt nagyon nehéz egy ilyen munkát elvégezni. Ezért is kezdeményeztünk a HR kutató csoportunk keretében OTKA¹⁹ kutatást is, hogy abban külföldi társszerzők (bolgár, cseh, észt, horvát, lengyel, román, szerb, szlovén) közreműködésével a 2006-2007-es évben feldolgoztuk a régió adott országaira jellemző HR gyakorlatot. Ezen kívül szakirodalmi források alapján külön tanulmány készült az orosz HR jellemzőiről. Egyes esetekben a külföldi szerzők a rendszerváltás előtti időszakot is feldolgozták, más esetekben viszont csak az 1989 utáni éveket tárgyalták. A régi érában a volt Szovjetunió, Jugoszlávia és Csehszlovákia szövetségi államok voltak és több olyan országot is magukba foglaltak, amelyeket a külföldi kutatási partnereink mai státuszuknak megfelelően önálló történelmi entitásként kezeltek. Itt csak a legáltalánosabb megállapításokra szorítkozhatunk. Ritkán térünk ki tulajdonformából (állami és külföldi) és vállalati méretekből (pl. nagy cégek és KKV-ék) adódó speciális megfontolásokra. A tárgyalásmódunk inkább kvalitatív, bár számos esetben utalunk kvantitatív vizsgálataink eredményeire. A téma részletesebb vizsgálatáról bő terjedelemben lehet olvasni önállóan vagy társszerzőként írt publikációkban (Farkas et al., 2007; Poór et al., 2008; Poór et al., 2011; Poór, 2012). A fentiekben leírtak figyelembevételével a kelet-európai régióra vonatkozóan, a teljesség igénye nélkül ismertetjük a HR régióbeli jellemzőit és fejlődési tendenciáit. A téma könyvszerű feldolgozása megjelent Poór et al., (2009 és 2011) szerzőpáros által szerkesztett két kiadást megélt kézikönyvünkben.

A régió egy-egy adott országának hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből, és az előző gazdasági és politikai rendszer különböző mértékű központosítottságából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg a különböző közép- és kelet-európai országok HRM gyakorlatában (Erutku -Valtee, 1997). Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern HRM vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők (Brewster et al., 2010). Legtöbb esetben a *tudományos vezetés* korábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők.

A teljesség igénye nélkül megemlíthetők többek között:

Általánosságban véve, a '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt (Pundziene-Bučienienė, 2009). A személyzeti – értsd: HR kérdéseket – a párt és állami vezetés szigorúan felügyelte. Idővel ebben a tekintetben országonként jelentős eltérések voltak. Így érdemes kiemelni Tung és Havlovic

¹⁹ A HR kutatócsoportunk – korábban PTE, ma PTE-SZIE - 2005-2008 között a „Konvergenciák és divergenciák a HR-ben”. c. OTKA (62169) kutatás keretében nem teljes körűen vizsgálta az itt jelzett sajátos problémakört.

(1996) felméréseit, miszerint a párt és a belügyi szervek befolyása jóval kisebb volt a lengyelországi HR területén, mint például csehszlovákiai emberi erőforrás osztályok esetében.

A hagyományos magyar személyzeti funkció két különálló területből állt. Külön részleg, a személyzeti osztály foglalkozott a vezetők és káderek, kiválasztásával, felvételével és előléptetésével. Ez az osztály intézte az említett káderek bér- és munkaügyi teendőit (Bangert-Poór, 1995). A későbbi években különös hangsúlyt kapott a személyzetiszek szakmai fejlődésének biztosítása, évente részt kellett venniük egy külső képzési programon (Kövári, 1995).

A munkaügyi osztály pedig a vállalati alkalmazottak, munkások felvételét, fizetési és juttatási kérdéseket intézte.

Az akkori – a szocializmusbeli – HR fontos területe volt a munkaügy és azon belül pedig a bérszabályozás. A tervgazdálkodás bevezetésével megszűnt a kollektív érdekegyeztetés rendszere. Helyette állami szabályozás lépett életbe. Kezdetben a szovjet alapbérrendszert használták. Az 1956-os forradalom után bérszínvonal szabályozást vezettek be. A '68-as új gazdasági mechanizmustól a rendszerváltásig megmaradt az átlagbér-szabályozás, de egyidejűleg számos kötöttséget feloldottak és többek között megjelentek a különböző vállalkozási formák (pl. gmk, vgm) (Pongrácz, 2008), amelyek plusz jövedelmekhez juttatták az abban résztvevőket.

A magas szintű teljesítmény nem volt gyakori, az elvárás az átlagos színvonal volt (Kovach, 1994). Teljesítménybérezés alig létezett, az egységesítő (egalitáriánus) fizetési struktúrák élveztek elsőbbséget (Pearce, 1991 és Pearce et al., 1993). Nagyon összetett teljesítményalku világa (Héthy-Makó, 1972) alakult ki ebben a környezetben. Így többek között megemlíthetők azok az alkalmazottak, akik egyszerűen csak bementek dolgozni, megtarthatták munkájukat, ha pedig felettesük valamilyen lényeges feladatot szeretett volna elvégeztetni velük, akkor azt prémium formájában kellett honorálnia. Ezek a prémiumok elérhették az alkalmazott alapfizetésének akár 200%-át is. Mivel a prémiumok mértéke személyes tárgyalásokon dőlt el, a gyanú és bizalmatlanság légköre alakult ki, mivel az emberek attól tartottak, hogy a másik kolléga esetleg jobb javadalmazást tudott kialakítani magának. (Bob et al., 1992).

Fontos viszont arról is szólni, hogy jól definiált körülmények között igenis valós és helyesen premizált teljesítmények születtek. A teljesség igénye nélkül érdemes utalni a vállalati munka- és üzemszervezéssel összefüggő különböző központi párt- és kormányhatározatokra²⁰ és helyi erőfeszítésekre, amelyek következtében nyugati országokból teljesítményt javító módszerek – MTM²¹, racionalizálási módszerek (Susánszky, 1974), speciális üzemi szintű átszervezések (Ladó, 1986), külföldi tanácsadók foglalkoztatása (Poór, 1989) – kerültek be hazánkba. A jelzett módszerek hatására számos helyen jelentős teljesítményjavulást (Dobay et al., 1981) értek el, aminek következtében az érintett dolgozók igen kiemelkedő pótlólagos jövedelmekhez jutottak. Ezzel összefüggésben fontos szólni arról, hogy a központilag vezérelt bérgazdálkodás a legtöbb esetben a

²⁰ A teljesség igénye nélkül gondolunk itt az 1003/1972-es kormányrendeletre a szervezetfejlesztésről.

²¹ MTM=Method Time Measurement (mozdulat tanulmányozás)

jelzett sikeres kezdeményezéseket hosszabb távon nem tudta megfelelően magába integrálni, emiatt nagyon gyakran visszaállították a teljesítményjavulást megelőzően alkalmazott bérgazdálkodási megoldásokat.

A szakszervezetek, amelyeknek a dolgozók több mint 90%-a tagja volt, sokkal inkább a párt igényeinek próbáltak megfelelni, és kevésbé védelmezték a dolgozók jogait. Persze akadt egyetlen kivétel, de nem Magyarországon. Ez volt a lengyel „Szolidaritás” szakszervezet. A szakszervezeti képviselők az állami bürokrácia részei voltak (László, 1997).

Fontos utalni arra, hogy hazánkban a '80-as években „kapott hangot az a nézet, hogy a gazdasági reformnak a szervezeti viszonyok és a személyzeti munka reformjával is együtt kell járnia. Addig a személyzeti munka megújítása is „felülről kezdeményezett folyamat volt” (Karoliny, 2003). A jelzett felismerések hatására fogalmazódott meg 1985-ben az a párthatározat, hogy a szakmai vezetői tevékenységet el kell választani a pártpolitikaitól.

2.5.2 RENDSZERVÁLTÁS UTÁN

Az átalakuló országok HR részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a *privatizációt* követő nagytömegű létszámleépítésekkel (Redman-Keithley, 1998). Csehországban és Lengyelországban elvégzett kutatások szerint az ottani menedzserek és HR szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek (Koubek-Brewester, 1995, Redman-Keithley, 1998; Mroczkowski et al., 2005 és Morley et al., 2008). A hazai gyakorlatról készült egyik esettanulmány is hasonló tapasztalatokról számol be (Elbert-Karoliny, 2006).

Lewis (2005) akit, már az 1. részben idéztünk, nemzetközi vállalatok kelet-európai szerepvállalásáról írt könyvében úgy fogalmaz, - erről bővebben majd később szólunk -, hogy a multik számos tekintetben *átrajzolták* a volt szocialista országok munkaerőpiacának térképét. Így többek között leépítették az egyenlősít és bevezették a munkakörök fontossága szerinti alaphérezést (Bob et al., 1992). A kiugróan magas teljesítményeket kiugróan magas fizetéssel jutalmazták. A technikai tudás mellett előtérbe helyezték az idegen nyelv fontosságát. Egy bizonyos kérdésben azonban hosszú ideig nem tudtak előrelépni: „helyi vezethet-e helyit, helyit irányíthat-e nyugati, de helyit nem irányíthat más kelet-európai országból jövő” vezető. Mára ez a kérdés megoldódni látszik. Egyre több kelet-európai kerül olyan pozícióba, hogy a régió más országaiban az ott dolgozó helyiek beosztottjai lesznek. A multik politikamentessé tették az itteni vállalatokat. Kulcsszerepet kapott a HR. Ezek a cégek az esetek többségében jobb teljesítményeket értek el, mint a helyiek. A nemzetközi cégek ki tudták használni az ún. *erőforrás-alapú előnyüket*, a viszonylag gyenge és kialakulatlan, vagy átalakuló helyi intézményi rendszerrel szemben. Ezért a legtöbb felvásárlással vagy zöldmezős beruházás révén létrejött helyi leányvállalat esetében a globális konvergencia győzött a nemzeti identitással szemben (Quintanilla-Ferner, 2003). Jelentős különbségeket határoztak meg a kutatók a privatizált – különös tekintettel – külföldi tulajdonú cégek és a helyi állami tulajdonú cégek HRM gyakorlata között (Björkman-Pavlovskaya, 2000). Ahogy már az 1. részben hazai és külföldi

kutatásokra hivatkozva írtuk, a külföldi tulajdon erőteljes korrelációt mutat a magasabb bérezéssel (Viszt – Ádler, 2001; Csáki, 2002a; és Antalóczy-Sass, 2005), a fejlettebb képzési és oktatási megoldásokkal (van Hastenberg, 1997 és Fazekas, 2003) és a nagyobb munkafegyelemmel (Pavlinek, 2002). Számos esetben előfordult, hogy a nemzetközi cégek kifinomult eszközökkel elérték, hogy nem jöttek létre szakszervezetek a helyi leányvállalataiknál.

A következőkben röviden, a teljesség igénye nélkül áttekintjük deskriptív statisztikák alapján a HR funkció változását a kelet-európai régióban a Cranet 2004-2005-ös és a 2008-2009-es felmérései tükrében.

10. táblázat: A Cranet minták regionális összetétele

Országok, régiók		2004-2005	2008-2009
Magyarország		97	139
Kelet-Európa	Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Szlovénia és Szlovákia	864	-----
	Bulgária, Csehország, Észtország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Szerbia, Szlovénia és Szlovákia	-----	1207
Összes résztvevő		7962	6039
Országok száma		32	30

Források: Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield. és Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.

A teljesség igénye nélkül utalunk arra, hogy a HR kutató munkacsoportunk koordinálásában folyó Cranet (2006 és 2011), (Poór et al., 2007) és más vizsgálatok (Karoliny et al., 2003 és Bokor et al., 2005) egyértelműen igazolták, hogy ez a funkció jóval több, mint az alkalmazottak adatainak nyilvántartása. Legtöbb régióbeli országban a nagyvállalatoknál, a nemzetközi cégek leányvállalatainál és a helyi nagy szervezeteknél mára *felsővezetői funkcióvá* (Alas-Svetlik, 2004; Karoliny et al., 2008; Poór, 2008; Vatchkova, 2008 és Poór, 2012) vált a HR. Ezt az állításunkat alátámasztják Szamosi és szerzőtársainak (2010) vizsgálatai is, ami szerint a nagyobb szervezetek valószínűleg inkább vállalkoznak a legjobb gyakorlatok – beleértve a HR funkciót is – átvételére.

11. táblázat: HR súlya (2004-2005)* és (2008-2009)**
A magyar (n=97*, 139**), a kelet-európai (n=864*, 1207**) és a teljes kutatásban résztvevő összes ország mintabeli szervezeteinek száma (n=7952*, 6039**) megoszlása (%)

Ország(ok), régiók	2004-2005		2008-2009	
	HR vezető a felső vezetésben (%)	HR vezető bevonása stratégia készítésbe (%)	HR vezető a felső vezetésben (%)	HR vezető bevonása stratégia készítésbe (%)
Magyarország	47	49	87	91
Kelet-Európa	52	41	62	88
Összes résztvevő	55	52	67	90

Megjegyzés: *=2004/2005 és **=2008/2009

Források: Poór J. – Farkas F. – Karoliny M.-né (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. EBS (Estonian Business School) Review, (2):pp.19–36; Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór,J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. Journal for East European Management Studies, (1): pp.9-47. és Poór, J.: Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. (Keynote speech) In: International Conference on Management of Human Resources. Szent István University, 14-15 June 2012, Gödöllő (Hungary). I. kötet: pp.19-27.

A 2004-2005-ös Cranet-minta adatainak elemzése alapján leszögezhető, hogy a személyzeti részleg vezetője az összes ország válaszadóinak több mint a felénél tagja az Igazgatótanácsnak, vagy a felsővezetői teamnek. A magyar mintában ez az arány némileg alacsonyabb, csak 47%. Ez főleg abból adódik, hogy a mintánkban nagyobb számban lévő hazai kisebb cégeknél a HR csak adminisztratív szerepet tölt be.

A helyzet jelentősen megváltozott a 2008-2009-es Cranet esetében. Nagymértékben nőtt a HR vezetők pozíciójának a fontossága, kelet-európai minta esetében 52 százalékról 62 százalékra. A magyar minta esetében a nagyvállalatok nagyobb súlya miatt a korábbi Cranet felméréshez képest, igen nagyot emelkedett ez az érték (47-ről 91%-ra). Még inkább nőtt a HR vezetőnek bevonása a vállalati stratégia készítésbe. Más régiós kutatásaink tapasztalatai (Poór et al., 2011) alapján a leírt jelentős változás több tényező mellett a 2008-ban kirobbant válsággal is magyarázható. A vizsgálataink szerint válság idején jelentősen megnövekszik a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek összetettsége, ami felértékeli a HR vezető és apparátusának a fontosságát.

A rendszerváltás kezdetén a kelet-európai országok munkaerőpiaca nem volt képes azokat a speciális igényeket (pl. piacorientált menedzsment készségek, új típusú marketing, pénzügyi és kontrolling tudás, stb.) kielégíteni, amelyeket a régió különböző országaiba érkező nemzetközi vállalatok elvártak. A '90-es évek végére sokat változott a fentiekben leírt helyzet. Shekshena (1998: 460) arról ír, hogy „ekkorra az orosz munkaerőpiac jelentősen átalakult, sokkal magasabb lett a helyiek üzleti tudása, javult az üzleti etikáról vallott felfogásuk és nőtt a jelentkezők gyakorlatias

hozzállása”. Ezzel együtt azt is felismerték a témát kutatók, hogy a „kelet-európaiak – beleértve az oroszokat – hajlamosak voltak alábecsülni a szabadpiaci környezetből adódó újszerű kihívásokat és a feladatok komplexitását” (May et al., 1998:450).

Napjainkra jelentősen változott a kelet-európai országok munkaerőpiaca. Nagymértékben csökkent a hiány a menedzseri, a jogi, a közgazdasági és adminisztratív munkakörök esetében. Jelentős hiány mutatkozik azonban a műszakiak, informatikusok, orvosok és a képzett szakmunkások esetében.

Számos kelet-európai országból jelentős számú munkaerő vándorolt ki (emigrált) egyes nyugati EU-s országokba. Ez érdekes helyzetet teremtett pl. a korábban már említett szomszédos Romániában. A korábban nagyon olcsó munkaerő itt hirtelen megrágult, ami nagyon megnehezítette az ottani munkaerőt kereső és a HR szakemberek életét. Az EU 2004-es és 2007-es bővítése után újabb emigráns hullám indult el keletről nyugat felé. Fontos arra is utalni, alighogy jelentősebb emigráns hullám elérte a nyugati országokat, főleg Írországot, Angliát, Olaszországot és Spanyolországot, már kezd egy ellentétes tendencia is kirajzolódni. A globális gazdasági visszaesés miatt sok lengyel vendégmunkás a hazatérés gondolatával foglalkozik.

A volt szocialista országokban drámaian csökkent a szervezett dolgozók száma (Cranet, 2006 és 2011). A globális mintához képest 20%-kal jobban emelkedett azoknak válaszadó szervezeteknek a száma, ahol nincs szakszervezet Magyarországon és a kelet-európai régióban. Gábor (2006a:26) ezzel kapcsolatban felhívja arra figyelmet, hogy az általános süllyedő tendencia mellett „országoként vizsgálódva stabil, sőt növekvő szervezettségi és lefedettségi arányokra is találni példát”. Kelet-Európában Szlovénia, míg Nyugat-Európában Hollandia és Svédország említhetők ezzel kapcsolatban.

12. táblázat: A szervezett dolgozók aránya (%) (2004-2005)* és (2008-2009)**
A magyar (n=97*, 139**), a kelet-európai (n=864*,1207**) és a teljes kutatásban résztvevő összes ország mintabeli szervezeteinek száma (n=7952*, 6039**) megoszlása (%)

A szakszervezeti tagok százalékos aránya	2004-2005			2008-2009		
	Magyar-ország	Kelet-Európa	Összes ország	Magyar-ország	Kelet-Európa	Összes ország
0	34,70%	32,80%	20,23%	53,00%	50,00%	32,00%
1-10	8,40%	6,70%	11,86%	9,00%	10,00%	16,00%
11-25	11,60%	7,90%	9,81%	7,00%	7,00%	7,00%
26-50	16,80%	15,00%	11,49%	12,00%	13,00%	11,00%
51-75	17,90%	19,50%	14,33%	10,00%	11,00%	13,00%
76-100	6,30%	10,00%	21,89%	9,00%	9,00%	21,00%
Nincs információ	4,20%	8,10%	10,39%	0,00%	0,00%	0,00%
Összesen	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Megjegyzés: *=2004/2005 és **=2008/2009

Forrás: Források: A szerző saját szerkesztése.

A HR területén a cégek növekvő számban alkalmaznak külső szolgáltatókat, Briscoe és Schuler (2004:221) szerint azért, hogy „egyszerűsítsék a létszám-racionalizálásaik következményeit és minimalizálják a TB járulékok fizetését”. Az ilyen szolgáltatók közé sorolhatjuk többek között a menedzsment konzultánsokat, a személyzeti tanácsadókat, a fejvadászokat, a különböző képző és tréning cégeket és a HR-re specializálódott informatikai szolgáltatókat. Az elmúlt években növekvő számban jöttek létre az outsourcing szolgáltatók, a HR adminisztrációt végzők, a dolgozói lízing (munkaerő kölcsönző) vállalatok, a gépkocsi flotta szolgáltatók, stb. Ugyanakkor a munkaerő kölcsönzésén túl meg kell említeni a HR tanácsadók specializációjából adódó szakértelem jelentős növekedését, amely így még vonzóbbá teheti a foglalkoztatásukat.

A tanácsadás más területeihez képest viszonylag későn alakult ki a HR tanácsadás hazánkban és a kelet-európai régióban (Poór-Milovecz, 2011). A jelzett általános trend mögött eltérő regionális tendenciák figyelhetők meg. A fejlett nyugati országokban már a múlt század negyvenes éveiben számos, ma is ismert és működő HR tanácsadó cég kezdte meg a működését. A kelet-európai régióban – beleértve Magyarországot – az emberi erőforrás tanácsadás csak a rendszerváltást követő átalakulással vált tipikus, professzionális szolgáltatássá.

A korábban már jelzett Cranet 2004-2005-ös vizsgálataink szerint a vállalatok több mint fele egyáltalán nem veszi igénybe külső szakértők segítségét a juttatások, a bérszámfejtés, az outplacement és közel 60%-uk a nyugdíjak területén. A külső szolgáltatók növekvő alkalmazása vizsgálataink szerint legnagyobb mértékben az összes ország résztvevői esetében az angolszász kultúrában működő vállalatokra volt jellemző. A kelet-európai résztvevők több mint fele nem alkalmaz külső szolgáltató cégeket a bérelszámolás és a juttatások terén. A vizsgált szervezetek 74%-a a HR információrendszer (HRIS) és 86%-uk pedig a képzés és fejlesztés terén fordul segítségért a menedzsment-kultúra tagjai közül.

A válság idején elvégzett 2008-2009-es Cranet vizsgálatunk – lásd ezzel kapcsolatban a következő alpontot – szinte minden területen egyértelmű visszaesést jelez. Ez főleg azzal függ össze, amit majd a következő alpontban fejtünk ki bővebben, hogy a vállalatok jelentősen csökkentik a külső szolgáltatóknak kifizetett megbízási díjakat. A tréning és az oktatás, ahol relatíve kevesebb, de mégis a legtöbb külső szolgáltatást vesznek igénybe a vizsgált válaszadók.

13. táblázat: Külső HR szolgáltatók igénybevételének az aránya (%) (2004-2005)* és (2008-2009)**

A magyar (n=97*, 139**), a kelet-európai (n=864*, 1207**) és a teljes kutatásban résztvevő összes ország mintabeli szervezeteinek száma (n=7952*, 6039**) megoszlása (%)

Időszak	Országok, régiók	Külső professzionális szolgáltatók aránya					
		Ösztönzés	Juttatás	Nyugdíj	Tréning és fejlesztés	Leépítés, outplacement	HRIS
2004-2005	Magyarország	45	48	37	86	45	78
	Kelet-Európa	45	47	35	86	40	69
	Összes résztvevő	59	64	67	88	57	74
2008-2009	Magyarország	47	33	50	68	13	41
	Kelet-Európa	21	22	24	64	13	41
	Összes résztvevő	30	34	48	63	27	40

Megjegyzés: *=2004/2005 és **=2008/2009

Források: A szerző saját szerkesztése.

Ma már több *értékes kutatás* eredménye áll rendelkezésre e témával kapcsolatban: a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al., (2006); a cseh Koubek (1995, 2004); a szerb-magyar származású – Susnjar, Zimanji (2005) és Szlávicz (2006); a román Manolescu (2003), Chisu (2005) és Corina et al., (2006), a szlovén Alas-Svetlik (2004), az ír Morley et al., (2008) tollából egyaránt. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a közeli jövőben a londoni Palgrave-Macmillan kiadónál megjelenik – az előzőekben említett szerzők többsége által írt, beleértve a jelen disszertáció szerzőjét – a régió több országára kiterjedő, második átfogó HR kutatási összefoglaló (Kazlauskaitė et al., 2013).

2.5.3 HR A KÖZSZFÉRÁBAN

A rendszerváltó országokban a gazdasági élet átalakítása mellett a kormányzó erők előbb vagy utóbb hozzákezdtek a közszolgálat (központi és a helyi közigazgatás) átalakításához. A jelzett reformkezdeményezések között kiemelt szerep jutott a közszolgálat/közigazgatási emberi erőforrás menedzselés modernizációjának (Karoliny-Poór, 2007, Poór 2008; Poór-Plesoianu, 2010). Ebben a folyamatban igen nagy szerepet játszottak az EU által biztosított PHARE programok, valamint a Világbank és néhány nálunk is jól ismert alapítvány által nyújtott anyagi és szakmai támogatásai.

Ezzel összefüggésben a Cranet 2004/2005-ös adatok alapján azt vizsgáltuk, hogy a közszféra radikális strukturális változások által vezérelt reformjai, bizonyos kormányzati funkciók privatizálása vagy a NPM (New Public Management) módszereinek alkalmazása felszámolhatták-e a két szektor közötti legfontosabb különbségeket az emberi erőforrás-menedzsment területén.

A jelzett munkában a munkacsoportom feladata a kelet-európai és az angolszász országokat jellemző HR gyakorlat összehasonlítása volt, melyet a team két feltételezésen keresztül, több szempontból tett meg.

- ❑ A közszféra HR gyakorlata az NPM (New Public Management=Új Típusú Közmenedzsment) országokban jelentősen különbözik a kelet-európai országokétól és a 32 ország teljes mintájától.
- ❑ A köz- és a magánszféra HR gyakorlata jóval kisebb mértékben különbözik a kelet-európai országok és a 32 ország teljes mintája eseteiben tapasztaltaktól.

14. táblázat: A három Cranet alminta szférák szerinti bontásban

Alminták	Országok az almintákban	Szféra	Résztvevő országok száma	Az alminta megoszlása szektorokban (%)	Az alminta megoszlása teljes mintában (%)
NPM New Public Management	Egyesült Királyság, USA, Kanada, Ausztrália és Új Zéland	Magán	1488	70.3	21.1
		Köz	630	29.7	8.9
		Összesen	2118	100.0	30.0
KE Kelet Európa	Bulgária, Észtország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia és Cseh Köztársaság	Magán	609	79.2	8.6
		Köz	160	20.8	2.3
		Összesen	769	100.0	10.9
Többi ország	Dánia, Hollandia, Svájc, Svédország, Németország, Norvégia, Finnország, Ausztria, Belgium, Nepál, Tunézia, Görögország, Izrael, Törökország, Izland, Spanyolország, Ciprus, Olaszország, Franciaország, Észak-Ciprus és Fülöp-szigetek	Magán	3026	72.4	42.8
		Köz	1154	27.6	16.3
		Összesen	4180	100.0	59.1
Teljes minta	Minden ország	Magán	5123	72.5	72.5
		Köz	1944	27.5	27.5
		Összesen	7067 ²²	100.0	100.0

Források: Poór J.-Karoliny M-né-Musztyné B. B.-Pótó Zs.-Farkas F. (2009): Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in International Comparison. ActaOeconomica, (2): pp.179-206.

A következő, 15. táblázat összegzi a kutatásban vizsgált kérdéseket a jelzett feltételezések tekintetében. A ✓ jelzi az igazolódott feltételezést, míg az x azt mutatja, hogy az állítás hamisnak bizonyult a vizsgált terület tekintetében.

²² A 7952 választ tartalmazó Cranet adatbázisból először kiszűrésre kerültek a vegyes, vagy nem ismert tulajdonú intézmények (együtt 885 szervezet), hiszen vizsgálódásunk célja e kutatás keretében a privát- és közszféra összehasonlítása volt.

15. táblázat: Összesítés az állításaink igazolására

Kérdőív szempontok	Állítások	
	1: A közszféra HR-je az NPM országokban lényegesen eltér a Kelet Európában, illetve a többi országban jellemző közszféra HR gyakorlatától.	2: A köz- és magánszféra HR gyakorlata az NPM országokban kevésbé tér el egymástól, mint a másik két almintában.
Szervezeti méret – alkalmazottak száma	✓	x
HR részleg mérete	✓	x
Külső szolgáltatók alkalmazása	x	x
Szakszervezetesedés szintje	✓	x
A HR részleg jelentősége és szerepe	✓	x
Nemi eloszlás a HR részlegben	✓	x
Az értékelő személye	✓	x
Teljesítmény értékelés felhasználása	✓	x
A működési költség képzésre fordított aránya	✓	x
A tréningnapok száma az almintákban	x	x

Forrás: Poór J.- Farkas F.-Karoliny M-né-Musztyné B. B.-Póto Zs. (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában a közszféra HR-je magyarországi és Kelet-európai sajátosságok. In: *Humánpolitikai Szemle*, (12): pp.24-36.

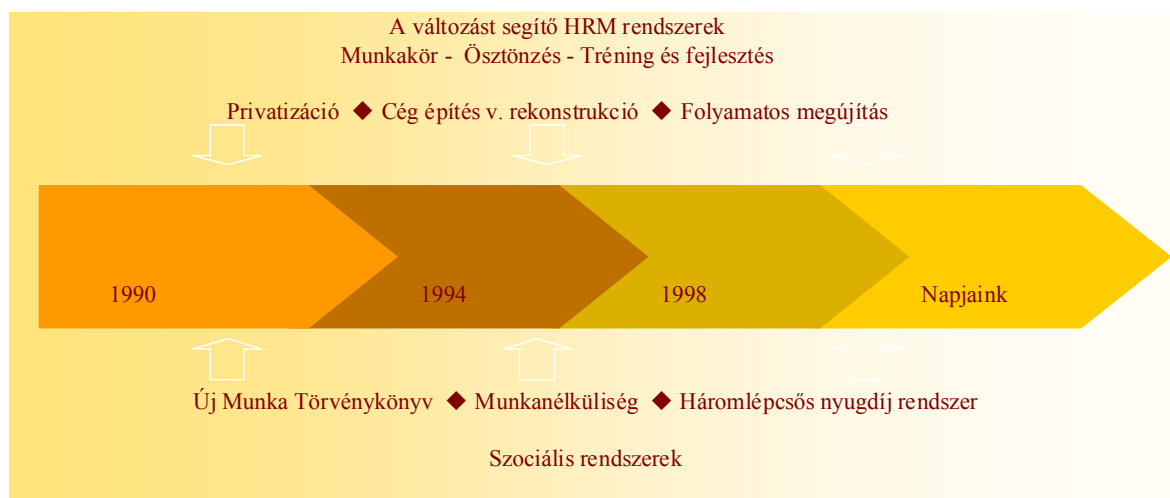
Az első állításunk az itt bemutatott esetek többségében igaznak bizonyult, amiből arra következtethetünk, *hogy a közszféra HR-je az NPM országokban lényegesen eltér a Kelet-Európában, illetve a többi országban jellemző közszféra HR gyakorlatától* (az előzőekben olvasható tábla mutatja, hogy ez nem csak ebben a néhány szempontban minősül igaznak). Ez az eredmény megerősíti azt az eredeti feltevést, hogy az NPM országokat a közszféra HR gyakorlatának élenjáró modernizátoraiként tarthatjuk számon.

Az esetek többségében a második állításunk hamisnak bizonyult. *A köz- és magánszféra HR gyakorlata az NPM országokban legalább annyira eltér egymástól, mint a másik két almintában.* Ez azt jelenti, hogy formálisan a közszféra szervezetei (mérettől függetlenül) sokkal több HR módszert alkalmaznak, mint a magánszféra vállalatai. Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy a jogi szabályozás különféle HR eszközök (munkaköri leírás, teljesítményértékelés, kötelező számú tréning nap) alkalmazását sokkal inkább a köz-, mintsem a privát sféra számára teszi kötelezővé. Ahogy a mintában a magánszféra szervezetei kisebbek, nyilván a HR módszerek hatékony alkalmazása is kevésbé jellemző.

2.5.4 HR ÁTALAKULÁSA

A magyar politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszer drámai változásának hulláma nemcsak üzleti lehetőségeket, de számos kihívást is teremtett. A kihívásoknak történő megfelelés érdekében a magyar üzleti vállalkozásoknak új módszereket, rendszereket, irányelveket és szakértelmet kellett meghonosítaniuk. Véleményünk szerint új elvárások és változások a szervezetek *emberi erőforrás menedzsmentjében* voltak a legnagyobbak.

18. ábra: A HRM hazai fejlődésének főbb elemei az utóbbi két évtizedben



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

A mai HRM kezdi maga mögött hagyni hazánkban is a hagyományos *instrumentalista*, taylori *tudományos vezetés* megközelítési módját és gyakorlatát. A Maslow és Herzberg szükséglet, illetve a kétfaktor elméletei, a McClelland motivációs kutatásai és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismertté a hazai HRM és rokon tudományok képviselői körében (Kindler, 2002; Pléh et al., 2003, és Takács, 2012). Goleman felfogást követve pedig úgy fogalmazzuk, hogy az érzelmeket rehabilitálni kell, a gazdaságot pedig örömtelivé kell varázsolni. Chikán (2003: 253) kiemeli a HR-nek más erőforrásokkal szembeni sajátos vonását „a szabad akaratot”.

Mérő (2003:71) rávilágított egyik gazdaság-pszichológiai munkájában arra, hogy „Samuelson-Nordhaus (1990) kiemelték a Weber-Fechner törvény és a csökkenő határhaszon törvény közötti összefüggést, ami szerint az inger és az érzet közötti kapcsolatot logaritmikus függvény írja le általában, de nem mindig. A 20. század közepén, majd száz évvel a jelzett felfedezése után Stevens (1957) azt találta, hogy bizonyos esetekben ez az összefüggés nem logaritmikus, hanem hatványfüggvény szerinti, amely hatványfüggvény kitevője lehet 1-nél kisebb is és nagyobb is.” Mire használható ez a felismerés az emberi erőforrás menedzsmentben? Amíg egy különleges képességekkel rendelkező munkavállaló egyedül, vagy néhány társával van jelen a munkaerőpiacon, addig újdonsága érvényesül, de mihelyt növekszik hasonló képességű és képzettségű társak száma,

csökken az újdonsága, más munkakörben foglalkoztatottakkal összehasonlítható munkakörbetöltővé válik (Mérő, 2003). A HRM-ben a munkakör-értékelés is sokat profitál az előzőekben leírt felismerésből (Poór, 1999).

Hazánkban többen vélekednek úgy, hogy a *versenyképesség* hagyományos forrásai - ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot - már nem elegendők a versenyelőny fenntartásához. A különböző hazai HRM műhelyek képviselői - például Kovács (1992); Kövári (1995); Gaál (1999); Poór et al., (1999); Bakacsi et al., (2002); Gyökér (1999); Nemeskéri-Frutttus (2001); Lévai-Bauer (2002); Pálincás-Vámosi (2002); Karoliny et al., (2003); Makó et al., (2003); Koncz (2004); Fekete (2005); Tóthné (2004), Bokor et al., (2005, 2007 és 2009); Roóz (2006); Krisztián (2011), Berde (2012) és Takács (2012) - azt vallják, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételei. Csath (2011 és 2012) ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódva újra felveti Széchenyi István által már megfogalmazott és sokat idézett gondolatot, miszerint a „kiművelt emberfők” nélkül nem lehet nagyobb hozzáadott értéket jelentő munkát végezni.

Egy sajátos új szint visz a magyarországi HR elméletébe és gyakorlatába, hogy a határon túli magyar felsőoktatási intézményekben beindult a HR oktatás. Általánosságban megállapítható, a HR képzés nem volt kulcs szereplő ezekben az ottani oktatási programokban (Kerekes-Szlávicz, 2009; Kerekes, 2012, Szabó, 2012 és Szlávitz, 2012). Ennek részben az is oka lehet, hogy ezekben az országokban (Románia, Szlovákia és Szerbia) a magyar nyelvű értelmiség körében ez a funkció nem volt kulcsfontosságú. Gábrity (2008) vajdasági tapasztalatai szerint a kisebbség inkább valamilyen kézzelfogható szakmát igyekezett elsajátítani.

A hazai HR általunk gyakran idézett fogalma – *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* (Poór et al., 1999; Karoliny et al., 2003 és Karoliny-Poór, 2010). A HRM alapfunkciói között az alábbiakban felsoroltakat tartjuk leginkább kiemelendőnek:

- ☐ emberi erőforrás stratégia,
- ☐ tervezés és auditálás,
- ☐ munkakör-elemzés és -tervezés,
- ☐ erőforrás-biztosítás,
- ☐ munkakör-értékelés,
- ☐ ösztönzésmenedzsment,
- ☐ teljesítményértékelés,
- ☐ emberi erőforrás fejlesztés,
- ☐ munkaügyi kapcsolatok,
- ☐ HRIS (EEMIR) információs rendszer,
- ☐ kultúraváltás - változásmenedzselés,
- ☐ kompetencia és emocionális intelligencia,

❑ belső kommunikáció.

A HR funkció nincs önmagáért és nem létezik „légüres” térben. Nagyon sokféle külső (pl. demográfiai helyzet gazdasági fejlettség, munkajogi szabályozás, munkaerő piac) és belső tényező (pl. szervezeti méret, stratégia) hat a HR munkára. Amíg a 10-20 fős kisvállalatnál maga a tulajdonos vagy általa kinevezett menedzser az, aki ellátja a HR munkát, addig egy 1.000 fős nagyvállalatnál már külön szervezet foglalkozik az emberi erőforrás feladatokkal. Egy projektekre szerveződött tanácsadó-vállalatnál, ahol az alkalmazottak többsége magasán kvalifikált dolgozó, a munkavégzés környezete nagyban eltér egy banki-pénzügyi szervezettétől. A munkanélküliség által nagyban érintett vidéken a bérek jóval nyomottabbak, mint például a fővárosban.

A hazai HRM drámai gyorsasággal lépte át az amerikai és nyugat-európai HRM korábban már ismertetett fázisait. Napjaink sikeres vállalatainál már a humántőkével kapcsolatos kérdések állnak a szakemberek figyelmének középpontjában.

A HR szakma hazai átalakulásával és fejlődésével kapcsolatban számos jelzővel találkozhatunk a szakirodalomban. Bokor és szerzőtársai (2005 és 2006) HR vezetők nyolc sajátos önképét azonosítják be „a végrehajtótól a papagájig”. A témánk szempontjából érdemes utalni arra, hogy a hagyományos adminisztratív és érdekegyeztető jellege mellett a különböző szerzők (Fekete, 2005) megemlítik annak a növekvő *stratégiai*, valamint a *tanácsadói* szerepét. A HRM szakemberek munkája olyan esetekben, amikor különböző emberi erőforrás rendszereket vezetnek be, vagy szervezetfejlesztési feladatokat oldanak meg, sok hasonlóságot mutat a külső tanácsadók munkájával. A leírtak alapján egyes vélemények szerint a HRM szakemberek belső tanácsadói szerepet látnak el ilyen esetekben is (Poór, 2010). Ezzel kapcsolatban Takács (2012) azt ajánlja, „ne kizárjuk, hanem tudatosítsuk és használjuk fel a tudattalanban jelenlévő tapasztalatainkat”.

A Hewitt Inside (2005a) Legjobb Munkahely Felméréseiből az derül ki, hogy a magyarországi vállalatvezetők az emberi erőforrás szakemberektől a szokásos HR feladataik mellett a *tehetséges emberek megszerzését és megtartását (talent management)* várják el leginkább. A hazánk egyik legnagyobb külföldi tulajdonú leányvállalatának (GE-Tungsham) HR vezetője (Baltay, 2004) szerint legalapvetőbb feladata, hogy támogassa a vállalati versenyelőny megszerzését. Ezt az általános célt a következő három tényezővel tudja leginkább elősegíteni:

- ❑ a feladatával összefüggő szervezeti folyamatok biztosítása,
- ❑ a minél eredményesebb költségcsökkentés és racionalizálás elérése,
- ❑ befolyásolni a leányvállalat profitját és árbevételét.

Az előzőekben felvázolt rózsás képet célszerű egy kissé árnyalni. Ezzel összefüggésben érdemes idézni a Munkaügyi Szemle főszerkesztőjének 2006 novemberi szerkesztőségi cikkét. Az idézett szakember (Munkácsy, 2006) megkongatta a vészharangot afölött, hogy míg a külföldi tulajdonú, elsősorban multinacionális cégeknél, a személyzeti munka kultúrája és módszertana egy csapásra megváltozott, addig a „Magyar Ugar” KKV-részében „*sajnos lassan megy végbe ugyanez a folyamat.*”

A főszerkesztő óva int attól, hogy minden további nélkül egy az egyben alkalmazzák a KKV-ék a TNC-ék/multik kifinomult HR módszereit”.

Az empirikus vizsgálataink is azt mutatják, hogy vannak olyan KKV-k, amelyek megpróbálkoznak a korszerű HR módszerekkel. A 16. táblázatban néhány ilyen pozitív példa olvasható. De fontos megjegyezni, hogy a következő táblázatban felsorolt példák még nem tekinthetők általánosnak.

16. táblázat: Jó foglalkoztatási példák két hazai tulajdonú KKV esetében (2007-2008)

No	Vállalat rövid bemutatása	Példa címe és rövid leírása
1.	<i>Hazai tulajdonú cég: ipari ún. beszállító; kisméretű, érett vállalat; 1993-ban alakult, folyamatos a létszámváltozás; székhelye a közép-kelet magyarországi régió</i>	<i>A gyenge szakmunkásképzést belső továbbképzéssel pótolják</i> Állandó problémát jelent, hogy a hozzájuk érkező szakmunkások képzettsége nagyon alacsonyszintű, ezért ezt a problémát belső továbbképzéssel próbálják javítani és pótolni. <i>A tiszta és vonzó munkahely, valamint érdekes munka nagyban munkaerő megtartó</i> A munkaerő megszerzését és megtartását nagyban segítik a tiszta és vonzó munkahely és érdekes munka.
2.	<i>Hazai tulajdonú, építőipari cég: kicsi, érett vállalat; 1997-ben alakult; székhelye a közép-dunántúli régió</i>	<i>Teljesen rugalmas munkásszállítás</i> Teljesen rugalmas módon, az egyes dolgozók egyéni igényei szerint oldják meg a munkásszállítást. <i>Gondoskodó tulajdonos és a jó légkör</i> A gondoskodó tulajdonos és a dolgozók igényeire odafigyelő közvetlen munkahelyi irányítók és a jó munkahelyi légkör egyaránt fokozzák a vállalat iránti elkötelezettséget.

Forrás: Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór J. (2008): Vállalatok humán erőforrás (HR) gyakorlata, a fenntartható fejlődést szolgáló hatékony foglalkoztatás érdekében – az életciklus modell alapján. (kutatási jelentés) Pécsi Tudományegyetem, Pécs.

2.5.5 VÁLSÁG HATÁSA A HRM-RE

A mostani válság sokban különbözik a megelőzőktől, mivel nagyon gyorsan terjedt ki minden országra és nagyon közel kerültünk a globális összeomláshoz. A gazdasági élet szereplőinek piaci beszűkültek, az eladások csökkentek, ennek okán különböző megoldási javaslatok látnak napvilágot nemzetközi, országos és vállalati szinten (Szentés, 2009). Nagyon sok ajánlás született makró szinten az elmúlt évek alatt a gazdasági és nem gazdasági szakemberektől a kilábalás megoldására (Csaba 2009 és Korten, 1997).

A 2008 októberében kibontakozott világválság számos olyan menedzsment paradigmát kérdőjelezett meg vagy erősített tovább, amelyek hosszú ideig ún. „szent teheneknek” számítottak.

Ahogy már korábban jeleztük, az elmúlt évtizedben általánosan elfogadott tényné vált, hogy technikához, technológiához és hitelhez nagyon könnyű volt hozzá jutni. Az igazi versenyelőnyt ebben az időszakban az elkötelezett és hatékony munkaerő jelentette. A jelzett események 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 gyorsan változó

környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen ez az alkalmazkodóképességet növeli.

Egyes szerzők ezt a válságot a „turbulencia” korának nevezik, aminek új jelensége az előző részben már említett feltörekvő multik (a többiek) felemelkedése. Ezek a cégek Kotler-Casloine (2011) szerint még inkább növelni fogják a gazdaságban a meglévő káoszt.

Ez a paradicsomi állapot látszott megkérdőjeleződni a válság hatására. A közvéleményt egyre jobban irritálták a túlzott mértékű menedzseri fizetések, különösen akkor, ha a vállalat állami mentőövet vett igénybe. Empirikus vizsgálataink (Poór, 2009) azt mutatták, hogy a válság kezdetén a vállalatok jelentős része visszafogta felsővezetői menedzsereinek a fizetéseit. Bár ez a kivételes állapot tapasztalataink szerint kezd visszatérni az eredeti állapotába (Poór-Farkas, 2012).

Az emberi erőforrás kérdése kényes terület, hiszen a profitorientált szervezetek költségstruktúrájában egy jelentős tényezőt képvisel. Ez csábíthatja a szervezetek vezetőit, hogy a bevételek, megrendelések elmaradása esetén csökkentsék ezt a költségtenyezőt. Ennek veszélyei azonban közismertek. A tudásvagyon elvesztése jelentős károkat okozhat a vállalat későbbi fejlődési fázisában (Fodor et al., 2010 és 2011). Ezt a megállapításunkat támasztja alá Kotler-Caslione (2011: 67) azon véleménye is, hogy azok a cégek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

2.6 HRM JÖVŐJE

A globalizációs környezetben nem újdonság egy-egy terület, így például kultúránk, nemzetünk vagy egy szakma jövőjének a kifürkészése. Nincs ez másképpen a HR esetében sem. Mit tartogat a jövő a HR számára? - teszi fel a költői kérdést MacDonald (2004: 292) magyarul is megjelent tanulmányában. Véleménye szerint a HR funkció a „piachoz, az alkalmazottak igényeihez, a kormányzati befolyáshoz, a versenyhelyezethez, és a gazdasági viszonyokhoz fog alkalmazkodni”. A válság előtti sláger témák inkább foglalkoztatás, a sokszínűséghez vagy a rugalmassághoz kapcsolódtak (Bach, 2005; Gratton, 2004 és Lepak-Snell, 2007). Az elmúlt időszakban megjelent jövőre vonatkozó ilyen előrejelzések leginkább 1-2 évet (12-24 hónapot) fogtak át. A legfontosabb gondolatok a következőkben foglalhatók össze:

- A HR szakmában Ulrich (1997) mérföldkönek számító munkájában foglalta össze azokat a legfontosabb lépéseket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a HR sikeresen vegye a következő években felmerülő legújabb akadályokat. A következő jövőbeli kihívásokat azonosította az elmúlt évezred végén: *a HR szakmai színvonalának emelkedése, a vonalbeli vezetés HR tudásának a növekedése, a HR tevékenység nemzetköziesedése, a HR hozzáadott értéknövelő képességének emelkedése, a HR irányítás, karrierlehetőségek az emberi erőforrás menedzsmentben és a HR szakemberek kompetenciájának javulása.*

- ❑ Igen népszerű felvetések közé tartozott, hogy a HR úgy képes leginkább hozzájárulni a vállalatok jövőbeli sikeréhez, ha növelni tudja az *üzleti szerepvállalását* (Leopold et al., 1999).
- ❑ Más szerzők (pl. Mathis-Jackson, 2003) a HR jövőjével kapcsolatban, a *rugalmasság* és a *képzett munkaerő hiánya (labor shortages)* hatásának tükrében ajánlottak új HR orientációkat, főként a tehetségek megszerzésére és megtartására fókuszáltak.
- ❑ Storey (1995) szerint a HR jövőjére vonatkozóan igen gyakori véleményként fogalmazódik meg az, hogy a *HR hozzáadott érték (value added)* növelésén keresztül járulhat hozzá leginkább a vállalatok sikeréhez.
- ❑ Sullivan nemzetközi HR guru szerint, „tíz-húsz év múlva a HR vagy jelentősen *tudományosabb és adatközpontúbb lesz, vagy nem is fog létezni*” (Exkluzív., 2006).
- ❑ Losey és szerzőtársai (2006) szerint a HR jövője szempontjából fontos, hogy ez a terület legyen élharcosa az emberekbe való befektetéseknek, az együttműködés elősegítésének, a globális befolyást támogató gyakorlatoknak és CSR (Corporate Social Responsibility = Társadalmi Felelősség Vállalás) elterjesztésének. A szerzők szerint a jelzett kihívásoknak a HR terület csak akkor tud megfelelni, ha *új szerepeket kap* (pl. integrációs igazgató, termelékenységi cár, stb.) és ezekhez a szerepekhez illő kompetenciákkal és tudással fog rendelkezni.

A németországi Pforheimi Főiskola kutatói 2007 szeptemberében több száz német HR szakembert kérdeztek meg arról, hogy mi a véleményük az emberi erőforrás funkció jövőjéről 2015-ig bezárólag (Kolb, 2008). A következőkben a felmérés legfontosabb következtetéseit ismertetjük:

- ❑ A válaszadók több mint kétharmada úgy véli, hogy a HR funkció szerepe a vállalati vezetésben növekedni fog. A válaszadók alig 7,3 százaléka vélte úgy, hogy HR szerepe csökkenni fog a jövőben.
- ❑ A kutatók megkérdezték a HR szakembereket arról is, hogy mely HR rendszerek lesznek a legfontosabbak a jövőben. A válaszok fontossági sorrendben a következők voltak:
 - Toborzás és kiválasztás (58,5%)
 - Munkaerő megtartás (57,3%)
 - Család-munkahely (54,9%)
 - Sokszínűség (50,0%)
 - Személyzetfejlesztés (42,7%)
 - HR nemzetköziesedése (41,5%)
 - Rugalmasság (37,8%)
 - Értékteremtő HR (25,6%)
 - Szervezeti kultúra (22,0%)
 - Vállalati társadalmi felelősségvállalás (24,4%)

❑ A HR részleg jövőbeli szerepének az alakulásáról a megkérdezettek a következőképpen vélekedtek:

- A felsővezetés szakmai támogatója (80,3%)
- Változás menedzser (77,3%)
- A HR értékteremtő partner (78,5%)
- Stratégiai partner (42,4%).

Klein és Klein (2008, 875-876) úgy fogalmaznak, hogy a HR „még a helyét keresi ebben a szép, új világban... De már néhány megatrend feltűnik a 21. században.” Ezzel kapcsolatos véleményét foglalja össze a következő táblázat.

17. táblázat: HR-t befolyásoló megatrendek

Sorszám	Megatrendek	Hatások
1.	Az ember a középpontban	Elégedettség növekedése
2.	Kapcsolatban van az erő	Együttműködés növekedése
3.	Lehetőségek demokratizálása	Valódi szükségletek
4.	Tanuló közeg	Folyamatos tanulás
5.	Tudás és szakértelem	Kiváló tanárok számának növekedése
6.	Keretek és szabályok fontossága	Képesség és elkötelezettség
7.	Szabadság, mint vezetési filozófia	Dolgozók szabadsága

Forrás: Klein B.-Klein S. (2008): A szervezet lelke. EDGE, Budapest nyomán.

Bokor és szerzőtársai, a 2009-ben megjelent könyvükben a következő öt témát tartják a HR jövője szempontjából kiemelendőnek:

- ❑ e-HR-t,
- ❑ a HR kiszervezését,
- ❑ munkahelyi sokszínűséget,
- ❑ munka és magánélet közötti összhang biztosítását, és
- ❑ a távmunka terjedését.

Ulrich és szerzőtársai (2009; 8-9) szerint a HR, akkor szolgálja a szervezet jövőjét, ha „a HR átalakítása, fejlesztése (HR-transformation) egy olyan integráló, innovatív üzletorientált folyamat, aminek során újradefiniáljuk a szervezet teljes emberi erőforrás rendszerét abból a célból, hogy elősegítsük a szervezeti célok minél eredményesebb megvalósítását”.

Orme (2010) úgy véli, hogy a jövő HR vezetőinek a következő kihívásokkal kell számolniuk az elkövetkező években:

- ❑ *A vezetés támogatása a válságban és a kilábalás idején*, amire a BP²³ esete jól rávilágít, hogy nem elég technikailag megfelelően irányítani a vállalatot, hanem emberileg és etikailag is meg kell felelni a követelményeknek. A túlzott profit és nyereségvágya elfedte azokat a követelményeket, amelyek nem teljesítése hosszú távon esetleg a vállalat romlásához vezethetnek. A HR nagyban hozzájárulhat a fenntarthatóságot elősegítő értékek és kompetenciák fejlesztésével a vállalat jövőjének a biztosítása érdekében.
- ❑ *A munkavégzés és teljesítés támogatása a válság és a kilábalás idején*, amire jó példák a családbarát és rugalmas munkavégzési rendszerek alkalmazása. Nem a legszerencsésebb magatartás a különböző juttatások kurtítása, valamint a nagy bérkülönbségek támogatása.
- ❑ *A HR megújítása a válság és a kilábalás idején* fontos követelményként jelenik meg minden emberi erőforrás szakember számára. Ezzel összefüggésben a következő fontos kérdések fogalmazódnak meg:
 - Fókuszálni a fenntarthatóságra.
 - Változtatni a hagyományos szolgáltatói magatartáson, amin a következőket értjük:
 - A HR tevékenységekre és folyamatokra történő orientáció helyett törekedni az üzlet eredményesség segítésére.
 - A HR technikai szempontok helyett a tartalmi kérdéseket és problémákat kell szem előtt tartani.
 - Támogatni kell a szervezet stratégiai megújítását a következők szem előtt tartásával:
 - Tovább kell lépni az egyszerű és nyilvánvaló megoldásokon.
 - Komplexitásra kell törekedni.
 - Ügyfélorientációt kell szem előtt tartani.
 - A hagyományos technikai orientáció helyett stratégiai szemléletet kell szolgálni.

Csath (2012) a tudásalapú HR jövője szempontjából hivatkozik két fontos dokumentumra - az „OECD (2010)” és az „EU 2020 Stratégia (2010)” -, amelyek mind a társadalom és a gazdaság szempontjából hangsúlyozzák a korábban már idézett „kiművelt emberfők” alapvető fontosságát.

A környezeti problémák (pl. ivóvíz hiány, időjárás kiszámíthatatlan változásai) egyre nyilvánvalóbbak (Al Gore, 2006). Winston 2009-ben megjelent Green Recovery (Zöld megújulás) című könyvében úgy véli, ha egy cég hosszabb távon nem foglalkozik a környezeti kérdésekkel, akkor nem tud megfelelően helytállni napjaink gyilkos üzleti versenyében. A régtől létező világunk²⁴ jövőbeli evolúciójának megőrzése hatékony cselekvést igényel. „Fordulópontot jelentő éveket élnek

²³ A Mexikói-öbölben 2010. július-szeptembere között következtek be sorozatos tengeri olajfúró balesetek.

²⁴ Világunk evolúciójáról három felfogás létezik. (1) az egyik az arisztotelészi öröktől létező világ; (2) a másik felfogás az Isteni teremtettség világ; (3) míg harmadik a régóta létező és evolúciós módon változó világ (Mayr, 2003).

meg a vállalatok”, egyre több vállalat kezdi felismerni, hogy tenniük kell valamit napjaink nyomasztó környezeti problémáinak megoldása érdekében (Legget, 2008: 226).

A jelzett törekvések az alkalmazottak megfelelő informálása és bevonása nélkül nem vezethet eredményre. Meg kell nyerni dolgozóinkat, hogy minél többet tegyenek a fenntarthatóság és a környezeti megújulás biztosítása érdekében. A HR-esek nem dughatják a fejüket a homokba olyan kihívásokkal szemben, mint a klímaváltozás vagy CSR (Corporate Social Responsibility). Ezek a kihívások felvetik az ún. zöld HR kialakításának az igényét (Kazlauskaitė-Buciūnienė, 2010). A HR sokat tehet azért, hogy megfelelő felkészültségű kapcsolattartók (fogalmazzák a szükséges üzeneteket), specialisták (terjesztik a kidolgozott felhívásokat) és ügynökök (meggyőzik a bizonytalanokat) álljanak a vállalatok rendelkezésére (Legget, 2008).

Kolodko (2009, 376) úgy véli, hogy rövidtávon „általában az irányítás minősége javulásán keresztül elsősorban az energia-megtakarítással, raktárgazdálkodás tökéletesítésével és a humán erőforrás megfelelő kiaknázása révén sikerülhet optimalizálni gazdasági tevékenységet, ami hozzájárul a hatékonyság növeléséhez”. Az említett szerző hosszú távú javulást az általa jövő kulcskérdéseinek nevezett 12 témával azonosítja, amelyek közül a megregulázott gazdasági növekedés, az értékek nagyobb figyelembevétele, globalizáció negatív hatásainak intézményesített kivédése, stb. említhető.

Epstein (2008, 37) szerint a fenntartható (Werbach, 2009 és Senge et al., 2010) HRM „az a vállalati tevékenység, amely elősegíti az egyéni, a szakmai fejlődést, támogatja a sokszínűséget és az empowerment-et (felhatalmazást)”, valamint az emberekbe való beruházásokat. A következő, 18. táblázat jó példát mutat be az előzőleg idézett szerző által javasolt fenntarthatósági BSC (Balance Score Card) táblára.

18. táblázat: Példa a fenntarthatósági BSC (Balance Score Card)

Pénzügyi mutatók	Ügyfelek-stakeholder mutatók
„Zöld termékek” bevételi %-a. Recycling árbevételek. Energia költségek. Szennyezési bírságok.	A közösség számára adott adományok. Dolgozói elégedettség. Közösségi kifogások.
Belső üzleti folyamatok mutatók	Személyes tanulási és fejlesztési mutatók
A minősített beszállítók %-os aránya. Csomagolási volumen. Nehezen megsemmisíthető termékek mennyisége. A közösségi kifogások aránya. Visszahívott termékek aránya.	Sokszínűség a munkahelyen. Önkéntes órák mennyisége. A dolgozói juttatások költsége. A fenntarthatóságra kiképzett dolgozók aránya.

Forrás: Epstein, M.J. (2008): Making sustainability work. Greenleaf Publishing, San Francisco. p. 138.

A növekedés kilátástalanságai és nehézségei óhatatlanul életre keltik vagy újra divatossá teszik a hitre (katolikus=önmegtartóztatás, buddhista=relaxáció, izraelita=csoportos munka, muszlim=egymás tisztelete) koncentráló menedzsment (Zsolnai, 2010 és Alford-Nanghton, 2011) vagy az egyének összefogásán alapuló HR megoldásokat (Goleman, 2009).

A 2. rész végén érdemes arról szólni, hogy az elmúlt évtizedben már legalább kétszer is felröppentek olyan vélemények, amelyek szerint a HR elsorvad, elhal. Ezzel a véleménnyel először a 2001-2002-es Globális lassulás (Global slowdown) idején találkozhattunk. A fő kiváltó oka pedig az volt, hogy az akkori visszaesés idején nagyon sok amerikai cégnél erősen visszafogták a HR-rel kapcsolatos kiadásokat. A takarékosági intézkedések hatására csökkentették a HR-es alkalmazottak létszámát, valamint jelentősen visszafogták a személyzetfejlesztéssel és tréningekkel kapcsolatos kiadásokat. Ez az időszak szerencsére elmúlt. Az újabb „HR halál” vízióját azon emberi erőforrás szakemberek fogalmazzák meg, akik a terület számítógépesítésében látják az elsorvadás és elhalás okát (Gyimóthy, 2012).

Az előzőekben leírtak alapján általános HR jövőjével összefüggésben a szakirodalom alapján három trendet azonosíthatunk:

- ❑ Az első csoport az ún. *állandóan bővülőket* tartalmazza. Ezek a szakemberek a különböző befolyásoló tényezők (pl. technológia, kultúra, szabályozók, stb.) változásával összefüggésben újabb és újabb területek irányába terjesztik ki a HR tevékenységeket. Ha például változik a HRM által használt információs technológia, akkor ma már nem a számítógéppel támogatott HRM-ről és IHRM-ről, hanem e-HRM-ről és e-IHRM-ről célszerű beszélni (Ulrich, 1998 és Ulrich et al., 2009).
- ❑ Az *óvatosak, a visszahúzódnók* csoportja úgy véli, hogy sok területen a menedzserek és az alkalmazók HR tudása miatt elveszíti létjogosultságát és a HRM beépül a menedzserek mindennapi tevékenységébe.
- ❑ A jövőt kutató szakemberek harmadik csoportja úgy fogalmaz, hogy a *befolyásoló tényezők* egy olyan minőségi változáson mennek át, ami nyomán szükség van a HR szerepváltására. Ebbe a szerepváltásba beletartozik az is, hogy az új helyzetben nemcsak a HR szerepe, hanem a technológiája is megváltozik (Pfeffer, 1994; Brewster, 2005).

3 NEMZETKÖZIESEDÉS A HRM-BEN

Ebben a részben áttekintjük a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) legfontosabb jellemzőit. Rámutatunk a hazai és nemzetközi HRM közötti hasonlóságokra és különbségekre. Összefoglaljuk a legfontosabb IHRM közelítéseket (nemzetközi menedzsment, interkulturális és konvergens-divergens alkalmazások). Kitérünk az IHRM jövőjére a világgazdaság, a nemzetközi vállalatok és a multi magatartások tükrében.

3.1 ALAPOK

Az előző részben áttekintettük a HR általános jellemzőit, legfontosabb fejlődési tendenciáit. Itt a továbbiakban bemutatjuk annak a nemzetközi vetületének az IHRM-nek fogalmát, kialakulásának a jellemzőit és továbbfejlődésének a lehetséges irányait.

3.1.1 FOGALMA

Több mint 40 évvel ezelőtt Fayerweather (1969) és Bormann (1968) írtak már a *külföldi kiküldöttek* (angolul *expatriate*) nehézségeiről a különböző nemzeti kultúrák keretei között. Ezek a kiküldöttek akkoriban főleg a háborúból (II. világháború, koreai háború) leszerelt és időközben hosszabb-rövidebb idő alatt különböző tanulmányaik nyomán kiképzett szakemberek soraiból verbuválódtak.

Fontos hangsúlyozni, hogy igen hosszú ideig a cégek nemzetköziesedésével kapcsolatban csak a külkereskedelmi, a befektetés-pénzügyi és marketingkérdések játszottak kiemelt szerepet a szakirodalmi publikációkban.

A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (angolul International Human Resource Management, röviden csak IHRM) eddig publikált legbefolyásosabb elméletét 1969-ben közölte Perlmutter, akinek felfogása szerint a különböző nemzetközi vállalatok IHRM gyakorlata nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben követik a *hazai emberi erőforrás gyakorlatukat* (Etnocentrikus) külföldön, vagy pedig adaptálódnak a helyi (Policentrikus), a regionális (Régiócentrikus) és globális (Geocentrikus) körülményekhez. (Megjegyzés: Erről már szoltunk az értekezés 1. fejezetében.)

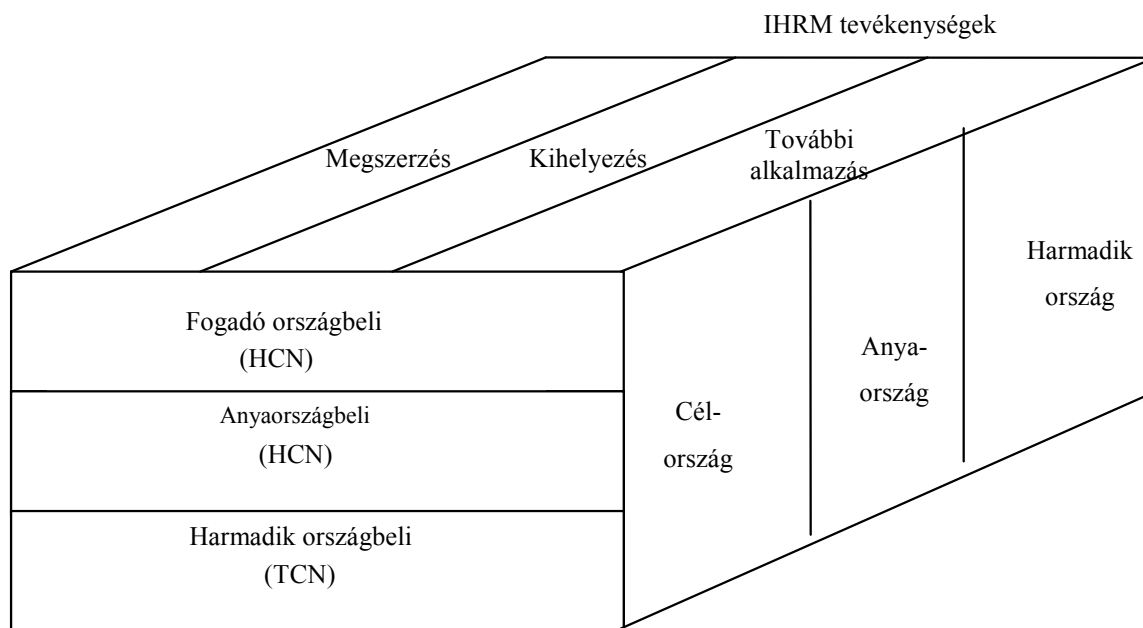
A XX. század utolsó évtizedeiben az Egyesült Államok különböző business school-jaiban 30 különféle HR kézikönyvet használtak, amelyek közül csak egy foglalkozott a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment kérdéseivel (Björkman et al., 2010). Csak a nyolcvanas években fogalmazódott meg egyértelműen egy *önálló nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment (IHRM)* diszciplína iránti igény (Dowling, 1986; Morgan, 1986; Ackermann, 1991; Domsch-Lichtenberger, 1991). Lauter (1986) ekkor még egy igencsak gyerekcipőben járó IHRM-ről ír.

Dowling és Welch (2004) és Dowling et al (2008) 4. és 5. kiadást megért könyvükben úgy fogalmaznak, hogy az IHRM modelljét három dimenzió függvényében lehet leginkább megragadni:

- a HRM tipikus tevékenységeinek tágabb *tevékenység* kategóriái (személyzet megszerzése, kihelyezése, és további alkalmazása). (Megjegyzés: Erről már szoltunk a 2. részben.)

- ❑ azok a nagyobb *ország-kategóriák*, ahol az IHRM tevékenységei realizálódnak (anyaország, cél-/fogadó ország, egyéb országok).
- ❑ az *alkalmazottak* nagyobb csoportjainak ország-kategóriái, eredete (anyaországi/HCN, cél-/fogadó/TCN- és harmadik országbeli/HCN).

19. ábra: IHRM dimenziói



Forrás: Dowling, P.J.-Welch, D.E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London: p.5.

Az angol nyelvű IHRM kézikönyvek jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- ❑ A Dowling (1986), Dowling.-Schuler (1990), Dowling et al., (1994), Dowling-Welch (2004) és a Dowling et al. (2008) kézikönyvek először a befolyásolókat (globalizáció, cég stratégia és szervezeti formák), majd azt követően az IHRM tipikus funkciót (pl. expatok kiválasztása, teljesítményértékelés, fejlesztés) tárgyalják.
- ❑ Briscoe-Schuler (2004) által kiadott IHRM kézikönyv is először az IHRM befolyásolóit (pl. globalizáció, munkajogi környezet) ismerteti, majd ezután a különböző funkciókat és a lokalizáció és a globális integráció kérdéseit mutatja be. Az említett szerzők valamelyest továbbfejlesztették Dowling-Welch (2004) és Dowling és szerzőtársai (2008) modelljeit. A munkavállalók esetében megkülönböztetnek többek között, rövid és hosszú időtávra kiküldötteket (PCN, TCN), harmadik országbelieket (TCN), helyieket (HCN), emigránsokat és visszatérő alkalmazottakat. Az IHRM fő területeit ők is három fő funkcióra osztják fel, de azon belül jóval több tevékenységet különböztetnek meg. Így beszélnek munkaerő/személyzet beszerzésről (toborzás és szelekció), humánmenedzselésről

(teljesítménymenedzselés, fejlesztés, ösztönzés és juttatások, ipari viszonyok) és kiválásról (kiszervezés, nyugdíjazás, elbocsátás, leépítés).

- ❑ Evans és szerzőtársai (2002) nem a HR szakemberek, hanem a vezetők szemszögéből (pl. a közvetlen tőkebefektetések/FDI, felvásárlás és zöldmezős beruházások, központ és helyi leányvállalatok kapcsolata) tárgyalják a különböző IHRM kérdéseket.
- ❑ Sparrow és szerzőtársai (2008) által kiadott kézikönyv a nemzetközi HRM különböző problémáit (stratégia, kultúra, befolyásoló tényezők, a tudástranszfer és a külső szolgáltatók kérdését) a menedzsment elméletek (stratégia, nemzeti kultúrák, intézmények és az ügynökelmélet, stb.) tükrében elemzi.
- ❑ Az egyre bővülő témakörök az IHRM kézikönyvek szerzőit arra ösztönzi, hogy minél szélesebb szerzői közösségbe tömörülve mutassák be ezt a tématerületet. A jelzett tendenciát jól tükrözi, hogy a legutóbb megjelent összehasonlító IHRM kézikönyvet (Brewster-Mayrhofer, 2012) közel 50 szerző készítette.

A német nyelvterület legismertebb HRM, és azt is tárgyaló üzemgazdasági (Betriebswirtschaftlehre) kézikönyvei (Hentze-Kammel, 2001; Haubrock, 2004) nem foglalkoznak külön a nemzetköziesedés emberi erőforrás kérdéseivel. Más német kézikönyvek (Hentze, 1995; Scherm, 1999; Oechsler, 2000; Franke-Boden, 2003; Scherm-Süss, 2003; Olfert, 2003; Jung, 2008 és Holtbrügge-Welge, 2010) viszont a globalizációs stratégiák függvényében vizsgálják a HRM-et és az interkulturális vezetés kérdéseit. De vannak olyan munkák, amelyek a külföldi kiküldöttek témaköreit (Kolb, 2008) és a kérdéskörrel összefüggő sajátos tudásszerzést (Kasper-Mayrhofer, 2002) állítják vizsgálatuk középpontjába. Drumm (2004: 767) úgy véli, hogy az IHRM négy célt szolgál. Ezek közé tartoznak a „vállalatok gazdasági céljai, a vállalati azonosság biztosítása, a szociális célok elérése, valamint a jogi és kulturális különbségekből eredő speciális igények kielégítése”. Achouri (2011) antropológia szemléletében tárgyalja az IHRM témakört. Ehhez kapcsolódva először az antropológia sajátos eszköztárával (népesség genetika, a szekularizáció, szociális típusok, viselkedés, nemek egyenlősége) azonosítja Európa különböző népeit. Ezt követően elemzi a Nyugat és a Kelet közti jelentős HR különbségek alapjait.

A francia nyelvterületen is megfigyelhető az előbb említett kettősség. Az általános HRM könyvek részben vagy egyáltalán nem foglalkoznak az IHRM problémakörrel (Weiss, 2005). Míg más munkák az IHRM kérdéskört önálló könyvben tárgyalják (Cerdin, 2002).

A különböző hazai HRM műhelyek képviselői (Kővári, 1995; Gaál, 1999; Gyökér, 1999; Bakacsi et al., 2000; Lévai-Bauer, 2002; Pálkás-Vámosi, Tóthné, 2004; Fekete, 2004; Koncz, 2004; Tóth, 2008 és Hajós-Berde, 2008) nem szentelnek figyelmet a HRM nemzetközi aspektusainak. Számos más hazai HRM műhely által kiadott munkákban (Roóz, 2006; Bokor et al., 2007 és 2009) különböző részletességgel szerepelnek IHRM témák. Bokor és szerzőtársai (2007: 43) szerint a globalizáció sokrétű hatásai a HR-ben „a multinacionális cégek HR tevékenységeinek sajátosságain keresztül ragadhatók meg”.

Számos kutatás készült az összehasonlító HRM területén: az ipari viszonyok (Tóth, 1998; Héthy, 2005), a kultúra (Bakacsi et al., 2002, 2006 és 2012; Borgulya-Barakonyi, 2004; Gaál et al., 1999, 2005 és Jarjabka, 2003, 2011), az expatok (Kozma, 2008 és 2010), a kommunikáció (Borgulya, 2004 és 2011). A külföldi kiküldetés egy sajátos vetülete az önkéntesen vállalt külföldi munkavállalás, aminek sajátos vetületei (pl. a jól képzett hazai szakemberek külföldre távozása, tanulás külföldön) (MTA, 2008 és Gyökér-Finna, 2011).

Az értekezés szerzője eddig három IHRM kézikönyvet (Poór, 1996, 2005 és 2009) jelentetett meg magyar nyelven. A jelzett munkák első kiadása az elsőként említett Dowling iskola felfogását követte. De már itt is alapvető fontosságú szempont volt, hogy hazai és régióbeli példák is szerepeljenek a kézikönyvben. A 2005-ben megjelent kézikönyv minden fejezete hazai és kelet-európai esettanulmányokat tartalmazott. Ez a jelleg még inkább jellemző lett a 2009-es kiadvány esetében. A legutóbbiként említett kézikönyv tartalma még kibővült az IHRM munkában használt HR a módszerek leírásával és bemutatásával is.

A hazai HRM-et tárgyaló kézikönyveinkben 1999-től kezdve külön szoltunk a nemzetköziesedés HRM aspektusairól (Poór et al., 1999; Karoliny et al., 2003).

A világgazdaságtan, valamint a nemzetközi menedzsment külföldi kutatói figyelmét is felkeltették az emberi erőforrások mikro-szintű kérdései. (Hill, 2002; Wild et al., 2003; Peng, 2006; Cavusgil et al., 2008; Duelfer és Joestingmeier, 2011). Általában egy - és ez legtöbbször az ilyen kézikönyvek utolsóként tárgyalt - különböző részletességű fejezetet szentelnek az IHRM-nek a jelzett szerzők. A hazai szakemberek közül Simai-Gál (2000) munkájukban többek között rávilágítanak a külföldi kiküldöttek fontos szerepére, a helyiek vagy nemzetközi szakemberek közötti választás és az ösztönzési rendszerük sajátos kérdéseire. Ugyanebben a kézikönyvben Simai (2000b) úgy fogalmaz, a HRM központi feladata annak meghatározása, hogy „a hálózatukban, leányvállalataiknál milyen pozíciókat töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fenn a nemzetközieseknek”. Az előzőleg idézett Simai (2008: 359) szerint a nemzetközi társaságok felismerték, hogy „az adott társaság versenyképessége végső soron a magasan képzett munkaerő szakképzettségétől és hozzáállásától függ”. A jelen munka szerzője (Poór-Farkas, 2001) a nemzetközi menedzsment területén kiadott kézikönyvükben egy fejezetet szentelt az IHRM kérdéskörének.

Ahogy már korábban utaltunk rá, a hazai munkagazdaságtan (Kertesi-Köllő, 1998, 2001; Viszt-Adler, 2001 és Fazekas, 2003) és más gazdaságtanok (Falusné, 2000; Kuti, 2007 és Antalóczy-Sass, 2005) kutatói a témánk szempontjából nemzetközi vállalkozások által generált bér és foglalkoztatási különbségeket és a regionális differenciákat emelik ki.

Hosszabb ideig főleg a nemzetközi kiküldöttek kiválasztásának, kiküldésének, hazajövetelük biztosításának vizsgálatát helyezték előtérbe a szerzők. Jelentős kutatások folytak a jelzett témával összefüggésben, amelyekben főleg a kiküldöttek kiválasztásával, bérezésével, juttatásaikkal és munkaszerződéseikkel összefüggő kérdéseket vizsgálták a kutatók. Brewster és szerzőtársai (2008: 4) úgy vélik, hogy az IHRM sokkal több, mint a külföldi kiküldöttek HRM kérdéseinek rendezése nemzetközi keretek között. Az említett szerzők szerint az „IHRM az emberi erőforrások

nemzetközi/világmeretű menedzselésével foglalkozik, de ez nemcsak a multinacionális cégek privilégiuma, hanem a KKV-k is egyre nagyobb figyelmet szentelnek ennek a kérdéskörnek”.

Az értekezés 1. részében már utaltunk arra, hogy napjainkra jelentősen megváltoztak a hazai (anyavállalat) és a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatott dolgozók létszám arányai. Az UNCTAD (2012) legutóbbi jelentésében a világ 100 legnagyobb transznacionális cégénél a külföldi/anyavállalati létszám mutató értéke 59 százalék, míg ugyanez az érték 100 legjelentősebb feltörekvő és átmeneti gazdaságból jövő vállalatnál pedig 42 százalék.

A különböző kutatók - noha eltérő részletességgel és figyelemmel, - de kibővítették vizsgálódásaikat olyan új témák felé, mint például a globális értékek és szervezeti kultúrák, interkulturális kommunikáció és nem utolsósorban a helyi munkaerővel összefüggő HRM kérdésekre. Az IHRM keretében vizsgált témakörök elemzése szoros kapcsolatot feltételez az interkulturális menedzsment, valamint az összehasonlító HR/dolgozói kapcsolatok kérdéseivel is (Dowling-Welch, 2004; Dowling et al., 2008 és Brewster-Mayrhofer, 2012).

3.1.2 IHRM FEJLŐDÉSE

Evans és szerzőtársai (2002) úgy vélik, hogy az IHRM fejlődés-történetében három, egymástól jól elkülöníthető szakasz figyelhető meg.

20. ábra: IHRM jellegzetes fejlődési szakasza

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

Forrás: Evans, P.-Pucik, V.-Barsoux, I.-L. (2002). The Global Challenge. McGraw-Hill, Irvin nyomán a szerző saját szerkesztése.

Az első korszak az ún. „*pretudományos időszak*”, amely közel 2000 évet fog át és egészen a 20. század elejéig tartott. Ahogy korábban jeleztük, ebben az időszakban is voltak nemzetközi vállalkozások (pl. a Kelet-Indiai Társaság, vagy a szállítmányozó hajótársaságok), de ezekben az években a HRM nem állt a vezetés figyelmének középpontjában, ekkor még nem beszélhettünk tudatos HRM munkáról.

A jelzett szerzők szerint az IHRM első igazi korszakának kezdete arra az időszakra tehető, amikor az első cégek létrehozták irodáikat és leánycégeiket külföldön. Az első világháború kezdetén több tucat cég működött nemzetközi szintén. „A 60-as évekre már a 180 vizsgált amerikai cég, átlag 6 külföldi leányvállalattal rendelkezett” (Evans et al., 2002: 15). A jelentős növekedés arra készítette az

említett cégeket, hogy nagy számban növeljék a külföldi kiküldötteik számát, hogy növekvő számban küldjenek delegáltakat a külföldi érdekeltségeikhez, vezető vagy tanácsadói minőségben. A hadseregből leszerelt veteránokból azonban nem mindig tudtak kitűnő, tudást és tapasztalatot átadni képes kiküldöttet kiképezni. Ebben az időszakban vált világossá, hogy a sikeres nemzetköziesedéshez elengedhetetlen a különböző nemzeti kultúrákhoz történő *adaptáció*. A jelzett korszakban véleményünk szerint a központ és a külföldi érdekeltségei közötti tudásmegosztás hierarchikus formában valósult meg, ami akkor tipikusan a központtól vagy regionális központokból történt a leányvállalatok irányába. A gyors és sokszor nem megalapozott személyzetbiztosításnak hamarosan meg is lett a böjtje. Számos felmérés kimutatta, hogy több kiküldött nagyon sok nehézséget okozott anyavállalatának, illetve miattuk nem egy esetben leromlott, vagy teljesen lehetetlenné vált a helyi leányvállalatok munkája (Tung, 1982).

Az IHRM harmadik korszaka a '80-as évek végén kezdődött, amikor a globalizáció egyre erőteljesebbé vált. A kibontakozó globalizáció nyomán a cégek inkább törekedtek a hierarchikus tudásátadás és koordináció helyett a *hálózatos (network-based)* megoldásokra. Ennek a folyamatnak sajátos jelensége volt, hogy a HR funkciót legtöbbször helyiek vezették már akkor is, amikor még más menedzsment funkciókban a külföldi vezetők voltak túlsúlyban a helyi leányvállalatoknál. Az *expatriate-ok* (külföldi kiküldöttek ismert angol megfelelője) mellett egyre több *impatriate* (leányvállalattól a központba delegált) jelent meg a nemzetközi cégeknél. A '80-as években igen sok nemzetközi nagyvállalat felismerte döntési mechanizmusa racionalizálásának szükségességét. Ez a felismerés vezetett a túlméretezett központi részlegek leépítéséhez, valamint ahhoz is, hogy a nagy létszámú külföldi kiküldötti gárdákat elkezdték leépíteni, így a helyi kultúrát jobban értő helyi szakembereket nagyobb szerephez juttatták. Az Unilever közel 40 százalékkal csökkentette külföldi kiküldötteinek a számát 1950-től a '70-es évekig (Kuin, 1972).

Az IHRM, mint *egyetemi szintű diszciplína*, a '80-as években jött létre (Evans et al., 2002). A szakma legrangosabb folyóirata, az International Journal of Human Resource Management 1990-ben jelent meg először (Poole, 1990). A HRM nemzetköziesedésében jelentős szerepet játszott a Hofstede (1980) nevével fémjelzett kultúrakutatás is.

A korábban idézett Dowling-Welch szerzőpáros (2004) és Dowling (2008) nem időbeliségen alapulva, hanem az alkalmazás irányai szerint a következő három csoportot különbözteti meg:

- ❑ Az ún. *interkulturális* irányzat, amely a fő hangsúlyt az emberi magatartás nemzetközi perspektíváira helyezi. (Megjegyzés: Erről majd még bővebben lehet olvasni a fejezet későbbi részében.)
- ❑ A különböző HR rendszerek *eltérő környezetben* való alkalmazását vizsgáló irányzat.
- ❑ A nemzetközi vállalatok *HR gyakorlatát* elemző irányzat. (Megjegyzés: Az értekezés 4. fejezetében bemutatott kutatási modell is ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik.)

Fontos utalni arra, hogy a különböző HRM-rendszerek (munkakörelemzés, kiválasztás, kompetencia-modellek, munkakör-értékelés, teljesítményértékelés, dolgozói kommunikáció, stb.)

eltérő mértékben alkalmasak globális standardizálásra. Számos oka van annak, hogy egy HR rendszert lehet-e vagy sem globalizálni.

A külföldi kiküldöttek kérdésköre a szakirodalomban számos ok miatt került a kutatók figyelmének a középpontjába. Brewster-Scullion, (1997: 32) úgy vélik, hogy az egyik fontos ok az volt, hogy „a nemzetköziesedéssel nagyon megnőtt a külföldi kiküldöttekre való pénzbeli és időbeli ráfordítás mértéke”. A másik ok szerintük a „kiküldöttekkel kapcsolatos hibák és idő előtti hazatérésekkel kapcsolatos problémák” említhetők. Európában szerintük az is hozzájárult e kérdéskör előtérbe kerüléséhez, hogy „jelentősen emelkedett az egységes európai piac miatt nemzetköziesedő cégek száma”. Ezeknél a cégeknél jelentősen megnövekedtek – mind számban és követelményben – a külföldi kiküldöttekkel szemben támasztott igények.

Brewster (2002: 140) úgy fogalmaz, hogy „a hagyományos, csak *külföldi kiküldöttekre koncentráló IHRM korszakának vége*”. Véleményünk szerint, napjainkban az IHRM átfogja mindazokat a stratégiai, politikai és gyakorlati kérdéseket, amelyek a nemzetközi cégek bármilyen típusú és eredetű emberi erőforrásainak menedzselésével összefügg, és magában foglalja annak az állandó figyelembevételét, hogy megfelelő arányt alakítsanak ki a helyi differenciálás és a globális standardizálás keretei között a sikeres tudástranszfer érdekében.

A *lokalizáció* – értsd a külföldi kiküldöttek helyiekre történő lecserélését – folyamata először a fejlett világ országaiban, Nyugat-Európában erősödött fel, a nagyon drága külföldi – főleg amerikai – munkatársakat fokozatosan hazaküldték, és helyiekkel váltották fel a nemzetközi cégek. Ekkorra már bebizonyosodott, hogy a nyugat-európaiak minden tekintetben helyettesíteni tudják a főleg az USA-ból érkezett külföldi kiküldötteket. Napjainkban ez a tendencia a fejlődő és a feltörekvő országokban működő leányvállalatoknál is megfigyelhető.

Az 1978 után a kínai piacra belépett nemzetközi cégeknél a 90-es évek közepéig a legfontosabb HR alapelv az volt, hogy az emberi erőforrás rendszereiket ezek a cégek minél jobban a helyi igényekhez igazítsák. Lu (2010) legújabb kutatásai szerint ez a helyzet napjainkra teljesen megváltozott. A nemzetközi cégek HR rendszerei nagyban kezdenek igazodni az anyavállalatok globálisan kialakult HR megoldásaihoz.

A világ leggyorsabban fejlődő piacán, Kínában is beindult a külföldiek helyettesítése lokális munkaerővel, amit számos tényező is megerősített. A 90-es évek végén bekövetkezett ázsiai pénzügyi válság után nagyon sok külföldi cég kényszerült hazaküldeni drága kiküldötteit. A nyelvi nehézségek és a kínai kormány magatartása is a lokalizáció felgyorsítását eredményezte ebben az országban (Gamble, 2000). A lokalizációt a különböző nemzetiségű cégek eltérő módon alkalmazzák Kínában. Az Unilever például 80%-kal csökkentette a Kínában dolgozó külföldi munkatársainak számát, míg ezzel szemben a japán vállalatok a sajátos expat (külföldi kiküldött) hagyományaik miatt nem szívesen nyúlnak ehhez az eszközhöz, azaz a külföldi kiküldötteik visszahívásához (Lassere-Ching, 1997).

A '90-es években az IHRM igen sok átszervezést segített, közelebb hozta ezt a funkciót a menedzsmenthez. Az új feladatok számos új humán technika kidolgozását igényelték. Ekkor jelentek

meg ezen a területen is a munkakör (job) HRM mellett a személy (kompetencia=competence) alapú emberi erőforrás menedzsment módszerei is.

21. ábra: HRM/IHRM egyik alapformulája

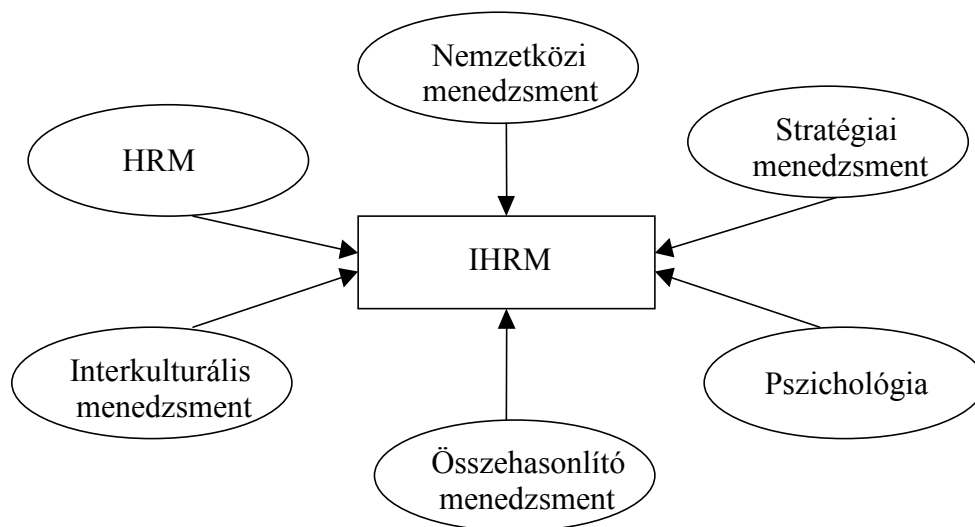
Munkakör kompetencia (tudás, tapasztalat és magatartás) igényei	> = <	Munkakört betöltő személy kompetenciái (tudás, tapasztalat és magatartás)
	(80-120 % teljesítmény követelmény)	

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A személyzet-biztosításban, -fejlesztésben és a megtartásban a szervezeti hierarchia által diktált munkaköri jellemzők kezdtek kiegészülni személyes tulajdonságokkal, kompetencia igényekkel. A szervezeti, intézményi stratégiából levezetve meghatározzuk a valamennyi munkavállalónál elengedhetetlen *kulcskompetenciákat*, amelyek nem mások, mint a stratégia megvalósításához szükséges értékek, viselkedésformák összessége. Meghatározzuk még azokat a fontos kompetenciákat, amelyek csak egy-egy adott munkakör betöltéséhez szükséges értékeket és viselkedésformákat írnak le. Ez alapján kialakítható az adott cégre jellemző kompetencia szótár, ami alapján elkészíthetők a munkakörök és a munkavállalók jellegzetes kompetencia listái. A leírt eljárás számos IHRM/HRM folyamatban (pl. kiválasztás, teljesítményértékelés) sikerrel alkalmazható.

Az IHRM-el kapcsolatos elgondolások fejlődését jól tükrözik a következőkben leírtak. A szakma korábban már említett legrangosabb folyóiratának az International Human Resource Management (Caliguri et al., 2001) az első számát beharangozó főszerkesztője Poole (1990) a bevezetőjében azt írja, hogy e területnek szorosan, a korábban - 2. részben - már említett harvardi HRM modell árnyékában kell fejlődnie. Kidger (1991) ugyanennek a lapnak a hasábján megjelent cikkében már azt hangsúlyozza, hogy a hazaitól eltérő viszonyok szükségessé teszik azok magyarázatát és elméleti megalapozását. A '90-es évek végén már arról olvashatunk az említett lapban, hogy az IHRM ötvözi a nemzetközi menedzsmentnek és a HRM-nek a nemzetköziesedésből és globalizációból fakadó szempontjait (Caliguri et al., 1999). A közelmúlt felfogása szerint az előzőekben leírtak kiegészülnek a stratégia menedzsment, az interkulturális, az összehasonlító menedzsment, a pszichológia (Keating-Thompson, 2004) és az interkulturalitást megalapozó antropológia (Achouri, 2011) sajátos szempontjaival.

22. ábra: Az IHRM által ötvözött tudományterületek



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A nemzetköziesedés és globalizáció minden cég számára jelentős kihívásokat jelent. A hazánkban 1990 óta jelenlevő General Electric (GE) személyzeti politikája ebben a tekintetben jelentős változásokon ment át az elmúlt évek során. A 2001-ben nyugalomba vonult Jack Welch a globalizációnak a személyzet-kiválasztásra gyakorolt hatásával összefüggésben a következőképpen fogalmazott: „A jövő Jack Welch-e nem sokban fog már rám hasonlítani, aki teljes szakmai pályafutását az Egyesült Államokban töltötte el. Olyan valaki tölti majd be hamarosan az én pozícióm, aki dolgozott Bombay-ban, Hong Kongban és Buenos Aires-ben egyaránt. Ezért is kell nagy számban kiküldeni külföldre a legrátermettebb fiataljainkat, hogy mielőbb befuthassák a jelzett karrier utat” (Kranhold, 2005: A4). Jack Welch-et 2001 szeptemberében váltó Jeffrey Immel az évtized közepén döntött úgy, hogy megfiatalítja és átszervezi a GE felső vezetését. A harmadik, és talán legnagyobb átszervezés során két kulcstényezőnek szánt szerepet a vezérigazgató, a technológiai megújulásnak és a jövőben egyre nagyobb jelentőséggel bíró új külföldi piacoknak (India, Kína és a Közel-Kelet). Olyan új menedzsereket helyezett vezető posztokba, akik mindkét kérdést kellő hatékonysággal és eredményességgel tudják kezelni (Kranhold, 2005).

Scullion és Brewster (2001) úgy látják, hogy az IHRM klasszikus irányzata hosszú ideig volt amerikai orientáltságú, és főleg az amerikai kiküldöttek kérdéskörével foglalkozott. Az EU bővülésével az európai nemzetközi cégek is egyre erősebbek lettek, továbbá India, Kína és az átalakuló országok cégei szerepének a növekedésével az IHRM-nek az európai és a jelzett országok kiküldöttei kérdését is a kutatók figyelmének középpontjába kell állítani. Jelentősen átalakult a személyzetbiztosítás (global staffing) gyakorlata (Scullion, 2007 et al.). Továbbá kifejtik a jelzett szerzők, hogy a globális terrorizmus, amely gyakran jelent különösen nagy veszélyt a helyiektől jelentősen elütő külföldiekre, új kihívást jelent az IHRM területén.

Schuler és szerzőtársai (1991) számos helyen rámutattak az anyavállalat és a helyi leányvállalat közötti eltérő érdekeltségekre, továbbá arra, hogy ez a kérdéskör nagyon komplex és mennyire nehéz

jó vizsgálati módszert találni rá. Azzal, hogy a nemzetközi cégek egyre inkább globalizálódnak, és létszámösszetételükben, valamint tevékenységük hatókörében a hazai (anyaországi) működés mellett egyre meghatározóbb lesz a külföldi leányvállalatok szerepe, felerősítette az interkulturális HRM rendszerek exportjának, adaptálásának és más környezetben való alkalmazhatóságának a vizsgálatát (Fatehi 1996).

A nemzetközi HRM irodalomban is fellelhető az a vita, amiről a globalizáció kapcsán a konvergenciáról és a divergenciáról korábban írtunk. A *konvergenciát* hirdetők (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1997 és Ulrich et al., 2009) úgy vélik, hogy a HRM által vezérelt személyzet bevonás és fejlesztés nagyban hozzájárulhat a cég versenyképességéhez. Az így kialakított módszereket a nemzetközi cégek lehetőségük szerint megpróbálják elterjeszteni leányvállalataiknál. Wellstein és Kieser (2010) számos szerző (Szulanski, 2003; Jensen-Szulanski, 2007 és Szulanski-Jensen, 2008) munkájára hivatkozva úgy vélik, hogy a menedzsment módszereket – tartozzanak azok „best=legjobb” vagy „good=jó” gyakorlatok közé – a nemzetközi cégeken belül könnyebb átvinni egyik leányvállalattól a másikba, mint a független cégek esetében. Véleményünk szerint a módszerek konvergenciáit segíthetik a különféle szabványos gyakorlatok (ún. best vagy good templates).

Számos szerző (Sparrow – Hiltrop, 2000; Brewster et al., 2004 és 2007) úgy véli, hogy az intézményi és kulturális különbségek miatt az IHRM módszereit adaptálni kell a helyi körülményekhez. A jelzett tényezők a *divergenciát* erősítik. A helyi alkalmazkodást erősítheti Drucker (2008: 58) szerint az, hogy a transznacionális cégek „se tudnak teljesen kikerülni a kormányok felügyelete alól, alkalmazkodniuk kell”.

A világ országaiban, (legalábbis eddig), nem állt meg az Atlanti-óceán partjainál a nemzetköziesedés „puskaporos vonata, és robog” Kelet felé. Ma már a kutatóknak azon kell törniük a fejüket, hogy milyen sajátosságot fog jelenteni a kelet-európai külföldi kiküldöttek nagyobb számú megjelenése a nemzetközi porondon. Ahogy eddig is volt, - úgy gondolom -, ez a kérdés is csak ideig-óráig áll majd a szakemberek figyelmének középpontjában. A kínai, az indiai, orosz vagy éppen brazil (ún. BRIC) vagy mexikói vállalatok nemzetköziesedése, a jelzett országokból érkező nagyobb számú külföldi kiküldöttek alkalmazása ezt a vizsgálati szempontot is hamarosan „lesöpri a porondról”.

3.2 DIFFERENCIÁLÓ TÉNYEZŐK A HRM ÉS AZ IHRM KÖZÖTT

Az 1. rész végén már foglalkoztunk azzal, hogy milyen különbségek és hasonlóságok állnak fenn a hazai és a nemzetközi menedzsment között. Itt a továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy melyek azok a legfontosabb tényezők, amelyek magyarázatot adhatnak a hazai és a nemzetközi HRM között meglévő különbségekre.

3.2.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

Egy nagyon jelentős differenciáló tényező a hazai és nemzetközi emberi erőforrás menedzsment között az, hogy nem egy ország, hanem sok különféle ország munkavállalóit foglalkoztatják a nemzetközi cégek. Így többek között a nemzetközi vállalatoknál az ország eredet szempontjából az alábbi jellegzetes munkavállalói kategóriákat különböztetik meg:

- ❑ *Anyaországbeliek* (angolul Parent Country National = PCN, franciául les expatriates issue du pays de la Maison-Mère), akiknek egy jelentős része kizárólag csak az anyaországban dolgozik. Az utóbbi évek globalizációja következtében az anyaországiak száma egyre csökken a nemzetközi cégeken belül. E munkavállalók egy sajátos csoportjának tekinthetők az ún. külföldi kiküldöttek (expatriate), akik egyik országból a másikba költözve, és ott hosszabb-rövidebb ideig történő alkalmazásban a fogadó ország állandó lakosaivá válnak. A hagyományos expatriate fogalom újabban több országban is bővült, számos cég egyre több ún. nemzetközi munkavállalót/menedzsert (international assigner) alkalmaz. Ez utóbbiak nem kötődnek szorosan egy bizonyos országhoz.
- ❑ A külföldi cégek előszeretettel foglalkoztatnak külföldi kiküldötteként *harmadik országbelieket* (angolul Third Country National = TCN, franciául les internationaux dit). Számos okból előfordulhat ez a helyzet. Egy svéd nemzetközi vállalat szívesen kiküldi helyi leányvállalataihoz a svéd kultúrához közelálló finn vezetőket. Az ázsiai cégek napjainkban egyre inkább európai vezetőket alkalmaznak az öreg kontinens helyi leányvállalatainak irányításában. Vagy a hazánkban is régóta jelenlévő Nokia szívesen alkalmaz svéd szakembereket.
- ❑ Korábban már utaltunk rá, hogy a világméretű globalizáció folytán a nemzetközi cégeknél a *helyiek* (Home Country National = HCN) alkotják a legnagyobb alkalmazotti csoportot.

A külföldi kiküldöttek alkalmazásakor az a cél vezeti a nemzetközi vállalatokat, hogy a lehető legnagyobb előnyre tegyenek szert az anya- vagy harmadik országbeli munkavállalókban rejlő lehetőségek kihasználásával, míg a helyiek alkalmazásával a bennük rejlő előnyöket kívánja az anyavállalat kihasználni. A teljesség igénye nélkül utalunk arra, hogy *az ázsiaiak milyen jelentős mértékben kezdenek kiküldött pozíciókat betölteni a nemzetközi vállalatoknál és milyen módon is tekintenek erre a pozícióra a jelzett régióból jövők*. Ezek a külföldi kiküldöttek új kihívást jelentenek a HR szakemberek számára (Bucknall-Ohtaki, 2005). Számukra a magasabb bér csak kiinduló feltétel. Állandóan keresik az újdonságot, a nagyobb kihívást és a nagyobb tapasztalat megszerzésének lehetőségét. Gyakran váltanak munkahelyet, átlag 15-18 hónaponként. Sokkal rövidebb ideig maradnak egy cégnél, mint a korábbi expat generációk.

A nemzetközi vállalatoknál igen nagy számban dolgoznak olyanok, akik nincsenek expat státuszban, mégis igen gyakran utaznak és hosszabb-rövidebb időt külföldön kell eltölteniük. Egy-egy nemzetközi cég területi igazgatója, ha valamely probléma miatt végig kívánja járni a helyi leányvállalatokat, irodákat, akkor az ilyen „road-show” keretében egy félév alatt lehet, hogy 150 repülőtéri fel- és leszállást kell átélnie. De gondolhatunk azokra a nemzetközi értékesítési képviselőkre, akik egy-egy új piacra való belépés előtt elemzik, és a helyszínen vizsgálják az adott

ország piacát. Az ilyen szakembereknek, alkalmazottaknak a munkáját nagyon sok tényező befolyásolja és igen sokféle stressz faktorról kell megküzdniük. Így többek között:

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

A külföldről *visszatért munkavállalók* (exhost country nationals = ECN) egyre fontosabbak a gyorsan fejlődő, nagyon nagy munkaerő igényű országok (pl. Kína, India vagy az olajban gazdag arab országok stb.) számára. Ezek az országok nagyban támaszkodnak a jövőben a jelzett munkavállalókra, akik emigrációs vagy más célból elhagyták országukat (Tung, 2006).

A világon ma már létezik egy 130-145 milliós embertömeg (tudásmunkások, menedzserek, sportolók, vendégmunkások, menekültek, stb.), akik főleg gazdasági okból más országokban vállalnak munkát, akiknek egy része sorolható az előzőekben említett külföldi kiküldöttek közé.

3.2.2 SZÉLESEBB-TÁGABB (GLOBÁLIS) NÉZŐPONT

A világ számos országában működő nemzetközi vállalatok HRM részlegei, figyelembe véve a cég belső irányítási, döntési rendszerét, figyelmüket kiterjesztik az összes érintett országra, és az általuk közvetlenül felügyelt munkavállalókra (pl. menedzserek és vezetőjelöltek).

Napjaink információtechnológiája szinte személyre szóló nyomon követést tesz lehetővé. Itt gondolok például az informatika segítségével lebonyolított globális személyzeti nyilvántartásokra, a nemzetközi méretekben végrehajtott dolgozói elégedettségi vizsgálatokra.

Nagyobb a „beleszólás” az *alkalmazottak magánéletébe*, ami érdekes és sajátos problémája a nemzetközi IHRM-nek. Ez a sajátossága azzal kapcsolatban alakult ki, hogy a külföldi kiküldöttek gyakori sikertelenségét nem az „expatriate” rossz munkája, hanem családtagjainak nem megfelelő alkalmazkodása a vállalat szempontjaihoz, okozta (Dowling et al., 2004). Ezért a nemzetközi cégek igen nagy hangsúlyt kezdenek fektetni a kiválasztásnál a családtagokra és azok esetleges sajátos igényeire is.

A nemzetközi környezetben dolgozó vállalatok HR osztályainak számos olyan tevékenységet kell elvégezniük, amit hazai környezetben nem lenne szükséges. Az IHRM tankönyvekben klasszikus példaként említik a nemzetközi adózást, ami azt jelenti, hogy a HR részlegnek nemcsak hazai személyi adózással kell tisztában lennie, hanem azon országok gyakorlatával is, ahol külföldi kiküldöttei működnek. Az EU-ban működő amerikai nemzetközi vállalatoknak az itteni rendelkezések értelmében vállalati tanácsi (Company Council) képviselőket kell választaniuk. Az időközben nemzetközivé vált hazai MOL és OTP HR részlegeinek szintén rendszeresen tájékozódniuk kell a fizetések és juttatások alakulásáról Horvátországban, Szlovákiában, Romániában és még sok olyan országban, ahol ezek a vállalatok működnek.

3.2.3 KÜLÖNBÖZŐ HELYI LEÁNYVÁLLALATOKNÁL DOLGOZÓK NAGY SZÁMA

A múlt század utolsó évtizedének végén a nemzetközi vállalatok 35 millió ember számára nyújtottak munkaalkalmat (Simai, 2000a). Az UNCTAD (2012) korábban már idézett jelentése szerint a nemzetközi vállalatok a helyi leányvállalataiknál már közel 70 millió dolgozót foglalkoztatnak. Két szempontból érdemes ezt az értéket közelebbről is megvizsgálni:

Milyen *arányt* képvisel a nemzetközi cégek leányvállalatainál foglalkoztatottak száma? Országoként nagyon eltérő, hogy ez az érték hány százalékát jelenti az adott országban az üzleti életben foglalkoztatottaknak. A jelentés reprezentatív adatai szerint Írországbán a magánszférában dolgozók 50,6 százaléka dolgozik a multiknak. A számításaink szerint ez a mutató az átalakuló országokban jóval nagyobb Kelet-Európában, mint számos nyugati országban és Kínában. Hazánkban ugyanez az érték 22,4 százalékot ért el az évezred elején az említett jelentés szerint. Ez az érték csupán Szlovákiában volt magasabb, ahol elérte a 26%-ot. A legújabb adatok (KSH, 2010. d és e; Slovak, 2010) szerint, az említett két országban ez a foglalkoztatási arány nem sokat változott az elmúlt évek során. Bizonyos iparágakban (pl. magyar gépiparban az évezred eleji 47,2%-ról 58%-ra nőtt (Gács, 2007b és Kiss, 2007) ez az érték, amely jóval meghaladja az előbb említett mutatókat (Rugraff, 2010).

A lengyel százalékos adat viszonylag alacsony értéke a helyi vállalatok nagyobb szerepével magyarázható (Economic... 2010). A román 8,5 százalékos érték azzal is magyarázható, hogy az ottani falusi munkanélküliek jelentős száma egyáltalán nincs regisztrálva és nagyon magas az emigrációban élők száma (INS, 2011).²⁵

19. táblázat: A nemzetközi vállalatok által foglalkoztatottak aránya a világ különböző országaiban

Sorszám	Ország	Mérés éve	Foglalkoztatottak		
			Külföldiek által foglalkoztatottak száma (fő)	Összes magán szektorban foglalkoztatottak (fő)	Összes százalékában (%)
1.	Írország	2004	149.000*	295.000*	50,6%
2.	Szlovákia	2009	601.000	2.310.000	26,0%
3.	Magyarország	2010	606.000	2.703.000	22,4%
4.	Észtország	2010	124.000	602.000	20,6%
5.	Csehország	2004	620.000	3.890.000	15,9%
6.	Lengyelország	2010	1.460.000	10.546.000	13,8%
7.	Bulgária	2008	314.000	2.945.000	12,6%
8.	Horvátország	2009	139.000	1.500.000	9,0%

²⁵ Oroszország esetében a vizsgált érték 2007-ben 4,52 százalék mértékű a külföldi cégek által foglalkoztatottak aránya (Simon, 2008).

9..	Finnország	2001	176.000**	2.060.000	8,5%
10.	Románia	2009	426.487	5.017.500	8,5%
11.	Szerbia	2011	150.000	1.755.000	8,5%
12.	Szlovénia	2004	64.000	798.000	8,0%
13.	Németország	2004	2.280.000	31.405.000	7,3%
14.	Ausztria	2004	232.800	3.266.500	7,1%
15.	USA	2004	5.116.000	131.367.000	3,9%
16.	Kína	2004	24.000	752.000	3,2%

Megjegyzés: * Ipar és szolgáltatások, **Csak a többségi tulajdonú leányvállalatokra vonatkozik

Forrás: UNCTAD (2007): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva; 10. Eesti Pank Statistisches Data (2011). Tallin; Morley, J.M.-Heraty, N.-Michailova, S. (eds.) (2009): Managing Human Resources in Central and Eastern Europe. London: Routledge. p.253.; Kolev, K. (2010): The role of multinational enterprises for regional development in Bulgaria. Eastern European Journal of European Studies, (2): pp. 119-137.; Economic (2010): Economic Activity of Entities with Foreign Capital in 2009. Statistical Information and Elaborations. Polish Central Statistical Office- Enterprise Department, Warsaw; KSH (2010d): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, (86): pp. 1-3. és INS (2011): Tempo Online Database. www.insee.ro.

A külföldi tulajdonú cégek 1995-ben Magyarországon közel fél millió főt foglalkoztattak, míg ez a szám 2008-ban 580.000 fő volt (KSH, 2010c és 2010d). Ez az érték 2008-ban lefedte a magyar nemzetgazdaságban foglalkoztatottak egyötödét és a versenyszférában foglalkoztatottak egyharmadát (KSH, 2010c, 2010d és Balatoni–Pitz, 2012).

20. táblázat: A 49 fő feletti külföldi érdekeltségű vállalkozásokban alkalmazásban állók száma, (2008)

	Fizikai foglalkozásúak	Szellemi foglalkozásúak	Összesen
Létszám (fő)	345045	234588	579633

Forrás: KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest. 2010. július. 33.

A különböző nagy cégeken belül a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatottak száma milyen mértéket ér el a cég összes foglalkoztatottain belül? A Vodafone telekommunikációs cég esetében a cég összes foglalkoztatottainak közel 80%-a a külföldi leányvállalatoknál dolgozik (Poór, 2009). Az amerikai gazdaság óriása a General Electric esetében az összes dolgozó közel felét a külföldi leányvállalatok foglalkoztatják. A magyar régiós multiknál (MOL, OTP) még nem éri el az összes dolgozók felét a külföldön foglalkoztatottak száma. Ahogy korábban már utaltunk rá (UNCTAD, 2012), a világ 100 legnagyobb nyugati transznacionális cégénél ez az érték még mindig nagyobb, – közel 60 százalékos – szemben a feltörekvő és az átmeneti országokból származó cégekkel. Ezek esetében jóval kisebb az arány, alig éri el a 42 százalékot. (Megjegyzés: Ez utóbbiak globális terjeszkedése feltehetően növelni fogja az előbb leírt értéket.)

3.2.4 VEZETÉS ELTÉRŐ FELFOGÁSA ÉS PROBLÉMAMEGOLDÓ GYAKORLATA

Evans és szerzőtársai (2002) szerint azok a cégek tudnak igazán a nemzetközi porondon sikeresen helytállni, amelyek egyidejűleg tudják kezelni az ilyen szervezetekben óhatatlanul is fennálló komplexitást és a konfliktusokat. Miből fakad a komplexitás ebben a környezetben? A nemzetközi cégek menedzsereinek egyszerre kell megküzdeni a sokféle, ellentmondásos céllal, a növekvő földrajzi távolságokkal és az eltérő tulajdonosi igényekkel. Barlett és Ghoshal (2000) szerzőpáros szerint eltérően reagálnak és kezelik az ilyen szituációkat az amerikai, az európai és más országok menedzserei. A különböző nemzetközi cégek gyakorlatában a nemzeti sajátosságok erősebben, vagy gyengébben lelhetők fel. Így többek között:

- ❑ Az amerikai vállalatok menedzsment gyakorlata *pragmatizmuson, akcióorientáltságon és együttműködésen* alapszik. Az amerikaiak előszeretettel alkalmazzák a komplex problémák megoldására formalizált megoldásokat, pl. bonyolult és nagyon részletes kontrolling beszámolókat. Az amerikai vezetők jóval nehezebben boldogulnak a komplex közelítést, az ellentmondásokat és a konfliktusokat elfogadó kultúrákban. Az amerikai rendszernek az ellentmondása pont a lényegében van, azaz, ami egy kultúra keretében logikusnak tűnik, az más kultúra keretében illogikus. Így többek között az amerikaiak sokkal központ-orientáltabb és centralizáltabb HR megoldásokat alkalmaznak, mint más országbeli társaik (Yuen-Hai, 1993).
- ❑ A japán cégeknél – ahogy a 2. fejezetben már leírtuk - az alkalmazott *kollektív döntéshozatal* (ringi) módszerére támaszkodó centralizált megoldás és a kereszttulajdonlás (keiretsu) előnyei mellett számos hátrányt rejt magában. Ez a rendszer nagyon hosszadalmas, nagyon költséges és eltekint az esetleges hibák kifogásolásától is. A japán cégek élen járnak a munkaszervezés és a rugalmas, minőségorientált megoldások fejlesztésében és alkalmazásában, viszont ezek a cégek gyakran etnocentrikus személyzeti politikát követnek (Johanson-Yip, 1994; Bartlett-Yoshihara, 1998). Ezek a cégek a külföldi leányvállalataiknál, az amerikaiak formalizált-adminisztratív, jelentő rendszereivel szemben, sokkal inkább támaszkodnak a japán kiküldöttekre (Tung, 1981). A japán rendszer, az egész életre szóló foglalkoztatás, sajátos ösztönzési rendszer, így a TQC (minőségi körök) vagy módosítottan, vagy teljesen a helyi körülményekhez igazítva kerülnek alkalmazásra külföldön.
- ❑ Az előzőekben leírtakkal szemben, az európaiak többsége a *kapcsolatrendszerét* használja fel komplex esetekben a problémák megoldására. Ez a megoldás viszont eléggé költséges, túl sok embert kell rotálni a központ és a leányvállalatok között.

Érdemes azon is elgondolkodni, hogyan is lehet megoldani az olyan jól ismert, globális szlogenben rejlő ellentmondásokat, mint például „*gondolkodj globálisan, de cselekedj lokálisan*”. Rhinesmith (1993) a következő négy „globális csodaszereit” ajánlja az ilyen jellegű ellentmondások feloldására: a *globális normatívákat, a rugalmas üzleti gyakorlatot, a kollektív döntéshozatali rendszereket* és a *rendszerben való gondolkodás alkalmazását*. Az idézett szerző a jelzett értékek, „csodaszerek”

alkalmazása mellett fontosnak tartja a tudatos konfliktuskezelés alkalmazását is. Szerinte el kell fogadni a konfliktusokat, fontos a különböző részeket és projekteket összefogó integrátorok megléte, valamint az időszakos koalíciók biztosítása. A rendszeresen megtartott globális fórumok megfelelő módon történő megrendezései esetén jól segíthetik az ilyen cégek irányítását és a jelzett konfliktusok megoldását.

A nagy nemzetközi cégek működésében lévő ellentmondások másik fontos dimenziója a szervezetükben rejlik. Miből fakadnak ezek a szervezeti ellentmondások? Ebben az összefüggésben a következők emelhetők ki:

- ❑ A helyi cégeknél nem tapasztalt, bonyolult feladat és hatásköri viszonyok megléte.
- ❑ A formális és informális hálózatok, valamint az integrációs mechanizmusok illeszkedése.
- ❑ A hagyományos funkcionális és szervezeti formák (pl. termék, mátrix) integrációja.
- ❑ A globális konferenciák és megbeszélések rendszere.

Talán a jelzett ellentmondásokból fakad, hogy a nemzetközi vállalatoknál – más szervezetekhez viszonyítva – a menedzserek és szakemberek igen sok időt töltenek egyeztetésekkel és konferenciákkal.

3.2.5 KÜLFÖLDI LEÁNYVÁLLALATOK ÉRETTSÉGE

A hazai és a nemzetközi szakirodalomban számos publikáció vizsgálta, hogy a helyi vállalat érettségének (maturity) változása milyen hatással van annak menedzselésére és személyzeti politikájára.

Témánk szempontjából példaként először a lokalizációt emeljük ki, ami azt jelenti, hogy az anyavállalat a helyi leányvállalat menedzsmentje és alkalmazottai tapasztalatának növekedésével, fokozatosan hazaküldi, vagy áthelyezi a helyieknél jóval drágább külföldi munkaerőt (Dowling et al., 2008).

Az érettség másik jele, hogy számos helyi dolgozó átkerülhet a korábban már említett impatriate státuszba, mások pedig a helyi leányvállalathoz közeli régióban kaphatnak magasabb szintű megbízásokat (Világgazdaság, 2004a és b).

3.2.6 FOGLALKOZTATÁSI RIZIKÓ ÉS MEGALÁZÁS

A nemzetközi kiküldöttek esetleges alkalmazási sikertelenségére nagy befolyással lehetnek azon ország környezetének speciális *rizikó faktorai* (pl. külföldiek kirablása, túszejtése), amelyekben egy-egy kiküldetés során dolgoznak. Sokáig ebben a tekintetben élen jártak a harmadik világ egyes országai, míg 2001. szeptember 11. után ez a kérdés is más megvilágításba került. A terrorveszély napjainkra a világ fejlett országaiban is egyre nagyobb.

A külföldön dolgozókat nemcsak az előbb említett speciális rizikók érhetik. Előfordul, hogy a külföldi emigráns munkásokat a helyi munkaadók megalázzák, vagy esetlegesen bántalmazzák a világ

különböző részeiben. Nem lehet azonban azt állítani, hogy ezek a jelenségek csak az arab országokban vagy Afrikában a jellemzőek. Ezt jól szemlélteti a következő esemény. Olaszországban 2007 november elején egy roma származású román állampolgár kirabolt és meggyilkolt egy olasz nőt. A gyilkosság hatására egész Olaszországban nagyarányú román-ellenesség tört ki, ami kezdte veszélyeztetni az ott dolgozó közel hatszázezres román vendégmunkások tömegeit (Dumitrescu, 2007).

3.2.7 A JOGI KÖRNYEZET HATÁSAI

A különböző országok eltérő módon viselkednek a nemzetközi cégekkel szemben. Gyakran nagyon nagy szabadságot biztosítanak az ilyen cégek számára, más esetekben pedig például nyelvvizsga követelményeket is előírnak a teljesen szabályos foglalkoztatási engedéllyel rendelkező külföldi munkavállalók számára.

3.2.8 HAZAI VS. NEMZETKÖZI HRM

A 2. és ebben a 3. részben a teljesség igénye nélkül megpróbáltunk rávilágítani arra, hogy a hazai és a nemzetközi környezetben működő vállalatoknál az emberi erőforrás menedzselése milyen sajátossággal bír. Itt a továbbiakban összevetjük a kétféle HR közelítés mód jellemzőit:

- ❑ A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment – szemben a tisztán hazaival – az alkalmazások nagyon eltérő szinterei, jogi és kulturális környezete miatt komplexebb és sokkal több tényező figyelembevételét igényli az érintettektől.
- ❑ Az emberi erőforrás menedzselés sok funkciója (tervezés, adminisztráció, munkakör-tervezés és -elemzés) változatlan, viszont az egyes tevékenységeket ki kell egészíteni a nemzetközi tevékenység sajátos igényei szerint. Ide sorolható, hogy nemcsak az alkalmazottat, a leendő kiküldöttet kell ismerni, hanem a családját is. Van-e gyerek? Hány éves(ek)? Igényelnek-e speciális egészségügyi ellátást? Stb.
- ❑ A külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberi erőforrás menedzselési munkát folytatnak. Különösen hatékony módszereket alkalmaznak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területén, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentrálnak (Hiltrop, 1991; Poór-Roberson, 2003).
- ❑ A különböző jogi, intézményi és gazdasági keretek között működő vállalatok emberi erőforrás menedzselési modelljét nem lehet teljességgel uniformizálni. Ezért is fontos kiemelni, hogy az anyavállalat környezetében kialakult gyakorlatot hozzá kell igazítani a leányvállalatnak helyet adó ország gazdasági, jogi és politikai viszonyaihoz, kultúrájához.

3.3 IHRM KÖZELÍTÉSEK

Az alcímben feltett témával kapcsolatban a következő három *közelítésmódot* célszerű megemlíteni: (1) a nemzetközi menedzsment, (2) az interkulturális menedzsment és az (3) összehasonlító HRM szerintit. A következőkben ezeket a közelítéseket tekintjük át.

3.3.1 NEMZETKÖZI MENEDZSMENT KÖZELÍTÉS

Ez a közelítés az általánosabb, a nemzetközi menedzsment (international management/business) szakirodalmához kapcsolódik. A témával foglalkozó szerzők, mivel a nemzetközi cégek *összes tevékenységét felölelő, befolyásoló* tényezőit vizsgálják, ebből fakadóan az általuk elemzett faktorok száma miatt ez a téma nagyon komplex és igen bonyolult. Számos szerző (Bartlett-Ghoshal, 2000; Simai-Gál, 2000; Hill 2002 és Wild et al., 2003) szerint a nemzetközi vállalati funkcióira ható tényezők között meg kell említeni mindazon fizikai, társadalmi, politikai és versenytényezőket, amelyek között ezek a cégek helyileg és nemzetközileg tevékenykednek. A következő, 23. ábra a nemzetközi menedzsment hatótényezőit és megvalósítási eszközeit foglalja rendszerbe.

Külső tényezők

A legfontosabb külső befolyásoló tényezők közé sorolhatók a következők:

- ❑ *Gazdasági-jogi környezet:* A nemzetközi vállalatoknak egyidejűleg kell együttműködni szabad versenyes, vegyes gazdaságú és központi tervgazdálkodás keretei között működő rendszerekkel. Ezekben az országokban a történelmi hagyományok és az elfogadott rendszer filozófiája alapján eltérő jogrendszer (pl. római, bírói és a vallási jogon alapuló) keretei között kell működni (Wild et al., 2003; Hill, 2002). Az eltérő gazdasági és jogi követelmények nagyon nagy alkalmazkodást kívánnak meg az IHRM területén tevékenykedőktől.
- ❑ *Iparági környezet:* Különböző szerzők gyakran idézik Portert (1980, 1990), aki azt mondja, hogy az iparág, amiben az adott nemzetközi cég működik, jelentősen befolyásolja magának, a vállalatnak a működését. A nemzetközi cégek jellegét alapvetően befolyásolja, ha egy iparágban a cég a helyi piacokhoz való alkalmazkodása során döntő szerepet játszik (multidomestic industry). Az ilyen országokban, országról-országra jelentősek a különbségek. Ez jellemző például az ún. FMCG (Gyorsan-Fogyó-Fogyasztási-Cikkek) jellegű iparágakban. Más iparágakban, mint például a légi közlekedés és fűtőanyaggyártás, globális közelítésre van lehetőség. Ezekben a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodásnak kisebb a jelentősége.
- ❑ *Verseny és intézményi környezet:* A nemzetközi cégek helyi alkalmazkodását nagyban befolyásolja az adott országban és iparágban kialakult versenyhelyzet. A nemzetközi

kereskedelmi elméletek közül számos elmélet (pl. nemzetközi termék-életgörbe, első piacra lépő elmélet, piaci hatalomra törés) próbál arra magyarázatot találni, hogy milyen okból és indítékból követi egyik cég a másikat, vagy miért próbál elsőként egy adott ország piacára lépni (Szentes, 1999; Krugman-Obstfeld, 2003; Reketye-Fojtik, 2004). Ha a versenyhelyzet az adott piacon kiélezett, akkor bizony a kulcsmunkaerőért folytatott verseny, a „megszerezni és megtartani” erőfeszítések sokkal többbe kerülnek, mint amikor a verseny még nem éleződött ki.

- ❑ *A külföldi tőke szerepe és erőssége:* Az FDI hatásait a helyi leányvállalatok menedzselésében számos társadalmi, gazdasági, történelmi sajátosság befolyásolja (Wild, 2003; Fatehi, 1995; Hill, 2002). A kelet-európai országok esetében is számos eltérést azonosítottak a kutatók. Ezeket a különbségeket kimutatták a marketing, a vállalati stratégia (Balaton, 2004) és az emberi erőforrás menedzsment területén egyaránt (Koubek-Vatckova, 2004; Alas-Svetlik, 2004). Témánk szempontjából fontos utalni arra, hogy a külföldi tőke hatásában az előbb említett általános jellemzők mellett az is szerepet játszik, hogy az FDI milyen szerepet tölt be a vizsgált ország esetében. Külön érdemes szólni Oroszországról, Kínáról és Indiáról. Ezen országok tradícióikkal, méretükkel és eltérő kultúrájukkal a vállalati menedzsment és a HRM funkció átalakításában eltérő képet mutatnak az előbb említettekhez képest. A külföldi cégek belépése és megtelepedése itt sokkal lassabban történik. A cégátalakítás ennek megfelelően sokkal hosszabb ideig tart, viszont az ország méretéből adódóan hosszabb távon nagyobb profittal is kecsegtet (Morgan-Thorpe, 2001).
- ❑ *Globális tényezők:* A különböző szerzők szerint a globalizációnak ma több, igen fontos hajtóereje van. Így, többek között, a korábban már említett egyre gyorsuló technológiai és telekommunikációs fejlődés, a kereskedelmi korlátok fokozatos leépítése (Fatehi, 1996, Hill, 2002 és Wild et al., 2003), és nem utolsósorban a nagy nemzetközi vállalatok között zajló fúziós és egyesülési hullám.

Belső tényezők

- ❑ *Stratégiai orientáció:* Itt utalnunk kell Barlett és Ghoshal (1989) kutatására, akik a korábban említett négy különböző stratégiáját különböztetik meg: transznacionális, globális, multinacionális és internacionális.
- ❑ *A cég fejlettsége a térségben:* Ez is nagy hatással van a HRM követelményeire. A helyi leányvállalatoknál a cégnövekedés és internacionalizálódás szorosan köthető a HR-gyakorlatokhoz. A különböző növekedési szakaszok többféle lehetőséget és feladatot kínálnak a „vendéglátó” ország menedzserei és munkavállalói számára (Dowling et al., 2008).
- ❑ *Menedzsment eredete és orientációja:* A különböző országokból érkező, sajátos nemzeti hagyományokat és a hazai piac eltérő vonásait viselő cégek felfogása a külföldi

leányvállalatok irányítását jelentősen eltéríthette egymástól. A nagy, homogén amerikai piacról érkező cégek számára sokszor a külpiacon még mindig kisebb jelentőségű, mint a hazai. Az alig 6.5 milliós Svájcban érkező Nestlé éves bevételében bizony nagyon elenyésző részt képvisel a hazai fogyasztás. Az sem elhanyagolható, hogy milyen kulturális felfogást követ az anyaországi menedzsment (Fatehi, 1996). Itt csak röviden utalunk a korábban az 1. részben bemutatott perlmutteri orientációkra: ethno-, poli-, régió- és geocentrikus (Perlmutter, 1969).

- *Tudástranszfer mechanizmusa:* Ha egy nemzetközi cég valóban sikeres szeretne lenni a globális piacon is, ahhoz egy állandó mechanizmust kell kialakítani a kulcsfontosságú tudásanyagok és kompetenciák átadására. A globalizáció eredményeként a tudásanyagok és kompetenciák vállalaton belüli átadásának mechanizmusai, azaz főleg az explicit tudástranszfer és tudásmenedzsment (Polanyi, 1967; Sveiby, 1997; Davenport és Prusak, 2001 és Dobrai et al., 2012), továbbá a kulcsfontosságú kompetenciák transzferálásának a mechanizmusa jelentősen megváltozott (Hamel-Prahalad, 1994). „Nagymértékben a kiküldöttön múlik az, hogy mit ad át, így ő a tudás- és kompetencia-átadás megvalósítója” (Dowling-Welch, 2004: 71). A különböző HR és nem HR-hez kötődő menedzsment gyakorlatok legtöbbszörében (Fahy et al., 2003) igazolódik az a tény, hogy a külföldiek által irányított nemzetközi vállalatok teljesítményükben felülmúlták a hazaiakat. Amennyiben figyelmesen tanulmányozzuk a különböző kutatások anyagait, akkor azt is látni kell, hogy e mögött az általános kijelentés mögött számos érdekes tény húzódik meg. A nemzetközi szakirodalomból - Bartlett-Ghoshal (2000) nyomán - jól ismert az a tény, hogy a nagy nemzetközi cégek sikerei mögött többek között az van, hogy mennyire képesek a globális standardizáció és a helyi hatékony reagálás között megtalálni a megfelelő egyensúlyt. Azokban az esetekben, amikor a helyi viszonyokhoz való megfelelő reagálás és a hazai ügyfelek kiváló ismerete volt döntő, akkor a helyi cégek bizony sokszor megelőzték a multikat (Fahy et al., 2003). A már többször idézett kutatás úgy véli, hogy a külföldi vállalatok sokkal hatékonyabbak a megfoghatóbb (tangible) erőforrások (pénz, márka) átadásában a helyiekénél, míg a helyiek jobbak az ún. lágyabb képességek realizálásában. Ha ehhez hozzákapsoljuk a tudásmenedzselés (Polanyi, 1967) ismert felfogását, akkor az előbbi kijelentés úgy is interpretálható, hogy a kódolhatóbb explicit menedzsment-tudás, (pl. munkakör értékelési rendszer, munkaköri leírás) átadása során valószínűleg a nemzetközi cégek a jobbak. Az úgynevezett nehezen kódolható tudás (pl. együttműködés és kooperáció) terén már nem ilyen meghatározó a nemzetközi vállalatok versenyelőnye. A legutóbbi kutatási eredményeink is azt mutatják, hogy a HR területén még mindig a központból a helyi leányvállalat felé történő tudásáramlás a meghatározó (Poór-Farkas, 2011 és Dobrai et al., 2012).

- ❑ A szakirodalomból jól ismert tény az, hogy a multinacionális cégek más ország piacára történő belépésének nyilvánvalóan hagyományos okai és ezekből következő céljai vannak (piacszerzés, nyersanyag-ellátás biztosítása és diverzifikáció), de létezik számos új indok is (K+F költségek, méretgazdaságosság stb.). (Lásd ezzel kapcsolatban az 1. részben leírtakat.)

Belépési módok

- ❑ Egy cég nem egy csapásra válik hatalmas globális vállalattá (Galbraith, 2000). Általában a cégek hosszabb evolúciós fejlődési mintákat követnek. Azonban „egyes vállalatok alkalmazhatják a licencelési, alvállalkozási vagy egyéb működési módokat is” (Dowling-Welch, 2004: 31). Azok a vállalatok, amelyek hajlandók „mindent kockára tenni, és fejest ugrani az ismeretlenbe”, a revolúciós fejlődési mintát követik. Az új technológiák és a nem termékjellegű szolgáltatások rendkívül gyors fejlődése (pl. tanácsadás, média, bank- és pénzügyek) kínálta lehetőségek tartozhatnak ide. Ez utóbbi cégeknek létezik egy különleges csoportja is, amelyet „globálisnak születettnek” hívunk. Ezek úgy is kiléphetnek a külföldi piacokra, hogy korábban nem volt hazai értékesítésük, és nem mentek végig az előbb említett folyamaton (Oviatt-McDougall, 1994). (Lásd még ezzel kapcsolatban az 1. részben leírtakat.)

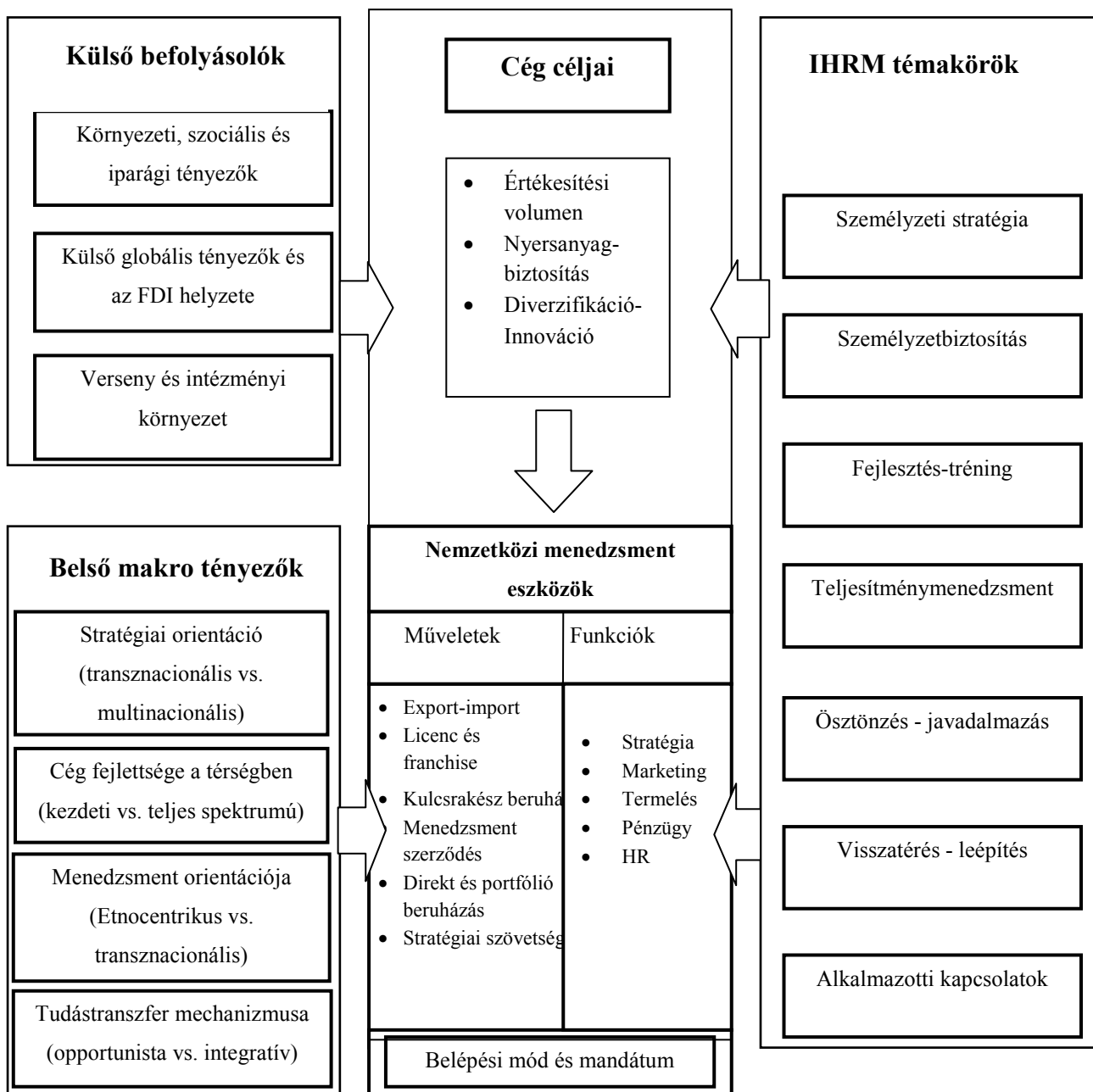
Mandátum

- ❑ A helyi leányvállalatok lehetséges szerepeit az egyes tanulmányok nagyon különböző módon osztályozzák. A fontosságra alapozva Bartlett-Ghoshal (2000) az alábbi típusú leányvállalatokat különbözteti meg: jelentéktelenek, helyi jelentőséggel bírók, ígéretesek és stratégiaiilag fontosak. Az innovációban és a vállalati tudástranszferben betöltött szerepük alapján Black és szerzőtársai (1999) a következő típusokat sorolják fel: sziget, alkalmazó innovátor, integrátor leányvállalat. A jelzett szerzők nyomán a leányvállalatoknak az információáramlásban és a tudástranszferben betöltött szerepük szerint a következő szerepeket határozhatjuk meg: passzív-elfogadó, átalakító, tudástermelő és -átadó. A nemzetköziesedés és globalizáció szempontjából Adler (1997) úgy gondolja, hogy léteznek exportáló-importáló, átruházó, regionális és globális stratégiai központként funkcionáló leányvállalatok. Delany (1998), valamint White és Poynter (1984) aszerint, hogy a helyi leányvállalat milyen szintű ellenőrzést gyakorol az értékláncban, őket a tevékenységi körük szélessége (pl. csak termelő, értékesítő vagy kutató-fejlesztő, termelő és értékesítő) alapján kategorizálják azokat. (Megjegyzés: A 4. részben tárgyalt empirikus kutatásaink bemutatása során ez utóbbi felosztást használjuk.)

IHRM funkciók

- ❑ A tipikus IHRM funkciók közé tartoznak a következők: a személyzetbiztosítás, -fejlesztés és tréning, teljesítménymenedzsment, ösztönzés és javadalmazás, visszatelepítés-leépítés, további karrier és az alkalmazotti/dolgozói kapcsolatok és a kommunikáció sorolható.

23. ábra: A nemzetközi menedzsment hatótényezői, megvalósítási rendszere és az IHRM tipikus témakörői



Forrás: Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest, p.133.

3.3.2 INTERKULTURÁLIS KÖZELÍTÉS – KULTÚRA MODELLEK

A nemzetköziesedés és a globalizáció hatására egyre világosabbá vált, hogy a nemzetközi környezetben tevékenykedőknek nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a *kulturális sokszínűség* megértésére (Leat, 1998). Bokor és szerzőtársai (2007: 43) felvetik, hogy ez az a heterogenitás, ami miatt „a HRM más a nemzetközi vállalatoknál” szemben a helyi cégekkel. (Megjegyzés: A témakör szerteágazó volta miatt itt eltekintünk a kultúrával kapcsolatos sokféle kultúra vizsgálati módoktól, pl. társadalmi kultúra – nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – szubkultúra kapcsolatok bemutatását. Itt csak az alcímben felvetett témakört vizsgáljuk az IHRM szempontjából.)

Az IHRM gyakorlatában több olyan kérdés van, amelyek különösen fontosak. Így többek között megemlíthetjük a következőket:

- ☐ az érintett cégek és munkavállalók kulturális különbségekre való érzékenysége (cultural awareness),
- ☐ gyakran vetik a nemzetközi cégek szemére, hogy kulturálisan maguk alá gyűrik a náluk dolgozó helyi munkaerőt.

Kroeber és Kluckholm (1952) egyik meghatározó alapmunkájukban 168 különféle kultúra fogalmat azonosítottak (Csányi, 1999). Ezek közül az egyik legkorábbi megfogalmazás Taylor (1871: 1) nevéhez fűződik, aki szerint „a kultúra magába foglalja mindazt a tudást, hiedelmet, gyakorlatot, morális értékeket, szokásokat és minden egyéb olyan képességet és tulajdonságokat, amelyeket az egyén, mint a társadalom tagja elsajátíthat”.

Amikor Hofstede és Trompenaars műveit olvassuk, nem szabad elfeledkezni arról, hogy a különböző nemzeti kultúrák megkülönböztetésére használt jegyek, (pl. egyén és klán, nő és férfi szerepek) vizsgálata nemcsak a menedzsment tudomány privilégiuma volt. Nem újdonság, amit a menedzsment területén tevékenykedő kutatók e vonatkozásban felvetettek.

A kultúrakutatás a menedzsment-szakirodalom nagyon régi kedvenc témája, így igen sok interkulturális kutató, kultúra antropológus foglalkozott ezzel a kérdéskörrel (Gannon, 1994). Így többek között megkülönböztethetjük Borgulya-Barakonyi (2004: 15-17) nyomán a kultúrának három megközelítési módját:

- ☐ A funkcionális megközelítés alapvetően azon a feltételezésen alapszik, hogy az nagyban hozzájárul-e a vállalati célok közös vállalásához.
- ☐ Az interpretáló megközelítés szerint a kultúra nem eszköz, hanem a vállalat körüli adott kultúrának egy meghatározott leképződése.
- ☐ A pszichológiai megközelítés szerint a vállalati kultúra nem más, mint a közös tanulással kialakult jelenség.

Az IHRM területén a vállalatok nemzetköziesedése különösen fontossá tette az előbb leírt kérdéseket.

A kultúrával kapcsolatban, legyen az nemzeti vagy vállalati, gyakran felvetett kérdés, hogy melyik életvitel vagy együttműködés az, ami az adott egység számára (pl. nemzet vagy vállalat) a lehető legmegfelelőbb. Hampden-Turner-Trompenaars (1993) szerint ezt az üzleti világ nyelvére lefordítva a társadalom/vállalkozás gazdagodásához, jólétéhez való hozzájárulás szempontjából érdemes vizsgálni. Az angolszász, a holland és a svéd kultúrában az egyén (individuum) érdekeinek előtérbe helyezésével lehet ezt a legjobban megvalósítani. Az ázsiai, a német, vagy a francia közegben a társadalomban a kiszolgált ügyfél érdekeinek figyelembevétele inkább az elfogadott.

Az előzőekben leírtakhoz kapcsolódóan fontos kiemelni, hogy a kultúrakutatásban ma már túl vagyunk a különböző kultúrákkal kapcsolatos jellemzők meghatározásán és jellemzésén. Napjaink

globális világában a különböző menedzsment kultúrákkal kapcsolatos értékek és felfogások transzferálása áll a kutatók figyelmének a középpontjában.

A szakirodalomban a kultúrával kapcsolatban, az IHRM vonatkozásában az alábbi két eltérő vélemény alakult ki (Keller, 1989; Scherm, 1999):

- ❑ Az ún. *kultúra-független (culture-free)* elmélet képviselői szerint nem kell a különféle HRM/IHRM technikák alkalmazása esetén a helyi/nemzeti kultúrára tekintettel lenni. A II. világháborút követően, Mullins (2005: 43) szerint az amerikai cégek mellett a svéd cégek az autonóm munkacsoport rendszereiket és a japánok a saját menedzsment gyakorlatukat megpróbálták minden változtatás nélkül átvinni más kultúrákba.
- ❑ A *kultúra-függő (culture-bond)* magyarázat szerint, tekintettel kell lenni a különféle HRM/IHRM technikák alkalmazásakor a helyi kultúrára (Hofstede, 1980).

Nagyon sokféle szempontból keresnek magyarázatot a kutatók arra, hogy miben rejlik az, hogy a keleti – például ázsiai vagy arab –, valamint az amerikai és a nyugat-európai üzletemberek miért közelítenek egy-egy üzleti problémához eltérő módon? Nisbett (2005) véleménye szerint ez a jelenség leginkább azzal magyarázható, hogy az ázsiai vagy az angolszász kultúrákból származó vezetőknek a világról vallott felfogása, a világképe és nem utolsósorban a logikája nagyon eltérő. Az idézett állításhoz kapcsolódva fontos utalni arra a jól ismert jelenségre, hogy a keletiek (értsd ázsiaiak, arabok) inkább a teljességet (holisztikus) és a csoportot, míg a nyugati kultúrából származók az arisztotelészi logikát követve, a speciálisat és a részleteket, az egyéni megvalósítást tekintik fontosnak.

Peterson (2004: 13) munkájában úgy fogalmaz, hogy a „nemzetköziesedés és globalizáció kibővülésével a hagyományos tudásalapú IQ, valamint a napjainkban nagyon divatosá váló emocionális intelligencia EQ mellé fontos kifejleszteni a kulturális intelligenciát, a CQ képességét”. A kulturális intelligencia kutatás egyre növekvő érdeklődését jól mutatja, hogy a *Journal of Group and Management* c. magatartás-kutatással foglalkozó szaklap a 2006. évi első teljes számát szentelte a témának. A kulturális intelligencia (CQ) magában foglalja azon képességeket, amelyekkel lehetővé teszik látható és kevésbé felismerhető kulturális jegyek érzékelését, valamint az azokra adott helyes és elfogadható válaszokat (Balogh, 2011). Általában az emberek etnocentrikusak, amit megszoktak a saját környezetükben, azt tekintik normának más kultúra keretei között is. (Ng.-Early, 2006; Peterson, 2004). Hogy lehet áthidalni ezt a helyzetet? Trindis (2006: 22) úgy véli, erre a legjobb megoldás, ha a külföldi kiküldetés előtt a jelölteket megpróbáljuk a másik kultúrában élők helyzetébe helyezni. Számos olyan módszerről (felmérés, interjú, megfigyelés, számítógépes szimuláció, BEI= kritikus események interjú módszer, Értékelő/Fejlesztő Központ (AC/DC) (Koltai, 2009)²⁶ és kultúra szimulátor stb.) lehet olvasni, amelyek segítik a kulturális intelligencia mérését és az eltérő kultúrákból származó emberekkel való együttműködés készségeinek a fejlesztését (Early-Ang, 2003).

²⁶ Napjainkban már hazánkban is szűrnek interkulturális alkalmasságra.

A nemzetközi kultúrakutatásban többféle módszer szerint próbálják a különféle szerzők a különböző országokat csoportosítani. Számos kultúra modell ismert a szakirodalomból. Ezek közül témánk szempontjából fontos megemlíteni a következőket:

- ❑ *Klaszter modellek:* Egyik tipikusan alkalmazott módszer az ún. globális klaszterezés (cluster), ami nem jelent mást, mint meghatározó jellemzők mentén a *különböző országok csoportosítását* (Peng, 2009). A klaszterezés három legismertebb módszere a Ronen-Shenkar (1985, és Shenkar-Luo, 2008) a GLOBE (House et al., 2004, Bakacsi, 2002, 2006 és 2012) és a Huntington-féle civilizációs osztályozás (1996). A világ 60 országának 170 kutatóját összefogó GLOBE kutatás 1992-ben indult (House, 1998). Az indulás óta eddig három kézikönyv tárgyalja a különböző években lefolyt kutatások eredményeit (Brodbeck, 2010). A kutatás a szervezeti kultúra, a társadalmi kultúra és a vezetés kilenc dimenziója alapján elemzi a szervezeti eredményességet.
- ❑ *Tényező módszerek:* A tényezőkön (dimension) alapuló módszerek, amelynek legismertebb modelljei a hofstedi (1980) és kluckholm-strodtbecki módszerek. Csath (2008) Hofstede-vel kapcsolatban azt emeli ki, hogy a szerző nagy érdeme, miszerint rávilágított a vezetési módszerek kultúra függőségére. Hiányosságaként említi a jelzett szerző, hogy egy vállalat - az IBM - 1976-1978-es évek 116.000 munkavállalója válaszai alapján dolgozta ki modelljét. Bár a szerző azóta több vizsgálata alapján javította következtetéseinek aktualitását. Az adatok tükrében megállapítható, hogy a közép-kelet-európai térség nemzeti-szervezeti kulturális oldalról nem tekinthető homogén kulturális tömbnek, jóval inkább olyan heterogén térség, amelyben némely esetben megfigyelhetők a kulturális együttmozgások éppúgy, mint a divergens vonások (Jarjabka, 2003 és 2009/2011).

21. táblázat: Kelet-európai országok kulturális dimenziói Hofstede alapján

No	Országok	Kulturális dimenziók				
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1	Ausztria	11	55	79	70	n.a.
2	Bulgária	70	30	40	85	n.a.
4	Csehország	57	58	57	74	13
5	Észtország	40	60	30	60	n.a.
3	Horvátország	73	80	40	33	n.a.
8	Lengyelország	93	39	36	<u>95</u>	n.a.
7	Litvánia*	42	60	19	65	30
6	Magyarország	46	80	88	82	50
9	Románia	90	30	42	90	n.a.
10	Szerbia	86	92	43	25	n.a.
11	Szlovákia	<u>104</u>	52	<u>110</u>	51	38
12	Szlovénia	71	<u>88</u>	19	27	n.a.

Magyarázatok: PDI= hatalmi távolság; IDV= individualizmus; MAS= maszkulinitás; UAI= bizonytalanság kerülése és LTO= hosszútávú orientáció, valamint a változonként a legnagyobb értéket aláhúzással jelöltük.

Források: www.geert-hofstede.com és www.itim.org

* Hüttinger, M. (2007): National Cultural Values of the Baltic States, Communication in the Baltic Region: Cultural Challenges, 7. December, Visby, Sweden. www.v4ce.net

□ **Multikulturális vizsgálatok:** A témakör vizsgálata során nem szabad elfeledkezni a nemzetközi menedzsmentben széles körben tárgyalt kultúra orientációról sem. Ez a felfogás abból a *gyakorlatias* közelítésből indul ki, hogy nemzetközi környezetben végzett kereskedelemi, befektetői tevékenységek során fontos tekintettel lenni más kultúrák érzékenységre (Harris et al., 2004). El kell fogadni a különböző kulturális háttérből fakadó másságot (Eszes, 2001). Dudás (2003) úgy véli, hogy nagyon sokféle nemzetiségű munkavállaló együttműködése a nemzetközi vállalatoknál olyan új helyzetet teremt, amely keretében az egyének nem csak egy, hanem többféle kultúra hordozói is lehetnek. Több kultúra érintkezése minőségileg új én pozíciókat hozhat létre. Régióink országai a korábbi rendszer évtizedeiben közel hasonló történelmi átalakuláson mentek át (White et al., 2003). Ha egy nemzetközi vállalat arra szánja el magát, hogy belépjen a régióinkba, számolni kell a nyelvi, vallási és történelmi hagyományokból fakadó igen jelentős kulturális különbségekkel. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a különböző tapasztalatok azt mutatják, hogy a

régiókban tevékenykedő külföldi menedzserek nagyon alábecsülik az előzőekben már leírt, létező kulturális különbségeket.

- **Bi-kulturalitás:** Az inter-kulturális kutatások egy fontos alapfeltételezése, hogy az egyének egy meghatározó kulturális profillal rendelkeznek. A *International Journal of Cross-Cultural c.* folyóirat szeretne rácsfolni a jelzett megállapításra. A folyóirat szerkesztősége által 2008 májusában közzétett felhívása szerint növekszik azoknak a menedzsereknek és alkalmazottaknak a száma, akik nem egy, hanem legalább *két kulturális profillal (bi-cultural)* is rendelkeznek. Az ilyen, ún. nem monokulturális (nem egykultúrájú) személyek kettő vagy több kognitív kulturális képlet szerint is tudnak viselkedni/cselekedni. (Megjegyzés: Itt nem térünk ki a kisebbségi létből adódó Bi-kulturalitás szempontjaira.) A jelzett szerkesztőségi felhívás szerint a bi-kulturalizmus jelensége számos érdekes kérdést is felvet. Így többek között, hogy bi- vagy multi-kulturális személyek gondolkodásmódjának megismerése hozzájárulhat-e a globális menedzserek kompetenciáinak fejlesztéséhez? A több kultúrájú személyek milyen sajátos kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek őket jobban segíthetik a globális helyzetekben az ún. egy-kultúrájúakkal szemben? A multi-kultúrájú személyek hatékonyabban tudnak-e dolgozni a multinacionális vállalatokon belül? Mennyire segítheti a multikulturális személyek kultúraközi adaptációja a nemzetközi menedzsereinek az ilyen irányú tevékenységeinek megismerését és munkájuk hatékonyságának a növelését?

3.3.3 A HR RENDSZEREK GLOBALIZÁLÁSA

Prahalad és Doz (1987) korszakos munkájukban rámutattak, hogy a globális és a lokális erők térnyerése az említett, két fontos tényezőtől függ. Számos oka van annak, hogy egy HR rendszert lehet-e vagy sem globalizálni. A következő, 22. táblázatban összefoglaltuk azokat a jellemzőket, amelyek elősegítik vagy gátolják a HRM rendszerek globális standardizálását, vagy inkább a lokális alkalmazkodást, azaz teljesen vagy részben a helyi HR módszerek bevezetését igénylik (Briscoe-Schuler, 2004).

22. táblázat: A HR rendszerek globális szabványosítását és helyi alkalmazását segítő és gátló tényezők

(+) segítik	(-) gátolják
☐ Információs és kommunikációs technológiák ☐ Központok centralizációs törekvések ☐ HR szolgáltató/tanácsadó cégek globális kínálata	☐ Jogi előírások ☐ Kulturális különbségek ☐ Leányvállalatok érettsége ☐ HR szolgáltató/tanácsadó cégek helyi kínálata

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

Ahogy már korábban jeleztük, Perlmutter (1969) megállapítása szerint a különböző személyzeti stratégiát követő multinacionális vállalatok eltérő szempontokra helyezik a hangsúlyt. Követhet a vállalat etnocentrikus, policentrikus, regiocentrikus és geocentrikus szelekciós mechanizmust. Az etnocentrikus mechanizmus keretében a helyi cég kulcspozícióit anyavállalati szakemberek töltik be. A policentrikus vállalatoknál a helyi kulcspozíciók a helyiek kezében vannak, de a helyiek előmenetele a magasabb vállalati posztok esetében eléggé korlátozott. A regiocentrikus szelekciós mechanizmust követő cégeknél a helyiek nemcsak a leányvállalat, hanem az adott régió irányítását koordináló központ kulcspozícióit is betölthetik. A geocentrikus szelekciós mechanizmust követő cégeknél a helyiek bekerülhetnek a cég legfelső menedzsmentjébe is (Poór, 2009).

Taylor és szerzőtársai (1996) a következő három alapvető viszonyrendszerrel jellemzik a leányvállalatok és az anyavállalat kapcsolatát.

- ☐ Az *exportáló* viszonyrendszerben az anyavállalatnál kialakított HR rendszerek változtatás nélküli átvétele a jellemző.
- ☐ Az *adaptáló* viszonyrendszerben a helyi leányvállalatok az anyavállalattól átvett HR rendszereket igényeik szerint lokalizálják.
- ☐ Az *integratív* viszonyrendszerben a HR rendszer eredetétől függetlenül minden jó és alkalmazható megoldást megpróbálnak elterjeszteni és alkalmazni a cég minden egységénél.

Lawler (2006) Ázsiában és Európában működő amerikai leányvállalatok körében elvégzett vizsgálatából azt a következtetést vonta le, hogy a HR rendszerek átvétele és adaptálása tekintetében a *helyi cégek mérete* a legdöntőbb befolyásoló tényező.

Brewster-Bennett (2010: 2584) hat kelet-európai országban (Bulgária, Csehország, Magyarország, Lengyelország, Románia és Szlovákia) és 898 külföldi kiküldött és 271 helyi menedzser körében végzett vizsgálata azt mutatja, hogy a „multik minden erőfeszítése ellenére a globális gyakorlataikat gyakran kell a helyi körülményekhez igazítani”.

Jogos a kérdés: melyik megoldást kell egy-egy konkrét esetben alkalmazni? Az említett szerzők erre azt a választ adják, hogy a külső és belső szervezet-alakító befolyásoló tényezők

hatásmechanizmusának eredőjétől függ az alkalmazható rendszer. Bizonyos esetekben befolyásoló tényezőnek tekintik a fogadó ország nemzeti kultúráját és a jogi, valamint szabályozási környezetet.

3.4 NEMZETKÖZIESEDÉS HATÁSA A HR FUNKCIÓKRA

Itt nem célunk az egyes HR funkciók részletes bemutatása, hanem csak a nemzetköziesedésből fakadó különbségekre kívánjuk felhívni a figyelmet a következő öt kulcsfontosságú IHRM területen: erőforrásbiztosítás (toborzás és kiválasztás), teljesítményértékelés/menedzsment, személyzetfejlesztés, ösztönzés és bérezés, munkaügyi/dolgozó kapcsolatok.

Általános hiedelem és felfogás a szakirodalomban, hogy a külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberi erőforrás menedzselési munkát folytatnak. A szakirodalomban már a '90-es évek elején, többek között Hiltrop (1991) is rávilágított erre a tényre. A belgiumi vizsgálatai alapján a jelzett szerző úgy találta, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok sokkal előbbre tartottak a modern HR technikák használatában és több erőforrást szentelnek a HRM-nek, mint a hazai cégek. Különösen hatékony módszereket alkalmaznak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területén, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentrálnak (Hiltrop, 1991; Poór-Roberson, 2003).

3.4.1 ERŐFORRÁSBIZTOSÍTÁS

Korábban már utaltunk rá, hogy a nemzetközi vállalatok a dolgozóikat az alábbi három nagyobb csoportba sorolják. A helyiek például azok, akik abban az országban dolgoznak, amelynek az állampolgárai. A külföldi kiküldötteknek (expatriate) két nagyobb csoportját különböztetik meg: anyaországiak - ahol az anyavállalat központja van - és harmadik országbeliek. Tung (2010) a külföldi kiküldötteknek egy újabb csoportját ún. ex-host alkalmazottak csoportját különbözteti meg. Ide sorolja a következőket: (1) Kínában született, de külföldön szerezte diplomáját és szakképzettséget és (2) Kínában született és tanult és később külföldre ment dolgozni.

Számos előnye van a helyiek, illetve a külföldiek foglalkoztatásának. Igen sok tényező (vállalat kultúrája, cég piacra lépési módja, helyi jogi szabályozás) mérlegelése alapján célszerű dönteni egy-egy kulcspozíció helyivel vagy külföldivel való betöltéséről. Simai (2008: 361) úgy véli, hogy „a nemzetközi társaságok emberi erőforrás menedzsmentjének központi jelentőségű feladata annak meghatározása is, hogy nemzetközi hálózatukban, leányvállalataiknál milyen pozíciót töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fenn a külföldieknek”.

A világméretű globalizáció egyidejűleg növeli a helyi menedzserek esélyeit egy-egy vállalati kulcspozíció betöltésére, másrészt ez a folyamat jelentősen felgyorsította a munkavállalók mobilitását. Ugyanakkor fontos utalni arra, hogy a válság ellenére is jelentős hiány van globális kiválóságokban (global talent) (Schuler, 2010).

Korábban (1. részben) már szoltunk arról, hogy a nemzetközi vállalatok sajátos személyzeti politikája (etnocentrikus-policentrikus-regiocentrikus-geocentrikus) mennyire befolyásolhatja a kiválasztás és előmenetel lehetőségeit a külföldi kiküldöttek, a helyi leányvállalattól érkezők és a helyiek esetében.

A helyiek kiválasztása mellett szol az, hogy ismerik a helyi nyelvet, kultúrát és az ottani szokásokat. Ezek a munkavállalók viszont nem ismerik az anyavállalat kultúráját. Nem részesei az anyavállalat menedzserhálózatának. Ezeket a helyi menedzsereket viszont gyakran elcsábítják más helyi, vagy más nemzetközi cégek leányvállalatai (Ball et al., 2004).

A külföldi kiküldöttek nyújtotta előnyöket (Duelfer-Joestingmeir, 2011) a következőkben lehet összefoglalni:

- ❑ Szakértelem: A külföldi kiküldöttek foglalkoztatásának egyik legfontosabb indoka, hogy nincs megfelelően képzett helyi szakember az adott munkakör betöltésére. Ez különösen a fejlődő országokban jelentkezik élesen. Külön ki kell emelni ezzel kapcsolatban azt, hogy ma egész Kelet-Európában igen nagy számban foglalkoztatnak ezen ok miatt a nemzetközi cégek külföldieket. Gyakran kell külföldi szakembert delegálni a helyi leányvállalathoz új termék, vagy technológia bevezetésekor.
- ❑ Vezetésfejlesztés: A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak a központból, vagy a regionális alközpontból, illetve a helyi leányvállalatoktól vezetőket, menedzserjelölteket személyzeti fejlesztési céllal. Az ilyen kiküldetések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a kiküldöttek jobban megismerjék a cégük szervezetét és kultúráját.
- ❑ Ellenőrzés: A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak kiküldötteket helyi leányvállalataikhoz abból a célból, hogy ellenőrizzék az ottani működés hatékonyságát. Gyakran segítik külföldi kiküldöttek a helyi leányvállalatoknál ún. tanácsadói minőségben a szervezetfejlesztést, a beruházások sikeresebb megvalósulását.
- ❑ Harmadik országbeliek előnyei: Gyakori eset, hogy egy-egy nemzetközi vállalat jelentős beruházásokat hajt végre egyik-másik országban. Az itt bevezetett technológiát elsajátíthatják a helyiek a központból delegált szakemberek közreműködésével. Később a helyi szakemberek sikeresen működhetnek közre egy másik országban megvalósítandó cégalapításban és technológia bevezetésében.

A külföldi kiküldött sikerességét nagyban befolyásolja, hogy mennyire tud az adott ország sajátosságaihoz alkalmazkodni (akkulturizáció) (Tung, 1982; Nicholson, 1984; Gregersen-Black, 1990; Shay-Tracey, 2009 és Morley-Nolan, 2010). (Megjegyzés: A kérdéskör elméleti modelljét már tárgyaltuk az 1. részben.)

Ahogy már korábban jeleztük, a külföldiek helyiekkel való felváltásának a folyamatát lokalizációnak nevezzük. Ez a folyamat számos tényezőtől függ. Általánosságban elmondható, hogy zöldmezős (green field investment) beruházások esetén ez lassúbb, míg felvásárláskor-összeolvadáskor (merging&acquisition) valamivel gyorsabb folyamat.

Számos általános tévhit terjedt el a szakirodalomban a nők külföldi kiküldetésével kapcsolatosan. Ezek lényege Shenkar (1995: 71) nyomán az alábbiakban foglalhatók össze:

- ☐ A nők nem akarnak külföldön dolgozni.
- ☐ A cégek többsége nem szívesen küld nőket külföldre.
- ☐ Számos országban a helyiek jelentős előítéletekkel viseltetnek a külföldiekkel szemben.

A transznacionális erőforrás-biztosítási megoldások ellenére számos korlátozás továbbra is fennmaradt a mai globális világunkban. A teljesség igénye nélkül utalunk arra, hogy férfi kísérő nélkül egy 40 éven aluli nő nem léphet a Szaúdi Királyság földjére tekintet nélkül diplomái számára vagy szakmai tapasztalatára.

A külföldi kiküldetés egy sajátos magyar és kelet-európai vetülete az önkéntesen vállalt külföldi munkavállalás, aminek sajátos vetületei ismertek (a jól képzett hazai szakemberek külföldre távozása, tanulás külföldön, stb.) (MTA, 2008 és Gyökér-Finna, 2011).

A globális személyzeti politika helyi megvalósításának bírálói közül számosan több problémát is kiemelnek. A továbbiakban ismerkedjünk meg ezekkel a bírálatokkal.

Csath (2001: 106) úgy fogalmaz, hogy a nemzetközi vállalatok az esetek többségében „nem tartanak igényt a teljes emberre”. Igazában csak a szűkre szabott feladatra választanak ki munkatársakat ezek a cégek. Hasonló véleményen van Meleg (2004), aki a munkavédelem és a megfelelő munkajogi szabályozás védelemének hiányát veti a mohó multik szemére. Más forrásokból ismert, hogy a nemzetközi cégek előszeretettel alkalmaznak munkaerő-kölcsönző irodákon keresztül szerződéses munkavállalókat (contracting employee), így csökkentve a foglalkoztatással kapcsolatos kiadásait. Természetesen azt is látni kell, hogy ilyen megoldásokat nemcsak a multik alkalmaznak (Dowling-Welch, 2004).

Bogár (2003: 167-168) a személyzeti lokalizációban a „nagy trükköt” látja. Úgy véli, hogy a nemzetközi cégek olyan helyi kiszolgálókat - lokális vagy komprádor (Mellár, 2009) elit - biztosítanak a maguk számára, akik magasabb bérért dolgoztatják az adott ország beosztott dolgozóit. Ez az elit olyan konvertálható tapasztalatokkal rendelkezik, ami jól eladható a nemzetközi cégek számára hazai és külföldi körülmények között.

Számos nemzetközi menedzsment tankönyvben (Hill, 2002 és Wild et al., 2003) külön alponthan olvashatunk a nemzetközi vállalatok által is alkalmazott felnőtt és gyermek kényszermunka problémájáról. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2005) tanulmánya szerint több mint 12 millió ember dolgozott kényszermunkásként az elmúlt évtized közepén. Az ilyen munkát a globalizáció árnyoldalának tekinti a tanulmány, és a jelzett intézet főigazgatója „társadalmi bűnnek” minősítette az ilyen gyakorlatot.

Prugberger (2011: 55) a globalizációt és az EU vonatkozó irányelveit bírálja, mivel szerinte azok „szabadabb és liberálisabb foglalkoztatást tesznek lehetővé”.

Az előbbi példákkal azt óhajtottuk szemléltetni, hogy a hagyományos nemzetközi vállalati beidegződések jelentős kihívás előtt állnak. A jelzett változások Prahalad-Lieberthal (2004: 53) szerint a nemzetközi cégeket „arra készíteti, hogy véget vessenek korábbi vállalati imperializmusuknak és ne

csak nyersanyag- és profitforrásnak, hanem tehetségforrásnak is tekintsek a feltörekvő országokat”. Az UNCTAD (2012:23) jelentése szerint jelentős lokalizáció volt megfigyelhető vezetők és menedzserek tekintetében, ezzel javítani próbálták ezek a nemzetközi cégek a piaci pozícióikat a helyi piacokon.

3.4.2 TELJESÍTMÉNYSZEMELTÉRTÉKELÉS

A napjaink teljesítmény-szemelmentje/teljesítmény-értékelése egyre inkább maga mögött hagyja a Taylori felfogásra épülő, kizárólagosan fizetésemelést és premizálást megalapozó jellegét (Brewster et al., 2008 és Armstrong, 1999). A korszerű felfogás abból indul ki, hogy ez a folyamat több tényezőt foglal magába és az eredményei több célra használhatók fel. A teljesítményértékelés gyakorlata eléggé különbözik egyes kultúrákban, segítségével hasznos információkhoz juthatunk a személyzetfejlesztés számára, hiszen rávilágít a képzési igényekre. A nemzetközi kiküldöttek esetében ezt a folyamatot nagyban nehezíti a teljesítmény-, célmeghatározás-értékelés igen sokféle tényezőtől való befolyásoltsága.

A teljesítményszemelési (TM) rendszereket napjainkban általában kétféle cél érdekében működtetik a vállalatok. Az egyik fő cél az, hogy ennek segítségével megfelelő módon lehessen *értékelni* a munkavállalók éves teljesítményét. A második cél, ami az utóbbi években vált ezen a területen fontossá, hogy a munkavállalók *fejlesztését* megalapozzák. A hagyományos módon irányított cégek inkább az elsőként említett célra helyezik a hangsúlyt. A modern gondolkodású vállalatok megpróbálják mindkét célt egyidejűleg megvalósítani. Brisco és Schuler (2004: 354) úgy vélik, hogy „a célok tekintetében nincs jelentős különbség a hazai és a nemzetközi TM rendszerek céljai között, az igazi különbség a megvalósításban van”.

A globális teljesítményszemelés-teljesítményértékelés kritikájával kapcsolatban a következő kérdésköröket kívánjuk kiemelni:

- ❑ Karoliny (2006) úgy látja, hogy „a külföldi felmérésekben nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a teljesítményértékelés valóban hozzájárul-e a szervezeti teljesítmény javításához. Arra azonban igen, hogy ez az egyének számára *hathatós* segítséget jelenthet a szervezeti szerepeik megértésében, értékelésében. A vizsgálatok eredményei alapján, a teljesítményhez kötődő bérezés motivációs eredménye megkérdőjelezhető, hiszen hatása a jól teljesítőkre a legnagyobb, a közepesekre kevés, a gyengékre pedig gyakorlatilag semmi.”
- ❑ A TM sajátos kulturális beágyazódása miatt számos gondot és problémát vet fel. A japán rendszerben a teljesítmény értelmezése jelentősen eltér az amerikai vagy az európai értelmezésétől. Ahogy már korábban jeleztük, e felfogás szerint nemcsak a konkrét cselekvés kimenetele, hanem annak érdekében tett erőfeszítés is számít. A japán nemzeti kultúra bátorítja a csoportos erőfeszítést és az adott nagyobb csoporthoz való tartozást. A japán vállalatoknál még ma is nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgálati időre és az életkorra, mint a nyugati világ vállalatainál elterjedt konkrét teljesítménymérésre (Carell et al., 2000). A

japán menedzser közvetlenül nem jelezheti a munkahelyi problémáit, vagy munkahelyi beosztottjának problémáját (Dowling-Welch, 2004). Ezzel szemben ez a felvetés nem jelent gondot az amerikai TM rendszerben. Az angol cégek túlnyomó többsége otthon és külföldön is alkalmazza a teljesítményértékelés rendszerét (Carell et al., 2000). A francia cégeknél az egyéni teljesítmény értékelése nem olyan gyakori. Az angolszász cégek által előszeretettel alkalmazott egyéni célkijelölés, MbO, vagy más teljesítménymenedzselési technikák nem annyira elterjedtek a francia menedzsment kultúrában.

A nemzetközi vállalatok egy részének javára írandó, hogy a hazai közsférával vagy számos hazai nagyvállalattal szemben, a TM-et rugalmasabban kezelik.

3.4.3 SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

Az emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) tehát semmiképpen sem azonos a tréning fogalmával. Lényegesen több annál; egy *folyamatos tevékenységsorozat*, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében. Hoós (2000: 129) úgy véli, hogy „a személyzetfejlesztés fő hajtóereje azokban a tanulási és tréning lehetőségekben van meg, amelyeket a nemzetközi vállalatok biztosítanak munkatársaik számára”.

A külföldi kiküldöttek sikertelenségének egyik fontos oka, hogy ők és családtagjaik nem tudnak megfelelően alkalmazkodni az új helyzethez (Shenkar, 1995; Mendenhall et al., 1998 és Dowling et al., 2008).

Az alacsony kontextusú (pl. angolszász, germán) kultúrából érkezőknek jelentős adaptációs kihívást jelent a magas kontextusú (pl. japán, kínai és arab) kultúrák eltérő kommunikációs rendszere (McFarlin-Sweeney, 2003 és Borgulya, 2004).

Jelentős különbségek állapíthatók meg az amerikai, japán és európai cégek esetében a külföldi kiküldöttek kiutazásának előkészítésére és oktatására történő idő- és költségráfordítások tekintetében. A kutatások szerint az amerikai cégek sokkal kisebb arányban nyújtanak előkészítésre lehetőségeket külföldi kiküldötteiknek, mint az európai és japán vállalatok (Tung, 1981 és GMAC, 2002).

A nemzetközi hatékonyság kulcsa az a képesség, hogy a vezetők, szakemberek összemérjék saját viselkedésüket annak a kultúrának a követelményeivel, amelyben tevékenykednek (Ferraro, 1995 és Csath, 2008). A kulcs a globális vezetés mesterszintű elsajátításához az, hogy a személy képes legyen adaptálni üzleti stílusát a világ bármely részén, illetve megszerezni és gyakorolni az univerzális (Mohácsi, 1996), újabban globális (global mindset) kompetenciáikat (Briscoe és Schuler, 2004 és Osrin et al., 2004).

A személyzeti munka egyre inkább eltolódik a hagyományos adminisztratív fókuszától a tudásfejlesztés, tudástranszfer és a tudásmegőrzés irányába. A tudásmenedzselés nemzetközi perspektíváinak taglalása kapcsán érdemes megint visszatérni Bartlett-Ghoshal (1989)

osztályozásához. Nézzük meg Peng (2006) nyomán, hogy az egyes nemzetközi vállalati formák keretében milyen a tudásmenedzselés gyakorlata:

- ❑ A hagyományos *nemzetközi vállalat* esetében nagyon korlátozott a tudásátadás a központ és a helyi cég között. A helyi cég alapvető feladata, hogy az anyavállalat által kínált előnyöket maximálisan kihasználja. A tudásfejlesztés kizárólag otthon történik, és azt adják át a helyi cégnek. A személyzet alapvetően a központból áramlik a helyi leányvállalat felé. A külföldi kiküldöttek egyik legfontosabb feladata, hogy arra tanítsák meg a helyieket, ahogyan a dolgok a vállalat központjában történnek (Boyacigeller-Adler, 1991).
- ❑ Az ún. *sokországos (multidomestic)* vállalat esetében a tudásmegosztás szintén alacsonyszintű. Alapvető cél ebben a szervezeti felállásban, hogy a helyi tudást és kompetenciákat tudják maximálisan hasznosítani. A tudást helyben fejlesztik és ott is marad. A központ és a leányvállalatok közötti mozgás eléggé korlátozott. A szenior menedzsereknek az a feladatuk, hogy arra tanítsák meg helyi kollégáikat, hogy miként kell a dolgokat helyben elvégezni.
- ❑ A *globális* vállalatok esetében közepes mértékű a tudástranszfer. A tudás legtöbbször azokban a kiválósági központokban marad, ahol az új tudást fejlesztik. Közepes a személyzetáramlás intenzitása a központ és a leányvállalatok között. A külföldi kiküldötteknek és a helyi menedzsereknek az a feladatuk, hogy a helyieket arra tanítsák meg, hogyan történnek a dolgok a globális kiválósági központokban.
- ❑ A *transznacionális cégek* esetében a tudástermelés és -megosztás folyamata kétirányú. Közös tudásfejlesztés jellemzi ezt a formát. A leányvállalatok a lehetőségeikhez mérten járulnak hozzá a tudásfejlesztéshez. A személyzetmozgás sokirányú ebben az esetben. A transznacionális tudástranszfer keretében a külföldi és a helyi menedzsereknek az is feladatuk, hogy rávezessék a helyieket a közös problémamegoldásra és a globális modellek helyi adaptálására.

A globális személyzetfejlesztés és tudásmenedzseléssel kapcsolatos kritikát a következő két kérdéskörrel kívánjuk szemléltetni:

- ❑ Az ún. globális értékrend (global mindset) kérdéskörét, amelynek keretében a nemzetközi cégek olyan *magatartásmintákat* próbálnak elterjeszteni, amelyek sok esetben jelentősen eltérnek a helyiek kultúrájától és a munkáról vallott felfogásától. Ha ez az értékrend nem előkészített és akkultúrizációja túl gyors, sok konfliktust és kellemetlen érzést válhat ki a helyiekből (Briscoe-Schuler, 2003).
- ❑ A tudásmenedzselés területén gyakran fordulnak elő az alábbi esetek:
 - *Függés:* Kezdetben a helyi leányvállalatnak alapvetően a piaci pozíció megerősítése, valamint az értékesítési hálózat kiépítése volt a kulcsfeladata. Ebben jelentős segítséget kapott az Egyesült Királyságban lévő európai központtól.

- *Helyiként való működés:* Miután az előbbieken leírtakat a helyi cég sikerrel teljesítette, a helyi ügyvezető irányításával viszonylag függetlenül végezte tovább a munkáját.
- *Központi kontroll növekedése:* Az európai központ erős kontroll alá vette a helyi leányvállalatot.
- *Vezetés-irányítás átvétele:* A központi termékdivíziók fokozatosan átvették az egyes termékek fölötti irányítás jogát. Így a helyi irányítás inkább csak formálissá vált.

Az előbbieken leírt folyamat nálunk is nyomon követhető. Egyre több helyi leányvállalatnál történik meg, hogy a helyi irányítás formálissá válik és a központi divíziók szerepe megnövekedik és döntővé válik az irányításban és a tudás transzferben.

3.4.4 ÖSZTÖNZÉS-BÉREZÉS

Az ösztönzés-bérezés az emberi erőforrás menedzsment egyik fontos részterülete. Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, motiválása és megtartása által.

„Új-Zélandi” effektusnak hívom azt a jelenséget, amire a magyar gazdaság esetében Kertesi-Köllő (2001a) felhívta a figyelmet, hogy a külföldi cégek fiatal és jól képzett munkaerőt alkalmaznak jelentős termelékenységi előnyök érdekében. Új-Zéland esetében a benépesítéshez az angol királyság nem rablókat és betörőket telepített a XIX. század közepén a helyi maori őslakók által lakott szigetre, hanem fiatal, életerős férfiakat vagy házaspárokat. Ez a jelenség az oka, hogy a relatív termelékenység különbség megmutatkozik a jövedelem különbségben a nemzetközi cégeknél dolgozó fiatal és jól képzett munkaerő javára (Kertesi-Köllő, 2001a). Viszont azt sem szabad elfelejteni, hogy a külföldi tőke kezdeti beáramlása nagyszámú, nyelvileg rugalmas munkaerőt igényelt. Ezt pedig csakis a fiatalabbak körében lehetett megtalálni. A hazai és külföldi cégek közötti bér és jövedelem különbségek meglétét az előbb említett kutatáson kívül megerősíti több tanulmány is (Kaderják, 1996; Ivicz et al., 2004 és KSH, 2010c). Legnagyobb a különbség a szellemi és a menedzseri beosztottak esetében. Más kutatások (Fazekas, 2000) összecsengenek azon tanácsadói bér-, jövedelemszint vizsgálatok (HayGroup, 1991,...2002; HayGroup, 2009) eredményeivel, hogy a magasabban képzett és jobb jövedelem pozíciókkal rendelkező magyarországi régiókba áramlott a külföldi tőke. Fazekas (2000: 15-16) arra is felhívja a figyelmet, hogy az előzőekben leírt általános trendek mögött „szegmentált” megoldások találhatók, attól függően, hogy a külföldi befektető „tudás” vagy „munka” intenzív, valamint „városi” vagy „vidéki” környezetben működik. A kelet-európai régióban az előbb leírt szegmentációt finomítja a „főváros és vidék”, illetve „nyugati vagy keleti” régióban található befektetés (Poór-Engle, 2005). Románia nyugati határához közeli temesvári vagy nagyváradi régióban

jóval nagyobbak a bérek és juttatások, mint a moldovai határhoz közeli Iasiban (magyarul Jászvásár) (Nicolescu et al., 2005).

A nemzetközi vállalatoknál igen gyakori az olyan eset, hogy különböző országokban élő vezetőket, szakembereket áthelyeznek egyik országból a másikba. Három sajátos ösztönzési modellt alkalmaznak a nemzetközi vállalatok:

- ❑ *Anyaországi ösztönzés (Home Country Approach)*, amelynek keretében a kiküldött bérét, juttatását az anyaországi bérpiaci gyakorlathoz kapcsolják.
- ❑ *Bérpiaci alapú (Going Rate Approach, vagy Target Country Approach)*, amelynek keretében a kiküldött bérét, juttatását, a célország bérpiaci gyakorlatához kapcsolják.
- ❑ *Mérlegelvű vagy életszínvonal alapú közelítés (Balance-Sheet Approach)*, amelyet a legtöbb nemzetközi cég alkalmaz a mindennapi gyakorlatában.

Egy-egy külföldi kiküldött éves költségére eltérő becsléseket (100.000 dollártól - 1 millióig) olvashatunk a szakirodalomban (Selmer, 2001). Egy biztos, hogy külföldön a kiküldöttek részére biztosított teljes javadalmazási csomag értéke két-háromszorosa a hazaiak javadalmazásának (Harris-Brewster, 1999).

A nemzetközi vállalatok ösztönzési és juttatási politikájának bírálatával összefüggésben a következőket tartjuk fontosnak kiemelni:

- ❑ A nemzetközi cégek általában a helyiek munkaerő-piaci átlaga fölött fizetnek (Bhagwati, 2008). Ez az állítás legtöbbször igaz a kezdeti időszakban. Mihelyt a helyi leányvállalat megszilárdult és bekerült a globális körforgásba, azaz a helyi cég teljesítményét a globális hatékonysági mércével mérik, szűkülőben vannak a helyi menedzsment fizetésemelési lehetőségei. Napjainkban tapasztalható, hogy a nagy amerikai nemzetközi vállalatok helyi cégeik fizetésemeléseinek szintjét a nyugati környezetben tipikus százalékokhoz (3-5%) próbálják kapcsolni. A jelzett állítás másik tipikus kritikája, hogy a jelzett átlag fölötti fizetéseket igen gyakran túlmunkával kiegészített többlet munkaidő alapján fizetik.
- ❑ Gyakran lehet tapasztalni a helyi leányvállalatok vezetői és munkavállalói részéről, hogy a külföldi tulajdonos részükre biztosít vezetői részvényhez jutási lehetőséget. Nagy nemzetközi cégeknél az ilyen részvényprogramba bekerülni csak hosszú munkaviszony és szerencsés felvásárlási szituáció esetén van lehetőség.

3.4.5 DOLGOZÓI/ALKALMAZOTTI KAPCSOLATOK

Minden országban, ahol nemzetközi vállalatok működnek, jelentős számú fizikai és szellemi dolgozót kell foglalkoztatniuk ezeknek a cégeknek. Az általuk foglalkoztatott munkavállalók szemlélete, munkához való viszonya jelentős mértékben függ az adott ország kultúrájától, társadalmi-gazdasági környezetétől és a munkaerő-szabályozás kialakult rendszerétől.

Egy nemzetközi vállalatnál számos tényező befolyásolja az alkalmazandó munkajogi környezet jellegét és összetettségét. Három lényeges szempontot tudnánk kiemelni ezzel kapcsolatban (Brown, 1995):

- ❑ Lényeges kérdés annak tisztázása, hogy ki a munkáltató? Ennek fogalmát és interpretálását nagyban befolyásolja a vállalkozás típusa és formája, a termelési folyamat jellege és a helyi leányvállalat kapcsolata a vállalat központjával.
- ❑ A másik tisztázandó kérdés: hogy ki a munkavállaló? Ezzel összefüggésben fontos megállapítani a munkavállaló nemzetiségét és a munkavállalás tényleges formáját.
- ❑ A harmadik és az előbbi két kérdéssel szorosan összefüggő szempont annak eldöntése, hogy melyik munkajog alkalmazható? Az anyavállalaté, a fogadó országé vagy más országé?

A nemzetközi vállalatok eltérő módon viszonyulnak a szakszervezetekhez. Vannak olyan cégek, amelyek teljesen rábízzák leányvállalataikra a szakszervezetekkel való kapcsolattartás módját és indokait, más szervezeteknél bizonyos vállalatcsoport szintű koordinációval is lehet találkozni.

A szakszervezetek struktúrája két jellegzetes modellt követ: vállalaton belüli és szakmai vagy ágazati szerveződések a tipikusak.

A világ különböző régióiban foglalkoztatottak szervezettségének a mértéke a hagyományok, a jogi és a politikai intézményi rendszer és a szakszervezetek fejlettsége alapján jelentősen eltér egymástól. Ahogy az 1. részben már írtuk, a volt szocialista országokban és Nyugat-Európában drámaian csökken az utóbbi években a szervezett dolgozók száma (Cranet 2006 és 2011).

Miért tartanak a szakszervezetek a nemzetközi cégektől? Erre a kérdésre Kennedy (1980) hét jellegzetes okot jelölt meg:

- ❑ a *tőkeerős* nemzetközi cégeket helyi kezdeményezésekkel nagyon nehéz sarokba szorítani;
- ❑ a *globális termelés tervezése* lehetővé teszi a nemzetközi cégek számára, hogy a sztrájkok következményeit viszonylag gyorsan kiheverjék;
- ❑ az országok közötti gyors *átcsoportosítás* lehetővé teszi e cégek számára, hogy az államilag nem támogatott környezetből átvigyük a termelést egy számukra kedvezőbb helyre;
- ❑ a *döntési pontok* nehéz kitapinthatósága, ami azt jelenti, hogy ugyan a szakszervezeti kérdésben a helyi menedzsment a tárgyalópartner, de az igazi, jelentős döntési partner valahol máshol található meg;
- ❑ a termelőhelyek nagyon sok helyre *telepítése*, ami nagyon erős globális mozgást biztosít ebben a tekintetben a nemzetközi cégeknek;
- ❑ jelentős tudással rendelkeznek a nemzetközi cégek az *ipari érdekegyeztetés* területén: a sok helyre települt cégek jelentős tapasztalatot tudtak felhalmozni ezen a területen;
- ❑ a cég termelőhelyei előbb-utóbb elavulttá válnak, de az érintett cég kizárólag csak a globális *profitnövelési* szempontok alapján hajlandó investíciókra.

Hoós (2000:131) úgy véli, hogy a nemzetközi cégek „gazdasági hatalmukkal és munkatárs orientált cégkultúrájukkal, jelentősen ki tudják fogni a szelet bármilyen szakszervezeti kezdeményezéssel szemben”.

3.5 IHRM JÖVŐJE

Az IHRM nem elszigetelt diszciplína. Jövőbeli alakulása nagyban függ többek között a világgazdaság jövőjétől, a nemzetközi vállalatok átalakulásától és nem utolsó sorban magának a tudományterületnek a belső fejlődésétől.

3.5.1 VILÁGGAZDASÁG JÖVŐJE

Az IHRM jövőjével kapcsolatos részt feltétlenül érdemes a világgazdaság jövőjéről alkotott elképzelésekkel kezdeni. Milyen lesz a világgazdaság 10-15 év múlva? Ugyanazok a gazdaságok lesznek-e a meghatározó szereplők, mint akik napjainkban? Átalakul-e a nemzetközi vállalatok világa? Milyen új nemzetközi vállalatok jelenhetnek meg ezen a piacon?

Az már a mai tendenciákból is látható, hogy megnő a feltörekvő és az átalakuló gazdaságok (emerging economies vagy transitional countries) szerepe. Sajnos azt is ki kell mondani, hogy ezen országok közé sorolt átalakuló országok (transition economy) Oroszország kivételével, pestiesen szólva, nem fognak „labdába rúgni” ebben az élmezőnyben. Amíg 1992-ben még csak három átalakuló (emerging economy) gazdaság volt a világ 10 legnagyobb GDP-jével rendelkező országai között, addig 2020-ra ez a szám hatra növekszik. És ha hihetünk az előrejelzéseknek, akkor Kína hamarosan „átveszi a stafétabotot” az USA-tól.

23. táblázat: A világ 10 legnagyobb GDP-jével rendelkező országainak rangsora 1992-ben és 2020-ban

	1992	2020
1.	USA	Kína
2.	Japán	USA
3.	Kína	Japán
4.	Németország	India
5.	Franciaország	Indonézia
6.	India	Németország
7.	Olaszország	Dél-Korea
8.	Egyesült Királyság	Thaiföld
9.	Oroszország	Franciaország
10.	Brazília	Tajvan

Forrás: Cavusgril, S.T.-Ghauri, P.N.-Agarwal, M.R. (2002): Doing Business Emerging Markets. Sage Publications, Thousand Oaks: p. 163.

A feltörekvő és a fejlődő országok alacsony életszínvonalú rétegei mindinkább felkeltik a *nemzetközi vállalatok* figyelmét. A közel 4 milliárd ember, aki a „fogyasztási piramis” alján található, egyre inkább az új technológiák (pl. mobil telefon, televízió, internet) fogyasztója lehet. Simai (2008:385) szerint 2050-re a föld népességének közel 90 százaléka a fejlődő világban fog élni. Más vélekedés szerint a világ népességének évszázadokon át tartó növekedése meg fog állni, és új szakasz kezdődik majd, amelyben a világ népessége vagy stagnál, vagy csökkenni fog. Az alacsony életszínvonalú (Bottom of Pyramid = BOP) fogyasztók számára kifejlesztett megoldások nagy, sőt növekvő számuk miatt, igen fontos célpiacot jelenthetnek a jövőben a nemzetközi vállalatok számára (Prahald, 2005).

Kína és India a világ számára jelentős kihívást jelent, ugyanakkor nem szabad pesszimistán szemlélni ezt az új jelenséget. Az ún. Kína-szindrómát, valahogy úgy lehetne megfogalmazni Fishman (2005: 274) szerint, hogy „minden, amit gyártani lehet, azt ez az ország még olcsóbban tudja előállítani”. „Kína, ma már nemcsak a világ termelő bér munkása akar lenni, hanem részt kér a termékek és szolgáltatások kifejlesztéséből is” (Buderi-Huang, 2006, 276). A korábbi részekben is utaltunk arra, hogy bizonyos tekintetben ma már a hagyományos textilipari termékek is drágultak a nyers alapanyag és energia piaci ár növekedése miatt.

Az India-szindróma lényege – tapasztalataink szerint – pedig az, hogy minden, ami high-tech és új tudást jelent, azt ezen ország képzett munkavállalói gyorsan, hatékonyan és relatíve olcsóbban tudják megtanulni. Ezeket a kihívásokat Welch (2005: 344) szerint „inkább lehetőségként kellene megélni”. Kína vagy India globális előretörésével összefüggésben nem szabad elfeledkezni fejlődésük árnyoldalairól (Marján, 2005). Mindkét ország esetében azt is látni kell, hogy a hihetetlen gyors fejlődés akut problémái közé sorolhatjuk az ellátatlan szegény tömegeket, a nyugdíj nélküliek hatalmas számát, az egyre növekvő energiaigényt, a környezetvédelem elhanyagolását, stb.

3.5.2 MULTIK JÖVŐJE

Fejlett világ multijai

Shenkar-Luo (2009) három jelentős kérdéskört emel ki a globalizálódó nemzetközi vállalatok jövője szempontjából:

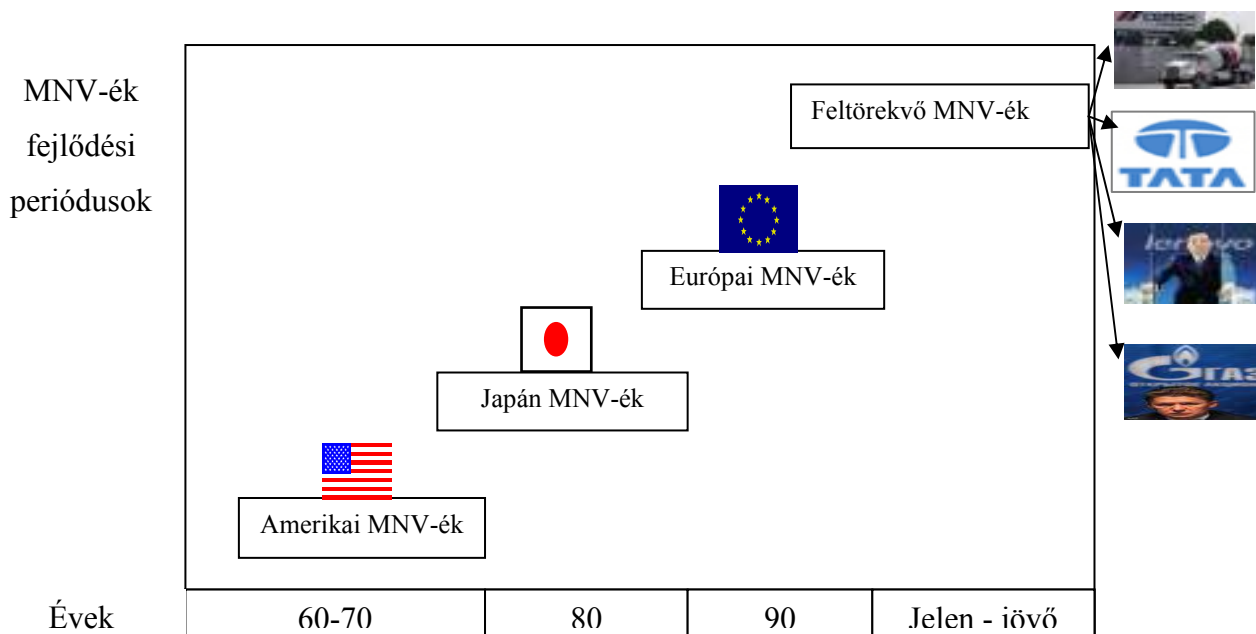
- ❑ Az egyik fontos változásnak tekintik a szerzők az internet és a globális e-kereskedelem nagymértékű elterjedését, ami elől a nemzetközi cégek sem tudnak kitérni. Úgy vélik, hogy az új kommunikációs technológiák egyaránt befolyásolják az értekezés 1. részében már tárgyalt ILO tényezőket (Internationalization/nemzetköziesedés-/Locational/hely és Ownership/tulajdonosi). Az említett szerzők úgy vélik Torre és Moxon (2001) nyomán, hogy nagyon jelentős lesz a kihatás a különböző piaci tranzakciós költségekre.

- ❑ Másik fontos változásnak vélik, hogy növekedni fog a nemzetközi cégek társadalmi felelősségvállalása (CSR=Corporate Social Responsibility). Ezzel összefüggésben részletesen idézik a nálunk is 1988-2009 között termelő kapacitásokat működtető Levi Strauss textilipari cég ún. globális működési útmutatóját (Global Sourcing Guidelines), amelynek fontos elemei közé tartoznak többek között, az etikai standardok, a helyiekkel való helyes együttműködés, foglalkoztatási szabályok, szakszervezetekkel való viszonyok, munkavédelmi és egészségügyi szabályok. A CSR-el összefüggésben az említett szerzők úgy vélik, hogy nagyon fontos kérdés a korrupció elleni küzdelem. A CSR egy sajátos önszabályozási modellnek lehet az alapja, szemben a jogi alapú szabályozással (Kun, 2009). Más szerzők is látják, hogy „új szelek fújnak” a vállalati fronton. Kantner (2009) szerint a kiváló cégek nem pusztán pénzgyártó üzemként, hanem a tartós siker érdekében ötvözik az ésszerű pénzügyi és társadalmi gondolkodást. Az idézett szerző példaként említi a városalapításban is jeleskedő nagy nemzetközi cégek nevét (pl. amerikai Corning Glass vagy az indiai Tata). Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy az ilyen programokat az különbözteti meg a volt szocialista országok hasonló programjaitól, hogy a társulás nyilvános és jelentős szerepet játszik benne az önszerveződés. A kapitalizmus ökoszisztémájában megjelent negatívumokat számos szerző (Bower et al., 2011 és Porter és Kramer, 2011) szerint az átfogóan dolgozó és közös értékeket kereső vezetők képesek leküzdeni. Porter és Kramer (2011) még arra is felhívják a figyelmünket, hogy a közös értékek kialakításán munkálkodó vállalati vezetők munkájának eredményeképpen a profitorientált és a non-profit működés között kezdenek a határok elmosódni.
- ❑ A harmadik fontos kihívásnak tekintik a jelzett szerzők a nemzetközi vállalkozási szemlélet terjesztését és támogatását. Fontosnak tartják a kisvállalatok nemzetköziesedésének ösztönzését. Ez utóbbival kapcsolatban fontos utalnunk arra, hogy a különböző nemzeti kultúrákban nagyon eltérő a vállalkozói szemlélet. Max Weber (1956) már az 1904-1905-ben megjelent munkájában felhívta erre a kérdéskörre a figyelmet. Úgy vélte, hogy olyan kulturális elemek, mint az aszkétizmus és a lemondás, előrevetíthetik a vállalkozásra való hajlamot. Hasonló következtetésre jutott Shapero (1948), amikor arról ír munkájában, hogy egyes kultúrában élők sokkal vállalkozóbbak, mint más kultúrkörökben élők. A vállalkozói népek közé sorolta az említett szerző az afrikai oboákat, az indiai párszikat, a külföldön élő kínaiakat, a zsidókat, a libanoniakat és az Amerikában élő a mennonitákat és a mormonokat.

Amikor az IHRM jövőjét kutatjuk, akkor fontos kitérni arra, hogy milyen lesz a főszereplők – a nemzetközi cégek – összetétele az elkövetkező években. Ha a múltbeli tendenciákat vizsgáljuk, akkor látnunk kell, hogy az elmúlt négy évtized alatt, amióta valóságos IHRM-ről egyáltalán beszélhetünk, legalább *négy különböző kultúrkör* nemzetközi vállalatai játszottak meghatározó szerepet a nemzetköziesedés és a globalizáció terjedésében. A '60-as és '70-es években az amerikai cégek játszották a főszerepet. Ezt követően jelentek meg a japán vállalatok. A kilencvenes évek elejéig az európai nagyvállalatokat a „széttöredezettség jellemezte” (Fülöp, 2001:25). Az EU 12 országára

kiterjedő maastrichti megállapodás és az európai egyesülési folyamat megindulása ösztönzőleg hatott az európai cégek globális terjeszkedésére. Előbb vagy utóbb számolni kell azzal, hogy a kínai, indiai és orosz nemzetközi vállalatok a korábbinál nagyobb szerepet fognak játszani ezen a területen. Arra a kérdésre, hogy ugyanazokat a hibákat fogják-e elkövetni ezek az újbelépő cégek, mint a korábbi nagy elődeik, Tung (2005) igennel válaszol.

24. ábra: A különböző nemzetek vállalatainak korszakai



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Az elmúlt évek egyik fontos tapasztalata volt, hogy a nemzetközi cégek kezdetben inkább a globális standardizációra törekedtek (Doz-Prahalad, 1986). A különböző nehézségek és a legújabb válság miatti tapasztalatok alapján felerősödött a megfelelő arányok keresése a helyi divergenciát és a globális konvergenciát jelentő tényezők között. Napjainkra még mindig nincs igazi, ilyen irányú kikristályosodott törekvés. Fontos kérdés, hogy az új technológiák mennyire erősítik majd a konvergenciát és a helyi törekvések (pl. a válság miatt felerősödött törvénykezés, kultúrák, nacionalizmusok) mennyire viszik el a fejlődést a divergencia irányába?

Az ismert nemzetközi tanácsadó cég a McKinsey egyik publikációja (Manyika et al., 2008) szerint az új technológiák önmagukban nem sokat érnek. Csak akkor lehet a bennük lévő lehetőségeket kihasználni, ha *új gondolkodással és magatartás móddal* ötvöződnek. A következő nyolc pontban foglalhatók össze a hatékony menedzseri reakciók napjaink globalizációs környezetében:

□ Kapcsolatok menedzselése:

- az új technológiák adta tudásmegosztás kihasználása,
- építeni a fogyasztóban rejlő innovációs lehetőségekre,
- támaszkodni a tehetségekre,
- építeni az új technológiák adta munkamegosztásban rejlő lehetőségekre.

❑ Tőkehatékonyság biztosítása:

- bővíteni az automatizációban rejlő lehetőségeket,
- kihasználni a technológia integráció új lehetőségeit,

❑ Profitálni a növekvő információmennyiségből:

- emelni a menedzserek tudásszintjét,
- biztosítani a menedzserek megfelelő információval való ellátását.

Lairson (2011) úgy véli, hogy a válság hatására kibontakozott világméretű gazdasági bizonytalanság fő okozója az USA közel 30 évvel ezelőtt megkezdett sajátos gazdasági irányzatában, valamint a kínai gazdaságban kialakult aránytalanságban keresendők:

- ❑ Az amerikaiak kiszervezték az iparuk jelentős részét, előnyben részesítették a pénzügyi és a szolgáltató szektort. A szegénység miatt a lakosság legnagyobb részét hitelfelvételre kényszerítették.
- ❑ Kína ezzel szemben az alacsony fogyasztást, nagy beruházásokat és a nagy exportot ösztönzi.

Faragó-Láng (2012: 593) arra utalnak, hogy az egyre globalizálódó világunkban elismerést nyert, hogy az egyre fenntarthatatlanabb folyamatokat kezelni kell. A környezeti problémák (pl. ivóvízhiány, időjárás kiszámíthatatlan változásai) egyre nyilvánvalóbbak. Legmagasabb szinten elfogadottá vált a fenntartható fejlődés szükségessége. Korten (2010) könyvében arról ír, hogy a világ addig nem tud kilábalni a mostani válságából, amíg nem részesítik előnyben a megfogható javakat. Fontosnak tartja, az eltávolodást a fantom gazdaságtól, amely krízisbe döntötte a világot. Szerinte a részvényárfolyamokkal és ingatlanpapírokkal bűvészkedő alkímisták helyett a helyi piacgazdaságra alapozott világrend jövőképét megvalósítókat kell támogatni. A magyar származású Csikszentmihályi Mihály, az áramláselmélet (flow) kidolgozója szerint a helyi feladatok teljesítésére kell koncentrálni. Először kis evolúciós sejteket kell létrehozni, amelyet nem a gyilkos profitszerzés, hanem a szolidaritás és egymás támogatása fog jellemezni. Szerinte ilyen és hasonló kezdeményezések azok, amelyek alapján kialakulhat a humánusabb jövőt építő emberi társadalom – említi Székely (2009).

Fejlődő és átalakuló országok multijai

Ha az elmúlt évtized közepén megkérdeztünk volna egy átlagos magyar közgazdászhallgatót; biztos, hogy ismeri az amerikai IBM és GE vagy a francia Danone és az angol Vodafone cégeket, akkor válaszuk legtöbbször igen lett volna. De ha megkérdeztük volna, hogy ismerik-e a Lenovo (kínai), a Tata (indiai) vagy a Cemex²⁷ (mexikói) cégek neveit, akkor bizony a válaszuk legtöbb esetben nemleges lett volna. Mára ez a helyzet jelentősen megváltozott.

²⁷ A világ egyik legnagyobb cementipari vállalata.

Az újonnan feltörekvő délkelet-ázsiai (emerging) országok nemzetközi vállalatainál is feltehetőleg végbemegy az a fejlődés, amit a nagy japán cégek esetében tapasztaltunk. Feltehetőleg ezek a cégek is átlépve a tipikusan etnocentrikus menedzsment mentalitásukat, megpróbálnak minél gyorsabban globális vagy transznacionális irányokba elmozdulni. Az ázsiai üzleti életben számos olyan vállalat van, amelyek nagyon előnyös módon tudnak vagy tudtak bekapcsolódni a nemzetközi üzleti életbe. Így többek között megemlíthetők a nem Kínában alapított kínai tulajdonú cégek, az állami tulajdonú kínai vállalatok, az egyes ázsiai országok legjobb vállalatai, a nagy japán és koreai vállalatok és a szingapúri állami kötődésű nagyvállalatok.

Mennyire lesznek sikeresek a fejlődő világ multijai? Minden területen meg tudják haladni az elődeiket vagy bizony a nemzetközi profitvilág farkastörvényei sokszor fogják ezeket, az „új globális harcosokat” kompromisszumra kényszeríteni.

Az ázsiai vállalatokban számos olyan vezetési és irányítási jellemzőt (pl. hálózatépítés, gyors tanulás, rugalmasság, alkalmazkodás, ügyfél-orientáció, megszerzett tudás aprópénzre váltása) találunk, amelyek nagyban segíthetik e cégek sikeres nemzetköziesedését és globalizálódását. Arról sem szabad elfeledkezni azonban, hogy az ilyen vállalatokra is jellemző az, amit a japán vállalatokról már régóta tud az üzleti világ: túlcentralizáltak a döntési rendszereik, nagyon erősen eszközorientáltak a beruházási gyakorlatuk, a termékportfóliójuk diverzifikációja nagyon sokszor eseti jellegű.

Ha régióink gazdaságai nem is kerülnek be a világ „top 10” országa közé, mégis Obersteiner és Putz (2004) úgy vélik, hogy a kelet-európai régióban működő vállalatok számára *hét jelentősebb olyan mega-trend* azonosítható, amelyek kisebb-nagyobb mértékben kihatnak fejlődési lehetőségeinkre:

- ❑ **Növekedés:** a régió számára az EU tagság pótlólagos növekedési forrást biztosít, mellyel 20 év alatt elérhetik a régi tagok fejlettségének 70%-át.
- ❑ **Népesedés:** a világ más régióival (Ázsia, Észak-Amerika, Latin-Amerika és a Karibi-térség, valamint Óceánia) szemben Európa és Kelet-Európa népesedési mutatói romlanak, csökken a népesség.
- ❑ **Pénzügyek:** e szektor átalakulása nagyban növeli a beruházások felgyorsulását.
- ❑ **Ingatlan szektor:** e terület szintén nagy lehetőségeket biztosít.
- ❑ **További jó kilátású lehetőségeket** biztosít a régió vállalatai számára az urbanizáció és regionális expanzió felgyorsulása, valamint az EU által is támogatott új környezetpolitika.

Ha napjaink globalizációs trendjei folytatódnak, akkor nagyon fontos lenne, hogy a hazai mini- vagy közép-multik minél nagyobb számban jelenjenek meg a nemzetközi piacon. Napjainkban számos ilyen hazai cég (pl. Graphisoft, Kürt, MOL, OTP) létezik. Nagy kérdés, hogy a tőkeerősebb globális cégek mikor „kínálják” fel a hazai menedzsmentnek, tulajdonosoknak a jó áron történő kivásárlást? Ilyen „rémhírekről” már olvashattunk a hazai sajtóban az OTP kapcsán (Népszabadság, 2006). Az is további kérdés, hogy a külföldi tőke ilyen nagymérvű magyarországi térnyerése mellett lesz-e újabb *hazai mini-multi* cég? Ezekre a cégekre nagy szükség lenne, általuk válhat a magyarországi globalizáció Bojár (2005: 56) szerint „sokszínűvé” és magyarabbá.

3.5.3 LEHETSÉGES JÖVŐBELI MULTI MAGATARTÁSOK

Az értekezésben számos helyen olvasható, hogy a multik gyakran nem a legmegfelelőbbben viselkednek, gyakran követik a hagyományos kizsákmányoló (exploative) MNV taktikát. Ez a taktika nem más, mint amíg lehet, addig mindent kipróbálni a helyi leányvállalatból, mindenáron és utána továbbállni egy másik országba. Azt viszont ezeknek a cégeknek is meg kell érteni, hogy a mai globalizált világunkban semmi nem marad titokban.

Milyen módon fognak viselkedni a multik a jövőben? Milyen stratégiákat követnek? Erre a kérdésre az értekezés más helyén már gyakran idézett Bartlett és szerzőtársai újabb könyvükben (2006) a következő négy receptet ajánlják:

- ❑ A korábban már idézett *hagyományos kizsákmányoló multi magatartást követőknek* azt javasolják, hogy használják ki az adódó lehetőségeket, de számoljanak annak a következményeivel. Hivatkoznak a Nobel-díjas Friedman (1970) azon megállapítására, hogy a cégek alapvető célja a profit maximalizálás, de ezt nem tehetik határtalanul, tekintettel kell lenniük a környezetre, a felelős foglalkoztatásra és diszkrimináció elkerülésére. Idézik továbbá Beamish (2006) cikkét, amiben a jelzett szerző érzékletesen rávilágít az olcsó kínai bér munka negatív hatásaira.
- ❑ Az ún. *tranzakciós magatartást* követő multiknak azt ajánlják, hogy továbbra is tiszteljék a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) előírásait és tartsák be a helyi munkaügyi szabályokat. A szerzők továbbá azt ajánlják ezeknek a cégeknek, hogy kövessék az orvosok hippokratészi esküjét, ami szerint a beteg érdeke az első, de nem mindenáron. Ez azt jelenti, hogy kerüljék el az extrém negatív hatásokat okozó megoldásokat. Így feltehetően elkerülhetik a különböző jogvédő és nem kormányzati szervek állandó támadásait és kritikáit.
- ❑ Az *előrettekintő* multik figyelmébe ajánlja a McKinsey tanácsadó cég 2006-ban publikált tanulmánya, hogy a megkérdezett nemzetközi cégek felsővezetőinek és menedzsereinek 84 százaléka növekvő számban tartják fontosnak a megfelelő arány fenntartását a részvényesi profitmaximalizálás és a társadalmi érdekek között. A leírt jelenség egyik fontos első korai kezdeményezésének tekinthető az a nyilatkozat, amit a korábbi ENSZ főtitkár Kofi Annan és 2.500 cég – közülük 105 a világ 500 legnagyobb vállalata közé tartozóak – nevében írtak alá az 1999-es davosi Világgazdasági Fórum keretében. A jelzett dokumentum legfontosabb kívánalmait tartalmazza a következő, 24. táblázat.

24. táblázat: A helyes vállalati magatartás tíz parancsolata

Kérdéskörök	Javaslatok
Emberi jogok	Az üzleti életnek be kell tartani az emberi jogokra vonatkozó nemzetközi előírásokat Minden üzleti vállalkozásnak figyelni kell arra, hogy nem sérthetik

	meg az emberi jogok alapvető előírásait.
Munkaügyi szabályok	Az üzleti vállalkozásoknak megfelelően biztosítani kell a dolgozók szervezkedési szabadságát és tisztelni kell a kollektív megállapodásokat. Tartózkodni kell rabszolgamunka minden formájától. Kerülni kell a gyermekmunka minden formáját. Kerülni kell a diszkrimináció bármilyen formáját.
Környezet	Támogatni kell a környezet mindenfajta védelmét. Segíteni kell a környezetvédelmére irányuló programokat. Elő kell segíteni a környezetbarát technológiák terjesztését.
Korrupció elleni küzdelem	Az üzleti világnak küzdeni kell a korrupció minden formája ellen.

Forrás: Bartlett Ch.-Ghoshal, S.–Beamish, P. (2006): Transnational Management. McGraw-Hill-Irwin, Boston: p.738.

- A *példamutatók* számára az idézett szerzők azt javasolják, hogy ruházzanak be olyan termékekbe is, amelyek igazán csak a fejlődő világ számára hasznosak. Idézik a Nokia esetét, amely cég ezen országok igényének jobban megfelelő mobiltelefont fejlesztett ki. A Boston Consulting cég munkatársai által közelmúltban megjelent *Globality* (Sirkin et al., 2008) c. könyvükben az előzőekben említett példákat sorolnak fel, amelyek azt erősítik meg, hogy a nemzetközi cégek is kezdik felismerni az alacsony jövedelmű fogyasztók fontosságát. Az amerikai háztartási gépeket gyártó Whirlpool cég hosszú ideig sikertelenül próbálkozott a brazil piac árszintjének nemigen megfelelő – 1998-ban 300 dolláros áron forgalmazott – mosógépét ott eladni. Évekkel később 2003-ban jóval sikeresebbek voltak a braziliai eladások, amikor is 150 dollárért kínálták az új mosógépüket. Hasonló termékváltással sikeresen növelte a hazánkban is jelenlévő Procter&Gamble cég a mexikói eladásait.

Az idézett Bartlett és szerzőtársai (2006) a leírt javaslataik végén úgy fogalmaznak, hogy a multik kizsákmányoló és országokat megosztó magatartását még 1971-ben bíráló Vernon könyve megjelenése óta az valamelyest már változott. Ha nem is döntő mértékben, de jelentősen *nőtt a multik érzékenysége a befogadó országok társadalma és környezet iránt.*

3.5.4 IHRM DISZCIPLINA JÖVŐJE

Az IHRM területén ma mértékadónak számító alapkönyvek és szakcikk az IHRM jövőjével kapcsolatban leginkább a következőkben ismertetendő új területekre és tevékenységekre hívják fel a figyelmet:

- Dowling-Welch (2004) és Dowling et al., (2008) az IHRM új témái között említi meg az etikai kérdéseket (relatív = behódoló; abszolutista = otthoni; univerzalista = általános értékek és kulturális eltérések), a nemzetközi cégek ilyen irányú belső szabályozásának a fejlődését,

a különböző tulajdonú cégek, szervezetek (KKV-k, családi vállalkozások, non-profit szervezetek) IHRM-mel összefüggő sajátos igényeit.

- ❑ Briscoe-Schuler (2004) úgy látják, hogy egy sor új téma jelenik meg napjainkban vagy a közeli jövőben ezen a területen. Így többek között kiemelik a globalitást (szakszervezetek és érdekegyeztetetés, HR rendszerek, outsourcing, eHR, munkaszerződések, foglalkoztatás és krízismenedzselés), a nagyobb fókuszálást a fejlesztésre és a képzett és kvalifikált HR/IHRM szakemberek számának gyarapodását.
- ❑ Brewster és szerzőtársai (2007) az európai HRM és IHRM igényeinek sajátos megjelenési formáira hívják fel a figyelmet, továbbá hisznek egy globális, integrált HR diszciplína létrejöttében.
- ❑ Evans és szerzőtársai (2002) a nemzetközi cégek stratégiájának és IHRM gyakorlatának a még jobb és még hatékonyabb összekapcsolását emelik ki.
- ❑ Roehling és szerzőtársai (2005) úgy vélik, hogy az IHRM fő feladata a globális cégeknél az, hogy minél több és jobb felkészültségű globális menedzser álljon rendelkezésre e cégek fejlődésének biztosításához. A másik kulcskérdésnek tartják, hogy az egyre globálisabb környezet jogi és más kihívásainak a cégek HR szakemberei meg tudjanak felelni.
- ❑ A nemzetközi cégek száma, ahogy már azt korábban jeleztem, véleményem szerint tovább fog növekedni. A mainál még több új szereplő jelenik meg a piacon és ebben fontos szerepet fognak játszani az ún. feltörekvő országok multijai.
- ❑ Még inkább előretör a kultúra és az interkulturális együttműködés fontossága. Az új multik a korábbi évtizedekben a japán cégekhez hasonlóan, gyakran nem fogják respektálni a helyi kultúrát, de hosszabb távon ezeknél a cégeknél kialakul az interkulturalitásnak egy megfelelő szintje.
- ❑ A globális HR rendszerek térnyerésével szabványosodnak az ilyen rendszerek, de a helyi munkajogi szabályok miatt egy sor területen szükséges lesz továbbra is a helyi alkalmazkodás. Növekedni fog az IHRM tanácsadó, kultúraépítő, valamint integráló szerepe.
- ❑ A jövő szempontjából az sem elhanyagolható tény, hogy milyen szerepet kapnak a belső (intrinsic goals – jó kapcsolat, személyes fejlődés, közösségi szellem), illetve külső célokat (excentric goals – pénz, státusz, exhibicionizmus) követők.
- ❑ Tung (2006) úgy véli, hogy a jövő feltörekvő multinacionális cégei a külföldi vezető tapasztalatok hiánya miatt nem biztos, hogy ki tudják használni a hazai piacon elért jelentős sikereiket. Az emberi erőforrás szakirodalom egyik legnépszerűbb témája az ún. legjobb szakemberek megszerzésének (war for talent) kérdésköre. Ez a témakör valószínűleg nem kerül le az IHRM „top-témáinak” láthatatlan versenytáblájáról. Hogy tudják a világ munkaerőre éhes országai (pl. Kína, USA, Nyugat-Európa, stb.) igényüket kielégíteni a jövőben? Kínában igen jelentős a munkaerőhiány nem piacorientált vezetőkben és képzett fizikai munkásokban. A jelzett hiány nemcsak a világ legnépesebb országára lesz jellemző a jövőben. Korábban már említettem, hogy a „baby boom” generáció nyugdíjba vonulásával

jelentős munkaerőhiány fog fellépni a világ egyetlen szuperhatalmánál. Egyes vélemények szerint ez a hiány pótolható az USA-ban tanuló és ott maradó végzett külföldi hallgatókból és a beáramló nagy létszámú latin-amerikai emigránsokból (Tung, 2006). Japán feltehetőleg könnyíteni fog a külföldi munkaerő foglalkoztatásának korlátozásán. Kína feltehetőleg egyre erősebben fog támaszkodni a külföldön élő kínaiak hazafias alapon történő hazahívására. Jogosan merül fel a kérdés, mi lesz hazánkban? Ennek megválaszolása egy újabb dolgozat megírását igényli. Itt csak néhány gondolatot fogalmazok meg a felvetett kérdésekkel összefüggésben. Hazánkban is feltehetőleg oldódni fog a nemcsak magyar nemzetiségű munkaerővel kapcsolatos elutasító hozzáállás. A külföldre távozott magyar munkavállalók közül valószínűleg számosan visszatérnek hazánkba.

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

- ❑ A múltban az IHRM nagyon erősen a *külföldi kiküldöttek (expats)* kérdésével foglalkozott.
- ❑ Azzal, hogy jelentősen megnövekedett a külföldi leányvállalatoknál dolgozók száma, a hagyományos, csak külföldi kiküldöttekre koncentráló IHRM korszakának vége. Egyre inkább előtérbe került az IHRM-ben az *interkulturalitás* figyelembevétele.
- ❑ *Az előre tekintő* multik növekvő számban tartják fontosnak a megfelelő arányok fenntartását a részvényesi profitmaximalizálás és a társadalmi érdek között. Ezeknél a vállalatoknál feltehetően előtérbe kerül a *CSR*²⁸ által vezérelt HR.

²⁸ CSR=Corporate Social Responsibility

4 HR-FUNKCIÓ ÁTALAKULÁSA NEMZETKÖZI CÉGEK HELYI LEÁNYVÁLLALATAINÁL MAGYARORSZÁGON ÉS KELET-EURÓPÁBAN

Ebben a részben először áttekintjük a kutatási modellünk szakirodalmi előzményeit. A különböző szakirodalmi forrásokra és a korábbi kutatási tapasztalatainkra építve bemutatjuk kutatási modellünket. Részletesen ismertetjük kutatási modellünkre alapozott két kutatásunkat, amelyeket 2004-ben (42 - magyarországi leányvállalat) és 2008-2009-ben (279 leányvállalat - Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Szerbia, Szlovákia) végeztünk el. Még további kutatást is bemutatunk. Az egyik keretében 566 bolgár, magyar, román és szlovák vállalat esetében vizsgáltuk a helyi és külföldi tulajdon hatását a válságra adott HR válaszok (HR változási akciók és bérezés) tekintetében. A másik kutatásban 2011-ben és 2012-ben 302 magyarországi szervezetnél azt vizsgálom, hogy a külföldi tulajdon és a vállalati mérete milyen hatással van a rugalmas juttatási rendszerek (ismertebb nevén cafetéria) alkalmazására.

4.1 ELŐZMÉNYEK

A szakirodalomban számos olyan kutatással találkozunk, amelyek célja az volt, hogy meghatározzák, jellemezzék a különböző vállalati magyarázó tényezők függvényében a vizsgált cégeknél folyó HRM gyakorlatot. Ezek a kutatások két nagyobb csoportba sorolhatók:

- Az első csoportba azok a vizsgálatok tartoznak, amelyek jellegzetes statisztikai értékeket, mutatószámokat, benchmark standardokat állapítanak meg a felmérésekben résztvevő vállalatok jellemzői és a „legjobbaktól való tanulás érdekében” (IFUA, 2006:75). A vállalati HR munka hatékonysági vizsgálatának jól ismert módszere a benchmarking, amikor is specifikus mérőszámok (pl. a HR ráfordítások, a kilépők aránya, a megtérülési mutatók, stb.) alapján hasonlítjuk össze a mintában szereplő szervezetek azonos jellemzőit (Evans, 1977). A benchmarking kutatás egy sajátos változata az ún. HRM gyakorlat felmérés (HRM Practice Survey). E vizsgálatok közül a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki:
 - A Cranfield Business School a '90-es évek eleje óta végez felmérést a nyugat-európai HRM-ről (Brewster et al., 2004). Ez a HR kutatás Cranet²⁹ név alatt mára a világ legnagyobb akadémiai non-profit kutatási hálózatává vált (Brewster et al., 2012 és Parry et al., 2013).

²⁹A 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) (Lazarova et al., 2008). A kezdeményezésre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kar 2004 óta tagja ennek a kutató hálózatnak. A magyarországi koordinációba 2011 óta bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is.

- Az USA-ban az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management (SHRM=Országos Humán Erőforrás Társaság), valamint a kaliforniai Santa Clara-ban székelő Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő, évente megismétlődő felmérései emelhetők ki. Az utóbbiakban említett vizsgálat Saratoga felmérés néven először az IBM tulajdonába került, míg 2008-ban a Pricewaterhouse-Coopers nemzetközi tanácsadó cég vette meg az IBM-től.
 - Az Ír Országos Személyzetfejlesztési Intézet (CIPD) által rendszeresen végzett országos HRM felmérések (Wiley, 2002).
 - Hazánkban a következő ismertebb HR benchmarking kutatások említhetők: Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Bodai, 2008), DGS Globál (Petrányi, 2008), Humán Tükör (Bokor, 2005 és 2006).
- A másik csoportba azok az elemzések és vizsgálatok tartoznak, amelyek azt hivatottak megállapítani, hogy a HRM milyen módon és hatékonysággal járul hozzá a vállalatok eredményességéhez. Az ún. emberi tőke kutatások még a múlt század '30-as éveire nyúlnak vissza, a '90-es évek végén (Ulrich, 1998 és Ulrich et al., 2009), illetve az évezred eleji globális gazdasági lassulás (Nalbantian et al., 2003) és a mostani válság különösen előtérbe állították az ilyen típusú vizsgálatokat (Fodor-Poór, 2009 és Fodor et al. 2011).

A kelet-európai országokban „eltérő gazdaságirányítási környezetben került sor a külföldi tőkerészesedés engedélyezésére” (Simai, 1989:876). Magyarországon és a Szovjetunióban a beindult reformfolyamatok, míg Bulgáriában és Romániában a kötött tervgazdálkodás keretei között történtek meg ezek az első lépések. Magyarországon a szocializmus körülményei között 1972 óta lehetett külföldi tőke közreműködésével vegyesvállalatot alapítani. A rendszerváltás hajnalán, 1989-ben egész Kelet-Európában közel 1.000 külföldi részesedésű vállalat működött, közel 400 millió USA dollár külföldi tőkével (Simai, 1989). Az első külföldi tulajdonú leányvállalatot 1973-ban a Siemens cég jegyeztette be³⁰ Magyarországon. A jelzett időszak és 1989 között közel 350 külföldi tulajdonú vegyesvállalat jött létre hazánkban (Inotai, 1989).

Tömegesen jelentek meg a nemzetközi cégek helyi leányvállalatai 1988-tól kezdve hazánkban (Árva, 1994; Baráth et al., 2001 és MNB, 2007) és a régióban. Kezdetben főleg a korábbi kooperációs partnerek (pl. bér munka, licenc, stb.) voltak a befektetők. Ekkor még számosan tartottak attól, hogy az igazi nagyságuk, a transznacionális vállalatok elkerülik hazánkat. De nem ez következett be, a TNC-k minden várakozással ellentétben nagy étvággal haraptak bele a részükre felkínált magyar és más kelet-európai országok privatizációs „tortájába” (Mihályi, 2000). A kilencvenes évek közepére elérték a közel harmincezres számot, ami jelentősen nem változott a következő években (KSH, 2010). A

³⁰ Itt nem célunk a II. világháború és monarchia idején jellemző külföldi tőkebeáramlás jellemzőinek az elemzése. Egy biztos, hogy az I. világháború előtt inkább az osztrák tőke volt domináns a magyar gazdaságban, míg a Trianon utáni időszakban a győztes, antant hatalmak vállalati voltak meghatározó befektetők. A harmincas évektől kezdve pedig a német befolyás növekedett (Réti, 2012). A szocializmus idején a külföldi tőkével a KGST keretében folytatott tervezettség keretében, az 1980-as évek végén már 1.000 közösvállalat működött (Simai, 1988).

közvetlen tőkeberuházások (Foreign Direct Investment) kiemelkedő motorjai a nemzetközi cégek és helyi leányvállalatai. Eddig ezek a cégek hazánkban közel 80 milliárd dollárt fektettek be (AHK, 2012 és Fábíán, 2012). Ez az érték az UNCTAD (2012) legújabb vizsgálatai szerint a Kelet-Európába áramlott közel 650 milliárd dollár külföldi tőkének közel 8,5 százalékát teszi ki.

25. Táblázat: FDI volumene Kelet-Európa egyes országaiban (millió dollár) (1990-2011)

Sorszám	Országok	1990	2000	2011
1.	Bulgária	112	2.704	47.653
2.	Csehország	1.363	21.644	125.245
3.	Észtország	...	2.645	16.727
4.	Horvátország	...	4.489	19.202*
5.	Magyarország	570	22.870	84.447
6.	Lettország	...	2.084	12.109
7.	Litvánia	...	2.334	13.921
8.	Lengyelország	109	34.227	197.538
9.	Románia	...	6.953	70.328
10.	Szlovákia	282	4.762	51.293
11.	Szlovénia	1.643	2.893	15.145
	Összesen	4.079	107.605	653.608

* becslés

Forrás: UNCTAD (2012): World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. United Nations, Geneva.p. 174. és 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.

Az UNCTAD (2012) jelentése szerint a nemzetközi vállalatok a helyi leányvállalataiknál már közel 70 millió dolgozót foglalkoztatnak. A számításaink szerint ez az érték az átalakuló országokban jóval magasabb, mint számos nyugati országban és Kínában. Hazánkban ugyanez az érték 22,4 százalékot ért el az évezred elején az említett jelentés szerint. Ez az érték csupán Szlovákiában volt magasabb, ahol elérte a 26%-ot. A legújabb adatok (KSH, 2010. d és e; Slovak, 2010) szerint, az említett két országban ez a foglalkoztatási arány nem sokat változott az elmúlt évek során. Bizonyos iparágakban (pl. magyar gépiparban az évezred eleji 47,2%-ról 58%-ra nőtt) (Gács, 2007b és Kiss, 2007) ez az érték jóval meghaladja az előbb említett mutatókat (Rugraff, 2010).

Az előzőekben jelzett okok (pl. külföldi tőke súlya és a foglalkoztatásban játszott szerepe) miatt fontos tehát, hogy ismerjük külföldi tulajdonú helyi leányvállalatok belső működéseit és azok változásait. Az eltelt negyedszázad alatt nagyon sokat módosult a nemzetközi vállalatok helye és szerepe hazánkban. Már a '90-es évek végén többen felhívták arra a figyelmet, hogy a jelzett cégek helyi leányvállalatainak vezetése szempontjából kitüntetett szerepe van az *emberi erőforrások menedzselésnek* (Czakó et al., 1999).

Ahogy korábban már jeleztük, „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” jelenti (Poór et al., 1999; Karoliny et al., 2003 és Karoliny, 2010). A nemzetközi vállalatok keretében folyó emberi erőforrás menedzselés (IHRM=International Human Resource Management) egyik legfontosabb különbségképző ismérve az, hogy nem egy, hanem több ország munkavállalóira vonatkozóan kell HRM kérdéseket megoldani (Dowling et al. 2008). Simai (2008: 361) úgy véli, hogy „a nemzetközi társaságok emberi erőforrás menedzsmentjének központi jelentőségű feladata annak meghatározása is, hogy nemzetközi hálózataikban, leányvállalataiknál milyen pozíciót töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fenn a külföldieknek”.

A külföldi (Golejewska, 2002) és hazai kutatók már nagyon korán felhívták arra a figyelmet, hogy a külföldi tőke jelentősen megnöveli a bérezés és a foglalkoztatás terén a különbségeket (Falusné, 2000 és Fazekas, 2003), amelyek jelentős társadalmi és gazdasági polarizációt okozhatnak és kiválthatják az állami szférában a béremelési igényeket (pl. hazánkban: 2000-2001 és 2002-2003) (Kuti, 2007). Antalóczy-Sass (2005) viszonylag erős korrelációt tudtak kimutatni a foglalkoztatás, valamint az átlagkeresetek és a befektetett külföldi működő tőke nagysága között. Amikor ezeket a szektorális eltéréseket vizsgáljuk, érdemes arra tekintettel lenni, hogy a külföldi leányvállalatok kétszeres bérelőnye azzal is magyarázható, hogy a hazai cégeknél az „egyéb módokon történő kompenzálás szinte általános” (Benedek, 2002:49). A felvetéssel kapcsolatban azt is fontos kiemelni, hogy a külföldi tőke jelentősen kiélezte, illetve megerősítette a korábban is létező regionális különbségeket (Kaderják, 1996; Kertesi-Köllő, 2001a és b; Fazekas, 2003; Ivicz et al., 2004; Gábor, 2006a és b). A szakszervezetek speciális viszonyaira hívják fel a figyelmet egyes kutatók (Tóth, 1998 és Gábor, 2006a). Ezzel kapcsolatban érdemes idézni Hoóst (2000:131), aki úgy véli, hogy a nemzetközi cégek „gazdasági hatalmukkal és munkatárs orientált cégekultúrájukkal, jelentősen ki tudják fogni a szelet bármilyen szakszervezeti kezdeményezéssel szemben”.

A leányvállalatok HR-jének áttekintését célzó vizsgálatok többsége, megmarad egy-egy ország hatókörében (Alas-Svetlik, 2004; Ursic-Mulej, 2005; Cui et al., 2006; Gyökér-Finna, 2011 és 2012) kevesebb a több országra kiterjedő elemzés, pl. Cranet kutatás (Morley et al., 2008) és menedzseri kompetenciák (Männik et al., 2004 és Brewster és Bennett, 2010).

Az előző három részben felvázoltuk azt a gondolati kört, aminek keretei között a HRM vállalati fejlődését és átalakulását a nemzetköziesedés szempontjából kiemelendőnek tartunk. Ebben a részben bemutatandó hazai és kelet-európai empirikus felmeréseink többek között a következőkre világítanak rá:

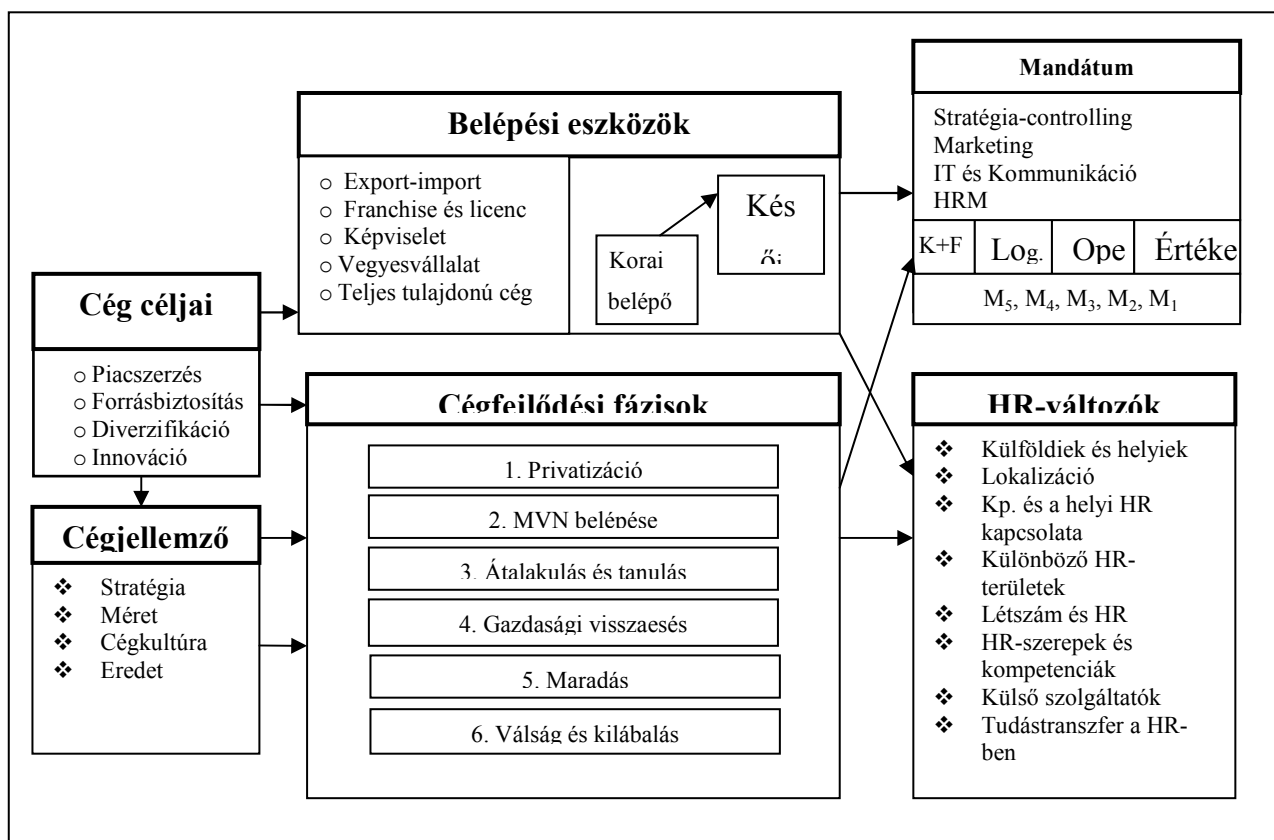
- Bemutatjuk azt a HR vizsgálati modellt, amely két felmérésünk (2004/2005 és 2008/2009) alapjául szolgált. Ismertetjük mindkét felmérés eredményeit és fontosabb következtetéseit. Az első felmérés csak a magyarországi, míg a második, hét kelet-európai ország külföldi tulajdonú leányvállalataira terjedt ki.

- Ismertetjük még egy olyan elemzésünket is, amelyben vizsgáltuk négy kelet-európai országra kiterjedő survey segítségével, hogy milyen hasonlóságot, illetve különbséget mutatnak a válságra történt HR reakciók a hazai, illetve a külföldi tulajdonú vállalatok esetében.

4.2 KUTATÁSI MODELL

A HR-funkciót a nemzetközi cégek különböző tevékenységeit felölelő, befolyásoló tényezők komplex rendszerében vizsgáljuk. A szakirodalomból jól ismert, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a HR stratégiai kérdéseit. Ezzel összefüggésben Fisher et al. (1993) és Francesco és Gold (1997) úgy vélik, hogy ide sorolhatók a külső és belső tényezők, a vállalat fejlettsége az adott régióban, az alkalmazott technológia és nem utolsósorban a leányvállalat életciklusa. A következő, 26. ábra a nemzetközi menedzsment hatótényezőit és megvalósítási eszközeit foglalja rendszerbe, amely megfelelő alapot nyújt az alcímben felvetett kérdéskör vizsgálatára (Brewster et al., 2006 és Venaik et al., 2005). Az alkalmazott modellünk a következőket tartalmazza:

26. ábra: A kutatás modellje



Forrás: Poór J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulás a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle, január (megjelenés alatt) és Poór,J.-Farkas,F.-Engle, D.A. (Eds.) (2012): Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics, Janos Selye University, Komárno (Slovakia).

- ❑ *A cég céljai:* az előző részekben már többször utaltunk arra, hogy a multinacionális cégek más ország piacára történő belépésének nyilvánvalóan hagyományos (traditional) okai és ezekből következő céljai vannak (piacszerzés, nyersanyagellátás biztosítása, diverzifikáció, innováció), de létezik számos új (emerging) indok is (K+F-költségek emelkedésének az ellensúlyozása, méretgazdaságosság, stb.) (Bartlett-Beamish, 2011). Ezek az általános célok gyakran üzletfejlesztési és piacmegtartási megfontolások (Csáki, 2011) és a kormányzati elvárások teljesítése céljából (Drucker, 2008) módosulhatnak
- ❑ *Eredet:* Az eredet itt azt jelenti, hogy „a származási ország imázsa az adott országhoz kötődő asszociációkból és hiedelmekből áll” (Kotler-Keller, 2006:893). Yan (2003) szerint a kutatók egy része - ide sorolható többek között Hofstede (1991), Rosenzweig-Noria (1994) és Jackson-Artola (1997) – szerint a nemzeti kultúrák jelentősen befolyásolják a menedzsment gyakorlatot és struktúráit. Ezzel szemben mások (Pauly- Reich, 1997) úgy vélik, hogy a technológiai fejlődés elmosza ezeket a nemzeti különbségeket (lásd ezzel kapcsolatban még az 1. részben leírtakat.). Simai (2000a:355) úgy vélte egy évtizeddel ezelőtt, hogy a korábbi évtizedekben „az eredet, az évezred elején ma inkább a szektor”. Az eredet kérdése Rees és Edwards (2003:12) szerint azért is fontos, mivel bizonyos „nemzetek cégei (pl. amerikaiak) egyáltalán nem figyelnek a helyi viszonyokra. Dicken (2011, 123) úgy véli, hogy különböző kutatások alapján állítható, hogy a hasonlóság ugyanazon nemzetbeli multik között nagyobb, mint a különbözőség”. A konvergencia és divergencia kutatások Dicken (2011:125) szerint azt mutatják, hogy a „különböző transznacionális társaságok megtartják néhány nemzeti sajátosságukat. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ezek a cégek nem változnak, és nem vesznek át általános trendjellemzőket a saját gyakorlatukba”. Az eredet kérdést vizsgálhatjuk egyes országok, nagyobb menedzsment kultúrák (pl. angolszász, germán, japán, stb.) (Hofstede, 1980, Ronen-Shenkar, 1985; Brewster-Larsen, 1992; Brewster et al., 2004) vagy az érdekegyeztetés és a munkaerőpiac (Due et al., 1991) szempontjából egyaránt.
- ❑ *Belépési módok:* Általában a vállalatok hosszabb evolúciós fejlődési mintákat követnek. Azonban „egyes vállalatok alkalmazhatják a licencelési, alvállalkozási vagy egyéb működési módokat is” (Dowling és Welch 2004:31). Azok a vállalatok, amelyek hajlandóak „mindent kockára tenni, és fejest ugrani az ismeretlenbe”, a revolúciós fejlődési mintát követik. Az új technológiák és a nem termékjellegű szolgáltatások rendkívül gyors fejlődése (pl. tanácsadás, média, bank- és pénzügyek) kínálta lehetőségek tartozhatnak ide. A nemzetközi vállalatok tipikus belépési módja Magyarországon és a régiókban: vállalatfelvásárlással oldották meg többségi irányítás átvételét vagy zöldmezős beruházásokat hajtottak végre (UNCTAD, 2012).
- ❑ *Belépés időpontja:* Az elsőként új termékével vagy szolgáltatásával piacra lépő (korai belépő=early mover) cég az, amelyik jelentős előnyre tehet szert más vállalatokkal szemben

egy adott ország piacán. Ez a stratégia főleg olyan iparágakban lehet sikeres, ahol kevés cég található (Wild et al, 2003). A későn érkezők (late mover) abból profitálhatnak, amit az előtte belépők az adott piacon elértek (pl. elcsábíthatják a versenytárs által kiképzett dolgozókat), viszont a piacon lévő versenytársak a megszerzett pozícióik következtében jobb helyzetben vannak. A jellegzetes belépési időszakok a kutatásunkban: 1995 előtt, 1995-2000 között és 2000 után.

- *Mandátum*: A 3. részben az IHRM modellünk ismertetésekor már bemutattuk azokat a legfontosabb szerepeket – *fontosság* (Barlett-Goshal, 2000), *innovációs-tudástranszfer* (Black et al., 1999), *nemzetköziesedés foka* (Adler, 1986) és *leányvállalat feladata* (Csath, 2004) - amelyeket a leányvállalati szerepekkel kapcsolatban a szakirodalomban megfogalmaztak. Simai (2000a:355) is úgy véli, hogy „továbbá figyelemre méltó eltérés van az integráltságban” (értsd mandátum, a szerző kiemelése). Abból a szempontból, hogy a helyi leányvállalat tevékenységi köre az értéklánc (value chain) mekkora hányadára terjed ki, a résztvevőket vizsgálataink során Delany (1998) és White-Poynter (1984) kategóriáinak megfelelően öt csoportba soroltuk:

- „1. Mandátum”: Üzleti tevékenysége során a cég a helyi *kereskedelemben* hozza forgalomba azokat a termékeket, amelyeket a központban gyártottak. A vállalat kisebb utánpótlása az anyavállalatnak.
- „2. Mandátum”: Üzleti tevékenysége során a cég *több ország, vagy a globális piac számára gyárt egy sor alkatrészt*. Az operatív tevékenységek a csomagolásra, kisebb kiszerezésre, néhány végső folyamat elvégzésére, illetve raktározásra és disztribúcióra korlátozódnak.
- „3. Mandátum”: Üzleti tevékenysége során a cég nem ellenőrzi a gazdasági egység teljes *értékláncát*, de annak *számos részében fejt ki tevékenységet*. Ez a gyártási tevékenység vagy egy *regionális logisztikai rendszer* előkészülete lehet.
- „4. Mandátum”: Üzleti tevékenysége során egy *meghatározott terméklánc fejlesztését, gyártását és forgalomba hozását végzi a világpiac számára*. A termékek, a piacok és az alapvető technológiák hasonlóak az anyavállalathoz, de közöttük ritka az információcsere.
- „5. Mandátum”: A vállalat elegendő szabadsággal és erőforrással rendelkezik, *hogy lokális, több országra vagy a világpiacra kiterjedő üzletágakat fejlesszen ki*. A leányvállalat korlátlanul kiléphet a világpiacra, és szabadon kihasználhatja az új üzleti lehetőségeket.

- *Cégfejlődési fázisok*: A 70-es évek óta sok szerző (Greiner, 1972; Kazanjian, 1988; Kazanjian–Drazin, 1989 és Hanks et al., 1994) foglalkozott az *életciklus-elmélet* vállalati kérdéseivel. Az életciklus-modelleket (angolul life cycle vagy stage model) a szervezeti növekedés vizsgálatára dolgozták ki. Az ilyen modellek alkalmazásának alapvető célja, hogy „segítségükkel a szervezeti növekedés különböző fázisaira, a befolyásoló tényezők

függvényében meghatározzák a lényeges következményeket” (Rutherford et al. 2003:321). Nincs egyértelmű bizonyíték arra, hogy hány fázissal lehet leírni egy-egy szervezet életciklusát. Ezek az értékek 3 és 10 között mozognak. Timmons (1990) öt fázist különböztet meg. Hasonló léptékű, de kicsit eltérő megnevezésű és tartalmú fázisbeosztást alkalmaznak más kutatók (Szerb, 2005, Hisrich-Peters, 1991). Míg Szirmai (2002) háromfázisú életciklust javasol. Mintzberg (2010) a kilencelemű életciklus modelljét a hatalmi szerepek szempontjából fogalmazta meg. Hosszú ideig a cégek különböző fejlődési fázisainak tükrében, inkább az általános menedzsment, a pénzügyi és az értékesítési-marketing kérdések álltak a kutatók vizsgálatainak középpontjában. Lavoie és Guilbert (1978), valamint Adizes (1992) úgy érvelnek, hogy a humán tényező, továbbá a dolgozói magatartásformák a szervezeti életciklus változásával együtt módosulnak. Hess (1987) szerint az általános menedzsmentproblémák mellett a HR-kérdések a legfontosabbak a szervezeti növekedés egyes fázisaiban. Az előzőekben leírt szakirodalmi megállapításokra támaszkodva úgy véltük, hogy a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainak HR-gyakorlata változásának vizsgálatára – az elmúlt 22 évre vonatkozóan – alkalmazható az előzőekben bemutatott szervezeti életciklus modell. Az alapvető kutatási szakaszokat alább ismertetjük, a kutatás modelljét pedig az előzőleg bemutatott 26. ábra szemlélteti. E lépések közül az első három szakasz átfedi egymást, ahogyan az egyes vállalatoknál tapasztalhattuk is. Az időpontokat megközelítőleg tüntettük fel, alkalmazkodva a makrogazdasági viszonyokhoz, ahogyan azok Magyarországon változtak.

- *1. szakasz. „Privatizáció”*: Ez az átmeneti időszak – amely a minta szempontjából a ’80-as évek végétől a ’90-es évek második feléig tartott – a magyar gazdaságban a centralizált állami irányításból, a szocializmusból a termelési erőforrások magánkézbe való kerülésével jellemezhető. Mind a jogi, mind pedig az intézményesített keretek (magántőke, piacok kialakulása, stb.) megváltoztak, ezáltal lehetővé vált a magántulajdon és a tőkeallokáció számos formája. Hazánkban a spontán privatizáció 1988-ban kezdődött és a ’90-es évek végére az OTP-részvények eladásával döntő mértékben be is fejeződött (Branyiczki et al., 1992; Roóz, 1996; Major 1999).
- *2. szakasz. „Az MNV-k megjelenése”*: Ebben az időszakban – mely vizsgálatunk szempontjából átfogja a ’80-as évek végétől a ’90-es évek végéig terjedő időszakot – jelentek meg nagy tömegben a multinacionális vállalatok (MNV) a magyar gazdaságban az államilag támogatott, állami tulajdonú vagy már korábban privatizált vállalatokon keresztül, a helyi vagy regionális tulajdonú vállalati tranzakciók, a zöldmezős beruházások révén. Ezek az akvizíciók vagy zöldmezős investíciók az eladástól és értékesítéstől kezdve a teljes értéklánc folyamatát átfoghatták. A termelési kapacitások, az emberi erőforrások, a technológiák és folyamatok átvilágítása és elemzése jellemzi ezt az időszakot. Nem minden

nemzetközi vállalat kezdte nulláról magyarországi befektetéseit. Például az IBM 1936 óta van jelen hazánkban, és három év (1969–1972) kivételével mind a mai napig folyamatosan működik is. Korábban már utaltunk arra, hogy a volt szocialista országok közül hazánkban jöhettek létre legelőször (1972-ben) a vegyesvállalatok. Ahogy már jeleztük, ezzel a lehetőséggel nálunk legelőször a Siemens AG élt, amely 1973-ban alapította meg első itteni vegyesvállalatát. A legtöbb külföldi cég azonban a rendszerváltás után hajtott végre tőkebefektetéseit hazánkban és a régió más országaiban.

- 3. szakasz. „Átmeneti időszak, tanulás-fejlődés” (1988–1999): A „mézeshetek” időszaka alatt – amely a ’90-es éveket jelenti – a terjeszkedő nemzetközi cégek felmérték a helyi vállalati gyakorlatot és folyamatokat. Ezek a cégek „jó állampolgárként” a hazai standardok szerint megkíséreltek megfelelő egyensúlyt találni a helyi termelés, a technológiák, az emberi képességek és folyamatok elfogadható formalizálása révén. A helyiek aggodalmát megértve, megpróbáltak alkalmazkodni a helyi érdekviszonyokhoz, kötődésekhez és szokásokhoz.
- 4. szakasz. „Gazdasági visszaesés” (2000–2003): A világgazdasági visszaesés (global slowdown) egybeesett a „mézeshetek” vagy sikeres átalakítások lezárulásával. Megfigyelhető volt egy realisabb elvárási rendszer kialakulása helyi és globális szinten, ami a gazdasági racionalitást és a veszteséges részlegektől való megváltást vonta maga után. A tevékenységek mindinkább a regionális szemléletnek megfelelően folytak, és a főösleges termelési folyamataikat és tevékenységeiket áthelyezték a régió vagy a világ más részeibe. A technológiai és személyügyi fejlesztésekre szánt befektetéseket vagy elhalasztották, vagy visszavonták.
- 5. szakasz. „Megszilárdult állapot” (2003-2008): A relatíve globális gazdasági stabilitás és a további európai egyesítés együttes hatása lélegzetvételnyi szünetet eredményezett ahhoz, hogy a nemzetközi vállalatok újraértékeljék magyar és más kelet-európai leányvállalataik potenciális szerepét az elmúlt éveket jellemző állandó változások és bizonytalanságok után.
- 6. szakasz. „Válság és kilábalás” A kutatásunk második fázisát (Lásd a következő alfejezetben leírtakat) 2008-2009 időszakban hajtottuk végre. Néhány éves prosperitás után egy globális visszaesés keretei között elemeztük a HR helyzetét.

□ *HR-változók:* A modellben a következő tipikus HR-változók alakulását (Dowling et al., 2008) vizsgáljuk:

- HR-jellemzői: A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása, HR munka fontossága, eredményei, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségben belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása) (Cranet, 2006 és 2011).

- Külföldi kiküldöttek: Azok tartoznak ebbe a körbe - ahogy a 3. részben már jeleztük, akik külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkeztek, ismert angol szóval expatriotáknak hívunk, és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezettek, akiket ismert angol szóval inpatriotáknak nevezünk (Dowling-Welch, 2004).
- A HR részleg működése: a központi és a helyi HR viszonya (Briscoe-Schuler, 2004 és Poór, 2009), az egyes HR funkciók fontosságának változása, a sikert hozó HR kompetenciák (Ulrich et al., 2009), elsődleges döntési felelősség HR kérdésekben és külső szolgáltatók foglalkoztatása (Poór-Németh, 2010 és Poór-Milovecz, 2011).

4.3 HR MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATOKNÁL (2004)

Kutatási projektünk első fázisának a keretében a Magyarországon megtelepülő nemzetközi vállalatok leányvállalatainak HR-funkcióit és gyakorlati alkalmazásait, valamint mindezek történeti fejlődését vizsgáltuk 2004-ben.

4.3.1 HIPOTÉZIS

H1: Alapvető hipotézisünk az volt, hogy a vizsgált fejlődési szakaszokon (1-5.szakasz) átment leányvállalatok esetében tapasztalhatjuk azokat a jelenségeket, amelyeket hasonló érettségű szervezetek kapcsán a szakirodalomban más szerzők is publikáltak. Ezt a hipotézisünket hét különböző alhipotézissel próbáljuk igazolni:

- ❑ H1₁: A nemzetközi vállalatok HR-részlegeinek felelőssége jelentősen változott a vizsgált időszakban. A személyzeti kérdések fontosságának növekedésével a HR egyre inkább megosztja a felelősséget a vonalbeli menedzsmenttel. Ez Maryhofer (1995) szerint azzal függ össze, hogy a növekvő decentralizáció megnöveli a vonalbeli HR felelősségét is.
- ❑ H1₂: A HR-vezetők elsődleges felelőssége csak a munkavállalói érdekegyeztetésre, valamint a fizetésekkel és juttatásokkal összefüggő döntésre terjed ki. A Deloitte (2005) globális tanácsadó cég Kelet-Európai kutatása szerint a HR funkció fő szerepe a dolgozói kapcsolatok irányítása, ugyanakkor a vonalbeli menedzsment fő felelősségi körébe tartoznak a változásmenedzsment, a teljesítményértékelés és az utódlástervezés.
- ❑ H1₃: A leányvállalatok életciklusának különböző fázisaiban eltérő HR-kérdések válnak fontossá. Az átalakulás folyamatával összefüggésben Morley (2008:9) úgy véli, hogy „egyre nagyobb az igény arra, hogy a HR ne csak adminisztratív feladatokat lásson el, hanem forduljon a stratégiai és üzleti problémák felé”.

- H1₄: A struktúraváltást követő életciklus-időszakban csökken a külföldi kiküldöttek (*expatriates*) és nő a helyi, a központhoz kiküldött magyar szakemberek (*impatriates*) száma. Peterson (2003) három kelet-európai országban (Csehország, Magyarország és Lengyelország) is tapasztalta külföldi kiküldöttek számának a csökkenését. Suutari and Riusula (1999) szerint helyzetbe kell hozni a helyieket és csökkenthető a „drága és költséges” külföldi expatok száma.
- H1₅: Mivel az átalakuló országokban a HR-munka színvonala alacsony szintű volt (Pearce, 1991; Brewster, 1992; Pearce et al., 1993; Tung-Havlovic, 1996 és Pundziene-Bučionienė, 2009) a különböző nemzetközi vállalatok megpróbálják centralizálni a legtöbb HR-funkciójukat.
- H1₆: A nemzetközi vállalatok leginkább a tréning- és a vezetésfejlesztési funkciókat szervezték ki külső szolgáltatóknak (pl. tanácsadók, trénerok és outsourcing szolgáltatók, stb.). A Cranet (2006 és 2011) nemzetközi HR kutatás szerint leginkább e területen alkalmaztak külső szolgáltatókat a cégek Magyarországon és kelet-európai régióban.
- H1₇: Történelmi okok miatt mind a mai napig az ipari dolgozók szervezettségi szintje viszonylag magas Magyarországon és a kelet-európai régióban. A politikai változások kezdetén a magyarországi 4,8 millió foglalkoztatott 83 százaléka szakszervezeti tag volt és fizette a tagdíjat (Morley et al., 2008 és Vadász, 2012).

4.3.2 KUTATÁS JELLEMZŐI

A választott kutatási módszert meghatározta az a tény, hogy a vizsgált öt időszakra (1-5. szakasz), (Megjegyzés: Ebben a fázisban nem vizsgáltuk a 6. szakaszt: válság-kilábalás) vonatkozó ismereteket személyes interjúval, amelyet két kivétellel a szerző végzett, lehetett a leghatékonyabban összegyűjteni. A kutatástervezés „szekvenciális logikáját” alkalmazva (Hellriegel et al., 1998) a HR átalakulását a helyi vállalati szakemberek közreműködésével tanulmányoztuk, még az interjúkat megelőzően, a leányvállalati fejlődés szakaszainak tükrében. Ezekről esettanulmányok készültek. A partnerek felkészülésének és a szükséges mennyiségi adatok összegyűjtésének megkönnyítése céljából egy 19 oldalas szempontrendszert küldtünk ki interjúpartnereinknek. A szempontrendszer azon kérdéseire adandó válaszokat, amelyekhez háttéradatokat találtunk a cégek kiadványaiban és honlapján, beírtuk a kiküldött szempontrendszer megfelelő helyére. Az interjúk időtartama 2,5-3 óra volt. A meg nem válaszolt kérdéseket vagy a hiányzó adatokat nyitva hagytuk, és arra kértük interjúpartnereinket, hogy írásban válaszolják meg. Az interjúkban nemcsak arra próbáltunk választ adni, miért következett be valami, hanem arra is kerestük a megfelelő választ, hogy miért nem (Kieser, 1995). A szempontrendszerre adott válaszokat elektronikusan rögzítettük, és ellenőrzés, esetleges korrekció végett megküldtük partnereinknek.

A 42 vállalati interjú statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében az interjúk során összegyűjtött és ellenőrzött adatokat kódoltuk, majd ezeket a válaszokat elemeztük. A felmérésre

2004-ben került sor. Az adatok ellenőrzését és visszacsatolását a résztvevő cégek bevonásával 2005-2006-ban végeztük.

Az interjúk során az alábbi területeket tekintettük át:

- ❑ A válaszadók adatait: személyes adatok és az előbb bemutatott öt elemzési szakasz során betöltött beosztásaik;
- ❑ A vizsgált leányvállalatok adatait: legfontosabb gazdasági jellemzők (árbevétel, össz- és HR-létszám, az öt szakaszban betöltött mandátum/értéklánc általuk lefedett szakaszai);
- ❑ Az öt szakasz általános és HR-jellemzőit: a leányvállalat stratégiai orientációja, a HR-funkció fontossága, külföldiek jelenléte, személyzeti lokalizáció foka, helyiek külföldi kiküldetése, központ és helyi HR közötti szerepmegosztás, a helyi HR szerepe a különböző emberierőforrás-menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében, a megkérdezett szakemberek sikerét jelentő legfontosabb HR-kulcskompetenciák és szakmai fejlődésük alapvető forrásai;
- ❑ A HR jövőjét: az elkövetkező 12-24 hónapban a HR szempontjából várhatóan bekövetkező legfontosabb változások.

Megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg. A számos kiemelt kérdésre adott válasz feldolgozásából nyert adatokat grafikusán is megjelenítettük. A legtöbb elemzés a válaszok főátlagához viszonyított százalékpontos eltéréseket reprezentálja, de egy-két helyen megtalálható a válaszok normál eloszlásait megjelenítő ábra is. Ahol lehetséges volt, korrelációs és megbízhatósági vizsgálatokat is végeztünk.

4.3.3 RÉSZTVEVŐ CÉGEK

Olyan nagy leányvállalatokat válogattunk ki, amelyek hosszabb-rövidebb időszak alatt átmentek a korábban leírt öt fejlődési szakaszon. Fontos kiválasztási szempont volt az is, hogy a résztvevők között megtalálhatók legyenek német, osztrák és angolszász eredetűek³¹ mellett más országok cégei is. Végül 50 leányvállalatot kerestünk meg, melyek közül a felmérésben 42 külföldi tulajdonú cég vett részt. A résztvevő leányvállalatok közül 40 jogilag önálló cég volt, további kettő pedig gyáregységi kategóriába tartozott. A résztvevők listája olvasható az 1. számú mellékletben.

A külföldi cégek magas reprezentációja kapcsán elmondható, hogy a magyar gazdaságban a külföldi tőke nagyon jelentős szerepet tölt be. Ez jól kitűnik a következő táblázatból, ami szerint a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok nagy többsége hazánkban külföldi kézben van. A résztvevők túlnyomó többsége (90,5%) 250 főnél több dolgozót foglalkoztató nagy cég volt. A KSH (2002) adatai

³¹ Az interkulturális menedzsment kutatásában többféle módszer szerint próbálják a különféle szerzők a különböző országokat csoportosítani. Számos kultúramodell ismert a szakirodalomból. Egyik tipikusan alkalmazott módszer az ún. globális klaszterezés (cluster), ami nem jelent mást, mint meghatározó jellemzők mentén a különböző országok csoportosítását (Peng, 2009). Itt alapvetően arra ügyeltünk, hogy a mintánkban az ismertebb menedzsmentkultúrák képviselve legyenek.

szerint a nemzetközi cégek aránya alig érte el az összes vállalkozások számának a 3 százalékát, míg a nagyvállalatok között ez az arány jóval meghaladta a 80%-ot. Fontos megjegyezni, hogy ez az arány nem változott jelentősen napjainkig sem.

25. táblázat: Külföldi vállalkozások száma a Magyarországon működő vállalkozások között 2003-ban

Megnevezések	Magyar tulajdonú vállalkozások	Külföldi érdekeltségű vállalkozások	Összesen	A külföldi érdekeltségűek az összes százalékában
50 fő alatti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	852.136	23511	875.647	2,7 %
50-250 fő közötti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	4.434	1.443	5.877	24,5 %
250 fő feletti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	179	800	979	81,7 %
Összesen	882.503	25.754	882.503	100 %

Forrás: KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 288-291.

26. táblázat: A kutatási minta és a hazai vállalati és foglalkoztatási adatok

Résztevő cégek				
Tulajdonforma	Cégek száma Magyarországon	Összes cég százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
Helyi	882 503,00	97%	0	0
Külföldi tulajdonú	25 754,00	3%	42	100%
Összesen	908 257,00	100%	42	100%
Válaszadók neme				
Nemek	Aktív foglalkoztatottak száma Magyarországon	Aktív foglalkoztatottak százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
Nő	1 901 400,00	46%	23	54,8%
Férfi	2 265 000,00	54%	19	45,2%
Összesen	4 166 400,00	100%	42	100,0%
Válaszadók életkora				
Életkor	Aktív foglalkoztatottak száma Magyarországon	Aktív foglalkoztatottak százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
15-19	36700	1%	0	0%
20-24	373700	9%	0	0%
25-29	634600	15%	3	7,1%
30-39	1090300	26%	13	31,0%
40-54	1662100	40%	20	47,6%
55-59	281200	7%	6	14,3%
60-74	87800	2%	0	0%
Összes	4166400	100%	42	100%

A kiválasztott mintába bekerült cégeknél dolgozik a magyarországi nemzetközi vállalatoknál foglalkoztatott dolgozói létszám 18%-a (100.000 fő). A résztvevők 94,2%-a 5 milliárd forint éves árbevételnél nagyobb cég volt.

Lawler (2006) korábban már említett kutatásai szerint a számos fontosnak ítélt független változó, mint vállalati stratégia, szervezeti forma nem játszott döntő szerepet az anyavállalati HR-gyakorlat transzferálásában. Az említett szerző (Lawler 2006) egyetlen fontos tényezőt tartott érdemesnek kiemelni: a vállalati nagyságot (pl. létszámot), amely döntő szerepet játszott az anyavállalati HR-gyakorlat leányvállalatokhoz történő átvitelében. A nagyvállalatok bürokratikusabbak, mint a kicsik, de ha menedzsmentjük fontosnak véli bizonyos HR-rendszer(ek) átvételét, azt hatékonyabban és eredményesebben tudják a jelzett cégek megvalósítani.

A résztvevő cégek 11 különböző országból érkeztek hazánkba. A legnagyobb arányt amerikai (33,3%), német (19%) és francia cégek képviselték a mintában. A vezető országok rangsora részben összhangban (1. német, 2. USA, 3. Holland, stb.) van Hunya (2000) akkori vizsgálatával.

27. táblázat: A vizsgált cégek eredete (42) (2004)

Eredet	Gyakoriság	Százalékos megoszlás (%)
USA	14	33,3
Német	8	19,0
Francia	4	9,5
Brit	3	7,1
Holland	3	7,1
Svéd	3	7,1
Osztrák	2	4,8
Dél-afrikai	2	4,8
Finn	1	2,4
Svájci	1	2,4
Izraeli	1	2,4
Összesen:	42	100,0

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A felmérésben résztvevő cégek 33%-a zöldmezős módon, míg a fennmaradó 67%-uk felvásárlással egybekötött privatizáció, vagy az azt követő akvizíció útján lépett a magyar piacra. A vizsgált cégek többsége, a távközlési ágazatbelieket leszámítva, korai piacra lépők (*early comers*) közé sorolhatók.

A vizsgált szervezetek kivétel nélkül átmentek a kutatási modellben leírt fejlődési szakaszokon. A zöldmezős (*green-field*) cégeknél a folyamat sajátossága miatt kimaradt a privatizációs szakasz. A

megkérdezettek többségének külföldi tulajdonosai a többségi irányítást, a zöldmezős beruházásokat a '80-as évek vége és a '90-es évek közepe között szerezték meg vagy hajtották végre.

A szakirodalomból ismert, hogy a nemzetközi cégek hagyományos (piacszerzés, nyersanyagforrások biztosítása és diverzifikáció) és új okok (K+F-költségek és a gazdaságos üzemméret növekedése) miatt lépnek egy másik ország piacára (Hill, 2002 és Wild et al., 2003). A válaszadó cégek közel kétharmada (78,6%) kizárólag új piacok megszerzéséhez kapcsolódó hagyományos motívum alapján érkezett hazánkba.

A klasszikus versenysztratégiák (növekedés, szinten tartás és visszafejlesztés) (Barakonyi, 1999 és Wild et al., 2003) elemzéséhez kapcsolódóan azt tapasztaltuk, hogy a cégek több mint háromnegyed része (76,2%-a) stratégiaorientációjának a növekedést jelölte meg. A szinten tartás a cégek közel egynegyedére volt jellemző. Egy, a mintában szereplő, 1992-ben hazánkba érkezett vállalatnál a felmérés időpontjában folyt a gyárbezárás előkészítése. (Megjegyzés: Ezt a céget a következő fejezetben leírt 2008-2009-es kutatás során már csak egy értékesítési-marketing iroda képviselte hazánkban.)

A vizsgálat során a korábban már bemutatott Delany (1998) és White-Poynter (1984) szerzők nyomán öt (M1-M5) kategóriába soroltuk a résztvevőket abból a szempontból, hogy az értéklánc (*value chain*) mekkora hányadára terjed ki a helyi leányvállalat tevékenységi köre. Valamennyi vizsgált szakaszban, jellemzően 24–33% között, a negyedik kategóriájú mandátumban (M4) működő cégek találhatók. Ezek a szervezetek nem ellenőrzik a teljes értékláncot, de az értéklánc számos részében fejtik ki tevékenységüket. Ezen felül a visszaesés időszaka óta jelentőssé vált az értéklánc nagyobb részét lefedő M5 kategóriához tartozó cégek száma. Ez azzal magyarázható, hogy azok a cégek, amelyek kitartottak és nem mentek el, inkább megerősítették itteni leányvállalataikat, valamint érettségük miatt növekedett leányvállalatuk stratégiai és globális (*global sourcing*)³² szerepe.

4.3.4 INTERJÚPARTNEREK

A megkérdezett vállalati szakemberek személyes jellemzői közül a következők emelhetők ki:

- ❑ Az interjúkban résztvevő szakemberek 54,8%-a nő volt. A közepesen magas női részarány a HR vezetői beosztásokban az emberierőforrás-ágazatban jellemző megoszlást követi (Karoliny et al., 2003). Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy más beosztotti HR-munkakörökben ez az arány jóval nagyobb. A 2004-2005-ös Cranet-vizsgálataink (Poór, 2007) szerint a női munkaerő aránya a különböző HR-munkakörökben a világon átlagosan közel 60%-os, míg Kelet-Európában, beleértve hazánkat is, 70-80% között mozog.
- ❑ A résztvevők közel kétharmada 40 év fölötti, 38,1%-uk 40 év alatti volt. Kivétel nélkül egyetemi, főiskolai vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek. A későbbiekben

³² A *global sourcing* itt azt jelenti, hogy a helyi leányvállalat működésének fő célja nem a helyi piac ellátása, hanem a világ bizonyos vagy összes piacának ellátása.

olvasható a következő, 28. táblázatból kitűnik, hogy az alacsony kontextusú menedzsment kultúrákból (angol, amerikai, holland, ír és dél-afrikai) érkező cégeknél a HR-vezetők életkora szignifikánsan alacsonyabb volt, mint a többi cég esetében. Az alacsonyabb kontextusú menedzsment-kultúrákban Hall–Hall (1989)³³ szerint viszonylag könnyű a kapcsolatépítés, kevésbé jellemző a szigorú hierarchia és a paternalizmus, és gyorsabb az üzleti kommunikáció.

- ❑ Az interjúpartnerek 61,9%-a társadalomtudományi, 38,1%-uk műszaki-természettudományos és 4,8%-uk egyéb alapvégzettségű volt. A nemzetközi vállalatok élen jártak a 90-es évek elején abban, hogy előszeretettel vettek fel erre a területre nemcsak társadalomtudományi végzettségű szakembereket (Poór–Karoliny, 2005).
- ❑ A HR vizsgálat időpontjában (2004) már stratégiai pozíciót töltött be ezeknél a cégeknél (Poór – Karoliny, 2005). Interjúpartnereink kettő kivételével HR-vezetők voltak. A két kivételt képező elsőszámú vezető esetében pedig feladataik közé tartozott a HR közvetlen felügyelete és irányítása. Meg kell jegyeznünk, hogy a privatizáció időszakában a HR nem töltött be stratégiai pozíciót az ilyen és hasonló vállalatoknál (Kővári, 1995). Ez a helyzet azzal magyarázható, hogy igen alacsony volt a privatizációt megelőző korszakban – ahogy korábban a HR-szakembereket nevezték – a személyzetisek és a munkaügyisek presztízse. A jelzett időszak vezetői főleg adminisztratív célra használták a HR-t.
- ❑ A megkérdezettek többsége (64,3%) három évnél hosszabb időt töltött el jelenlegi pozíciójában. A vizsgálat időpontjához képest a nemzetközi cégek betelepülésekor a válaszadók közel 50%-a nem HR-pozícióban dolgozott. A kutatás megbízhatósága szempontjából fontos megemlíteni, hogy a válaszadók közel 80%-a 3-5 éves időszakot töltött el a vizsgált vállalatnál HR-es vagy más nem HR-pozíciókban.

4.3.5 A HR-LÉTSZÁM ALAKULÁSA

Lawler (2006) kutatásában igen szoros korrelációt talált a HR-létszám aránya és az emberierőforrás-terület professzionalizmusa között. A nagy HR-létszámúakkal rendelkező leányvállalatok sokkal hatékonyabban tudják – az említett szerző vizsgálata szerint – az anyavállalati rendszereket átvenni és adaptálni.

A résztvevő leányvállalatoknál átlag 90 fő jut egy HR alkalmazottra. A következő 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 28. táblázatból az is kiderül, hogy az alacsony kontextusú kultúrákból érkezett cégeknél a gazdasági visszaesés és az 5. vizsgálati időszakokban a HR-létszám növekedése negatív korrelációt mutat, inkább csökkent, szemben a más kultúrákból érkezett cégekkel.

28. táblázat: A külföldi kiküldöttek és a HR-létszám a vállalat létszáma és a cég eredete függvényében (2004)

		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 szervezetek 72,9%-ánál a HR-létszám meghaladja a 10 főt, 45,9%-ánál pedig a 15 főt. Jelenleg a cégek 76,2%-ánál 100 főnél kisebb létszám jut egy HR-szakemberre. Ez az adat jóval kedvezőbb képet mutat a szakirodalomban olvashatóknál (IBM–Towers–Perrin, 1991; Saratoga, 2002 és Brewster et al., 2004) és azoknál az adatoknál, amelyeket más felméréseinknél meghatároztunk (Poór–Karoliny, 2005; Poór, 2005 és Farkas et al., 2007).

Az említett jelenség több tényezővel is magyarázható. Például azzal, hogy a mostani mintát kizárólag a külföldi tulajdonú cégek ún. „krémje” alkotta. Továbbá az is magyarázat lehet, 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.

4.3.6 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

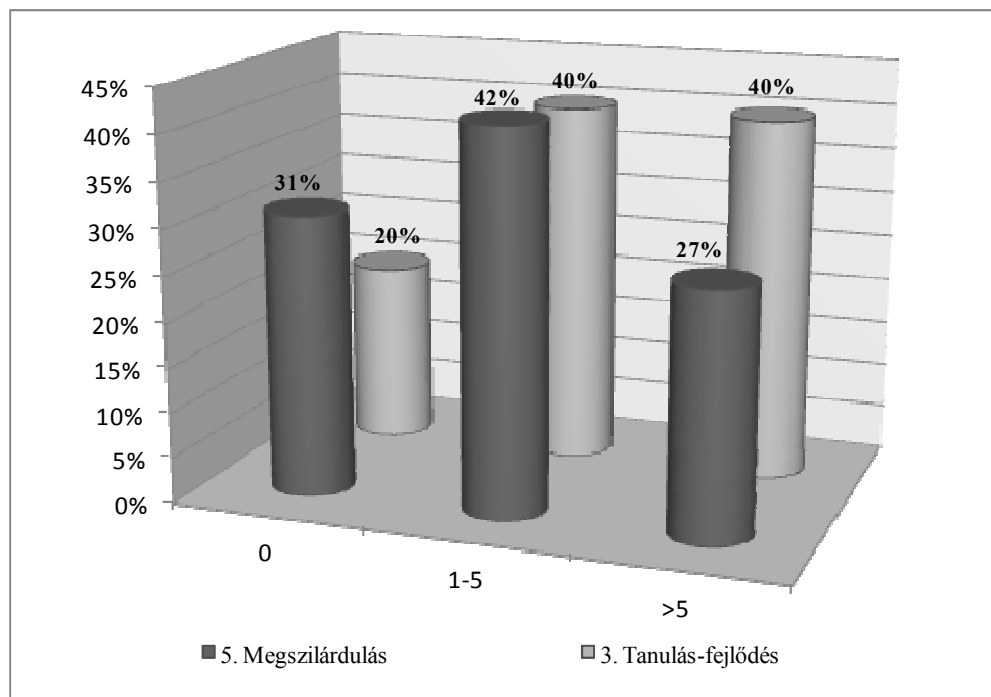
Expatok

Különböző kutatásokból ismert, hogy a leányvállalatok érettségével összhangban csökken a külföldi kiküldöttek száma (Shenkar–Nyaw, 1995; Simai–Gál, 2000). Ez a tendencia a japán cégekre kevésbé jellemző (Dowling–Welch, 2004). (Megjegyzés: Ezt a tényt egy másik, 2005-ös kutatásunkban ki is mutattuk, amikor 101 japán kiküldött szakembert vizsgáltunk (Matus–Poór, 2006 és 2007). Lawler (2006) kutatásaiban arra is rámutatott, hogy az amerikai kiküldöttek számának növekedése elősegítheti a hazai HR-gyakorlat közelítését az anyavállalati elvárásokhoz, de ebben a tekintetben is döntő a helyi HR-menedzser elköteleződése és szakmai jártassága.

A mintánkban szereplő azon cégeknél, amelyek külföldi kiküldötteket foglalkoztatnak, a szakemberek száma közepes korrelációt mutat a vizsgált vállalatok létszámával. A gazdasági visszaesés idején nem volt kimutatható ilyen korreláció. Alacsonyabb korrelációt mutat a külföldi kiküldöttek száma a jelenlegi időszakban.

A felmérésünkből kitűnik, hogy csökken a külföldi kiküldöttek száma a vizsgált cégeknél, 9%-kal nőtt a kiküldötteket nem foglalkoztató cégek aránya, és 13%-kal nőtt a kevesebb külföldi kiküldöttet foglalkoztató szervezetek aránya. Csökkenő tendencia figyelhető meg a külföldi igazgatótanácsi tagok esetében is.

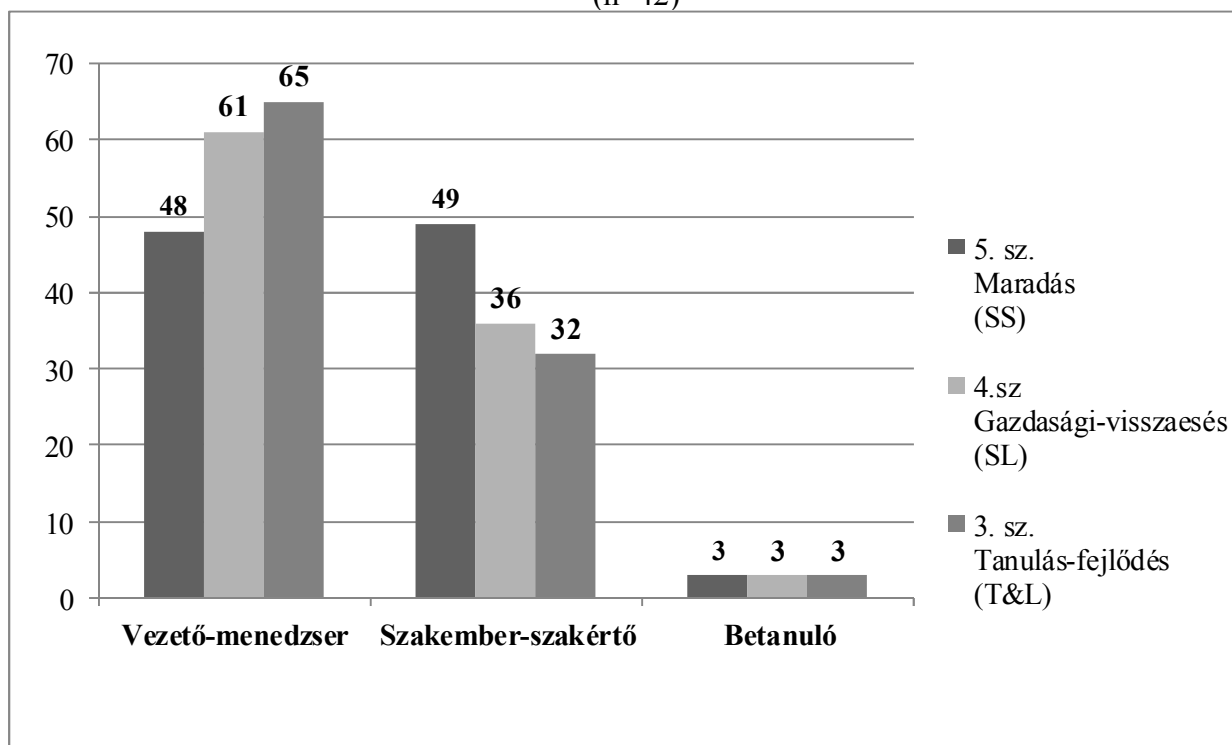
29. Táblázat: Expatok számának alakulása Magyarország (%-ban) (2004)
(3. szakasz: Tanulás-fejlődés és 5. szakasz: Megszilárdulás) (n=42)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Fontos tény az is, hogy miként változott a külföldi kiküldöttek szerepe és funkciója. Mindhárom időszakban magasabb százalékban töltöttek be menedzseri pozíciót. Jelenleg a vizsgált vállalatok 31%-a legalább egy *expat* menedzsert foglalkoztat. A külföldi kiküldötteket az általuk betölthető szerepek alapján, számos módon osztályozhatják. Így többek között betölthetnek problémamegoldó, anyavállalati képviselő („figyelő szem”), tanuló (kompetenciafejlesztő vagy karrierfejlesztő) szerepeket is. Ezzel szemben az átalakulás időszaka óta 23,9%-kal csökkent a szakértői szerepben külföldieket foglalkoztató cégek száma.

30. táblázat: A külföldi expatok szerepének a változása Magyarország (5 sz.-ban) (2004) (n=42)



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A válaszadó szervezetek 33%-a jelezte, hogy az átalakulás idején a központból érkeztek a külföldi kiküldöttek. Ez az arány mára 23,8%-ra csökkent. A fentiekben leírt hasonló tendenciák Evans és szerzőtársai (2002) szerint a fejlett nyugati országokban is megmutatkoztak, ahonnan 10 évvel leányvállalataik megjelenése után az amerikai, angol és holland cégek jelentős számban hazaküldték az *expat*okat.

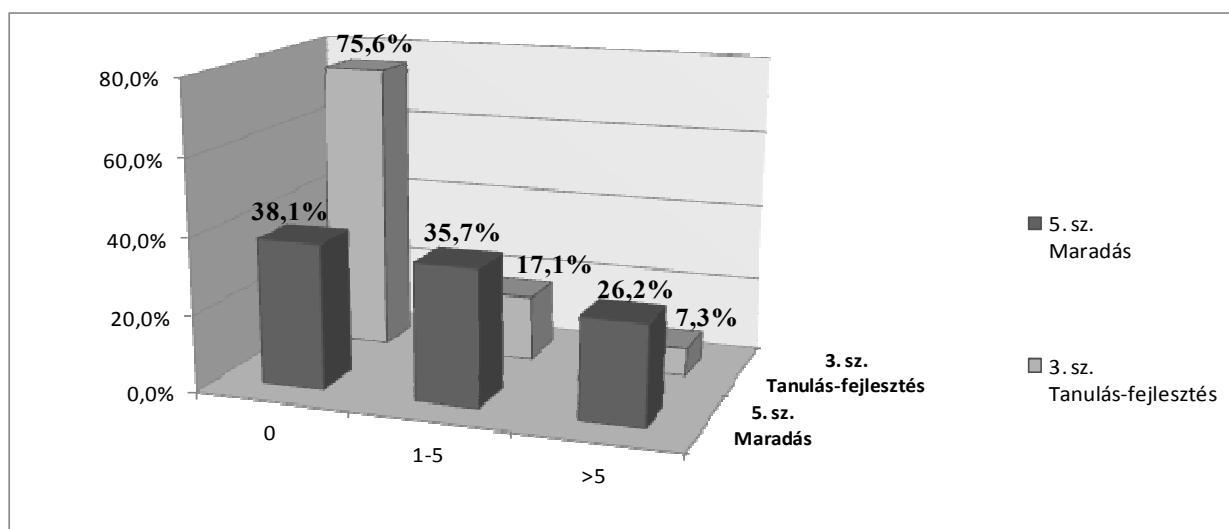
Magyar kiküldöttek

A továbbiakban azt elemezzük, hogy a vizsgált öt időszak alatt hogyan alakult a magyar kiküldöttek száma és kiküldetésük célországa.

Rövidebb külföldi kiküldetés tanulási és ismeretszerzési célból már a nemzetközi cégek megjelenésekor is előfordult, azonban hosszabb külföldi kiküldetésre először az ún. átalakulási időszakban mentek külföldre a magyarok.

Jelentősen nőtt (38,1%-ról 75,6%-ra) a korábbi időszakokhoz képest a magyar kiküldötteket foglalkoztató cégek aránya. A vizsgált vállalatok közel kétharmadánál (61,9%-ánál) van ma magyar kiküldött.

31. táblázat: A magyar kiküldöttek számának a változása Magyarország (%-ban) (2004) (n=42)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A lokalizáció egyik újabb jele, hogy folyamatosan növekszik a helyi kiküldöttek száma. Többségük a régióban vagy más harmadik országban dolgozik. Valamelyest növekedett az elmúlt időszakokhoz képest a központokhoz (HQ) kiküldött magyar *impatriate*-k száma is. Ez azért is öröndetes, mivel Evans és szerzőtársai (2002) szerint a helyiek vezető pozícióba helyezése még csak a transznacionalizáció kezdete. Az igazi áttörést az jelenti, ha ezek a helyiek expat státuszba is kerülhetnek.

A magyarok nemzetköziesedésének az egyik gátja a 2004-es vizsgálat idején inkább még az volt, hogy esetleg nem hajlandók belépni a nemzetközi körforgásba, vagy ha nem sikerül ún. transznacionális mentalitást kialakítaniuk magukban (Evans et al., 2002). Számos válaszadó jelezte, hogy a tapasztaltabb magyar szakemberek nem szívesen vállalják a kiküldetést a balkáni országokba vagy pl. a szomszédos Romániába. Ez nem kedvező, mivel sok esetben a nagyobb nemzetközi pozíció elérésének lehetőségei a régiós kiküldetésen keresztül vezetnek. Lehet, hogy ezzel is magyarázható, amiért mára számos régiós HR pozíciót elvesztettünk.

4.3.7 A KÖZPONT ÉS A HELYI HR VISZONYA

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a különböző időszakokban hogyan alakult a központ és a helyi HR viszonya.

Valamelyest növekedett a központ (HQ) centralizációja a visszaesés idején megindult globális standardizálás és költségtakarékosság nyomán. Ebben az időszakban a cégeknek csak egynegyede érezte úgy, hogy valamelyest szabadsága van a helyi HR-döntésekben³⁴. Napjainkban ez az érték 35,7%-ra nőtt. Ez a szabadság viszont a HR szolgáltató központok kialakulása, valamint a nemzetközi cégek szervezetének hálózatos irányba történő fejlődése miatt csökkenhet, továbbá feltehetőleg amiatt

³⁴ A jelzett vélemények értékelésekor fontos utalni arra, hogy a több időszakra vonatkozó értékelés ugyanattól a személytől származik.

is, hogy a magyarországi leányvállalatok nem képesek kihasználni az ebből adódó lehetőségeket. A szakirodalomból Bartlett–Goshal (1998: 65) nyomán jól ismert az utoljára említett probléma, hogy a sikeresnek indult decentralizációból az lett, hogy a „helyiek újra feltalálták a kereket”. Ezért is ajánlják Evans és szerzőtársai (2002), hogy a felelősséget fokozatosan és meggondoltan kell átruházni a helyiekre.

A központ befolyása a vezetői munkakörök esetében a legjelentősebb. Ennél jóval kisebb a beosztott dolgozókkal összefüggő HR-kérdésekben. A külföldi kiküldöttek esetében a helyi HR szerepe még jóval kisebb az előbb leírtaknál. Taylor és szerzőtársai (1996) alátámasztják kutatásunk megállapításait, miszerint az anyavállalat HR-gyakorlatának átvitele a leányvállalatokhoz sokkal konzekvensebb a menedzseri munkaköröknél, mint az alacsonyabb szintű beosztottak esetében.

32. táblázat: HR-alrendszerek kialakítása és működtetése (2004)

Sorrend	HR-területek	Központi befolyás	
1.	Vezetői kiválasztás	97,70%	nagy
2.	Vezetői ösztönzés	97,60%	
3.	Vezetői tréning és személyzetfejlesztés	97,60%	
4.	Vezetői toborzás	96,30%	
5.	Dolgozói ösztönzés	64,40%	közepes
6.	Létszámtervezés	57,90%	
7.	Dolgozói tréning és személyzetfejlesztés	56,10%	
8.	Dolgozói toborzás	38,60%	kicsi
9.	Dolgozói kiválasztás	36,80%	
10.	Munkaügyi kapcsolatok, szakszervezetek	36,80%	

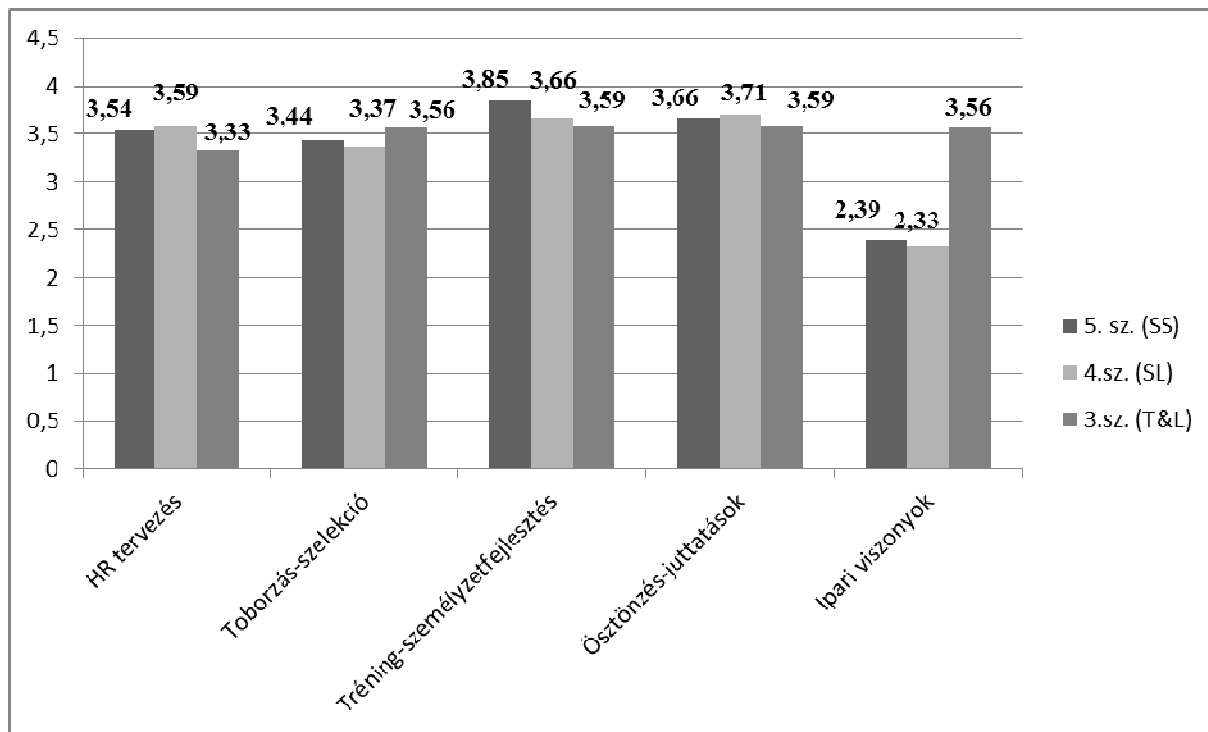
Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A nemzetközi vállalatok kihasználták a magyarországi átmenet kínálta lehetőségeket. Kutatásunk megerősíti, hogy a nemzetközi vállalatok a globális HR-megoldások segítségével megpróbálták visszaszorítani a gyenge magyar szakszervezeteket. Más forrásokból ismert (Héthy, 1995; Makó et al., 2003 és Makó, 2005), hogy Magyarországon a szakszervezetek szervezettségi szintje sokkal magasabb a helyi tulajdonban lévő vállalatoknál és a közszférában, mint a multinacionális cégek leányvállalatainál.

A privatizációt és az MNV-k megjelenését követő három időszak (3-5. fázisok) alatt jelentősen visszaesett a felmérésben résztvevő cégeknél a munkaügyi kapcsolatok (szakszervezetek) szerepe. Ezt a tendenciát más korábbi hazai kutatások (Héthy, 1995; Tóth, 1998) és a korábban már említett Cranet-vizsgálataink (2006 és 2011) is megerősítették. A nemzetközi cégek hazánkban is kihasználták azt a lehetőséget, amit a magyar átalakulás kínált számukra. A szakirodalomból jól ismert módon (amit a korábban már idézett Hiltrop (1991) már a 90-es évek elején nyugat-európai vizsgálataival

igazolt) globális HR-megoldásokkal próbálták kifogni a szelet a helyi szakszervezeti mozgalom vitorláiból.

27. ábra: HR területek fontossága és változásuk (1⇒5-ös skálán, átlagban) (2004)
(Magyarázat: 1=nem fontos ⇒ 5 =nagyon fontos)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Valamelyest nőtt a kezdetekhez képest a tréning és a személyzetfejlesztés, valamint az ösztönzési-juttatási funkciók fontossága. Ezt pozitív tendenciaként is értékelhetjük, hiszen struktúraváltás és nagyobb racionalizálások után az elsőként említett terület a leányvállalati megújulás fontos eszközének tekinthető (Pfeffer, 1994). Az ösztönzés és juttatások fontosságát a leányvállalatok érettségének alakulása indokolja. A kutatás idején (2004) már nem az ilyen rendszerek struktúráinak kialakítása volt a fontos, hanem a legköltséghatékonyabb megoldások megtalálása vált kulcskérdéssé.

4.3.8 SIKERT HOZÓ HR-KOMPETENCIÁK

Mindhárom időszakban (3-5. kutatási szakaszok) fontos HR-menedzseri kompetencia volt az együttműködés és üzleti partnerség, emellett a válaszadók kiemelték még a változás, a team-munka és a gyors döntéshozatal kompetenciáit. A kutatás eredménye összecseng Ulrich (1988 és Ulrich et al., 2009) véleményével, hogy a sikeres HR-vezetőknek nem elég ismerniük a HR/IHRM módszereit (szerző kiemelése), hanem alapos áttekintéssel kell rendelkezniük az üzleti stratégiáról, jártasnak kell lenniük a változásmenedzsment és a szervezeti kultúra kérdéseiben. A jelzett szerző fontosnak tartja a hitelességet is.

Briscoe – Schuler (2004) szerint a HR-szakemberek sikere a nemzetközi vállalatoknál nagymértékben függ majd attól, hogy milyen interkulturális képességekkel bírnak. Meglepő módon az interkulturális képességeket a kutatás résztvevői nem értékelték kulcsfontosságú sikerfaktornak.

A HR-kompetenciák hatékony megszerzési módja a formális HR-képzés, a kísérletező tanulás vagy a jelentős munkatapasztalat (Roehling et al., 2005). A felmérésben szereplő vállalatok a kompetenciák megszerzésének különböző módszereit közel egyenlő arányban alkalmazták. A legáltalánosabb módszerek a helyi és nemzetközi tréningek, valamint ezek bármely kombinációi voltak. Közel hasonló arányban használják a különféle kompetencia-megszerzési módokat a vizsgált cégek. Ezekből legjellemzőbbek a helyi, továbbá a nemzetközi tréning variációi és kombinációi.

4.3.9 A 2004-ES KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI ÉS KORLÁTOK

Hazai kutatási tapasztalataink azt mutatták, hogy Magyarországon a vizsgálatunk időpontjára a nemzetközi vállalatok HR-jében lezajlott a „rendszerátalakítás” (Danis – Parkhe, 2002). A hazai gyakorlat számos területen mutat konvergenciát a 2 és 3. részekben leírt HRM/IHRM jellegzetes nemzetközi tendenciáival, amelyek véleményünk szerint a H1₁-H1₇ hipotézisek tekintetében alábbiakban foglalhatók össze:

- ❑ H1₁: Az empirikus kutatásunk egyértelműen igazolta, hogy a HR a privátszféra nemzetközi vállalatainál első számú stratégiai pozícióba került. A HR-részlegek a külföldi tulajdonú leányvállalatoknál nem veszítették el funkciójukat. Nem igazolódtott 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 (Cranet, 2006). Sőt, a nagyobb leányvállalatok HR-részlegei inkább magukhoz vonják, centralizálják a döntési-változtatási funkciókat (Wimmer-Zalayné, 2009). Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a világméretű kibontakozó kiszervezési hullám (outsourcing) feltehetően e részlegek szerepét és funkcióját is jelentősen módosítani fogja a jövőben. A legtöbb HR-alrendszer (besorolás, teljesítményértékelés, bónusz, stb.) kiépült a vizsgálatba bevont cégeknél. A bemutatott vizsgálatunk is jól alátámasztotta a saját és más hazai HR-műhelyek azon vélekedését, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek, a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.
- ❑ H1₂: A magyar HR-szakemberek szerepe és gyakorlata összhangban van a helyi és a globális vállalati kultúra igényével. A HR-szakemberek felelőssége jóval túlmutat a munkavállalói érdekegyeztetéssel, valamint a fizetésekkel és juttatásokkal összefüggő adminisztratív feladatokon. A belső/dolgozói kommunikáció is fontos HR-eszközzé vált.
- ❑ H1₃: Vizsgálataink visszaigazolták azt a hipotézisünket, miszerint a leányvállalatok különböző életciklusának fázisaiban eltérő HR-kérdések válnak fontossá. A vizsgált 5

életciklus-fázisban mindig a leglényegesebb volt a tréning és a személyzetfejlesztés és az emberi erőforrás-tervezés, amelyeket az erőforrás-biztosítás (toborzás és kiválasztás) követett.

- ❑ H1₄: A helyi leányvállalatok érettsége olyan fokot ért el, hogy a magyar menedzsereknek és szakembereknek számos lehetősége adódik arra, hogy bizonyítsanak a nemzetközi porondon. Az már más lapra tartozik, hogy ezekkel a lehetőségekkel mennyire tudnak vagy tudtak élni honfitársaink. Az empirikus adataink alapján leszögezhető, hogy struktúraváltást követő életciklus-időszakban csökken a külföldi kiküldöttek (*expatriates*) és nő a helyi, a központhoz vagy más külföldi leányvállalatokhoz kiküldött magyar szakemberek (*impatriates*) száma. Kutatásunk azt is visszaigazolta, hogy eltérést tapasztaltunk az előbbi megállapításunkat illetően a leányvállalatok (alacsony és magas kontextusú) kulturális háttere miatt. Ahogy eredetileg is feltételeztük, a kutatásunk elegendő információt szolgáltatott a HR szakemberek foglalkoztatásával összefüggő döntésekről (pl. életkor, nem és a szakemberek száma) a különböző menedzsment kultúrák (alacsony és magas kontextusú) keretei között.
- ❑ H1₅: A vizsgált nemzetközi cégeknél, főleg a vezetői munkakörök esetében, nagyobb a központ befolyása. Ez a tapasztalatunk összhangban van Simai (2008:323) véleményével, aki a centralizált döntéseket tartja tipikusnak „a vállalati emberi erőforrásainak fejlesztése, s különösen a vezetők új generációjának kiválasztása” terén a nemzetközi cégeknél. Az alacsonyabb szintű munkakörök esetében a helyi HR szerepe jóval erősebb.
- ❑ H1₆: Kutatásunk is igazolta azt a hipotézisünket, miszerint a nemzetközi vállalatok leginkább a tréning- és a vezetésfejlesztési funkciókat szervezték ki külső szolgáltatóknak. A HR tanácsadás is széles körben elterjedt ezen a területen (Poór, 2001, 2005). Ennek két okát is megemlíthetjük a vizsgálatunkkal összefüggésben. Egyrészt ezt a területet hosszú évtizedeken keresztül nagyon háttérbe szorították, és még a vizsgálat idején is pótlólagos szolgáltatásokra volt és van szükség. Másrészt pedig a globalizáció nagymérvű térnyerése nyomán a tanácsadókra még inkább igényt tartanak a nemzetközi cégek. Az outsourcing is gyerekcipőben jár hazánkban még, bár térnyerése (pl. szerződéses munkavállalók biztosítása, bérelszámolás, cafetéria) e területen is növekvő.
- ❑ H1₇: A szocializmus idején tapasztaltakkal szemben a magyar ipari dolgozók szervezettségi szintje egyáltalán nem volt magas a vizsgált cégek többségénél. A hazai ipar gerincét adó exportáló leányvállalatok többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult vagy nem jelentős. Ez a trend összhangban van a korábban már említett szakirodalmi tapasztalatokkal (Hiltrop, 1991, Héthy, 1995 és Tóth, 1998) és a korábbi CRANET-kutatásainkkal (Farkas et al., 2007, Cranet, 2006 és 2011). A szervezett dolgozók jelenléte igazán csak bizonyos iparágakban (pl. olajipar, gyógyszeripar) jelentős a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál.

33. táblázat: Következtetések összefoglaló táblázata

Hipotézisek	Vizsgált HR tényező	Hipotézis			Következtetések
		Igaz	Részben igaz	Hamis	
H1 ₁	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.
H1 ₂	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.
H1 ₃	Cég életciklusa és meghatározó HR feladatok		✓ x		A kutatásunk részben igazolta (pl. dolgozói/szakszervezeti kapcsolatok), hogy a cég életciklusával összefüggésben jelentősen változtak volna 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) Erőforrás-biztosítás (Toborzás és Kiválasztás)
H1 ₄	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>impatriates</i>) száma
H1 ₅	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 ₆	Külső szakmai szolgáltatók (tanácsadók)	✓			Kutatásunk is igazolta azt a hipotézisünket, 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 ₇	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.

A kutatásunk korlátai közé sorolhatók többek között a következők:

- ☐ Ugyan elértük a Magyarországon működő legjelentősebb leányvállalatokat, amelyek közel 17 százalékat foglalkoztatják az ilyen cégeknél dolgozóknak, de nem értük el a kisebb nemzetközi leányvállalatokat.
- ☐ A mintánkban viszonylag túlreprezentáltak voltak az amerikai és nyugat-európai cégek és hiányoztak a japán és más ázsiai leányvállalatok.

4.4 A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK HR GYAKORLATA KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON (2008-2009)³⁵

A 2008. és 2009. év a pénzügyi és gazdasági válság kirobbanásának és kiterjedésének időszaka volt, úgy a világ, mint a közép- és kelet-európai régió valamennyi országában. A válság kezdetben a pénzügyi, majd a termelő és szolgáltató szektort egyaránt elérte, nem kímélve sem a nagyvállalatokat, sem a közép- és kisvállalatokat, tulajdonformától és tulajdonosi összetételtől függetlenül. Az időszak végére felcsillant a remény a válságból való kilábalásra, mára azonban bebizonyosodott, hogy a visszaesés akár tartósnak, illetve W-jellegűnek is bizonyulhat. (Pitti, 2010; Magas, 2009). Készültek olyan kutatások, amelyek rámutattak arra is, hogy a multinacionális céghálózatba történő vertikális

³⁵ Az alfejeztben elkészítéséhez a szerző nagyban támaszkodott a 78223 sz. OTKA kutatási projekt keretében elkészült kutatási eredményekre. A szerző külön köszöni a sikeres kutatási együttműködést a Ceeirt projekt keretében a következő kollégáinak: Farkas Ferenc, Dobrai Katalin, Karoliny Mártonné (Pécs Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar) és Allen Engel (Eastern Kentucky University, Richmond–Egyesült Államok). A szerző továbbá köszöni Kovács Ildikónak (Szent István Egyetem) és Pótó Zsuzsának (Pécsi Tudományegyetem) a statisztikai elemzésében nyújtott értékes szakmai segítségüket.

integráció és a külföldi finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés döntőek voltak abban, hogy a multik jobban ellenálltak, mint a hazai cégek (Kalotay-Fillipov, 2009).

Az ebben a részben bemutatandó kutatás alapjait képező kérdőíves felvétel és személyes interjúzás nagyobb részt 2009-ben, kisebb részt 2010-ben történt. Így a megkérdezett szakemberek a válság utáni akkori átmeneti bizakodó hangulatban osztották meg tapasztalataikat a szakmai irányítással működő nemzetközi kutatócsoport tagjaival. A kutatási projekt keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak az emberi erőforrás menedzsmenttel (HR) kapcsolatos funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. A jelen kutatás olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT) – része, amely Közép- és Kelet-Európa (KKE) 11 országának egyetemeken dolgozó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR gyakorlatok és szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainál.

A kutatási modellünk lényegében megegyezik az előző alfejezetben bemutatott, 34. ábrán látható modellel. A bemutatott modelltől a következőkben leírtak szerint térünk el:

- ❑ Nem vizsgáltuk a szervezeti életciklus függvényében egyes (1-5.) fázisainak hatását. Csak az egyetlen időszak (6. szakasz) (2008-2009) alatti jellemzőket elemeztük.
- ❑ A 2004-es kutatásunkhoz képest néhány újabb HR jellemzőt (pl. fluktuációt) is vizsgáltuk.

4.4.1 HIPOTÉZIS

A következőkben összefoglaljuk a vizsgált témával kapcsolatos hipotéziseinket.

H2: A régió egészében is, és Magyarországon is a nemzetközi vállalatok leányvállalatainak döntő többsége túlélte a válságot. A makro- és mikrokörnyezet kedvezőtlen változására ezek a cégek nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással – amit a menedzsment szakma Peter Drucker (1999) nyomán „organised abandonment”-nek nevez – válaszoltak. Az emberi erőforrások felhasználása és menedzselése sokszínű. Ezt a hipotézisünket hét különböző alhipotézissel próbáljuk meg igazolni:

- ❑ H2₁: A feltételezéseink szerint a cégek *mandátuma* befolyásolja a HR tevékenységet. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között azt, hogy milyen összefüggés van mandátum és a különböző HR jellemzők (az HR alkalmazottak száma, a külföldi kiküldöttek (expat) száma, a helyi HR és központi HR kapcsolata, a külső HR szolgáltatók foglalkoztatása, a központból a helyi HR felé menő tudástranszfer, helyi tréning és képzés szerep) között.
- ❑ H2₂: Véleményünk szerint a cégek *eredete* befolyásolja a HR tevékenységet. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között azt, hogy milyen összefüggés van a cégek anyavállalatának származási országa és az előzőleg jelzett különböző HR jellemzők között.

- ❑ H2₃: Az álláspontunk szerint a helyi leányvállalatok *megalakulásának az időpontja* is kihat a HR tevékenységre. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között azt, hogy milyen összefüggés van a cégalapítás időpontja és az előzőleg jelzett különböző HR jellemzők között.
- ❑ H2₄: A feltételezéseink szerint a *cégalapítás módja* számos tényezőt befolyásol. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között azt, hogy milyen összefüggés van a cégalapítás módja és különböző HR jellemzők és vállalati általános jellemzők között.
- ❑ H2₅: A *cégek stratégiai orientációja* (növekedés, szintentartás, leépítés) hatással van a korábban említett HR jellemzőre.
- ❑ H2₆: A *cégek mérete a létszám nagyság szerint* (250 fő alatt, 250-1000 fő, 1000 fő felett) hatással van az előzőleg jelzett különböző HR jellemzőkre.
- ❑ H2₇: A feltételezéseink szerint a *HR részleg nagyságát* számos tényező befolyásolja. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között azt, hogy milyen összefüggés van a HR részleg nagysága és a különböző HR és vállalati általános jellemzők között

4.4.2 KUTATÁS JELLEMZŐI

A vizsgálatunk alapvetően nemzetközi kiterjedésű leíró jellegű munka. A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében valamennyi országban azonos kérdőívet használtunk, angolról az adott ország nemzeti nyelvére fordítva. A kiinduló kérdőívet, - amely számos ponton megegyezett a 2004-es kutatásával - először angolul készítettük el, aminek nyelvi pontosságát ellenőrizte kutatócsoportunk amerikai tagja. Ezt követően a kutatásban résztvevők lefordították saját nyelvükre, majd a fordítás helyességét azzal ellenőriztük, hogy minden fordított kérdőív elemet egy külön angol és helyi nyelvi oszlopot tartalmazó cellákba helyeztük, amit újra ellenőriztettünk a helyi kutatócsoport más tagjaival.

A kérdéseink legtöbbje a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott. Néhány esetben (létszám, árbevétel és HR hatékonysági mutatók) mind a 2008-as, mind a 2009-es adatokat is összegyűjtöttük. A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be. Kisebb részét a www.cceirt-hrm.eu web-survey-en keresztül kaptuk meg, amelynek induló web-felületét és jellegzetes képernyő formáját a következő két ábra szemléltetik.

28. ábra: A Ceeirt kutatás induló web-felülete



Forrás: www.ceeirt-hrm.eu

29. ábra: Az elektronikus Ceeirt kérdőív egy jellegzetes képernyője

4. A HR funkció jelentősége
4.1 Mely kritikus emberi erőforrás (HR) kérdésekkel kell a leányállalatnak szembenéznie az adott időszakban?

*Kérem, jelölje számmal a legfontosabb HR kérdéseket az adott időszakban.
 (1= kritikus, 5 = egyáltalán nem kritikus)*

	1	2	3	4	5
Emberi erőforrás tervezés	☐	☐	☐	☒	☐
Toborzás és kiválasztás	☐	☐	☐	☒	☐
Teljesítményértékelés (TÉR)	☐	☒	☐	☐	☐
Képzés és fejlesztés	☐	☒	☐	☐	☐
Tehetség gondozás	☐	☐	☒	☒	☐
Javadalmazás és juttatás	☒	☐	☐	☐	☐
Munkaügyi kapcsolatok	☒	☐	☐	☐	☐
Kommunikáció az alkalmazottakkal	☒	☐	☐	☐	☐
HRMS (IT)	☐	☐	☐	☐	☐
Egyéb	☐	☐	☐	☐	☐

Ha "Egyéb", kérem adja meg _____

Forrás: www.ceeirt-hrm.eu

4.4.3 RÉSZTVEVŐ CÉGEK

A kérdőíves és interjú felmérés alapján összesen 289, külföldi tulajdonú leányvállalattól kaptunk válaszokat 11 közép- és kelet-európai országból. A válaszok elemzése után végül a minimális statisztikai feltételek biztosítása érdekében csak 7 ország 279 válaszadójának kérdőívét értékeltük ki. (Megjegyzés: Öt másik országból - Ausztria, Bulgária, Csehország, Litvánia, Szlovénia - csak 1-3 választ kaptunk ezért az ottani kérdőívek kiértékelésétől itt eltekintünk.)

34. táblázat: A Ceeirt vizsgálatban részt vett leányvállalatok és létszámuk aránya az országos leányvállalati adatok tükrében (2009)

Sorszám	Országok	Válaszadó leányvállalatok	Elemzett létszám a MNV létszám %-
1	Horvátország	11	3%
2	Észtország	45	12,90%
3	Magyarország	75	17,80%
4	Lengyelország	88	12,30%
8	Románia	17	5,03%
6	Szerbia	20	15,55%
7	Szlovákia	23	3,40%
	Összesen	279	8,75%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A következő, 35. táblázatban összefoglaltuk a két felmérésünkben részt vett 81 magyarországi leányvállalat listáját, amiből látszik, hogy 25 cég mindkét vizsgálatban szerepelt.

35. táblázat: A 2004-es és a 2008-2009-es felmérésben résztvevő cégek listája

Sorszám	Leányvállalatok nevei	2004	2008-2009	Megjegyzés
1	AB-AEGON Biztosító Rt.		x	
2	Alcoa-Kőfém Kft.		x	
3	Beiersdorf Kft.		x	
4	Biogal-Teva Pharma Rt.		x	
5	Bookline Nyrt		x	
6	BorgWarner Turbo-Emissions System		x	
7	BOS		x	
8	Brunswick Magyarország Kft.		x	
9	Budapest Bank	x	x	
10	Canon Hungaria Kft		x	
11	Carl Zeiss Vision Hungary KFT		x	
12	CEMEX Hungária KFT.		x	
13	CCE		x	
14	Dél-Dunántúli Gázszolgáltató Rt	x		Felvásárolta az EON
15	Citibank	x	x	

Sorszám	Leányvállalatok nevei	2004	2008-2009	Megjegyzés
16	Coca Cola Magyarország	x	x	
17	Colgate Palmolive	x	x	
18	Convergys		x	
19	Danubiusbeton Kft.		x	
20	Dreher Sörgyárak Zrt.	x	x	
21	DEKRA Arbeit Magyarország Kft,		x	
22	Duna-Dráva Cement		x	
23	Edf Démász Zrt	x	x	
24	EH-SZER Kft.	x		
25	Egis Gyógyszergyár Rt.	x	x	
26	Electrolux EHP Factory	x		
27	Electrolux Lehel Kft	x	x	
28	EON Hungária		x	
29	ERSTE Bank Hungary			
30	Ericsson Magyarország Kft	x	x	
31	Fővárosi Gázművek Rt		x	
32	Fressnapf-Hungária Kft.		x	
33	Friesland		x	
34	GE Water - Zenon Europe Kft		x	
35	GE-Lighting Magyarország MEA	x	x	
36	GSK Biologicals Kft	x	x	
37	HankookTire Magyarország Kft		x	
38	H.Product KFT.		x	
39	HP Magyarország	x	x	
40	H-TPA Kft		x	
41	Hypo Vereinsbank Hungária Rt.	x		Beolvadt
42	Immergas Hungária Kft		x	
43	Lear Corporation Hungary Kft		x	
44	Legrand Zrt		x	
45	Levi Strauss factory	x		Megszűnt, bezárták
46	Levi Strauss Magyarország Kft	x	x	
47	MACHALA Kft		x	
48	Magyar Telekom Nyrt	x	x	
49	Mátravidéki Hőerőmű		x	

Sorszám	Leányvállalatok nevei	2004	2008-2009	Megjegyzés
50	McDonald's Magyarországi Étterem Hálózat Kft	x	x	
51	MEDIA MARKT		x	
52	MEDIAEDGE-Hungary KFT.		x	
53	Metro Holding Hungary Kft.		x	
54	Michelin Hungária Kft	x	x	
55	Magyar Külkereskedelmi Bank Zrt	x	x	
56	n.a		x	
57	n.a		x	
58	Nestlé Hungária Kft.	x	x	
59	Nokia Magyarország	x	x	
60	Océ-Hungária Kft.		x	
61	Pécsi Vízmű Rt.	x		
62	Pepsi/FÁÜ Rt.	x		
63	Philip Morris Magyarország Kft.	x		Gyártás megszűnt
64	Porsche Inter Auto HungariaKft.		x	
65	Quintiles Magyarország Kft.		x	
66	Raabersped Hungary Kft		x	
67	Remy Automative Hungary Kft	x	x	Jövőre bezárják a gyárat
68	Robert Bosch Elektronika Kft		x	
69	Ryowa Hungary Kft		x	
70	Sanofi-Chinoin Rt.	x	x	
71	SANYO Hungary KFT.		x	
72	SAP Magyarország		x	
73	Siemens Magyarország Zrt	x	x	
74	Stanley Electric Hungary Kft		x	
75	Teva Magyarország		x	
76	Unilever Magyarország Kft	x	x	
77	Visteon Hungary Kft	x	x	
78	Vodafone Magyarország Zrt	x	x	
79	Volksbank AG		x	
80	Wienerberger Téglaiipari Rt.		x	
81	Zwack Unicum Rt.	x	x	

A felmérésben szereplő vállalatok reprezentativitásáról a következők állapíthatók meg (36-37. táblázatok):

- ❑ *Foglalkoztatottak száma:* A kutatásunkban elemzett vállalatoknál dolgozik a részletesen vizsgált 7 ország (Horvátország, Észtország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) leányvállalatainál foglalkoztatottak 9 százaléka, közel 300.000 fő. A megfigyeléseink szerint a határozatlan idejű foglalkoztatottak száma jelentősen nem módosult, viszont a vizsgált leányvállalatok nagymértékben csökkentették a szerződéses dolgozók számát. Kutatásunk megerősítette a más forrásokból (Kalotay-Filippov, 2009) származó azon információkat, hogy a magas hozzáadott értéket (pl. kutatási laboratórium, gyógyszeripar) produkáló helyi leányvállalatokat alig vagy egyáltalán nem rázta meg a mostani válság. Nem csökkent a létszámuk, esetleg még emelkedett is.
- ❑ *Létszám-árbevétel:* Ez alapján a vizsgált leányvállalatok közel 50 százaléka nagyvállalati kategóriába tartozik. Ezzel összefüggésben fontos arra is utalni, hogy a KKV méretű leányvállalatok szinte kivétel nélkül ismert nemzetközi cégek helyi leányvállalata. Ha országonként vizsgáljuk a résztvevő leányvállalatokat, akkor a következő állapítható meg.
 - Szerbia esetében 50-50%-os volt a nagy és kisebb méretű vállalatok aránya.
 - A magyar (70%) és a lengyel (58%) mintában a nagy leányvállalatok domináltak.
 - A horvát, észt, román és szlovák résztvevők éves árbevétele 50 millió euró alatt volt.
 - A magyar, lengyel és szerb résztvevők éves árbevétele 100 millió euró fölött volt.
- ❑ *Béreköltség:* A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik gyakran vizsgált mutatója a béreköltségek működési költségen belüli aránya. A feltételezéseink szerint ugyanis ennek magasabb arányszáma esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. A résztvevő leányvállalatok több mint harmadánál (34,9%) a béreköltség aránya meghaladja a működési költségeken belül a 30 százalékos szintet. A vizsgált leányvállalatok többségénél (65,1%) ez az arány nem haladja meg a 30 százalékos szintet. A horvát leányvállalatok leg többjénél (87,5%) a béreköltség aránya jóval 30% alatt volt. A másik hat ország leányvállalatainál ugyanennek az értéknek az átlaga 27-29 százalék között mozgott.
- ❑ *Eredet:* A teljes mintában szereplő leányvállalatok anyacégei 30 különböző országból érkeztek a régióba. Hetvennégy százalékuk négy országból jöttek: Németország és Ausztria (47,8%), valamint USA és Kanada (27%). A fennmaradók közül 11,3% Nyugat-és Dél-Európából, míg 13,9% Európán kívülről, főleg Japánból és Dél-Koreából, valamint Dél-Afrikából. Az észt és a lengyel résztvevők esetében az északi országok (finn és svéd)

szerepvállalása jóval magasabb, mint a magyar és a román, valamint szerb esetben. A magyar mintánkban szereplő 74 anyavállalat 18 országból érkezett hazánkba. A megkérdezett cégek csaknem 80%-a a következő hat országból jött: Németország (26%), USA (24%), Franciaország (10%), Ausztria (8%), Japán (6%), és Hollandia (4%). A minta további 1/5-e pedig további 12 országot képvisel. A fentiekben leírt összetétel jelentős részben megegyezik a KSH (2010 a, b, c) statisztikáinak rangsorával, amely szerint hazánkban a legtöbb közvetlen tőkeberuházást német, osztrák, francia, holland, luxemburgi és amerikai cégek hajtották végre. Az országok sorrendje az évezred elején tapasztaltakhoz képest annyit változott, hogy Franciaország a mi mintánkban megelőzte Ausztriát és Hollandiát (Hunya, 2000, Fábián, 2012). Az ún. BRIC (Brazília, Oroszország, India és Kína) országokból összesen egy résztvevő volt a teljes mintánkban. Itt is érvényes az, amit korábban már jeleztünk. Ezen cégek bevonása, a hasonló kutatásokba a világ más részein is nagy nehézségekbe ütközik (Budhwar et al., 2010).

- *Szektor:* A teljes mintában szereplő leányvállalatok több mint 49%-a az iparban, a fennmaradók 33%-a a szolgáltató szektorban és 17%-uk pedig a kereskedelemben működik. A magyar mintában az ipari résztvevők aránya 65,3% volt. A lengyel, a szlovák és a szerb minta esetében az ipari eredetű leányvállalatok arány közel 50 százalékos volt. Míg az észt és a horvát minta esetében a szolgáltató és a kereskedelmi leányvállalatok aránya meghaladta az 50 százalékot.

36. táblázat: Résztvevő leányvállalatok országonkénti szektorális megoszlása (%) (2009) (n=279)

Szektorok	Észt-ország	Horvát-ország	Lengyel-ország	Magyar-ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
Ipar	34,8%	27,3%	53,0%	65,3%	23,5%	43,5%	55,0%	49,8%
Szolgáltatások	50,0%	63,6%	34,9%	17,3%	35,3%	30,4%	30,0%	33,1%
Kereskedelem és egyéb	15,2%	9,1%	12,0%	17,3%	41,2%	26,1%	15,0%	17,1%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- *Alapítás időpontja:* A teljes mintában a leányvállalatok közel egyharmadát (31,7%) 1995 előtt, negyedüket (22,7%) 1995-2000 között és közel felüket (45,7%) 2000 után alapították. A magyar mintában a résztvevők több mint felét (52,7%) 1995 előtt, míg a fennmaradók közel egynegyedét (24,3%) 1996-2000 között és 23 százalékukat pedig az új évezredben alapították. A privatizációt jóval később elkezdő olyan országokban, mint Románia (75,0%)

és Szerbia (81,8%) a 2000. év után létrehozott leányvállalatok aránya jóval magasabb. A mintának ez a jellemzője arra utal, hogy a vizsgált leányvállalatok többsége a szakirodalomból (Lavoie-Gilbert, 1978; Hess, 1987 és Adizes, 1992) is jól ismert életciklus modelleket követve érett stádiumukba jutott, ami alapján a vizsgálatunk válaszait kiérlelt megoldásoknak tekinthetők. Számos válaszadónk jelezte, hogy „nem szabad arról elfeledkezni, hogy a mostani válság nagyon sok új, nem szokványos HR módszert igényelt” (Poór-Farkas, 2012).

- *Alapítás módja:* Közel fele-fele arányban felvásárlás (51,9%) és zöldmezős (49,1%) módon alakultak a vizsgált leányvállalatok. A résztvevő leányvállalatok 44 százalékát zöldmezős és 56 százalékukat felvásárlással hozták létre Magyarországon. A horvát és a szerb mintában (81,8% és 75%) a felvásárolt vállalatok aránya jóval nagyobb. Az előzőekben leírtakhoz hasonlóan a felvásárlásos leányvállalat alapítás jóval nagyobb arányú az észt minta (63,6%) esetében. A lengyel, a román és a szlovák résztvevők esetében, viszont a zöldmezős vállalat alapítás volt inkább a jellemző.

37. táblázat: A leányvállalat alapítás módjának országonkénti megoszlása (%) (2009)
(n=279)

Alapítás módja	Észt-ország	Horvát-ország	Lengyel-ország	Magyar-ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
Felvásárlás	63,6%	81,8%	40,5%	55,7%	33,3%	43,5%	75,0%	51,9%
Zöldmezős	36,4%	18,2%	59,5%	44,3%	66,7%	56,5%	25,0%	48,1%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- *Stratégiai orientáció:* A résztvevő leányvállalatok több mint egyharmada (39,7%) növekedés orientált piaci stratégiát követ. A fennmaradók több mint egyharmada (35%) a szinten tartásra törekedett a vizsgált időszakban. A válaszadók közel egynegyede (23,2%) leépítéssel és a kapacitásai racionalizálásával kíván kilábalni a válság teremtette helyzetből. Ugyanakkor azon sem kell csodálkozni, hogy a lengyel válaszadók több mint fele (51,9%) növekedésorientált stratégiát követ.

4.4.4 VÁLASZADÓK

A válaszadók több mint fele (60,3%) elsőszámú HR vezető (pl. HR alelnök, igazgató, menedzser és osztályvezető) volt. A válaszadók többsége - elsőszámú vezetők (pl. CEO vagy ügyvezető) kivételével - a HR területén dolgozott. A magyar és a román résztvevők esetében a válaszadók több mint fele HR igazgató vagy HR vezető volt.

38. táblázat: A válaszadók beosztásának országonkénti százalékos megoszlása (%) (2009) (n=279)

Válaszadó beosztása	Észt-ország	Horvát-ország	Lengyel-ország	Magyar-ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
Elsőszámú vezető	23,8%	10,0%	42,3%	17,7%	11,1%	25,0%	13,3%	22,2%
HR igazgató/menedzser	33,3%	20,0%	11,5%	54,8%	66,7%	25,0%	33,3%	38,1%
HR szakember	42,9%	70,0%	46,2%	27,4%	22,2%	50,0%	53,3%	39,8%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

4.4.5 HR HATÉKONYSÁG-HR JELLEMZŐK

A következőkben röviden összefoglaljuk a HR munka néhány jellemzőjét.

- *HR létszám:* Az összes résztvevő körében a HR részlegek nagysága 1-5 fő volt. Öt olyan ország volt, ahol a résztvevők 5-10 százaléka jelezte azt, hogy nincs HR részleg vagy HR szakember a leányvállalatnál. Ezek az adatok összhangban vannak az előző alfejezetben leírt 2004-es minta, valamint a Cranet (2006 és 2011) vizsgálati eredményeinkkel.

39. táblázat: HR létszám országonkénti százalékos megoszlása (%) (2009) (n=279)

HR létszám	Észt-ország	Horvát-ország	Lengyel-ország	Magyar-ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
Nincs	8,1%	10,0%	6,4%	5,3%	7,7%	0,0%	0,0%	5,5%
1-5	45,9%	60,0%	34,6%	30,7%	46,2%	68,2%	50,0%	40,8%
6-10	13,5%	20,0%	33,3%	20,0%	7,7%	13,6%	20,0%	22,0%
11-20	16,2%	10,0%	11,5%	14,7%	0,0%	13,6%	15,0%	12,9%
>20	16,2%	0,0%	14,1%	29,3%	38,5%	4,5%	15,0%	18,8%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- ❑ HR hatékonyság (összlétszám/HR létszám): A teljes minta egy negyedében több mint 100 dolgozó jut egy HR szakemberre. A válaszadók közel harmada (30,6%) 50-100 fő, míg fele (44,3%) jelzett közel 50 főnél is kisebb mutatót.

40. táblázat: HR hatékonyság országonkénti megoszlása (összlétszám/HR létszám %-ban) (2009) (n=279)

Összlétszám/ HR létszám	Észt- ország	Horvát- ország	Lengyel- ország	Magyar- ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
<50	70,3%	30,0%	44,9%	29,3%	84,6%	36,4%	40,0%	44,3%
50-100	24,3%	20,0%	26,9%	37,3%	7,7%	54,5%	25,0%	30,6%
101-200	2,7%	40,0%	19,2%	25,3%	7,7%	9,1%	35,0%	19,2%
>200	2,7%	10,0%	9,0%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- ❑ Összevetettük a HR hatékonyság mutató változását az előző alpontban bemutatott 2004-es magyarországi minta adataival és azt tapasztaltuk, hogy jelentősen csökkent az egy HR szakemberre jutó dolgozói létszám. A Hewitt Inside (2005) magyarországi vizsgálata átlagban a mi 2004-es felmérésünkhöz (1:90) hasonló értéket (1:108) állapított meg. Ezt a változást az interjú partnereink két okkal indokolták. Egyes források ezt azzal magyarázzák, hogy a válság alatt a HR kulcsfontosságú funkcióvá vált a munkavállalók meggyőzése és a velük való kommunikáció szempontjából (Balázs-Veress, 2009 és Pudlowski, 2009). A mintában szereplő érett cégeknél a HR részlegek más fejlődő piacok emberi erőforrás területét is felügyelik. (Megjegyzés: A magyarországi 2004-es és a 2008-2009-es felmérésben a résztvevők egyharmada mindkét felmérésben megtalálható.)

41. táblázat: HR hatékonyság (összlétszám/HR létszám) (2004-2009)

	Magyarország		Kelet-Európa (7 ország átlaga)
	2004	2009	2009
Összlétszám/ HR létszám	90	74	64

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- ❑ *A vállalati alkalmazottak életkorának megoszlása:* Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása. E tekintetben

felmérésünk eredményei nem erősítik meg azt a közkeletű vélekedést, miszerint a nemzetközi cégeknél nincs helye a 45 évnél idősebb munkavállalóknak. A vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak több mint egyötöde ugyanis ebbe az életkori kategóriába tartozott mind a közép-kelet-európai, mind pedig a magyar mintában is. A válaszokból kitűnik az is, hogy mind a hét (Horvátország, Észtország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) részletesen vizsgált ország esetében a multik a létszámukat a 25 évnél fiatalabb és a 45 évnél idősebb munkavállalók körében csökkentették vagy szüneteltették felvételüket leginkább (Poór-Farkas, 2012).

- *Képzési költségek:* A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. E mutató globális világátlag értéke a 2004/5-ös CRANET nemzetközi összehasonlító HR adatbázisból számolva 3,36%, a közép- és kelet-európai érték 3,15%, a magyar pedig 3,54% volt, amely a 2008-2009-es magyar mintában már 4,1%-ot ért el (Karoliny-Poór, 2010). A mostani mintánk átlaga 3,08%. A kicsit több mint fele (53%) 3%-nál kevesebbet és kevesebb, mint felük (47%) költ tréningre és személyzetfejlesztésre.

42. táblázat: Képzési költségek aránya (%) (2009) (n=279)

Képzési költség %	Észtország	Horvátország	Lengyelország	Magyarország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
<1	11,1%	10,0%	6,1%	10,3%	29,4%	4,8%	0,0%	9,3%
1-3	38,9%	80,0%	34,8%	38,5%	52,9%	66,7%	55,6%	43,9%
3-5	33,3%	10,0%	47,0%	42,3%	5,9%	28,6%	11,1%	35,0%
>5	16,7%	0,0%	12,1%	9,0%	11,8%	0,0%	33,3%	11,8%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Átlag	3,22	2,10	3,36	3,10	2,29	2,52	3,56	3,08
Szórás	+/-0,52	+/-0,74	+/-0,76	+/-0,67	+/-0,39	+/-0,71	+/-0,87	+/-0,54

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

- *Fluktuáció:* A HR alrendszerek működési hatékonyságának további fontos jellemzője a fluktuációs mutatók alakulása. Konzervatív felfogás szerint egy átlagos munkavállaló kilépésének költsége az éves bérköltségének másfélszeresét teszi ki (Boudreau, 2010). Fontos viszont látni, hogy egy-egy kilépés eltérő hatással bír a működésre. Ha egy kulcsmunkaerő hagyja el a vállalatot, annak jóval nagyobb a kihatása, mintha egy „átlagos”

beosztott megy el a vállalatától. A fluktuáció átlagos mértéke a teljes minta válaszádnak több mint 60 százalékánál 10% alatt volt. A válaszadók egynegyedénél ez az érték 10-20 százalék között mozgott. A vizsgált leányvállalatok 15,9%-ánál a fluktuáció mértéke meghaladta a 20 százalékot. Az interjú tapasztalataink szerint ilyen magas mértékű fluktuációt tapasztaltunk néhány Dél- és Kelet-Ázsiából érkezett zöldmezős gyárnál, valamint egyes szolgáltató gyorsétterem láncoknál.

43. táblázat: Fluktuáció százalékos országokénti megoszlása (%) (2009) (n=279)

Fluktuáció	Észt-ország	Horvát-ország	Magyar-ország	Románia	Szlovákia	Szerbia	Összes
<5	22,2%	12,5%	16,7%	21,4%	0,0%	20,0%	15,9%
5-10	55,6%	62,5%	46,3%	42,9%	41,7%	30,0%	45,8%
10-20	11,1%	12,5%	24,1%	21,4%	33,3%	20,0%	22,4%
>20	11,1%	12,5%	13,0%	14,3%	25,0%	30,0%	15,9%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Átlag	8,89	9,38	10,28	10,14	12,92	12,10	10,54
Szórás	+/-1,20	+/-1,56	+/-1,23	+/-0,99	+/-2,37	+/-2,15	+/-1,23

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

4.4.6 LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM HATÁSA

Ezzel kapcsolatban minden vizsgált kategóriára találtunk a keresztábla elemzés segítségével összefüggést (Poór et al., 2012): (44. táblázat)

- A *HR alkalmazottak* számára a Khi-négyzet próba³⁶ 5%-os szignifikancia szinten már összefüggést mutat ($p=0,047$)³⁷. A keresztábla elemzés során megállapítható, hogy a kutatással és fejlesztéssel is foglalkozó cégeknél jellemzően több HR alkalmazott van; e cégek 26%-ában³⁸ van ez a szám 20 fő fölött, és csak 5%-uk nem alkalmaz HR-est.

³⁶ A Khi-négyzet próba szolgál annak tesztelésére, hogy két alacsony mérési szintű változó között van-e kapcsolat adott szignifikancia szinten.

³⁷ Szignifikáns összefüggések esetén a szignifikancia értékeket az elemzés során zárójelben tüntetjük fel.

³⁸ A munka elemzési részében többnyire egész számra kerekített értékeket használunk.

- Az *Expat létszám* esetében a Khi-négyzet próba minden ésszerű szignifikancia szinten összefüggést mutat a cég mandátummal ($p=0,003$). A keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy a nagyobb mandátummal – beleértve a termeléssel illetve kutatással/fejlesztéssel is foglalkozó – rendelkező cégeket magasabb expat létszám jellemzi.
- A helyi és a központi HR kapcsolatával a leányvállalat mandátum összefüggésében a Khi-négyzet próba csak egyetlen esetben mutat szignifikáns összefüggést. A „HR és központ kapcsolata – kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás és a Leányvállalati szerep, mandátumváltozók” között ($p=0,008$).

44. táblázat: A változók közötti kapcsolat erőssége táblája

Sorszám	Tényezők	1		2		3		4		5		6	
		Mandátum		Eredet		Megalakulás időpontja		Cégalapítás módja		Stratégiai orientáció		Méret (Létszáma)	
		p (Pearson Khi ² v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson Khi ² v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson Khi ² v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson Khi ² v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson Khi ² v. ANOVA)	Camer V v. Éta	p (Pearson Khi 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												
	Stratégiai tervezés									0,028**			
	Toborzás	0,003***								0,012**		0,052*	
	Kiválasztás	0,003***											
	Képzés-fejlesztés	0,037**										0,004*	
	Kompenzáció-juttatások									0,001***			
5	Munkaügyi kapcsolatok					0,071*	C=0,150			0,007***			
	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: Poór J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulás a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle, január (megjelenés alatt).

- A *külső HR szolgáltatók foglalkoztatása és a leányvállalati és mandátum* összefüggésben a statisztikai elemzésünk a következőket állapította meg:
- A *toborzás és a leányvállalati szerep, mandátum* között minden ésszerű szignifikancia szinten van összefüggés ($p=0,003$).
 - A *kiválasztás és a leányvállalati szerep, mandátum* között is szignifikáns összefüggés van ($p=0,003$), az arányok nagyon hasonlóan a toborzáshoz tapasztaltakhoz.
- A *központtól a helyi HR felé menő tudástranszfer* 10%-os szignifikancia szinten mutat összefüggést a mandátummal ($p=0,068$). A tudástranszfernek a Termelő cégeknél van leginkább jelentősége.
- A *leányvállalati mandátum és a helyi képzés* változók között a Khi-négyzet próba összefüggést mutat 5%-os szignifikancia szinten ($p=0,037$), azaz a helyi képzés jelentősége

függ a leányvállalat mandátumától, a Cramers'V mutató³⁹ ebben az esetben gyenge kapcsolatot jelez ($C=0,182$). A helyi tréning jóval jellemzőbb a fejlesztést és kutatást is végző cégeknél (52%), valamint a termelők esetében (42%) és legkevésbé jellemző a kizárólag értékesítés és marketing területen tevékenykedőknél (23%).

4.4.7 EREDET HATÁSA

Az eredet hatása, a különböző HR jellemzők esetében, néhány eset kivételével a keresztábra elemzésünk nem eredményezett szignifikáns vagy említésre méltó összefüggést (44. táblázat):

- ❑ *Az expat létszám és a cégek eredete között az összefüggés szignifikanciája Khi-négyzet próbával nem vizsgálható⁴⁰, azonban az egyes cégeredet-kategóriák esetében vannak jól látható különbségek. A német, angol és nyugat-európai eredetű cégek között jóval nagyobb arányban (51, 48 és 41%) vannak olyanok, ahol nem voltak kiküldöttek (szemben a többiek 28 és 23%-ával). A 4-10 fő közötti (31%) és 10 fő feletti (23%) expat-létszám leginkább a japán és dél-koreai eredetű cégekre jellemző. Így elmondhatjuk, hogy a vizsgálatunkban is visszaigazolódott a szakirodalomból (Dowling-Welch, 2004) ismert tény, hogy a japán és dél-koreai cégekre általában jellemző a nagy expat létszám.*
- ❑ Az eredet az alábbi három területen mutatott még szignifikáns hatást a helyi HR és központ HR kapcsolatára:
 - A Khi-négyzet próba 10%-os szignifikancia szinten mutat összefüggést „a HR és központ kapcsolata-szabadkéz és a cég eredete” változók között ($p=0,093$). Az egyes cég-eredet kategóriák összehasonlítása azt mutatja, hogy a legnagyobb arányban a német (40%) és a kelet-európai cégeknél (38%) fordul elő ilyen kapcsolat a központi HR-rel, szemben a japánok 15, illetve az angolok 27, és a többi nyugat-európai országok 24%-ával.
 - A Khi-négyzet próba 5%-os szignifikancia szint mellett összefüggést mutat a HR és központ kapcsolata - kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás és a cég eredete változók között ($p=0,033$). A legnagyobb arányban a kelet-európai cégekre jellemző ez a kapcsolati forma, 58%-uk adott igenlő választ, legkevésbé pedig a japán és dél-koreaiakra, közülük mindössze 15%-uk adott igenlő választ.
 - A HR és központ kapcsolata – általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a helyi HR számára 5%-os szignifikancia szinten létező kapcsolatot mutat a cég

³⁹ A Cramers'V mutató megmutatja, hogy a két vizsgált változó között létező kapcsolat milyen erősségű (0 körül függetlenségről beszélünk, 0,3 alatt gyenge, 0,3-0,69 közepes, legalább 0,7-es mutató pedig szoros kapcsolatot mutat).

⁴⁰ A Khi-négyzet próbának legalább az egyik alkalmazhatósági feltétele nem teljesül.

eredetével ($p=0,016$). Ez a kapcsolati forma leginkább az angol eredetű cégekre jellemző (75%-uk válaszolt igennel), legkevésbé a németekre (46%), a többiek esetében 60-63% között volt az igen válaszok aránya.

4.4.8 LÉTSZÁMNAGYSÁG HATÁSA

A létszámnagyság hatása a különböző HR jellemzők esetén a keresztábla elemzésünk többször eredményezett szignifikáns vagy említésre méltó összefüggést. Valószínűleg a nagyobb szervezetek inkább vállalkoznak külföldi legjobb gyakorlatok átvételére, de ezekben az országokban is számolniuk kell informális kapcsolatok fontosságával (Szamosi et al., 2010). (44. táblázat):

- ❑ *HR alkalmazottak számát* minden ésszerű szignifikancia szint mellett befolyásolja a leányvállalat létszáma ($p=0,000$), ez közepes szorosságú ($C=0,520$). A keresztábla elemzés során megállapítható, hogy a kapcsolat „iránya” a várt módon alakul; minél nagyobb egy cég a vizsgált szervezetek közül, annál több a HR alkalmazottja is. Csak a 250 fős létszám alatti szervezeteknél jellemző, hogy nincs egyáltalán HR alkalmazott, míg az 1-5 fős HR alkalmazotti létszám is főként ehhez a létszám-kategóriához köthető (74%).
- ❑ Az *Expat létszám* esetében a Khi-négyzet próba ismét minden ésszerű szignifikancia szint mellett kimutatja a létszámnagysággal a kapcsolatot ($p=0,000$), amely gyengének tekinthető ($C=0,277$). A keresztábla elemzés alapján a fentihez hasonló tendencia észlelhető. Itt is az előzőekben leírtakhoz hasonló a helyzet.
- ❑ A helyi és a központi HR kapcsolatával a létszámnagyság összefüggésében a statisztikai elemzésünkéből kiderül, hogy mind a hat vizsgált szempontból elemezhető a kapcsolat (tehát a Khi-négyzet próba alkalmazhatósági feltételeinek megfelelnek). Kapcsolat létezése, szorossága, további kiemelhető adatok:
 - A HR és központ kapcsolata-szabadkéz és a létszámnagyság változó esetén minden ésszerű szignifikancia szinten van kapcsolat ($p=0,007$), ez azonban gyenge ($C=0,191$).
 - A HR és központ kapcsolata – általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a helyi HR számára változó esetében a létszámnagyság vonatkozásában azt észlelhetjük, hogy minden ésszerű szignifikancia szinten ($p=0,008$) van gyenge kapcsolat ($C=0,190$).
- ❑ A *külső HR szolgáltatók foglalkoztatása és a létszámnagyság* összefüggésben a statisztikai elemzésünk a következő két esetben tudtunk szignifikáns kapcsolatot kimutatni:
 - A toborzás és a létszámnagyság között 10%-os szignifikancia szinten van összefüggés ($p=0,052$). A külső alkalmazás megléte itt leginkább a nagy szervezeteknél érhető tetten (69%), legkevésbé pedig a kis vállalatoknál (54%).

- A képzés-fejlesztés és a létszámnagyság között minden ésszerű szignifikancia szint mellett felfedezhető kapcsolat ($p=0,004$). Már az alkalmazás kérdésénél jobban szóródnak az adatok az eddig tapasztaltaknál: a kis cégek 66%-a, a közepesek 75%-a, míg a nagyok majdnem 90%-a alkalmaz külső szolgáltatót ezen a téren.
- *A központtól a helyi HR felé menő tudástranszfer* 10%-os szignifikancia szinten mutat összefüggést a létszámnagysággal ($p=0,0059$). Tendenciáját tekintve a nagy vállalatok tartják ezt a szempontot a leginkább fontosnak (31% jelölte a legjelentősebb kategóriát), a kisebb vállalatok pedig jóval kisebb jelentőséget tulajdonítanak ennek.

4.4.9 TÖBBI TÉNYEZŐ HATÁSA

A továbbiakban a megalakulás időpontja, a cégalapítás módja és a stratégia orientáció kereszttáblás vizsgálatának szignifikáns hatásait ismertetjük (44. táblázat) (Poór et al., 2012).

- Megalakulás időpontja: Bár a Khi-négyzet próba csak 10%-os szignifikancia szinten mutat összefüggést a *HR alkalmazottak száma és a cég alapítás időpontja* között ($p=0,077$), a kategóriák összehasonlítása egyértelmű tendenciákat mutat. A 1995-2000 között alapított cégek közel felére jellemző az 1-5 fő közötti HR-es létszám. A 1995 előtt alapított cégekre a 6-20 fő közötti létszám jellemző (a kategóriában szereplő cégek 44%-a ilyen), míg a később alapított cégeknél jóval kevesebb, 23%, illetve 29% ezek aránya. A magas HR-es létszám leginkább a legrégebben, azaz 1995 előtt alapított cégek sajátja, esetükben 61%-ot képviselnek az öt főt meghaladó HR-létszámúak, szemben a fiatalabb cégek 48, illetve 46%-ával. A Cramers'V mutató gyenge kapcsolatot mutat ($C=0,152$) a két változó (alapítás éve – HR-es létszám) között.
- *A cég alapítás módja és a HR-esek száma* között a Khi-négyzet próba 5%-os szignifikancia szint mellett gyenge kapcsolatot mutat ki ($p=0,017$; $C=0,204$). Mindkét alapítási mód esetén egyaránt alacsony (5-6%) azon cégek száma, ahol egyáltalán nincs HR-es. Az újonnan alapított cégeknél az alacsonyabb, 1-5 fő közötti HR létszám a jellemző, a cégek több mint fele (54%) ilyen, míg a felvásárolt cégekre az 5 fő fölötti létszám a jellemző (59%).
- A cégek *stratégiai orientációja* (növekedés, szintentartás, leépítés) szignifikáns hatással van a külső szolgáltatók foglalkoztatására (pl. HR tervezés, toborzás, kompenzáció és a munkaügyi kapcsolatok esetében).

4.4.10 HR RÉSZLEG NAGYSÁGÁNAK BEFOLYÁSOLÓI

Ezzel összefüggésben azt vizsgáltuk, hogy a legfontosabb HR jellemzők (vállalati összlétszám, expat létszám, hazai kiküldöttek (inpatiate), képzési költségkeret, éves fluktuáció és a személyzeti költségek aránya), hogy befolyásolják a HR részleg nagyságát (45. táblázat).

□ A HR részleg nagyságának (alkalmazottak száma) a cég létszámával, az Expat összlétszámmal, és árbevétellel való kapcsolatát Pearson-féle korrelációval vizsgálva, a korrelációs együtthatók és a hozzájuk tartozó szignifikancia értékek alapján a HR részleg nagysága (alkalmazottak száma) és

- a cég létszáma között minden ésszerű szignifikancia szinten közepes erősségű, pozitív a kapcsolat ($r=0,398$; a nagyobb céglétszám, nagyobb HR részleggel jár együtt);
- az Expat létszáma között gyenge, pozitív irányú kapcsolat van ($r=0,143$);
- az árbevétel között közepes erősségű, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki ($r=0,434$; a nagyobb árbevétel nagyobb HR részleggel jár együtt);
- A cég létszáma és az Expat létszáma között is, közepes erősségű, pozitív kapcsolat fedezhető fel ($r=0,356$);
- Cég létszáma az árbevétel között a korrelációs együttható a legmagasabb értékű ($r=0,498$), bár ez is „csak” közepes erősségű, pozitív kapcsolatra utal;
- Az Expat létszáma és az árbevétel között gyenge, pozitív irányú kapcsolat van ($r=0,262$).

45. táblázat: HR létszámra vonatkozó korrelációs táblázat

	HR létszám	Vállalati összlétszám	Külföldi kiküldöttek száma	Vállalati árbevétel
HR létszám	1	,398**	,143*	,434**
Vállalati összlétszám	,398**	1	,356**	,498**
Külföldi kiküldöttek száma	,143*	,356**	1	,262**
Vállalati árbevétel	,434**	,498**	,262**	1

*=5% és **=10%

Forrás: Poór J.-Kovács I.É.-Pótó Zs. (2012): HR befolyásolók vizsgálata. In: Poór J. (ed.): HR nemzetközi vállalatoknál. (TÁMOP-kutatási jelentés) Menedzsment és HRM Kutató Központ, Gödöllő.

Az inpatiate létszám, a tréning budget (éves képzési költség az éves bérköltség százalékában) a fluktuáció, a bérköltség és a HR alkalmazottak száma közötti összefüggés statisztikailag nem vizsgálható, mivel a Khi-négyszet próba egyik alkalmazhatósági feltétele sem teljesül (túl sok cellába esik 5-nél alacsonyabb elvárt érték).

4.4.11 A 2008-2009-ES KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI ÉS KORLÁTOK

Jogosan merül fel a kérdés, hogy milyen területeken állapítottunk meg a vizsgált országokban működő leányvállalatok esetében jelentős hasonlóságokat és eltéréseket (Mayrhofer et al., 2004).

Egy irányba mutató konvergens tendenciákat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- ❑ A főállású dolgozók száma nem csökkent jelentősen, viszont a szerződéses dolgozóktól legtöbb esetben megváltak a cégek.
- ❑ A fluktuáció tekintetében jelentős, de egy irányba mutató szóródás (5-45%) volt megfigyelhető.
- ❑ A vezetői pozícióban a férfi munkavállalók reprezentációja nagyobb volt, mint a HR-es szakma más beosztásaiban (CRANET, 2006 és 2011).
- ❑ A HR döntések többségét - kivétel a szakszervezetek, HRMS/IT területeit - a vonalbeli vezetés a HR-rel konzultálva, vagy nélküle hozza meg.
- ❑ Leginkább a képzés-és személyzetfejlesztés valamint a toborzás területén vettek igénybe külső szolgáltatókat a vizsgált külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok.

Inkább divergens tendenciákat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- ❑ Számos esetben eltérő mértékű volt az egy HR dolgozóra jutó létszám (40-157 fő/HR dolgozó).
- ❑ Az egyes HR funkció fontossága jelentősen szórt a különböző országokban működő leányvállalatok esetében.
- ❑ Több ország esetében erősen szórt a fiatal (25év<) és az idősebb (>45év) munkavállalók foglalkoztatásának a százalékos aránya (5-15%).
- ❑ A sikert hozó HR-es kompetenciák sorrendje jelentősen szóródott a különböző országokban működő leányvállalatok esetében.

A vizsgált hipotézisekkel kapcsolatos következtetéseink az alábbiak:

- ❑ *H2₁-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.
- ❑ *H2₂-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 minta elemszám).
- ❑ *H2₃-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.
- ❑ *H2₄-alapítás módja:* Az alapítás időpontja 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.

- ❑ *H2₅-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 foglalkoztatására, hat a központból a helyi HR felé menő tudástranszferre és nem hat a helyi tréning és képzés szerepére. Összességében elvetjük a hipotézist.
- ❑ *H2₆-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.
- ❑ *H2₇- HR-részleg méretét befolyásoló vállalati HR jellemzők:* A HR részlege 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.

A jelen kutatás korlátai között a következők említhetők:

- ❑ A mintanagyság növelése örök igény, viszont Románia, Szerbia és Horvátország esetében a nemzetközi cég leányvállalatai esetében igen nagy titkolózást figyeltünk meg.
- ❑ A feltörekvő országok multijainak bevonása nagyon fontos lenne, de ezekben az országokban végzett IHRM kutatások egyik legnagyobb problémája, hogy nehéz a válaszadókhöz hozzáférni. Eddig nem sok sikerrel lehetett ezekben az országokban használni a web-survey módszerét. (Budwar et al., 2010).
- ❑ Ebben a fázisban nem vizsgáltuk az adott ország intézményi környezetének (pl. munkaerőpiac) hatásait. (Megjegyzés: A 2012-2013-ban indított új CEEIRT kutatási kérdőívünkben már ezekre is kitértünk.)

4.5 KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A VÁLSÁGBAN A HR REAKCIÓKRA (2008-2009)

A 2008 októberében kirobbant világválság eltérő helyzetben érte a gazdaságokat Bulgáriában, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában. Az országok kormányai igen hasonló intézkedéseket hoztak a negatív hatások kiküszöbölésének érdekében. Nagyon fontos, hogy tudjuk, a vállalatok, a különböző szervezetek, hogyan reagáltak a válságra. Ezt a vizsgálatunkat elvégeztük és számos publikációinkban (Poór, 2009; Fodor et al., 2009, 2010 és 2011) ismertettük. A következő elemzésben a helyi és külföldi tulajdonú vállalatok eltérő HR reakcióit mutatjuk be a válság idején.

4.5.1 MINTA BEMUTATÁSA

Megkeresésünkre a négy országban – Bulgáriában, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában – összesen 566 szervezet adott választ. A felmérés során a recesszióra adott menedzsment és HR reakciókat is mértük.

A kutatás egy, 9 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőívben alapul. A kérdőív az alábbi fő részekből áll:

- ☐ a cég neve és a jelentés megküldésének a címe,
- ☐ a résztvevő cég jellemzői,
- ☐ a begyűrűző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai,
- ☐ a válság hatásainak enyhítése érdekében tervezett intézkedések,
- ☐ a 2009. évi tervezett béremelés mértéke (%-ban) munkaköri csoportok szerint,
- ☐ a begyűrűző gazdasági és pénzügyi eseményeknek hatása az adott országra az elkövetkező 12-24 hónapban,
- ☐ a HR területeken tervezett változások,
- ☐ egyéb javaslatok és észrevételek.

A jelzett kérdőívet már több alkalommal is felhasználtuk. Így a benchmark vizsgálat kérdései finomodtak és idomultak a változó környezet igényeihez. Nem kérdeztünk pontos mennyiségi adatokat, hanem skálázott értékkészletet használtunk. Figyelembe vettük, a fellelhető és hozzáférhető más hasonló válságkutatások adatgyűjtési szempontjait (Balázs-Veress, 2009; Barrett et al., 2009; HayGroup, 2009, és Hewitt, 2009).

A legnagyobb arányban Magyarországról kaptunk vissza kérdőíveket, a magyar szervezetek aránya a mintában 46,1%. A másik három ország válaszadói közel azonos részben 18% körüli értékekkel szerepelnek a lekérdezésben.

A válaszadók különböző üzleti területekről érkeztek. A teljes mintán belül az ipar és a kereskedelem, valamint az üzleti szolgáltatások kategória jelenik meg a legerőteljesebben. A vizsgált szervezetek 22,4%-a ipari, a többi pedig más ágazati körbe tartozik. A román válaszadók között a legalacsonyabb az ipari és a kereskedelmi szereplők aránya, ugyanakkor az informatikai cégek és az FMCG területen működő szervezetek aránya jelentősebb, mint a másik két országban. Szlovákia esetében a másik három országnál magasabb a szállítmányozó és a pénzügyi közvetítő, Magyarország esetében pedig az üzleti szolgáltatásokkal foglalkozó cégek száma.

A vizsgált mintában a helyi cégek voltak többségben (71,8%), míg a külföldiek aránya 28,2%-os volt. Magyarország esetében inkább a helyiek, míg a másik három ország esetében a külföldi tulajdonú cégek voltak a minta meghatározói.

46. táblázat: A válaszadók tulajdon szerinti megoszlása országonként (%-ban)(n=566)

Országok	Tulajdon		Összesen
	Hazai	Külföldi	
Bulgária	13,1%	23,9%	16,4%
Magyarország	53,1%	29,6%	46,1
Románia	15,5%	24,5%	18,2%
Szlovákia	18,2%	22,0%	19,4%
	100%	100%	100%

Forrás: Poór J. (ed.) (2009): Begyűrűző gazdasági és pénzügyi események - Várható változások a vállalati menedzsment, a bérezés és a HR területén-Bulgária, Magyarország, Románia, Szlovákia 2009. (Kutatási jelentés) Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara-International Human Value – PTE Menedzsment és HR Kutató Központ, Pécs.

Az alkalmazott létszám tekintetében a 100 fő alatti vállalatok közel 70%-os arányt képviselnek. A már nagyvállalatnak számító 500 főnél többet foglalkoztató szervezetek közel 15%-ban vannak jelen a mintában. Kiugró értékeket, az átlagtól való eltérést Szlovákia és Magyarország esetében tapasztalunk a 100 fő alatti kategóriában. Szlovákia esetében kevesebb, Magyarország esetében az átlagtól több a legkisebb alkalmazotti létszám kategóriába eső cégek száma. A bolgár és a szlovák 100 és 500 fő közötti cégek enyhén túlreprezentáltak. A működési terület tekintetében dominálnak a magánszférában működő cégek, a szlovák mintabeli szervezetek esetében az állami vállalatok aránya jelentősen magasabb, mint a mintabeli átlag.

4.5.2 HIPOTÉZIS

A kutatás első elemzési fázisában (2009-2011) a következő, 47. táblázatban olvasható négy hipotézist vizsgáltuk, amelyeket különböző publikációinkban részben vagy teljesen igazoltunk.

47. táblázat: A kutatás első fázisának (2009-2011) hipotéziseivel kapcsolatos következtetések összefoglalása

	Hipotézisek	Eredmény
1:	Nincsenek ország-specifikus reakciók a válságra, a Közép-Kelet-európai országok vállalatai hasonlóképpen reagálnak a krízis által támasztott kihívásokra.	Részben igaz
2:	A kis létszámú vállalatokra kevésbé jellemző, hogy elbocsátásokkal reagálnak a válságra.	Igaz
3:	A válságra adott válaszok nem egységesek a vállalkozók részéről.	Igaz
4:	A reaktív vállalatok másként ítélik meg a válságot, és annak főbb jellemzőit, mint a proaktívan viselkedő cégek.	Részben igaz

Források: Fodor P. -Kiss T.-Poór J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. In: Vezetéstudomány. (10): 2-18.; Fodor, P.- Kiss,T.-Poór,J. (2011): 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 in 2009. Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences, (1):81-104. és PoórJ.-Kosár,Sz.-Fodor,P.-Tóth,V.-Majó,Z.-Csiba,Zs.-Huszárik,E. (2012): The impact of the crisis and recovery on HR and knowledge management in focus – a Hungarian-Slovakian comparison 2009. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, (1): pp. 29-44.

H3: A kutatás második fázisában (2012), amelyre az értekezés céljából vállalkoztunk, azt vizsgáltuk, hogy kimutatható-e szignifikáns különbség a vizsgált négy országban működő külföldi tulajdonú leányvállalatok és a helyi cégek a válság idején mutatott HR reakcióiban. Több tanulmány eredményei szerint is a „magyar vállalatcsoportok közötti legfontosabb különbség a tulajdon (és ettől nem független a méret)” (Sass, 2007: 42). Ezt a hipotézisünket két különböző alhipotézissel próbáljuk igazolni:

- ❑ H3₁: A cég külföldi tulajdona huszonegy (21) HR terület többségében jelentősen különbözik a hazai tulajdonú cégek ilyen irányú tevékenységétől (Hiltrop, 1991).
- ❑ H3₂: A külföldi tulajdonú cégek 2009 évre tervezett béremeléseinek mértéke főleg vezetői és professzionális kategóriákban meghaladja a helyi cégek ilyen irányú jellemzőinek értékét (Kertesi-Köllő, 2001a-d; Antalóczy-Sass, 2005 és Csengődi, 2009).

(Megjegyzés: Ezt a hipotézist részben alátámasztja az, hogy a kutatás első fázisának eredményeit részben igazolja a korábban bemutatott 47. táblázatban írt 1. hipotézisünk, ami szerint: „nincsenek ország-specifikus reakciók a válságra, a vizsgált négy ország vállalatai hasonlóképpen reagálnak a krízis által támasztott kihívásokra” (Fodor et al., 2011).

4.5.3 A CÉGTULAJDON ÉS A HR TERÜLETÉN TERVEZETT VÁLTOZÁSOK ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA

Az alábbiakban a HR területen tervezett változásokra vonatkozó 21 kérdésre adott válaszokat vizsgáljuk tulajdonos szerinti bontásban. Minden esetben Igen/Nem választ lehetett adni aszerint, hogy a válság következményeként kívánnak-e változásokat bevezetni az adott területen. A válaszok tulajdonossal való összefüggésének szignifikanciáját keresztátlában Khi-négyzet próbával vizsgáltuk, továbbá Cramer's V asszociációs mérőszámmal jellemeztük.

48. táblázat: Cégtulajdonos és a HR területek vizsgálata

Megállapítások	HR tevékenységek	Hipotézis igazolt	Tulajdonos		ETA	F-próba Sig.	Cramer's V	Khi- négyzet próba
			Hazai	Kül- földi				
A HR tevékenységek többségénél a külföldi tulajdonos miatt jelentősek az eltérések a helyiekétől	1. Létszámcsökkentés	Igen	28%	46%			0,172	0,000
	2. Teljesítmény menedzsment	Igen	31%	40%			0,086	0,048
	3. Bérrendszer	Igen	27%	37%			0,100	0,021
	4. Szervezeti kultúrát érintő változások	Igen	20%	33%			0,142	0,001
	5. Rugalmas munkaidő	Igen	30%	18%			0,120	0,006
	6. Tudás menedzsment	Igen	21%	31%			0,100	0,021
	7. Kompetencia menedzsment	Igen	16%	29%			0,151	0,001
	8. Változás menedzsment	Igen	16%	28%			0,134	0,002
	9. Besorolási rendszer	Igen	12%	23%			0,139	0,001
	10. Karriertervezés	Igen	8%	22%			0,195	0,000
	11. HR rendszerek integrációja	Igen	5%	15%			0,159	0,000
	12. Tehetség menedzsment	Igen	5%	14%			0,150	0,001
	13. Létszámfejlesztés	Igen	5%	10%			0,105	0,015
H3 ₂ A külföldi cégek átlagban jobban emelték a béreket, mint a helyiek	Béremelés mértéke	Átlag	2,49	3,39	0,116	0,011		
		0%	52%	37%			0,141	0,009

Forrás: Poór J. –Kovács I.É.-Szegedi E. (2012):HR answers to crisis in foreign and domestic firms in four Eastern European countries. (Research Report) Management and HRM Research Centre, Szent István University Gödöllő.

Összességében elmondható, hogy 13 olyan HR akciót találtunk, ahol a kereszttábla elemzés azt mutatja, hogy a külföldi tulajdon szignifikánsan különbözik a hazai tulajdonú cégekkel szemben.

Legnagyobb arányban a „Létszám befagyasztását” választották a válaszadók, 36%-uk kíván ezzel élni, ezt követi a „Létszámcsökkentés” és a „Teljesítmény-menedzsment” 34-34%-kal. Azonban míg a „Létszám befagyasztása” terén nincs érdemi különbség a hazai és külföldi tulajdonú cégek között (36% illetve 39% az igenlő válaszok aránya), addig a „Létszámcsökkentés” sokkal jellemzőbb a külföldi cégekre, 46%-uk adott igenlő választ, míg a hazaiak esetében csak 28%. *Ez esetben szignifikáns összefüggés van a tulajdon hazai/külföldi eredete és a létszámcsökkentés, mint HR területen tervezett változás között.* (Megjegyzés: Ez a megállapításunk ellentmond az előző alpontban

leírtakkal, ami szerint pont ezek a cégek azok, amelyek nagyrészt nem építették le az állandó létszámukat. Helyettük inkább a szerződéses dolgozóitól váltak meg a multik.)

A „Teljesítmény-menedzsment” esetében is markánsan elkülönül a hazai és külföldi cégek válasza, a külföldiek 40%-a választja ezt a lehetőséget, a válságra adott válaszként, míg a hazaiaknak csak 31%-a él ezzel a lehetőséggel, az összefüggés ez esetben is szignifikáns.

Az összesítésben élovasként szereplő (30%-nál több igen válasz) további HR területek közül még a „Bérrendszer” esetében tapasztalható szignifikáns összefüggés, a külföldiek 37%, míg a hazaiak 27%-a számol a bérrendszert érintő változásokkal.

A hét leggyakrabban (30%-ban, vagy a fölött) választott intézkedéstípus közül a „Kommunikáció”, „Átszervezés-összevonás”, „Rugalmas bónusz rendszer” esetében a tulajdon (hazai/külföldi) nincs hatással ezek választására vagy nem választására.

Elmondható, hogy a fejlettebb HR tevékenységet jelentő eszközökkel, mint Szervezeti kultúrát érintő változások, Változásmenedzsment, Kompetenciamenedzsment, Karriertervezés, Tehetségmenedzsment, Tudásmenedzsment, HR rendszerek integrációja jelentős (az igen válaszok 1,5-szerese és közel 3-szorosa közötti) mértékig inkább a külföldi tulajdonú vállalatok kívánnak élni, míg a „Rugalmas munkaidővel” inkább a hazai tulajdonúak.

A képzést-fejlesztést (Munkaerő fejlesztés, Oktatás-képzés) érintő területeken, továbbá az e tevékenységi kör és HR rendszerek kiszervezése területén nem tapasztalható érdemi kapcsolat a hazai és külföldi tulajdonnal.

4.5.4 A CÉGTULAJDON ÉS A 2009. ÉVI TERVEZETT BÉREMELÉS MÉRTÉKE KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS VIZSGÁLATA

A válaszadók 46,9%-a minden dolgozó esetében a bérbefagyasztás mellett döntött. A többi beosztáson belül is igen magas a 0%-os béremelést tervezők aránya. Legrosszabbul e tekintetben az első számú vezetők és az adminisztratív dolgozók, míg az értékesítők számíthatnak a legnagyobb arányú, de még így is igen alacsony béremelésre.

A 2009-re tervezett béremelés mértékének munkatárs csoportonként és tulajdonos kategóriánkénti átlag értékeit és szórásait mutatja a következő, 49. táblázat:

49. táblázat: Béremelés mértékének elemzése tulajdonosi kategóriák szerint

Tulajdonos		Összes alkalmazott	Felső vezetők	Középszintű vezetők	Értékesítők	Műszakiak	Adminisztratív alkalmazottak	Fizikai dolgozók
Hazai	Mean (átlag)	2,49	2,48	2,64	2,94	2,62	2,15	2,24
	N (gyakoriság)	328	287	265	259	263	275	260
	Std.	3,581	4,001	3,863	4,094	3,689	3,268	3,203
Külföldi	Mean (átlag)	3,39	3,48	3,60	3,48	3,42	3,16	3,16
	N (gyakoriság)	148	133	134	130	130	134	128
	Std.	3,539	3,868	3,687	3,566	3,521	3,475	3,564
Total (Teljes)	Mean (átlag)	2,77	2,80	2,97	3,12	2,88	2,48	2,54
	N (gyakoriság)	476	420	399	389	393	409	388
	Std.	3,59	3,982	3,827	3,930	3,650	3,367	3,350
	Sig.	0,011	0,017	0,017	0,196	0,039	0,004	0,010
ETA		0,116	0,117	0,119	0,066	0,104	0,142	0,130
ETA Squared		0,014	0,014	0,014	0,004	0,011	0,020	0,017

Forrás: Poór J. –Kovács I.É.-Szegedi E. (2012):HR answers to crisis in foreign and domestic firms in four Eastern European countries. (Research Report) Management and HRM Research Centre, Szent István University Gödöllő.

Látható, hogy a külföldi cégek esetében jóval magasabbak az átlagértékek, átlagosan közel 0,9%-kal, az F-próba (ANOVA) legtöbb esetben szignifikáns kapcsolatot mutat a cég kategóriák és az egyes munkatárs csoportok tervezett béremelésének átlagértékei között. (Megjegyzés: Nem vizsgáltuk, de feltételezhető, hogy ezek a különbségek abból is adódhatnak, - amit van Hastenberg (1997), Kertesi-Köllő (1998 és 2001a-d) valamint Fazekas (2000 és 2003) különböző publikációikban kiemeltek, hogy ezeknél a cégeknél egy jóval termelékenyebb (pl. jobban megszűrtek, fiatalabbak, képzettebbek, alkalmazkodóbb, stb.) munkavállalói csoport dolgozik. Ebből fakadhatnak többek között a jelzett különbségek is.

Kivételt képeznek az Értékesítők, de még esetükben is a Hazai és Külföldi cégek átlagai között jelentős, fél százalékpont, különbség mutatkozik. A kapcsolat erősségét mutató Eta (szóráshányados) gyenge kapcsolatot mutat a szignifikáns esetekben is.

Átlagosan a legmagasabb béremelésre a hazai tulajdonosú cégek esetében 2009-ben az Értékesítők (2,94) illetve a Középvezetők (2,64) és a Műszakiak (2,62) számíthatnak, legalacsonyabbra pedig az Adminisztratív (2,15) és a Fizikai dolgozók (2,24), míg a külföldiek esetében a legmagasabb béremelést a Középvezetők kapják (3,6), őket követik az Értékesítők és a Felsővezetők egyaránt 3,48%-kal. A legalacsonyabb béremelés esetükben is az Adminisztratív és a Fizikai dolgozóké (3,16-3,16%).

A válaszok 0-25% között szóródnak, a szórásértékek (Std. Deviation) 3,203-4,094 között vannak.

50. táblázat: Béremelés hipotézisének vizsgálata

Hipotézisek	HR tevékenységek	Hipotézis igazolt	Tulajdonos		ETA	F-próba Sig.	Cramer' s V	Khi- négyzet próba
			Hazai	Külföldi				
H3 ₂ A külföldi cégek átlagban jobban emelték a béreket, mint a helyiek	Béremelés mértéke	Átlag	2,49	3,39	0,116	0,011		
		0%	52%	37%			0,141	0,009

Forrás: Poór J. –Kovács I.É.-Szegedi E. (2012):HR answers to crisis in foreign and domestic firms in four Eastern European countries. (Research Report) Management and HRM Research Centre, Szent István University Gödöllő.

4.5.5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KORLÁTOK

A válság megítélésében és az arra adott válaszokban a hazai és külföldi tulajdonú cégek között, több vonatkozásban is markáns különbségek tapasztalhatók. Ezeket foglaljuk össze a következőkben:

- ❑ H3₁: A HR tevékenységek többségénél a külföldi tulajdonos miatt jelentősek az eltérések a helyiekétől.
 - Erre a hipotézisre a 21 HR tevékenység közül 13 esetben találtunk egyértelmű igazolást.
- ❑ H3₂: A külföldi cégek átlagban jobban emelték a béreket, mint a helyiek.
 - Vizsgálatunk igazolta, hogy a cég tulajdona hatással van a tervezett béremelés mértékére. A külföldi cégek átlagosan jobban emelték a béreket. Ez különösen igaz volt a vezető és a professzionális munkakörök esetében. Ez a megállapításunk összecseng a korábban már idézett szakirodalmi megállapításokkal (Antaloczy-Sass, 2005).

Kutatási eredményeink egy web-survey technikán alapuló, négy kelet-európai ország részvételével végzett empirikus kutatáson nyugszik. Elhamarkodott döntés lenne, ha ezeket megpróbálnánk 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 elmondhatjuk, 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 tervezett jövőbeni változásai előre jelezhetik a szervezetek lépéseit.

4.6 KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSA A CAFETÉRIA RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁRA (2011-2012)

A cafetéria rendszerek 1996-ban jelentek meg először Magyarországon. A Mol és Pénzjegynyomda volt úttörő szervezet a rugalmas ösztönzés magyarországi bevezetésében. 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) (László-Poór, 2005).

Ebben az alponthan azt szeretném bemutatni egy 2011-ben és 2012-ben, 302 magyarországi vállalatnál általam elvégzett vizsgálatok adatbázisa alapján, hogy a külföldi tulajdon és a vállalat mérete milyen hatással van a rugalmas juttatási rendszer (ismertebb nevén cafetéria) rendszer alkalmazására. (Megjegyzés: Itt nem célunk a cafetéria rendszerek részletes elemzése, erről bőven lehet olvasni különböző szakirodalmi forrásokban (Poór, 2005 és Poór et al., 2013).

4.6.1 MINTA BEMUTATÁSA

A felmérésben résztvevő vállalatok 67 százaléka hazai, míg 33%-uk külföldi tulajdonú volt. Létszám alapján a vizsgált vállalatok közel 70 százaléka 250 főnél kevesebb létszámot foglalkoztattak. A hazai tulajdonú cégeknek több mint 56%-a, míg a külföldiekének alig 15 százalékának volt az árbevétele 10 milliárd forint alatt.

51. táblázat: A cafetéria felmérésben részt vett vállalatok létszám megoszlása (2011-2012)
(n=302)

Létszám (fő)	Hazai	Külföldi	Összesen
10 fő alatt	50	5	55
10-50	53	15	68
50-250	58	30	88
250-1.000	20	27	47
1000 fő felett	20	24	44
Összesen	201	101	302

Forrás: Poór J. – László Gy. – Beke J. – Óhegyi K. – Kolbe T. (2013): A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei–múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány, (1): pp.2-17.

A felmérésben résztvevő vállalatok közel két harmada (68%) az ipar különböző ágazataiban működött. Kisebb arányban (32%) voltak a mintánkban kereskedelmi és szolgáltató cégek.

52. táblázat: A cafetéria meglétének és hiányának a százalékos megoszlása (%) (2011-2012) (n=302)

	Hazai	Külföldi	Összesen
Cafetéria nincs	77%	57%	67%
Cafetéria van	23%	43%	33%
Összesen	100%	100%	100%

Forrás: Poór J. – László Gy. – Beke J. – Óhegyi K. – Kolbe T. (2013): A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei–múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány, (1): pp.2-17.

A 302 vizsgált szervezet 33%-ánál működik cafetéria rendszer. A külföldiek 43%-a, míg a hazaiak 23%-a alkalmazza rugalmas juttatási rendszer valamilyen formáját.

4.6.2 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KORLÁTOK

A Khi-négyzet próba egyaránt szignifikáns kapcsolatot mutat a Cafetéria rendszer és mindkét vizsgált változó vonatkozásában, azaz a tulajdonforma és a létszám alapján értékelt cégnagyság is összefüggést mutat azzal, hogy van-e egy cégnél Cafetéria rendszer vagy sem ($p=0,000$ – mind a két esetben). A kapcsolat erősségét mutató Cramers'V együttható a külföldi/hazai tulajdon esetében (0,216) gyenge, míg a létszám esetében (0,480) közepes erősségű kapcsolatot jelez (Antalóczy-Sass, 2005; Sass, 2007, stb.)

A vizsgált 302 szervezet összetétele és elemszáma nem teljesen reprezentatív Magyarországra nézve, viszont a felmérésben résztvevő szervezetek listája elég széles ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket vonjunk le a vizsgálatunk alapján.

5 ÖSSZEFOGLALÁS – EREDMÉNYEK ÉS KORLÁTOK

5.1 KÖVETKEZTETÉSEK

5.1.1 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 statisztikák alapján a közvetlen működő tőkeberuházások (FDI) 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 zöldmezős beruházások voltak. Kiemelem továbbá, hogy a nemzetközi cégek (pl. multik vagy transznacionális vállalatok) befektetései fontos szerepet játszottak a kelet-európai privatizációk és cég átalakulások lebonyolításában.

Vizsgálom Szentes (2008), Bartlett-Beamish (2011) és mások munkái nyomán, hogy mi motiválja a cégeket arra, hogy kiterjesszék 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 üzemméretek, 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 (2007) 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”⁴¹ álláspontjait.

Holtbrügge-Welge (2010) 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, képviselői 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 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 mondatják 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) akcióinak negatív következményeit.

⁴¹ Ez alatt értjük azt, hogy a korábbi három irányzat keretében valaki vagy valakik jelentős Pál-fordulást hajtanak vagy hajtottak végre.

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 nem sikerült igazolnia a külföldi tulajdonú leányvállalatoknál „a multik kulturális agymosásának” a sikerét.

Rámutatok arra, hogy az elmúlt évtizedek alatt jelentősen átalakult a multinacionális cégek fogalma és csoportjai. Az elmúlt évszázad '60-'70-es évtizedéig 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. Évezredünk elején megjelentek az ún. feltörekvő (BRIC) 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.

5.1.2 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 készítették 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 hozzá a teljesítmény orientált ösztönzés bevezetéséhez. Megjelent a japán gyakorlatban az ún. tágabb (angolul: broad banding) besorolás gyakorlata. A korábbi évek túlzott egyenlősdisége 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 modelltől 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 maslowi és herzbergi szükséglet, illetve a kétfaktor elméletek, a mclellandi 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 menedzseri funkcióvá vált. A Cranet kutatásaim rámutattak arra is, hogy a magyar és a kelet-európai közsféra 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 teheneknek” számítottak: Ahogy már korábban jeleztem, az elmúlt évtizedben általánosan elfogadott tényré vált, hogy technikához, technológiához és hitelhez nagyon könnyű hozzá jutni. Az igazi versenyelőnyt ebben az időszakban az elkötelezett és hatékony munkaerő jelentette. A jelzett válságjelenségek 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 visszahúzódók csoportja úgy véli, hogy nem nő az elkövetkező években a HR szerepe,
- ❑ míg a harmadik csoport képviselői az ún. helyzettől függő, szituatív felfogást követik.

5.1.3 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, kiküldésének, hazajövetelük biztosításának vizsgálatát helyezték előtérbe a témát kutató szerzők. Ez a helyzet azzal, hogy nemzetközi/transznacionális vállalatok munkavállalóinak 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-mel összefüggésben két sajátos közelítést mutatok be értekezésemben:

- ❑ A *nemzetközi menedzsmentközelítés*, aminek keretében elemzem 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

egyres 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, 53. táblázatban.

53. táblázat: Tipikus IHRM funkciókkal kapcsolatos előnyök és hátrányok

Sorszám	IHRM funkciók	Előnyök (+)	Hátrányok (-)
1.	Erőforrás-biztosítás	- Rugalmas munkaköri (felelősség alapú) meghatározás - Korszerű kiválasztási módszerek - Sokszínűség - helyiek és külföldiek - Nemzetközi karrierlek lehetősége	- Szerződéses dolgozók nagy száma - Szűkre szabott feladatok - Lokalizáció hiánya/késleltetése - Munkaköri határok gyakran elmosódnak - túlmunka
2.	Teljesítmény-menedzsment (TM/TÉR)	- Többcélú TM/TÉR rendszer - Ösztönzés és fejlesztési orientáció - Más szektorokkal összehasonlítva rugalmasabb TM/TÉR rendszer	- A teljesítmény, kultúránként eltérő értelmezése - Nehéz mérni a szervezeti hozzájárulást - Túlmunka rugalmas értelmezése
3.	Személyzet-fejlesztés	- Állandó folyamatos tevékenység - Célzott tréning (személy és hely) - Nemzetközi utánpótlás (talent) programok - Széles körű vezetésfejlesztési programok	- Kultúraidegen magatartás minták - Nem készítik fel a kiküldötteket - A tudástraszfer korlátozott volta - Betanítás jellegű feladatok („drillek”)
4.	Ösztönzés-bérezés	- Teljes javadalmazási orientáció - Jövedelem előny a helyiekkel szemben - Speciális ösztönzés a kiküldötteknek	- Csak kezdetben fizetnek átlag fölött - Jelentős különbségek a helyiek és külföldi kiküldöttek fizetései között - Helyiek ritkán kerülnek be globális részvényprogramba
5.	Dolgozói kapcsolatok	- Eltérő viszonyulás a szakszervezetekhez - Érdekegyeztetés a helyi vezetés kezében van - Tulajdonosi általános felelősségvállalás	- Speciális megállapodás a menedzsment számára - Munkaügyi szabályok rugalmas értelmezése - Szuboptimalizáció - globális termelésstervezés és szervezés

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 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 előretekintő* 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*.

5.1.4 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. A korábban bemutatott 26. ábra a nemzetközi menedzsment hatótényezőit és megvalósítási eszközeit foglalja rendszerbe, amely megfelelő alapot nyújt a címben felvetett kérdéskör vizsgálatára. 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 állításomat hét különböző hipotézissel próbáltam igazolni. A hét hipotézis 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*. A második, 279 leányvállalatra kiterjedő vizsgálatom egyik eredménye volt, hogy a HR jellemzőket alapvetően a szervezetek mandátuma (komplexitása) és azok mérete befolyásolja.
- ❑ 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 van-e szignifikáns különbség a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek esetében a cafetéria rendszerek (rugalmas juttatás) alkalmazása tekintetében. Mindkét vizsgálatomban markáns statisztikai különbségeket tudtam megállapítani a hazai és a külföldi cégek bérezése tekintetében. Közepes differenciákat állapítottam meg a válságra adott HR válaszok és a cafetéria rendszerek megléte esetében.

5.2 EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA

Az értekezésben leírtak hasznosíthatóságával kapcsolatban az alábbiakat tartom fontosnak megemlíteni.

- ❑ Az értekezésemben leírtak nagymértékben 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 használom fel az értekezésemben 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 a szakemberekkel és a professzionális szolgáltatókkal szemben.
- ❑ Kiterjesztettem hazai tulajdonú nagyvállalatokra és KKV típusú vállalatokra az értekezésemben 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) – része, amely irányításommal Közép- és Kelet-Európa (KKE) 11 országának egyetemén 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 a 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 vélekedést, 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 körülményekkel 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 bérdifferentenciák 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.
- Az értekezésemben, mind a HRM, illetve az IHRM fejlődésének elemzése során, gyakran használtam támpontként a világ 41 országának HR kutatóit tömörítő Cranet 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, a révkomáromi Selye János Egyetemen szakvezetőként és Corvinus Egyetemen vendégtanárként oktattok.

- ❑ 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/2x⁴², Louisville-Bellermino/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 oktatok 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. *Tréning-szükséglet* 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 dolgozó 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 az 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 a 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-mel 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

⁴² X = USA-ban 6-8 oktatási hét az Erasmus oktatás esetén általában 1 hét, min. 5 tanítási óra

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 értekezés témájában a *franchise-ról (1991)*. Társszerzője vagyok a témában megjelent nemzetközi Cranet kutatóhálózat tagjai által 2008-ban kiadott „Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. (1st 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 vettek 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 az 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* élőkkel kooperálni az új infókommunikációs eszközök (pl. Email, Skype, Google Docs, Dropbox, Google+ és Facebook Groups) segítségével.

5.3 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 túlreprezentáltak 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 módszerét.
 - 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 alátámasztják a cafetéria (rugalmas juttatási) rendszerekkel kapcsolatos vizsgálataim eredményei.

5.4 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.

5.4.1 A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK HR GYAKORLATA A RÉGIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON (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 a hálózatba egy orosz fejlesztő társaság. A munkámat továbbra is segítik a korábbi fázisban részt vett angol és amerikai kutató kollégák.

5.4.2 A KÜLFÖLDI TULAJDON HATÁSÁNAK 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.
- ❑ A „Közösen a Jövő Munkahelyeiért” pályázat keretében magyar-szlovák elemzem a normál és az atipikus foglalkoztatás általános, szektorális és tulajdoni sajátosságait.

6 IRODALOMJEGYZÉK

1. Abbeglan, J.C. (2006): 21st -Century Japanese Management: New Systems-Lasting Values. Palgrave Macmillan, Hampshire.
2. Abo, T. (1994): Sanyo's overseas production activities: Seven large plants in U.S., Mexico, U.K., Germany, Spain and China. In: Schutte, H. (ed.): The global competitiveness of the Asian firm. St. Martin's, New-York.
3. Achouri, C. (2011): Human Resources Management – Eine praxisbasierte Einführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
4. Ackermann, K.F. (1991): Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft. In: Ackermann, K.F.-Scholz, H. (Eds.): Personalmanagement für 90er Jahre. Stuttgart.
5. Ács G. (2007): Fapados forradalom. Alinea Kiadó, Budapest.
6. Acs, Z.J.-Morck, R.-J.M. Shaver, J.M.-Yeung, B. (1997): The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. Small Business Economics, (9): pp. 7-20.
7. Adamy, J. (2008): Starbucks to Shut 500 More Store, Cut Jobs. The Wall Street Journal, July 2, p. B1.
8. Adizes, I. (1979): Organizational Passages—Diagnosing and Truly Lifecycle Problems of Organizations. Organizational Dynamics, (8): pp.3–25.
9. Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. HVG Kiadó, Budapest.
10. Adler, N.J. (1983): Cross-Cultural Management: Issues to be Faced. International Studies of Management and Organization. (1-2): pp. 7-45.
11. Adler, N. (1983): A typology of management studies involving culture. Journal of International Business Studies. (2): pp. 29-47.
12. Adler, N. (1986): International Dimensions of Organisational Behaviour. PWS-Kent, Boston.
13. Adler, N. (1997): International Dimensions of Organisational Behaviour. PWS-Kent, Boston.
14. Adler, N.J.-Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resource management: a global perspective. In: Pieper, R. (ed.) Human Resource Management. An International Comparison. Walter de Gruyter, New York.
15. Adler, P. - Cole, R. (1993): Designed for learning: A tale of two auto plants. Sloan Management Review, (34): pp. 85-94.
16. Adler, P. (2001): Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. Organization Science, (12): pp.215-234.
17. Ahlstrom, D.-Bruton, G.D. (2010): International Management. Strategy and Culture in the Emerging World. South-Western-Cengage Learning, Mason.
18. Ahmad, S.Z.-Kitchen, P.J. (2008): Transnational corporations from Asian developing countries: The internationalisation characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad. International Journal of Business Science and Applied Management, (2): pp.21-36.
19. Ahorni, Y. (1966): The Foreign Direct Investment Decision Process. Boston (MA).
20. Ajami, R.A.-Bear, B.M. (eds.) (2007): The Global Enterprise Entrepreneurship and Value Creation. International Business Press, New York.
21. Al Gore (2006): Kellemetlen igazság. Göncöl Kiadó, Budapest.
22. Alas, R.-Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
23. Alas, R.-Gao, J. - Carneiro, J. (2010): Connections Between Ethics and Cultural Dimensions. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, (3): pp. 255-262.
24. Aldrick, P. (1998): Buzant Britaon. Management Consultant International, September: pp. 10-15.
25. Alford, O.P.-Nanghton, M.J. (2011): Menedzsment, ha számít a hit keresztény társadalmi elvek a modern korban. Kariosz Kiadó, Budapest.
26. Alexashin, Y.- Blenkinsopp, J. (2005): Changes in Russian managerial values: a test of the convergence hypothesis? International Journal of Human Resource Management, March: pp.427–444
27. Allee, V. (1997): 12 Principles of knowledge management. Training & Development, November, (11): pp.71-74.
28. Allen, R.V. (2008): Obama's Experience Doesn't Match Up. The Wall Street Journal, July 24: p.A15.
29. Alvesson, M.-Berg, P.O. (1992): Corporate Culture and Organizational Symbolism. Walter de Gruyter, Berlin.

30. Alvesson, M.-Johansson A.W. (2002): Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In: Clark, T.-Fincham, R. (Eds.): Critical Consulting. Blackwell Business.
31. Armstrong, M. (1995): Measuring work: the vital statistics. *People Management* 21, September: pp.34-35.
32. Armstrong, M. (1999): *Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
33. Armstrong, M.-Murlis, H. (2007): *Reward Management*. Kogan Page-HayGroup, London.
34. Anderson, C. (1997): Values-Based Management. *Academy of Management Executive*, (4): pp. 25-46.
35. Andersson, S. (2007): Entrepreneurs 'Influence on Firms' International Behaviour. In: Ajami, R.A.-Bear B.M.(Eds.) (2007): *The Global Enterprise Entrepreneurship and Value Creation*. International Business Press, New York.
36. Andersson, U.-Forsgren, M.-Holm, U. (2002): The Strategic Impact of External Networks – Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, (23): pp. 979-996.
37. Andersson, U. - Holm, U. (Eds.), 2011. *Managing the Contemporary Multinational: the Role of Headquarters*. Edward Elgar, Northampton, Mass.
38. Andorka R. (2003): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris , Budapest.
39. Anheier, H.-Glasius, M.-Kaldor, M. (2004): *Globális Civil Társadalom*. Typotex Kiadó, Budapest.
40. Antal L. (2004): *Fenntartható-e a fenntartható növekedés? Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest.
41. Antalóczy K.-Éltető A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. *Közgazdasági Szemle*, február: pp.158-172.
42. Antalóczy K.-Sass M. (2005): A külföldi működőtőke befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatása Magyarországon. május: pp.494-520.
43. Araujo, L.-Rezenda, S. (2003): Path dependence, MNCs and the internationalisation process: A relational approach. *Internationalisation Business Review*, (12): pp.719-737.
44. Arredy, J.T. (2005): New Frontier Deep Inside China, American Family Struggles to Cope. *The Wall Street Journal*, August 2.: pp. A1, A6.
45. Arredy, J.T. (2008): China's Export Machine Threatened by Rising Costs. *The Wall Street Journal*, June 30. pp. 1 és A4.
46. Armbrüster, T. (2006): *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press, Cambridge.
47. Aronson, E. (2003): *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest.
48. Arredy, J.T. (2008): China's Export Machine Threatened by Rising Costs. *The Wall Street Journal*, June 30: pp.1 és A9.
49. Artner A. (2006): *Globalizáció alulnézetben: elnyomott csoportok – lázadó mozgalmak*. Napvilág Kiadó, Budapest.
50. Árvai L. (1994): A Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi beruházások helye és perspektívái a hárompolúsú világ gazdasági rendszerben. *Közgazdasági Szemle*, (3).
51. Árvai L. (1995): *Külföldi tőkeberuházások Közép-Kelet Európában*. - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
52. Árvai L. (1998): *Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon*. Kairon Kiadó. Budapest.
53. Árvai L. (2002): Globalizáció és gazdasági növekedés: kérdőjelek és felkiáltójelek. In: Matolcsy Gy. (ed.): *Növekedés és globalizáció*. Kariosz-Növekedéskutató Intézet, Budapest.
54. Ascot, M. (2002): *Cultural mayhem*. Mercer Roundtable, Bangkok.
55. Asgary, N.-Walle, A. H. (2002): The cultural impact of globalisation: economic activity and social change. *Cross Cultural Management: An International Journal*, (3): pp.58-75.
56. Ash, R.A. - Levine, E. (1980): A Framework for Evaluating Job Analysis Methods. *Personnel*, November–December: pp.53–59.
57. AHK (2012): *Ausländische Direktinvestitionen in Ungarn Bestand am Jahresende (Millionen Euro)* www.duihk.hu/wirtschaft (09.02.2012)
58. Auchouri, C. (2011): *Human Resource Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
59. Autio, E.-Sapienza, H.J.-Almeida, J. (2000): Effects of age at entry knowledge, intensity and limitability of international growth. *Academy of Management Journal*, (43): pp. 909-1014.
60. Babbie, E. (2003): *Társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.

61. Bach, S. (2005): Personnel Management in Transition. In: Bach, S. (ed.): Managing Human Resources. Personnel Management in Transition. Blackwell, Oxford.
62. Baicr, S.-Demmerle, E. (2003): Habsburg Ottó élete. Európa, Budapest.
63. Baird, L. - Meshoulam, I. (1988): Managing two fits of strategic human resource management. Academy of Management Review, (13): pp.116–128.
64. Bakacsi Gy.-Takács S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és a szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepén Magyarországon. Vezetéstudomány, (2): pp.15-22.
65. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. - Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
66. Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsony A. – Imre V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business, (37): pp. 69–80.
67. Bakacsi Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései. Vezetéstudomány, Különszám pp. 35-45.
68. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. - Takács S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. (2. kiadás) KJK-Kerszöv, Budapest.
69. Bakacsi Gy. (2012): A globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. Vezetéstudomány, (4): pp.12-22.
70. Balaton K. (1985): Mikroelektronika szervezeti hatásai. Az empirikus vizsgálatok tapasztalatainak értékelése szervezeti alakítási konzekvenciák. Vezetéstudomány, I. II. és III. részek, (9): pp. 32-37; (10): pp.18-27; (11): pp. 22-27.
71. Balaton K. (2004): Vállalati stratégiai magatartás és szervezeti változás az átalakulás időszakában (1990-2002) – Magyarország példája. (Akadémiai doktori értekezés) MTA, Budapest.
72. Balaton K. (2005): Vállalati stratégiai magatartás a rendszerváltás után. Harvard Business manager, július-augusztus: pp.54-63.
73. Balatoni A.-Pitz M. (2012): A működőtőke hatása a bruttó nemzeti jövedelemre Magyarországon. Közgazdasági Szemle, (1): pp.1-30.
74. Balázs Gy.-Veress R. (2009). HR kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején. Hewitt, Budapest.
75. Ball, A.D.-McCulloch, W.H. Jr.-Frantz, P.L.-Geringer, I.M.-Minor, M.S. (2004): International Business. McGraw-Hill/Irwin.
76. Balogh Á. (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? (PhD. értekezés) Pannon Egyetem, Veszprém.
77. Balogun, J.-Jarzabkowski, P.-Vaara, E. (2011): Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. Journal of International Business Studies, (6): pp. 765-786.
78. Baltay K. (2004): HR siker a vezérigazgató szemüvegén keresztül. Munkaügyi Szemle, július: pp.16-18.
79. Bamber, G.J.-Lansbury, R.D. (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge, New-York.
80. Bamberry, G. - Wickramasekera, R. (2003): Exploration of Globals/International New Ventures: Some Evidence from the Australian Wine Industry. Australasian Journal of Regional Studies, 9, (2):pp. 207-220.
81. Bangert, D.C. – Poór, J. (1993): The Evolution of Multinational Participation in Eastern Europe. International Executive, March-April: pp. 14-22.
82. Bangert, D.C.-Poór, J. (1993): Foreign involvement in the Hungarian economy: its impact on human resource management. International Journal of Human Resources Management, (4): pp. 817-841.
83. Bangert, D.C.-Poór, J. (1995): Human resource management in foreign affiliates in Hungary. In: Shenkar, O. (ed.): Global Perspectives of Human Resource Management. Prentice Hall, New Jersey.
84. Bank D. (ed.) (2008): Nagyfoglalkoztatók foglalkoztatási szándékai a pénzügy és gazdasági válság kapcsán. GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest.
85. Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
86. Barakonyi K. (2001): Nemzetközi vállalatok stratégiája. In: Poór J.-Farkas F.: Nemzetközi menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
87. Barakonyi K.-Borgulya I.-né (2003): Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
88. Baráth G.-Molnár B.-Szépvölgyi A. (2001): A külföldi működőtőke szerep Magyarországon átalakuló gazdaságában. Tér és Társadalom (2): pp. 183-190.
89. Bárdi L. (ed.) (1999): Globalizáció és nemzetépítés. Teleki László Alapítvány, Budapest.

90. 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.
91. Bárdos-Feltornyi M. (2005): Tudományelméleti kalandozások. L'Hartman, Budapest.
92. Barkema, H.G.-Bell, J.H.-Pennings, J.M. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *SMJ*, (17): pp.151-166.
93. Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, (1): pp.99-120.
94. Bartek L.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest.
95. Bartlett, C.A. (1986): Building and managing the transnational challenge. In: Porter, M.E (ed.): *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston.
96. Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (1989): *Managing across border: The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston.
97. Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (1992): *Transnational Management Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. Irwin, Homewood.
98. Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (1998): *Managing across Borders. The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Cambridge.
99. Bartlett, C.A.-Yoshihara, H. (1998): New Challenges for Japanese Multinational. Is Organizational Adaptation their Achilles Heel? *Human Resource Management*, (1): pp. 19-43.
100. Bartlett, C. A.-Ghoshal, S. (2000): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. (3rd ed) Irwin/McGraw-Hill, Boston.
101. Bartlett, C.A.-Ghoshal, S. (2003): Managing across borders. *The British Journal of Administrative Management*, Spring: pp. 24-25.
102. Bartlett Ch.-Ghoshal, S.-Beamish, P. (2006): *Transnational Management*. McGraw-Hill-Irwin, Boston.
103. Bartlett, C.A.-Beamish, P.W. (2011): *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. (6th ed.) Irwin/McGraw-Hill, Boston
104. Barrett, C. W.-Musso, C. S.-Padhi, A. (2009). Upgrading R&D in a downturn. *The McKinsey Quarterly*. 23 March.
105. Baruch, Y. (2002): No Such Thing as a Global Manager. *Business Horizons*, January-February: 36-42.
106. Bauman, Z. (2002): Globalizáció: a társadalmi következmények. Szukits Kiadó, Szeged.
107. Bayer J. (2000): A globalizáció és politikai visszahatásai. MTA-PTI, Budapest.
108. Baylis, J.-Wirtz, J.-Cohen, E.-Gray, C.S. (2005): A stratégia a modern korban. Zrinyi Kiadó, Budapest.
109. Barakonyi K. (2001): Nemzetközi vállalatok stratégiája. In: Poór J.-Farkas F. (Eds.): *Nemzetközi vállalati menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest.
110. BDO (2005): *Working Abroad. The Complete Guide to Overseas Employment*. BDO-Kogan Page, London.
111. Beamish, P. (2006): The High Cost of Cheap Chinese Labor. *Harvard Business Review*, June.
112. Beamish, P. W.-Morrison, A. J.-Rosenzweig, P. M. (2000): *International Management Text and Cases*. Irwin McGraw-Hill, Boston.
113. Beck, U. (2005): Mi a globalizáció? a globalizmus tévedései - válaszok a globalizációra. *Belvedere Meridionale*, Szeged.
114. Beer, M.-Spector, B.-Lawrence, P.-Quinn-Mills, D.-Walton, R. (1984): *Managing Human Assets: The Ground-Breaking Harvard Business Scholl Program*. The Free Press, New-York.
115. Békési G.-Helpert L.-Muraközy B. (2011): A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, február: pp.111-132.
116. Bekker Zs. (ed.) (2000): *Alapművek, alapirányzatok. Gazdaságelméleti olvasmányok*. Aula Kiadó, Budapest.
117. Belcourt, M. - McBey, K. J. (2004): *Strategic Human Resources Planning*. Thomson - Nelson.
118. Bell, J. (1995): The internationalisation of small computer software firms. A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, (8): pp. 60-75.
119. Benczés I.-Csáki Gy.-Szentés T. (2009): *Nemzetközi gazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
120. Benedek T. (2002): A külföldi érdekltségű vállalatok foglalkoztatási politikája és annak hatása a foglalkoztatottság változásaira. *Munkaügyi Szemle*, július-augusztus: pp. 47-54.
121. Bennis, W.-Goldsmith, J. (2003): *Learning to Lead*. Basic Book, New York.

122. Benson, J.K. 2(1975): The inter-organizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, (20): pp. 229-249.
123. Benson, P. (2008): The Future of Jobs: How do we organize work for the 21st century. *Global insight in People Management, Annual Conference, Cyprus Human Resource Association and Cranet, Nicosia, 21-22 May, 2008*.
124. Berend T. I. (2004): A globalizáció és hatása a centrum periféria kapcsolatokra Európában. *Mindentudás Egyeteme* (előadás), szeptember 6.
125. Berde Cs. (2012): Ember a szervezetben. In: Poór J. - Berde Cs.- Karoliny M-né.- Takács S. (Eds.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest*.
126. Berg,N.-Holtbrügge, D. (1997):Wettbewerbsfähigkeit von Nationen, *Der Diamant Ansatz von Porter. Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, (4): pp.199-201.
127. Berki E. (2004): Csatlakozó országok kereseti viszonyai és bérfelzárkozási törekvései. *Munkaügyi Szemle*, I. rész, szeptember: pp.23-29. II. rész, október: pp.28-32.
128. Bernek Á. (2002): A globális gazdasági földrajz. *Nemzeti Könyvkiadó, Budapest*.
129. Berry, J.W. (1980): Social and cultural change. In: Trindis, H.C.-Brislin, R. (Eds.): *Handbook of Cross-cultural Psychology*. Allyn&Bacon, Boston.
130. Berstein, G.L.-Fuki, H. (1988): *Japan and the World*. St. Martins Press, New-York.
131. Bevan, A.-Estrin, S.- Meyer,K. (2004):Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, February: pp. 43-64.
132. Bhagwati, J. N. (2004): *In Defense of Globalization*. Oxford University Press, Oxford.
133. Bhagwati, J. (2008): Vállalatok ragadozók vagy jótékonyok? In: Szilágyi K.-Balázs Z. (Eds.) (2008): *Globalizáció és a kapitalizmus. Századvég Kiadó, Budapest*.
134. Bilkey, W.J.-Tesar, G. (1977): The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8, (1): pp. 93-98.
135. Bill, G. (1999): *Üzlet @ gondolat sebességével*. Alexandria Kiadó, Budapest.
136. Biloslavo R.-Lynn M. (2007): Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. *Management Decision*, (45): pp. 773-788.
137. Bird, A.-Taylor, S.-Beechler, S. (1998): A typology of international Human Resource Management in Japanese multinational corporation: Organizational Implications. *Human Resource Management*, (2): pp.159-172.
138. Birg, H. (2005): *A világ népessége*. Corvina, Budapest.
139. Birkinshaw, J.M.-Morrison, A. J. (1995): Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, (4): pp. 729-753.
140. Birkinshaw, J.M. (1997): Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, (18): pp. 207-229.
141. Biró B.-Serfőző M. (2003): Szervezetek és kultúra. In: Hunyady Gy.-Székely M. (Eds.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
142. Bisley, N. (2007): *Rethinking Globalization*. Palgrave-Macmillan, New York.
143. Björkman, I.-Briscoe, D.-Festing, M.-Pucik, V.-Sparrow, P. (2010): Textbooks and Teaching of IHRM: What, Why and How? In: 11th International Human Resource Management Conference Delivering World Class Research to Achive Global Results. Aston Business School, Birmingham, 9-13 June, 2010.
144. Black, J.S.-Gregersen, H.-Mendenhall, M.-Stroh, L. (1999): *Globalizing People Through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading.
145. Black, J.S. (1988): Workrole Transition: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, Summer: pp. 274-291.
146. Black, J.S. (1991): Returning Expatriates Feel Foreign in their native Land. *Personnel*, (8): 32-40.
147. Black, J.S.-Gregersen, H.-Mendenhall, M.-Stroh, L. (1999): *Globalizing People Through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading.
148. Blahó A. (ed.) (2002): *Világgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
149. Blahó A. (ed.) (2004): *Világgazdaságtan*. (II. kötet) Aula Kiadó, Budapest.
150. Blahó A. és munkaközössége (2008): *Világgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
151. Blazsetics A. (2011): Visegrádi országok gazdasága különös tekintettel a működő tőke importra. *Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest*.
152. Blom, H.-Meier, H. (2002): *Interkulturelles Management*. Herne Verlag, Berlin.

153. Bloodgood, J.M.-Sapienza, H.J.-Almeida, J.G. (1996): The Internationalisation of New High Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (4): pp.61-76.
154. Bloom, M.-Milkovich, G.T.-Mittra, A. (2003): International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts. *International Journal of Human Resource Management*, (8): pp.350-1368.
155. Boas, F. (1975): *Népek, nyelvek, kultúrák*. Gondolat Kiadó, Budapest.
156. Bob, A.-Bábosik M.-Poór J.-Williams, A. (1992): A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, (2): pp.14-19.
157. Bobrow, E.E. (1990): Participative Process Can Shape New Product Development. *Marketing News*, 9.
158. Bock Gy.-Misz J. (2006): *Nemzetközi közgazdaságtan*. Tri-Mester Kiadó, Tatabánya.
159. Boda Zs. (2004): *Globális ökopolitika*. Helikon Kiadó, Budapest.
160. Bodai P. (2008): *OHE konferenciák és kiállítások témái. (kézirat)*, OHE, Budapest.
161. Bogár L. (2003): *Magyarország és a globalizáció*. Osiris Kiadó, Budapest.
162. Bogár L. (2012): *Globalo-büntiben*. Kairosz Kiadó, Budapest.
163. Bogdán J. (2008): A globális vállalatok és a kulturális sokszínűség. *Munkaügyi Szemle*, (3): pp.6-8.
164. Bohlander, G. - Snell, S. (2007) *Managing Human Resources*. Thomson, Mason.
165. Boitlehner, I.-Hofstadler, H. (2008): Austrian companies in expatriate management. *New Trends and Tendencies in the Human Resource Management - East meets West*, Cranet Network Conference, Pécs, 13-14, June.
166. Bojár G. (2005): *Graphi-sztori. Egy magyar mini-multi története*. HVG Kiadó, Budapest.
167. Bokor A.-Bíró A.-Kováts G.-Takács S.-Toármiczky A. (2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. *Munkaügyi Szemle*, I. rész: február: 19-24.; II.rész: március: pp. 15-20. és III.rész: április: pp.15-19.
168. Bokor A.-Fejér P.-Frisch A.-Ladányi V. Szabadi H. (2006): *Karrier menedzsment Magyarországon-HR vezetők nézőpontja*. I.rész: október: pp.15-18.; II.rész november: pp.15-18. és III.rész: december: pp.11-14.
169. Bokor A.-Szóts-Kováts K.-Csillag S.-Bécsi K.-Szilvás R. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
170. Bokor A.-Szóts-Kováts K.- Csillag S.- Bécsi K.- Szilvás R. (2009): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
171. Borgulya I-né. (2004): *Kultúrákőzi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. PTE KTK, Pécs.
172. Borgulya I-né.-Barakonyi K. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
173. Borgulya I-né. (2010): *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
174. Borgulya I-né (2011): *Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak üzleti kommunikációjában és kooperációjában*. In: Poór J.-Dr. Bóday P.-Kispál-Vitay Zs. (Eds.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben*. Gondolat Kiadó, Budapest.
175. Bormann, W.A. (1968): *Personalwirtschaftliche Sonderprobleme Internationalen Unternehmungen*. (Diss.) München.
176. Bossaert, D.-Demmke, Ch. (2003): *Civil Services in the Accession States*. European Institute of Public Administration, Maastricht.
177. Boudreau, J.W. (2010): *Retooling HR*. Harvard Business Press, Boston.
178. Bouget, C.-Birkinshaw, I. (2008): Managing power in the multinational corporations: How low power action gain influence. *Journal of Management*, (3): pp.477-508.
179. Bournois, F. (1991): *La gestion des cadres en Europe*. Eyrolles, Paris.
180. Bowenn, H.P.-Leamer, E. E.-Sveikanskas, L. (1987): Multicountry, Multifactor Factor Tests of the Factor Abundance Theory. *American Economic Review*, (77): pp. 791-809.
181. Bower, J.,L.-Leonard,H..H.-Paine, S.,L. (2011): *Capitalism at Risk Rethinking the Role of Business*. Harvard Business Press, Boston.
182. Boyaciggler, N.A.-Adler, N.J. (1991): The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, (2): pp. 262-290.
183. Boyle, D.-Simms, A. (2009): *The new economics*. Earthscan, London.
184. Bögel Gy. (1999): *Nyereségközpont, üzletág, divízió*. Kossuth Kiadó, Budapest.
185. Bóthe Cs. (2011): *Egy menedzser tünődései*. Blogkönyv. Gondolat Kiadó, Budapest.
186. Branyiczki I.-Bakacsi Gy.- Pearce, J. L. (1992): Back Door: Spontaneous Privatization in Hungary. *Annals of Public & Cooperative Economics*. (2): pp.303-324.

187. Braun, W.-Warner, M. (2002): The culture – free 'versus' culture specific management debate. In: Warner, M. – Joyut, P. (Eds): *Managing Across Cultures*. Thomson, London.
188. Bray, D. W.-Campbell, R. J. - Grant, D. L. (1974): *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. Wiley, New York.
189. Breitfelder, D.M.-Dowling, D.W. (2008): Why Did We Ever Go Into HR? *Harvard Business Review*, July-August: pp. 39-43.
190. Bremond, J.-Geedan, D. (2005): *Közgazdasági és társadalomtudományi Kisenciklopédia*. Napvilág Kiadó, Budapest.
191. Brewster, C.-Hegewisch, A.,-Lockhart, T. (1991): 'Researching Human Resource Management: The Methodology of the Price Waterhouse-Cranfield Project on European Trends,' *Personnel Review*, (6): pp. 36–40.
192. Brewster, C. (1991): *The management of expatriates*. Kogan Page, London.
193. Brewster, C. (1992): Starting again: industrial relations in Czechoslovakia. *The International Journal of Human Resource Management*, December: pp. 555-574.
194. Brewster, C.-Larsen, H.H. (1992): Human Resource Management in Europe. Evidences from Ten Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, (3): pp. 409-434.
195. Brewster, C. (1993): Developing an „European” model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. (4): 763-784.
196. Brewster, C.-Hegewisch, A. (eds.) (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Routledge, London.
197. Brewster, C.-Hegewisch, A.-Mayne, L.-Tregaskis, O. (1994): Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield Project. Appendix 1. In: Brewster, C. and Hegewisch,A. (Eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*, London: Routledge.
198. Brewster, C. (1994): European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? In: Kirkbridge, P. (ed.): *Human Resource Management in Europe*. Routledge, London.
199. Brewster, C. (1995): Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, (1): pp. 1-21.
200. Brewster, C.-Scullion, H. (1997): A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*, (3): pp.32-41.
201. Brewster, C. (1999): Who is listening to HR? *People Management*, (23): pp.16-18.
202. Brewster, C.-Hilar, H. (eds.) (1999): *International HRM*, Routledge, London.
203. Brewster, Ch. (1999): Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, (3): pp. 45-64.
204. Brewster, Ch.-Mayne, L.-Tregakis, O. (2001). Flexible Working in Europe. *Journal of World Business*. (2): pp.133-151.
205. Brewster, C. (2002a): Foreign Drivers. *People Management*, (13): pp.23-24.
206. Brewster, C. (2002b): *Human Resource Practices in Multinational Companies*. Blackwell, Oxford.
207. Brewster, C. (2003): Arguments in International and Comparative HRM, 7th Conference on International Human Resource Management, June, Limerick.
208. Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, (4): pp.365-382.
209. Brewster, C. – Maryhofer, W.-Morley, M. (2004a): The concept of strategic European human resource management. In: Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (Eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, London.
210. Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (eds.) (2004b): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, London.
211. Brewster, C. (2006): Comparing HRM policies and practices across geographical borders. In: Stahl, G. - Bjorkman, I. (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publication, Cheltenham.
212. Brewster, C.-Sparrow, P.-Vernon, G. (2008): *International Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
213. Brewster, C. (2010): Comparative HRM: Concepts and Concerns. In: 11th International Human Resource Management Conference Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, Birmingham.

214. Brewster, C.-Morley, M.-Buciuniene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, (5): pp.145-155.
215. Brewsters, Ch.-Bennett, C.V. (2010): Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, (14): pp. 2568–2588.
216. Brewster, C.-Mayrhofer, W. (Eds.) (2012a): *Handbook of Research On Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham.
217. Brewster, C. (2012b): Conducting international comparative research. (Presentation) Radboud University, Nijmegen, February 9, 2012.
218. Brimm, L.-Arora, M. (2001): Case: Diversity management at Hewlett-Packard, Europe. In: Albrecht, M.H. (ed.): *International HRM Managing Diversity in Workplace*, Blackwell Business, Oxford.
219. Briscoe, D. R.-Schuler, R. (2004): *International Human Resource Management*. Routledge, London.
220. Briscoe D.R.-Schuler R.S.-Claus L., 2009: *International Human Resource Management – Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge, London.
221. Brock, D.M.-Shenkar, O.-Shoham, A.-Siscovick, I.C. (2008): National culture and expatriate deployment. *Journal of International Business Studies*, (39): pp. 1293-1309.
222. Brodbeck, F. (2010): Learning from GLOBE project: Towards Practical Applications for Cross-Cultural HRM. In: 11th International Human Resource Management Conference Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, 2010, Birmingham.
223. Broughton, P.D. (2007): *Ahead of the Curve*. The Penguin Press, New York.
224. Brown, L. R.-Flavin, Ch.-French, H. (1995): *A világ helyzete. Föld Napja Alapítvány*, Budapest.
225. Brown, R.C. (1995): Employment and Labor Law Considerations in International Human Resource Management. In: Shenkar, O. (ed.): *Global Aspect of Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
226. Bryan, L. (2008): Leading through uncertainty. *The McKinsey Quarterly*, December. <http://www.mckinseyquarterly.com>.
227. Buckingham, M.-Coffman, C. (1999): *First, break, all the rules*. Simon-Schuster, New-York.
228. Buckley, P.J.-Casson, M. (1985): *The Theory of Multinational Enterprise*. The MacMillan Press, London.
229. Buckley, P.J. (2004): *The Challenge of International Business*. Palgrave Macmillan, New-York.
230. Bucknall, H.-Ohtaki, R. (2005): *Mastering Business in Asia Human Resource Management*. Wiley, Singapore.
231. Budai A. (2006): Új vizsga, új tudás. Új Pedagógiai Szemle, <http://www.epa.oszk.hu>
232. Buder, R. - Huang, G.T. (2006): *GUANXI – The art of relationship*. Simon & Schuster, New-York.
233. Budhwar, S. P. (2003): Employment relations in India. *Employee Relations*, (2): pp.132-148.
234. Budhwar, S.P. (2004): *Managing Human Resources in Asia-Pacific*. Routledge, London.
235. Budhwar, P.-Björkman, I.-Varma, A.-Aryee, S.-Debraf, Y.-Mellahi (2010): Symposium - Conducting Research and Publishing on International HRM in Emerging markets - Issues, Concerns and Possible Solution. In: 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, 2010, Birmingham.
236. Burton, J.P.-Butler, J.E.-Mowday, R.T. (2003): Lions, tigers and alley cats: HRM's role in Asian business development. *Human Resource Management Review*, (3): pp.487-498.
237. Butler, J. E.-A Lee, T.W. (2003): Regional recovery and development: The role of HRM in East and Southeast Asia. *Human Resource Management Review*, (3): pp.367-372.
238. Cakrt, M. (1993): Management education in Eastern Europe: Toward mutual understanding. *Academy of Management Executive*, (4): pp.63-68.
239. Caliguri, P.-Phillips, J.-Lazarova, M.-Tarique, I.J.-Bürgi, P. (2001): The Theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training information. *International Journal of Human Resource Management*. May: pp.357-372.
240. Cameron, R. (1994): *A világgazdaság rövid története*. Maecenas Kiadó, Budapest.
241. Canback, S. (1998): *Transaction Cost Theory and Management Consulting*, Henley Management College Working Papers, Washington.
242. Carell, M.R.-Elbert, N.F.-Hatfield, R.D. (2000): *Human Resource Management*. The Dryden Press, Fort Worth Philadelphia.
243. Carell, M.R.-Elbert, N.F.-Hatfield, R.D.-Grobler, P.A.-Marx, M.-Schyf, S. (2000): *Human Resource Management in South Africa*. Pearson Education, South-Africa.
244. Carey, D.-Weichs, M.-C. (2004): *Vezérelvek a gyakorlatban*. HVG Kiadó, Budapest.

245. Carl, V. (1989): Problemfelder des Internationalen Managements, München.
246. Carr, A.-Durant, R.-Downs, A. (2004): Emergent strategy development, abduction, and pragmatism: New Lessons for corporations. *Human Systems Management*, (2): pp. 79-91.
247. Cartwright, R. (2004): Mastering the Globalization of business. Palgrave-Macmillan, New York.
248. Castells, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. I. kötet. Gondolat-Infonia, Budapest.
249. Caves, R. (1986): Multinational firms and economic analysis. (1 és 2. kiadás) Cambridge University Press, Cambridge.
250. Caves, R. E., (1998): Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Mobility of Firms. *Journal of Economic Literature*, (36): pp. 1947-1482.
251. Cavusgil, S.T. (1980): On the Internationalisation Process of Firms. *European Research*, (4): pp.273-281.
252. Cavusgil, R.-Godiwalla, C. (1982): Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20, (4): pp.47-54.
253. Cavusgil, S.T.-Ghauri, P.N.-Agarwal, M.R. (2002): *Doing Business Emerging Markets*. Sage Publications, Thousand Oaks.
254. Cavusgil, S.T.-Knight, G.-Riesenberger, J.R. (2008): *International Business. Strategy, Management and the New Realities*. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River.
255. Cerdin, J.L. (2002): *L'expatriation. d'Organisation*, Paris.
256. Chakravarthy, B.S.-Perlmutter, H.V. (1985): Strategic planning for global business. *Columbia Journal of World Business*, Summer: pp. 62-67.
257. Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
258. Chandler, A.D. (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press, Cambridge.
259. Chang, Ch. S.-Chang, N.J. (1994): *The Korean Management System*. Wesport, Connecticut.
260. Charan, R. (2009): *Leadership in the era of economic uncertainty*. McGraw Hill, New York
261. Chetty, C.-Campbell-Hunt, C. (2004): A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a „Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, (1): pp.57-82.
262. Chetty, S.-Holm, D. B. (2000): Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, (9):83-93.
263. Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
264. Chikán A. (2005): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
265. Chikán A.-Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
266. Child, J.D. (1981): Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations. In: Cummings, I.I.-Staw, B.M. (Eds.): *Research Organizational Behavior*, JAI Press. Greenwich.
267. Child, J.D. (2002): Theorising about organisation cross – nationally: Part 1 an introduction. In: Warner, M. – Joyut, P. (Eds.) (2002): *Managing Across Cultures*. Thomson, London.
268. China (2007): <http://chinatechnews.com/2007/01/18/4869-foxconn-sets-up-new-trade-union/>.
269. Chiu, W. C.K. (2003): Employee stock ownership plans and organizational integration among workers in the People's Republic of China. *Human Resource Management Review*, (3): pp.407-421.
270. Cho, Y.,-Park, H. (1998): Conflict management in Korea: The wisdom of dynamic collectivism. In: Leung, K. - Tjosvold, E. (Eds.): *Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures*. John Wiley & Sons, Singapore & New-York.
271. Christensen, C.M.-Raynor, M.E. (2003): Miért foglalkoznak erőskezü igazgatók menedzsmentelmélettel? *Harvard Business Manager*, September: pp.7-16.
272. Chua, A. (2008): The East-West divide: The roots of enmity. *International Herald Tribune*, March 22-23: p. 10.
273. Clark, T.-Knowles, L. (2003): Global myopia. *Journal of International Management*, 9: 361-372.
274. Clarke, S. (1998): Trade unions and the non-payment of wages in Russia. *International Journal of Manpower*, 1-2: 68-94.
275. Clerk, D de.-Sapienza, H.-Crijns,H. (2005): The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms, *Small Business Economics*, 4, 409-419
276. Cohen, L.-Young, A. (2006): *Multisourcing*. Harvard Business School Press, Boston.

277. Cole, M. (2005): Kulturális pszichológia. Gondolat Kiadó, Budapest.
278. Collins, J. (2001): Good to great. Harper Business, New-York.
279. Common, M. (2003): The World Bank-World Development Report 2003: Sustainable Development in a Dynamic World-Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life (Book). International Journal of Technology Management & Sustainable Development, (1): pp. 65-66.
280. Condrey, S.E. (2005): Handbook of Human Resource Management in Government. John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
281. Corina, S.-Musztyné B.B.-Tódor M. (2006): Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Romániában. Személyügyi Hírlevél, (7-8): pp.26-38.
282. Courtney (2001): 20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertain World. Harvard Business School Press, Boston.
283. Couto, V.-Mani, M.-Lewin, Y.A.-Peeters, C. (2006): The Globalization of White-Collar Work. Booz Allen Hamilton - Duke University.
284. Crafts, N. (2000): Globalization and Growth in the Twentieth Century. IMF Working Paper 00/44.
285. Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
286. Cranet (2011): International Executive Report 2011, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
287. Cui, A.S.-Griffith, A.D.-Causgil, S.T.-Dabic, M. (2006): The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries: A Croatian illustration. Journal of World Business, (41): pp.100-111.
288. Cummings, T.G.-Worley, C.G. (1993): Organization development and Change. West Publishing, St. Paul.
289. Cyr, D. J.-Schneider, S. C. (1996): Implications for Learning: Human Resource Management in East-West Joint Ventures. Organization Studies, (2): pp. 207 – 226.
290. Czakó E.-Wimmer Á.-Zoltayné Paprika Z. (1999): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. BKÁE Vállalatgazdaságtani Tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont.
291. Czakó E.-Reszegi L. (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest.
292. Czinkota, M.R. (1982): Export Development Strategies: US Promotion Policy. Praeger Publishers, New York.
293. Czinkota, R.M.-Ronkainen, A.I.-Moffett, H.M. (2002): International Business. South-Western and Thomson learning, London
294. Csaba L. (2008): Versenyképesség – hitek és balhitek. Debrecen.1-6.
295. Csaba, L. (2009): Újra itt a nagy válság. In: Enkler, A. - Rosonczy, I. (Eds.): .Az év esszéi 2009. Antológia. Magyar Napló, Budapest.
296. Csath M. (2001a): Kiút a globalizációs zsákutcából. Kariosz, Budapest.
297. Csath M. (2001b): Stratégiai változásmenedzsment. Aula, Budapest.
298. Csath M. (2004a): 2003 a fekete év. Kariosz, Budapest.
299. Csath M. (2004b): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti, Budapest.
300. Csath M. (2008): Interkulturális menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
301. Csath M. (2008): Globalizációs végzetek. Kariosz Kiadó, Budapest.
302. Csath M. (2011): Kiművelt emberfők nélkül? Kariosz Kiadó, Budapest.
303. Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny M.-né.-Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
304. Csáki Gy. (2002a): Nemzetközi gazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest.
305. Csáki Gy. (2002b): From Transition to Integration FDI-Inflows into Hungary. A Success Story of the Hungarian Transition. Tudományos Közlemények, Spec. Issue: pp. 17-34.
306. Csáki Gy. (2011): A nemzetközi gazdaságtan és a világgazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest.
307. Csányi V. (1999): Az emberi természet Humánetológia. Vince Kiadó, Budapest.
308. Csányi V. (2002): Etológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
309. Csányi V. (2010): Van ott valaki? Typotex Kiadó, Budapest.
310. Cséfalvay Z. (2004): Globalizáció 1.0. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest.

311. Csengödi S. (2009): Külföldi tőke és bérek Magyarországon. (Ph.D.) Corvinus Egyetem, Budapest.
312. Csengödi S. (2012): A külföldi befektetések hatása a Közép-Európai gazdaságok termelékenységére. Magyar Tudomány, (1):
313. Csepe Gy. (2003): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
314. Cserenyák T. (2004): Váltani kell? Kossuth Kiadó, Budapest.
315. Csikszentmihályi M. (2009): Jó üzlet - Vezetés, áramlat és az értelem keresése. Lexicon Kiadó, Budapest.
316. Daniels, D.-Radebaugh, H. (1992): International Business Environments and Operations. Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts.
317. Daniels, D.-Radebaugh, H. (1994): International Business. Environments and Operations. Addison-Wesley, Massachusetts.
318. Daniels, D.J.-Radebaugh, H.L. (1995): International Business Environments and Operations. Addison - Wesley Publishing Co. Massachusetts.
319. Danis, W.-Parkhe, A. (2002): Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. Journal of International Business Studies, pp. 423-456.
320. Datar, S.M.-Garvin, D.A.-Cullen, P.G. (2010): Rethinking the MBA-Business Education and Crossroads. Harvard Business Press, Boston.
321. Deákné G.A. (2011): Beruházások, FDI, gazdasági növekedés. Polgári Szemle, (1):
322. De Cieri, H.-Dowling, P.J. (1990): Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments. In: Wright, P.M.-Dyer, L.D.-Boudreau, J.W.-Milkovich, G.T. (Eds.): Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century Supplement 4. JAI Press, Stamford.
323. De Cieri, H. D. - Dowling, P. J. - Taylor, K. F. (1991): The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners. International Journal of Human Resource Management, (3).
324. Delany, E. (1998): Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J.-Hood, N. (Eds.) Multinational corporate evolution and subsidiary development. St Martin's Press, New-York.
325. Deloitte (2005): The State of HR in Central Europe. Do you measure up? Deloitte Central Europe and University of Economics Prague, Prague.
326. Demmke, Ch. (2004): European Civil Service between Tradition and Reform. European Institute of Public Administration, Maastricht.
327. Dessler, G. (1997): Human Resource Management. Prentice Hall, New Jersey.
328. Dewar, R.-Hage, J. (1978): Size, Technology Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis. Administrative Science Quarterly, 23.
329. Diamond, J. (2005): Collapse - How Societies Choose To Fail or Succeed. Penguin, London.
330. Dicken, P. (2011): Global shift. Mapping the changing contours of the world economy. SAGE, London.
331. Dinya L.-Farkas F.-Hetesi E.-Veress Z. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest.
332. Dobay P.-Hermann S.-Poór J. (1981): Nagyvárosi áruszállítási rendszer gyakorlati szervezésének tapasztalatai. Kereskedelmi Szemle, I. rész, (8-9): pp. 71-74. és II. rész, (11): pp.23-29.
333. Drjonovszky Zs. (2005): A szervezeti kultúra jelentősége felvásárlások és összeolvadások során. Munkügyi Szemle, október: pp.30-34.
334. Dobák M. (1998): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
335. 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, (3): pp.149-163.
336. Domsch, M.-Lichtenberger, B. (1991): Konsequenzen der Internationalisierung für das Personalmanagement. Vertrauensgrundlage ist Voraussetzung. Gabler's Magazin, (2): pp.21-25.
337. Donaldson, T. (1996): Values in tension: Ethics away from home. Harvard Business Review, September-October: pp.4-11.
338. Forsyth, D. R.-O'Boyle, E. H. - McDaniel, M. A. (2008): East Meets West: A Meta-Analytic Investigation of Cultural Variations in Idealism and Relativism, Journal of Business Ethics, (83): pp.813-833.
339. Dowling, P.J. (1986): Human Resource Issues in International Business. Syracuse Journal of International Law and Commerce. (2): 255-271.
340. Dowling, P.J.-Schuler, R.S. (1990): International Dimensions of Human Resource Management. PWS-KENT Publishing Company, London.

341. Dowling, P.J.-Schuler, R.S.-Welch, E. (1994): International and Domestic Personnel, Human Resource Management. PWS-Kent Publishing, London.
342. Dowling, P.J.-Welch, D.E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London.
343. Dowling, P.J.-Festing, M.- Engle, A.D. (2008): International Human Resource Management. South-Western CENGAGE Learning, London.
344. Downs, A. (1967): The life cycle of bureaus. In A. Downs (Ed.), Inside bureaucracy. Little, Brown & Company and Rand Corporation, San Francisco.
345. Doz, Y.-Prahalad, C.K. (1986): Controlled variety: challenge for human resource management in MNC. Human Resource Management, (1): pp.55-71.
346. Doz, Y. (2011): Qualitative research for international business. Journal of International Business, (6):pp. 582-590.
347. Drébk J. (2002): Uzsoracivilizáció. Gold Book, Budapest.
348. Dreher, G.F.-Dougherty, T.W. (2002): Human resource strategy: A behavioural perspective for the general manager. McGraw-Hill Irwin, New-York.
349. Drucker, P.F. (1959): Landmarks for tomorrow. Harper & Row, New York.
350. Drucker, P.F. (1973): Management. Harper & Row Publishers, New-York.
351. Drucker, P.F. (1999): Knowledge Worker Productivity - The Biggest Challenge. California Management Review, (2): pp. 79-94
352. Drucker, P.F. (1999): Management Challenges for the 21st Century. Inc. Magazin, June.
353. Drucker, P.F. (2003): Nem alkalmazottak, hanem emberek. Harvard Business Manager, január-február: pp. 20-28.
354. Drucker, P.F. (2004): Daily Drucker. Harper Business, New-York.
355. Drucker, P.F. (2006): The Effective Executive in Action. Collins, New York.
356. Drucker, P.F. (2007): Drucker minden napra. Manager Kiadó, Budapest
357. Drucker, P.F. (2008): Management. Collins, New York.
358. Drumm, H.J. (2004): Personalwirtschaft. Springer, Berlin-Heidelberg.
359. Dudás E. (2003): Kitekintés: Kultúraközi kutatások és nemzetközi menedzsment. In: Hunyady Gy.-Székely M. (eds.): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
360. Duelfer, E.-Joestingmeier (2011): International Management in Diverse Cultural Aspects. Oldenbourg Verlag, München.
361. Due, J.-Madsen, J.S.-Jansen, C.S. (1991): The social dimension: convergence or diversification of IR in the single European market? Industrial Relations Journal, 2: 85-102.
362. Dumitrescu, P. (2007): Italy, Romania to address joint letter to EC on Roma social integration. Nine O'clock, November 8: pp.1, 3.
363. Dunning J. H. (1981): International Production and the Multinational Enterprise. Allen G. and Unwin H, London.
364. Dunning J. H. (1986): The investment development cycle and Third World multinationals. In: Khan K. M., (ed.): Multinationals from the South: New Actors in the International Economy, Printer Publishers, London.
365. Dunning, J.H.-McQueen, J. (1982): The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry. In: Rugman, A.M. (ed.): New Theories of Multinational Enterprise. Routledge, London.
366. Dunning, J.H. (1988): The Theory of International Production. The International Trade Journal, (3): pp. 269-296.
367. Dunning, J.H. (1992): The Globalisation of Business. Routledge, London.
368. Dunning, J.H. (1992): The Globalisation of Business. Routledge, London.
369. Dunning, J.H. (1993): Internationalisierung Porter's Diamond. Management International Review, Special Issue, (2): pp.7-17.
370. Dunning J.H. (1995): Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies, (3): pp. 461-92.
371. Dunning, J.H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: Neglected Factor? Journal of International Business Studies, (1): pp.45-66.
372. Dunning, J.H.(ed.) (2003): Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism. University Press, Oxford.

373. Dunning, J.H.- Lunden, M.S. (2006): Multinational Enterprises and the Global Economy. Martsoon Book, Abingdon.
374. Dunning, J.H. (2006): Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international bussiness activity. Transnational Corporations, (1): pp.173-228.
375. Dunning, J.H.-Gugler, Ph. (ed.) (2008): Foreign Direct Investment, Location and Competitiveness. Elsevier, London.
376. Dunning, J.H. (2009): Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008. Journal of International Business Studies, (40): pp. 20-34.
377. Dülfer, E. (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München.
378. Earley, P.Ch. -Ang, S. (2003): Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford Business Books, Stanford.
379. Economic (2010): Economic Activity of Entities with Foreign Capital in 2009. Statistical Information and Elaborations. Polish Central Statistical Office- Enterprise Department, Warsaw.
380. Editorial (2003): Regional recovery and development: The role of HRM in East and Southeast Asia. Human Resource Management Review, (13): pp. 367-372.
381. Edwards, R.-Ahmad, A.-Moss, S. (2002): Subsidiary Autonomy: the Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia. Journal of International Business, pp.183-191.
382. Edwards, T.-Edwards, P.-Ferner, A.-Marginson, P.-Tregaskis, O. (2010): Multinational Companies and the Diffusion of Employment Practices from Outside the Country of Origin Explaining Variation Across Firms. Management International Review, (50):pp.613–634.
383. Edwards T.-Rees C., (2011): International Human Resource Management – Globalization, national systems and multinational companies. Pearson, Harlow.
384. Edwards, V. (2002): Managerial evolution in Central and Eastern Europe: the impact of cultural resource and constrains. In: Braun, W. – Joyut, P. (Eds) (2002): Managing Across Culture. Thompson, London.
385. Eesti Pank (Bank of Estonia) Statistics data. (Jan 26, 2011)
386. Effron, M.-Gondossy, R.-Goldsmith, M. (Eds.) (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó-Hewitt Inside, Budapest.
387. Ehrenburg, R.G.-Smith, R. (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. PANEM Kiadó, Budapest.
388. Elbert, N.F.-Karoliny M-né-Farkas F.-Poór J. (Eds.) (1993): Személyzeti / Emberi erőforrás menedzsment. (1. kiadás) JPTE, Pécs.
389. Elbert, N.F.-Karoliny M-né (2006): Managing Human Resources in a local subsidiary of an MNC. In: Poór J. (ed.): Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe. Cleveland State University, Cleveland.
390. Ellingstad, M. (1997): The Maquiladora Syndrome Central European Prospects. Europe-Asia Studies, January: pp.7-22.
391. Ellis J.-Williams D. (1995): International Business Strategies. Financial Times – Prentice Hall.
392. Ellwood, W. (2004): A globalizáció. HVG Kiadó, Budapest.
393. Éltető, A.-Sass,M. (1997): A külföldi befektetők döntését és vállalati működését befolyásoló tényezők Magyarországon az exporttevékenység tükrében. Közgazdasági Szemle, (44): pp. 531-546.
394. Engle, A.-Mendenhall, M. (2001): Spinning the Global Competency Cube: Toward a Transnational Human Resource Decision Support System. Conference Proceedings of the Global Human Resource Management Conference, Barcelona, Spain, CD-ROM, Track Two, Ref. 233.
395. Epstein, M.J. (2008): Making sustainability work. Greenleaf Publishing, San Francisco.
396. Erdey L. (2004): A működőtőke-áramlás a telephelyválasztás elméletének a tükrében. Közgazdasági Szemle, május: pp. 472-494.
397. Erdős T. (2003): Fenntartható gazdasági növekedés. Akadémia Kiadó, Budapest.
398. Erutku, C.-Valtee, L. (1997): Business start-ups in today's Poland: who and how? Entrepreneurship and Regional Development, (9): pp.13-126.
399. Eszes I. (2001): A marketing kulturális környezete. In: Eszes I.-Szabóné S.M.-Szántó Sz.-Veress Z. (Eds.): Globális marketing. Műszaki Kiadó, Budapest.
400. Eszes I.- Szabóné S.M.-Szántó Sz.-Veres Z. (1999): Globális marketing, Műszaki könyvkiadó, Budapest.
401. EU (2003): 2003. július 22-i, 2003/578/EG számú határozata a tagállamok 2003. évi foglalkoztatáspolitikai intézkedéseinek irányvonalairól. EU, Brüsszel.

402. EU (2010): Europe 2020: European Commission, Brüsszel.
403. Evans, A. (1977): Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
404. Evans, P.-Pucik, V.-Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood.
405. Exkluzív interjú Dr. John Sullivan-nel a neves HR specialistával (2006): HR-Portál. IIR,
406. Fábíán E. (2012): Tőkebefektetések Magyarországon. Köz-Gazdaság, (1): pp. 111-121.
407. Fahy, J.-Hooley, G.-Berács J.-Fonfara, K.-Gabrijan, V. (2003): Privatisation and Sustainable Competitive Advantage in the Emerging Economies of Central Europe. Management International Review, (4): pp.407-428.
408. Falusné Sz.K. (1999): Globalizáció és munkapiac, különös tekintettel a magasan fejlett országokra. Közgazdasági Szemle, (1): pp.20-34.
409. Falusné Sz.K. (2000): Külföldi beruházás – belföldi munkahely. Közgazdasági Szemle, június: pp. 446-458.
410. Faragó T.-Láng I. (2012): A nemzetközi program a fenntartható fejlődésért Riótól Rióig. Magyar Tudomány, (5): pp. 590-594.
411. Farkas F. (2001): Nemzetközi vállalatok szervezete. In: Poór J.-Farkas F. (Eds.): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv.
412. Farkas F. (2003): Változásmenedzsment. In: Karoliny M.-né-Farkas F.-László Gy.-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
413. Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest.
414. Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. (Conference proceeding) 9th International Human Resource Management Conference 2007, Tallinn (Estonia) June 12-14.
415. Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór J. (2008): Vállalatok humán erőforrás (HR) gyakorlata, a fenntartható fejlődést szolgáló hatékony foglalkoztatás érdekében – az életciklus modell alapján. (kutatási jelentés) Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
416. Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór J. (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. Tér és Idő, (2): 103-122.
417. Farkas F.-Karoliny M.-né-Poór, J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. Journal for East European Management Studies, (1): pp.9-47.
418. Farkas, F.-Poór, J.-Engle, A. (Eds.) (2011): Human Resource Management Issues and Challenges in Multinational Companies: Central and Eastern Europe. (Research Monograph) University of Pécs, Pécs.
419. Farkas P. (2002): A globalizáció és fenyegetései. Aula Kiadó, Budapest.
420. Farkas P. (2007): A közgazdasági elméleti iskolák a foglalkoztatásról különös tekintettel a globalizáció hatásaira. (I.rész) Munkaügyi Szemle, szeptember: pp. 27-31.
421. Farkas P. (2007): A közgazdasági elméleti iskolák a foglalkoztatásról különös tekintettel a globalizáció hatásaira. (II.rész) Munkaügyi Szemle, október: pp. 26-30.
422. Farmer, R.-Richman, B. (1965): Comparative Management and Economic Progress. Irwin, Homewood.
423. Farndale E.-Paawe J.-Morris S.S.-Stahl G.K.-Stiles P.-Trevor J.-Wright P.M. (2010): Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. Human Resource Management, (1): pp. 45-66.
424. Fatehi, K. (1996): International Management. Prentice Hall, New Jersey.
425. Fayerweather, J. (1969): International Business Management - A Conceptual Framework, New-York.
426. Fayerweather, J. (1975): Internationale Unternehmensführung. Ein Begriffssystem. Berlin.
427. Fayerweather, J. (1978): International Business Strategy and Administration. Cambridge.
428. Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. (Első kiadás , Párizs, 1916)
429. FAZ (2007): Siemens bleibt ain Mischkonzern. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30 November: 17.
430. Fazekas K. (2000a): A külföldi működőtőke beáramlás hatása a munkaerő-piac regionális különbségeire Magyarországon. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek-BWP, (5): pp.1-25.
431. Fazekas K. (2000b): Munkaerőpiaci Tükör 2000. MTA Közgazdaságtudományi Központ, Budapest.
432. Fazekas K. (2003): A külföldi tőke beáramlás hatása a munkaerőpiac regionális különbségeire 1992-2001. In: Humán erőforrás mint modernizációs tényező a XXI. század elején - Közgazdász Fórum. Marosvásárhely 2003. szeptember 26-28. (8): pp. 9-15.

433. Fazekas K. (2006): A magyar foglalkoztatási helyzet jelen és jövője. Pénzügyi, (2): pp. 194-207
434. FEACO (2007): Survey of the European Management Consultancy Market: FEACO, Brussels.
435. Fehér, J.-Kollár, P.- Kovács, I.É.-Szabó, I.-Szabó, K.-Poór, J. (2012): 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.
436. Fejtő F. (2002): A monarchiától a globalizációig. Alexandra Kiadó, Budapest.
437. Fejtő, F. (2004): Samuelson dixit. Magyar Hírlap, október 20: p.15.
438. Fekete I. (2004): Személyügyi szervezet. In: Tóthné S.G. (ed.) Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc.
439. Fenn, D. (1994): How to distinguish dolphins from sharks. Personnel Management, August: 32-35.
440. Ferguson, Q.M. (2008): Theories of the multinational firms. A multinational creature in the global economy. Edward Elgar Publ. Cheltenham-Northampton.
441. Ferguson, N. (2011): Civilizáció. A Nyugat és többiek. Scolar Kiadó, Budapest.
442. Ferraro, G.P. (1995): The cultural dimensions of internationalization business. Pearson Education, Upper Saddle River.
443. Fisher, C.D.-Schoenfeld, L.F.-Shaw, J.B. (1993): Human Resource management. Houghton-Mifflin, Boston.
444. Fishman, F.C. (2005): China Inc. Scribner, New-York.
445. Foley, M.J. (2008): Microsoft 2.0. Wiley, Indianapolis.
446. Fodor, P.-Poór, J. (2009): 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, (3): pp. 69-93.
447. Fodor P.-Kiss T.-Poór J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. Vezetéstudomány. (10): pp. 2-18.
448. Fodor P.-Kiss T.-Poór J. (2011): 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 in 2009. Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences, (1): pp. 81-104.
449. Foley, M.J. (2008): Microsoft 2.0. Wiley, Indianapolis.
450. Fombrun, C.-Tichy, N.M.-Devanna, M.A. (Eds.): (1984): Strategic Human Resource Management. John Wiley, New York.
451. Foreman-Pech, J. (1998): Historical Foundations of Globalization. An Elgar, Northampton.
452. Földes Gy.-Inotai A. (Eds.) (2001): A globalizáció kihívásai és Magyarország. Napvilág, Budapest.
453. Francesco, A.M.-Gold, B.A. (1997): International Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River.
454. Franke, D.-Boden, M. (eds.) (2003): Personaljahrbuch, 2004. Wolters Kluwer, Neuwied.
455. Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. The New York Times, September 13.
456. Friedman, T.L. (2006): És mégis lapos a föld. A XXI. Század rövid története. HVG Könyvek, Budapest.
457. Fukuyama, F. (1992): The End of History and the Last Man. Penguin, London.
458. Fülöp Gy. (2001): A globális vállalatok stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
459. Fülöp Gy. (2000): Globális vállalati stratégiák, Aula Kiadó - Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest.
460. Gaál Z. (1999): Emberi tőke - szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, (1): 69-74.
461. Gaál Z.-Szabó L.-Kovács Z. (2005): Nemzeti-vállalati kultúrák vizsgálata. OHE Személyügyi Hírlevél, (4): 24-35.
462. Gábor R.I. (2006a): Szakszervezet: áldás vagy átok? Munkaügyi Szemle, (9): pp. 23-27.
463. Gábor R.I. (2006b): Foglalkoztatási helyzet és foglalkoztatáspolitikai célok. Munkaügyi Szemle, január: pp. 26-30.
464. Gábrity M.I. (2008): A régió jellegzetességei. In: Barlai J.-Gábrity M.I. (Eds.) Hazaérsz-esély és esélyegyenlőség a Vajdaságban. Vajdasági Módszertani Központ, Szabadka. pp. 9-32, 47-86.
465. Gács J.-Hárs Á.-Hüttl A. (2001): Bérkonvergencia EU-csatlakozás előtt és után: gazdasági összefüggések, tapasztalatok és lehetséges fejlődési pályák. Külgazdaság, július-augusztus: pp. 22-60.

466. Gács J. (2007a): A gazdasági globalizáció számokban – A nyitottság alakulása az EU országokban. (I. rész) Közgazdasági Szemle, október: pp. 876-902.
467. Gács J. (2007b): A gazdasági globalizáció számokban – A nyitottság alakulása az EU országokban. (II. rész) Közgazdasági Szemle, november: pp. 960-973.
468. Galbraith, J.R.-Kazanjan, R.K. (1986): Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization the Role of Matrix Organization. Human Resource Management, 1.
469. Galbraith, J.R. (2000): Designing the Global Corporation. Jossey-Bass, San Francisco.
470. Galgóczi, B. (2003): The Impact of Multinational Enterprises on the Corporate Culture and on Industrial Relations in Hungary. South-East Europe Review 1: pp. 27–44.
471. Gannon, J.M. (1994): Understanding Global Cultures. SAGE, Thousands Oaks.
472. Gates, B. (1999): Üzlet @ gondolat sebességgel. Alexandria, Budapest.
473. Gazdag L. (2001): A jövő kontúrjai (A nemzetközi menedzsment globális kérdései a XXI. században. In: Poór J.-Farkas F. (Eds.) (2001): Nemzetközi menedzsment, KJK-Kerszöv, Budapest.
474. Gelei A.-Mandják T. (Eds.) (2011): Dzsungel vagy őserdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó, Budapest.
475. Ghauri, P.-Gronhaug, K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
476. Ghoshal, S.-Bartlett, C.A. (1990): The multinational corporations as an interorganisational network. Academy of Management Journal, (4): pp. 603-625.
477. Ghoshal, S.-Westney, D.S. (Eds.) (1994): Organization theory and the multinational corporations. Macmillan Press, Basingstoke.
478. Ghoshal, S.-Bartlett, C. (1997): The Individualized Corporation. Harper-Collins, New-York.
479. Ghoshal, S.-Bartlett, C. (1998): The Individualised Corporation. A fundamentally new approach to management, Haper-Business. New-York.
480. Giddens, A. (2000): Elszabadult világ. Hogyan alakítja át életünket a globalizáció? Perfekt Kiadó, Budapest.
481. Giedymin, J. (1982): Science and convention: Essays on Henri Poincaré's philosophy of science and the conventionalist tradition. Pergamon Press, Oxford.
482. Gilbreth, F.B.-Gilbreth, L.M. (1977): Classifying the Elements of Work. Management Classics. Goodyear Publishing Company.
483. Girard, B. (2010): A menedzsment forradalma – A Google modell. Typotex Kiadó, Budapest.
484. Glatz F. (1999): Tudomány a 21. században. In: Erdélyi A. (ed.): Huszonegy tudós a huszonegyedik századból. Tertia, Budapest.
485. Glatz F. (2005): Közép-Kelet Európa helyének újragondolása. In: Módos P. (ed.): Közép-Európai olvasókönyv. Osiris, Közép-Európai Kulturális Intézet, Budapest.
486. GMAC-GRS (2002): GMAC- Global Relocation Services, Global Relocation Trends. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.
487. Golejewska, A. (2002): Foreign Direct Investment and its Employment Effects in Polish Manufacturing during Transition. University Gdansk, Sopot.
488. Goleman, D.-Boyatzis, R.-McKee, A. (2004): Primal leadership. Harvard Business School Press, Boston.
489. Goleman, D. (2009): Zöld út a jövőbe. Nyitott kapu könyvműhely, Budapest.
490. Gomez-Mejia, R.L.-Balkin, D.B.-Cardy, R.L. (1998): Managing Human Resources. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
491. Gooderham, P.-Nordhaug, O. (2010): One European model of HRM? Cranet empirical contributions. Human Resource Management Review, (21): pp. 27–36.
492. Göblös, Á.-Gömöri, K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány, (10): pp. 141 - 159.
493. Gratton, L. (2004): Democratic Enterprise: Liberating your business with freedom, flexibility and commitment. Pearson Publication, Harlow.
494. Gregersen, H.B.-Black, J.S. (1990): A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International assignments. Group & Organization Studies, (4): pp.461-485.
495. Greiner, L. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grows. Harvard Business Review, július – augusztus: pp. 37–46.
496. Greiner, L. E. – Metzger, R. O. (1983): Consulting to Management. Englewood Cliffs, New-York.
497. Gross, A. (1995): Toward Global Convergence in International Business. Cleveland State University, Cleveland.

498. Gross, A.-Plesoianu, G.-Poór J. (2007): Human Resource Management in Central-East Europe: Policies and Practices. *Revista Romana de Statistica – Romanian Statistical Review*, (12): pp.60-69.
499. Gross, A.-Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, October: pp. 69-78.
500. Grosse, R.-Duane, K. (1992): *International Business. Theory and Managerial Applications*. Irwin, Homewood.
501. Guille'n, M.F.-García-Canal, E. (2009): The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies. *Academy of Management*, pp. 23-35.
502. Gupta, A.K.-Govindarajan, V.-Wang, H. (2008): *The Quest for Global Dominance*. Jossey-Bess, San Francisco.
503. Gurkov, I. (2002): Innovations and Legacies in Russian Human Resource Management Practices: Surveys of 700 Chief Executive Officers. *Post-Communist Economies*, (1):pp. 137-144.
504. Guth, R. A. (2008): Balmer Aims to Find Microsoft's Balance. *The Wall Street Journal*, June 27: p. B5.
505. Gutmann, B. (1995): Tandem Training - the Volkswagen - Skoda Approach to Know-how Transfer, *Journal of European Industrial Training*, (4): pp.21-24.
506. Gyimóthy É. (2012): Interjú Dr. Poór Józseffel, a HSZOSZ elnökével. HR-Portál, <http://www.hrportal.hu/hr/poor-jozsef-nem-fog-meghalni-a-hr-20120711.html>
507. Gyökér I. (1999): *Humán erőforrás menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó és Magyar Minőség Társaság, Budapest.
508. Gyökér I.-Finna H. (2011): Hogy halad a székér a globális karrierutakon? *Információs Társadalom*, (1-4): pp. 188-203.
509. Gyökér I.-Finna H. (2012): Globális karrier utak – globális karrieristák Magyarországon. In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny M-né.-Takács S. (Eds.) (2012): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.
510. Haire, M.-Ghiselli, E.E.-Porter, L.M. (2000): *Managerial thinking: An International Study*. Wiley, New York.
511. Hajós L.-Berde CS. (2008): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
512. Hall, E.T.-Hall, M.R. (1989): *Understanding cultural differences*. Intercultural Press, Yarmouth.
513. Hamar, J. (2001): A külföldi és a hazai tőkével működő vállalatok szerepe a magyar iparban. *Külgazdaság*, (45): pp. 4-34.
514. Hamel, G.-Prahalad, C.K. (1985): Do You Really Have a Global Strategy. *Harvard Business Review*, (4): pp. 139-149.
515. Hamel, G.-Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
516. Hamel, G. (2002): *Leading the Revolution*. A Plume Book, New York.
517. Hamel, G. (2008): *The Future of Management*. Harvard Business School Press. Boston.
518. Hampden-Turner, C.-Trompenaars, T.A. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*. Currency Doubleday. New-York.
519. Hampden-Turner, Ch.-Trompenaars, F. (2000): *Building Cross – cultural Competence: How to create wealth from conflicting values?* Yale University Press, London.
520. Hanks, S.H.-Watson, C.J.-Jannsen, E.-Chandler, G.N. (1993): Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (2): pp.5-30.
521. Hans, P.M.-Harald, S. (1998): *A globalizáció csapdája: Támadás a demokrácia és a jólét ellen*. Perfekt Kiadó, Budapest.
522. Harbinson, F.-Myers, Ch. (1964): *Education, Manpower and Economic Growth*. McGraw Hill, New York.
523. Harris, P. R. – Moran, R. T. (2001): European Leadership in Globalization. In: Albrecht, M. H.: *International HRM Managing Diversity in Workplace*. Blackwell Business, Oxford.
524. Harzing, A-W. (1998): Multinationals, national business system and HRM. *International Journal of Human Resource Management*. (4):pp. 710-731.
525. Harzing, A-W.-Van Ruysseveldt, J.V. (2004): *International Human Resource Management*. Sage Publications, London.
526. Harzing, A-W.-Ruysseveldt, J.V. (2005): *International Human Resource Management*. Sage Publication, London.
527. Haubrock, A. (2004): *Personal-management*. W. Kohlhammer, Stuttgart.
528. HayGroup (2009): *Reward in a Downturn*. Hay Group Global Survey. March.
529. HBR (2001): Management Theory or Theology? *Harvard Business Review*, September: pp.24-26.
530. HDP (1990): *Human Development Report*. Oxford University Press, New-York.

531. Heckscher, E. F. (1919): The Effect of Foreign Trade on the Distribution Income. *Economisk Tidskrift*, (21): pp.497-512.
532. Hegedüs Z. (2009): Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem. HVG könyvek, Budapest.
533. Hegewisch, A.-Brewster, Ch.-Koubek, J. (1996): Different roads: changes in industrial a Different impact and employee relations in the Czech Republic and East Germany since 1989. *Industrial Relations Journals*. (1): 50-64
534. Heidrich B. (2001): Szervezeti kultúrák és inter-kultúrális menedzsment. Humán Telex, Budapest.
535. Heidrich, B. (2008): A szolgáltatások vezetésének dilemmái: elméleti modellek és empirikus tapasztalatok. In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai. MTA IX. Osztály Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság – Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium – Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar – MTA Szegedi Területi Bizottság, Gazdaságtudományi Szakbizottság. pp. 438-450.
536. Hellriegel, D -Slocum, J. W.- Woodman, R. W. (1998): *Organizational Behavior*. Thomson/ South-western, Cincinnati.
537. Henshall, K. G. (1999): *A History of Japan: From Stone Age to Superpower*. Palgrave Macmillan, London.
538. Hentze, J. (1995): *Personalwirtschaftslehre 2*. Paul Haupt, Bern.
539. Hentze, J.-Kammel, A. (2001): *Personalwirtschaftslehre*. Haupt, Bern.
540. Herman A. (2000): Globalizáció érett társadalom. *Fizikai Szemle*, (6): pp.198-200.
541. Herzing, A.W.-Ruysevelott, J.V. (1995): *International Human Resource Management*. OU-Sage, London.
542. Hess, D. (1987): Relevance of small business courses to management needs. *Journal of Small Business Management*, (1): pp.26-34.
543. Héthy L.-Makó Cs. (1972): *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
544. Héthy L.-Makó Cs. (1978): *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
545. Héthy L. (1995): Foglalkoztatás és foglalkoztatás politika Közép-Kelet-Európában. *Munkügyi Szemle*, (7–8):pp. 10–17.
546. Héthy L. (2010): *Civil beszéd vagy „párt beszéd”? Napvilág Kiadó, Budapest.*
547. Hewitt Inside (2005a): *Humán gyakorlatok Magyarországon: üzleti kihívások humán dimenziói*. Munkügyi Szemle, június: pp.24-27.
548. Hewitt Inside (2005b): *Humán gyakorlatok Magyarországon: HR hatékonyság valamint a magyarországi munkahelyek életminősége*. Munkügyi Szemle, július-augusztus: pp. 47-51.
549. Hewitt (2008): Study partner Hewitt Associates.<http://www.hewitt.com/>.
550. Hewitt (2009): Globális felmérés: <http://www.hrportal.hu/c/hr-barometer-hogyan-formalja-at-a-szemelyugyet-a-valtasag-20090223.html> (2009.03.10.)
551. Heyne, P.-Boettke, P.-Psychitko, D. (2004): *Közgazdasági gondolkodás alapjai*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
552. Hickson, D.-Himngs, C.-McMillen, C.-Schnitter, J. (1974): Culture free context of organization structure. *Sociology*, (8): pp. 59-80.
553. Hill, C. W. L. (2002): *Global Business*. McGraw-Hill, Boston.
554. Hiltrop, J.M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. *European Management Journal*, (4): pp. 404-411.
555. Hingyi L.-Juhász T.-Orbán T. (1995): *Munkaköri leírások készítésének kézikönyve*. Novorg, Budapest.
556. Hisrich, R.D.-Peters, M. (1991): *Vállalkozás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
557. Hisrich, R.D.-McDougall, P.P. (1997) *Cases in International Entrepreneurship*. IRWIN.
558. Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work -Related Values*. Saga, Beverly Hills.
559. Hofstede, G. (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Fall: pp. 75-89.
560. Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New-York.
561. Hofstede, G. (1993): Cultural Constraint in Management Theories. *Academy of Management Executive*, (1): 81-94.
562. Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publication, Thousand Oaks

563. Hofstede, G. (2001): Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits of Tolerance. In: Albrecht, M. H. (ed.): International HRM Managing Diversity in Workplace. Blackwell Business, Oxford.
564. Hofstede, G. (2002): Images of Europe: Past, present and future. In: Braun, W. – Joyut, P. (Eds): Managing Across Culture. Thompson, London.
565. Hollinshead, G.-Leat, M. (2006): Human Resource Management. An international and comparative perspective. Financial Times – Prentice Hall, London.
566. Holtbrügge, D.-Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen und Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart.
567. Hoós, J. (2000): Globalisation, Multinational Corporation and Economics. Akadémiai Kiadó, Budapest.
568. Horváth Gy. (2001): Regionalizmus, kohézió és magyar térszerkezet. In: Földes Gy. - Inotai A. (Eds.): A globalizáció kihívásai és Magyarország. Napvilág Kiadó, Budapest.
569. House, J.R. (1998): A brief history of GLOBE. Journal of Managerial Psychology, (3-4): pp.230-240.
570. House, J. R.-Javidan, M.-Hanges, J. P.-Dorfman, W. P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project globe. Journal of World Business, (37): pp.3-10.
571. House, R.-Hanges, P.-Javidan, M.-Dorfman, P.-Gupta, V. (2004): Culture, leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage, Thousand Oaks.
572. Hoványi G. (1999): Vállalat mint tanulórendszer. Közgazdasági Szemle, január: pp. 45-52.
573. Hoványi G. (2001): Globális kihívások - menedzsmentválaszok. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.
574. Hunya G. (2000): Home Country Patterns of Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries. Russian and East European Finance and Trade, (2): pp.87-104.
575. Hunya, G.-Geishecker,I. (2005): Employment Effects of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. Vienna Institute for International Economic Studies Research Reports, No. 321, Vienna.
576. Hunyady Gy.-Székely M. (eds.) (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
577. Husted, B. (2003): Globalization and cultural change in international business research. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
578. Huntington, S. P. (1993): The Clash of Civilisation. Foreign Affairs, 3:
579. Huntington, S.P. (1996): The clash of civilization and the remaking of world-order. Simon& Schuster, New-York.
580. Hüttinger, M. (2007): National Cultural Values of the Baltic States, Communication in the Baltic Region: Cultural Challenges, 7. December.
581. Hymer, S.H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Cambridge.
582. Hymer, S.H. (1979): The Multinational Corporations. Cambridge University Press, Cambridge.
583. IBM – TP. (1991): Priorities for Competitive Advantage. A 21-st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study. An IBM Study conducted by Towers Perrin. IBM – Towers – Perrin, New-York.
584. IFUA (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth&Partners Management Consultants, Budapest.
585. Incze E. (2012): A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. Vezetéstudomány, (7-8): pp.32-40.
586. Independent (2012): Independent States in the World (2012). US. Department of State. <http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>.
587. Inotai A. (1989): A működőtőke a világgazdaságban. Kossuth Könyvkiadó, Debrecen.
588. Inota A.-Juhász O. (Eds.) (2010): Kína és a válság. Akadémiai Kiadó, Budapest.
589. Ivicz M.-Katona K.-Schlett A. (2004): Vonzó-e Magyarország a külföldi működőtőke számára. In: Botos K.: (ed.) Pénzügyek a globalizációban. SZTE GTK, Szeged.
590. Ivancevich, J.M.-Glueck, W.F. (1986): Foundations of Personnel, Human Resource Management. BPI-IRWIN Homewood, Illinois.
591. Ivancevich, J.M. (2004): Human Resource Management. McGraw-Hill-Irwin, Homewood.
592. Iwasaki, I.-Makó, Cs.-Szanyi, M.-Csizmadia, P.-Illésy, M. (2012): Economic Transformation and Industrial Restructuring: The Hungarian Experience. Maruzen Publishing Co..
593. IW (2004): Standort Deutschland. Ein internationaler Vergleich. Institut Weltwirtschaft, Köln: 5.

594. Jackson, S.H. - Artola, M. (1997): Ethical Beliefs and Management Behaviour: B Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, (11): pp. 1163-73.
595. Jackson, T. (2002): *International HRM A Cross-Cultural Approach*. SAGE, London.
596. Jackson, N. (2011): What Are the Major Aspects of Chinese Labor Law. University of Iowa (<http://blogs.law.uiowa.edu/ebook/uicifd-ebook/what-are-relevant-issues-concerning-chinese-labor-and-employment-law>)
597. Jacoby, S.M. (2004): *The Embedded Corporation: Corporate governance and Employment Relations in Japan and United States*. Princeton.
598. Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. *Marketing & Menedzsment*, (1): 29-45.
599. Jarjabka Á. (2009): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. In: Poór J.-Dr. Bóday P.-Kispál-Vitay Zs. (Eds.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben*. Selye János Egyetem, Révkomárom.
600. Jarjabka Á. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. In: Poór J.-Dr. Bóday P.- Kispál-Vitay Zs. (eds.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben*. Gondolat Kiadó, Budapest
601. Jensen, R. J. - G. Szulanski (2007): Template use and the effectiveness of knowledge transfer. *Management Science*, (53): pp.1716-1730.
602. JILPT (2005): *Japanese Working Life Profile 2005-2006*. The Japan Institute for Labour Policy and Training: 15.
603. Johanson, J. -Weidersheim-Paul, F. (1975), 'The internationalisation of the firm: four Swedish case studies', *Journal of Management Studies*, (3): pp.305-322.
604. Johanson, J.-Vahlne, J.E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8): 22-32.
605. Johanson, J.-Vahlne, J.E. (1990): The mechanism of internationalization. *International Marketing*, (4): pp. 11-24.
606. Johanson, J.-Yip, G. (1994): Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies. *Strategic Management Journal*: pp.579-601.
607. Johanson, J.-Vahlne, J.E. (2003): Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, (1):pp.83-101.
608. Johnson, J.K.-Vahlne, J-E. (2009): Uppsala internationalization process modell revisited. From liability of foreigners to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, (9): pp. 1411-1432.
609. Józsa L.-Piskóti J.-Reketye G.-Veres Z. (2005): *Döntés-orientált marketing*. KJK-Kerszöv, Budapest.
610. Juhász O. (2010): Kína és a világválság – néhány társadalmi, politikai, gazdasági és kulcsstratégia aspektus. In: Inotai A.-Juhász O. (Eds.): *Kína és a válság*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
611. Jung, H. (2008): *Personalwirtschaft*. Oldenbourg Verlag, München.
612. Kaderják P. (1996): A hazai közvetlen külföldi befektetéseket meghatározó tényezőkről egy kvantitatív elemzés. *Közgazdasági Szemle*, (12): pp. 1072-1087.
613. Kalotay K. (2003): Működőtőke – válságban. *Közgazdasági Szemle*, január: pp.1-5.
614. Kalotay, K.-Filippov, S. (2009): The Global Economic Crisis and Foreign Subsidiary in New EU Member Countries. *AIB Insights*, (3): pp.16-19.
615. Kanter, R.M. (2004): Lokális virágzás a globális gazdaságban. *Harvard Business Manager*, február: 35-44.
616. Kantner, R.M. (2009): *Super corp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits and Social Good*. Crown, New York.
617. Kaplan, F.R.-Norton, D.P. (2002): *A stratégiai központú szervezet*. Panem-IFUA Horváth&Partners, Budapest.
618. Karoliny M.-né-Farkas F.-Poór J. (eds.) (1994): *Személyzeti - Emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
619. Karoliny M.-né (1995): Munkakörértékelés a méltányos bérstruktúra elem. *Munkaügyi Szemle*, (1): pp.4-10.
620. Karoliny M.-né (1997): Az emberi erőforrások menedzselése. JPTE, Pécs.
621. Karoliny M.-né -Poór J.-Lakatos L. (2001): Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. *Munkaügyi Szemle*, (12): pp.12-19.
622. Karoliny M.-né-Poór J. (2002): *Személyzeti osztály*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
623. Karoliny M.-né- Farkas F.- László Gy.- Poór J. (Eds.) (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest.

624. Karoliny M.-né (2003a): Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Karoliny M.-né-Farkas F.-László Gy.-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
625. Karoliny M.-né (2003b): Teljesítményértékelés. In: Karoliny M.-né -Farkas F.-László Gy.-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
626. Karoliny M.-né-Farkas F.-László Gy. (2003c): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. Humánpolitikai Szemle, (I. rész) (10): pp. 9-19 és (II. rész) pp. 11-18.
627. Karoliny M.-né -Farkas F.-László Gy.-Poór J. (Eds.) (2003d): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
628. Karoliny M.-né-Poór J. (2003): Emberi erőforrás menedzsment és tervezés a közigazgatásban. In: Dudás-Karoliny-né-László-Lévai-Poór (Eds.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Közigazgatási Intézet, Budapest.
629. Karoliny M.-né. (2006): Teljesítményértékelés a közsférában: Csodaszer vagy problémaforrás? "Humánpolitikai Konferencia 2006" június 8-9, Siófok.
630. Karoliny M.-né-Lévai Z.-Poór J. (Eds.) (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Szókratész Kiadó, Budapest.
631. Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Hatékony emberi erőforrás menedzsment a közsférában. Rendészeti Szemle, (2): pp. 3-24.
632. Karoliny M.-né (2010): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M.-né-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
633. Karoliny M.-né-Farkas F.-Poór J. (2010): Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). Competitio, (2): pp. 92-110.:
634. Kasper, H.-Mayrhofer, W. (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation. Linde Verlag, Wien.
635. Katona K. (2006): A magyarországi tőkeimport befolyásoló tényezők újraértelmezése. Közgazdasági Szemle, november: pp. 986–1001.
636. Katona K. (2007): Vonások és választások a tőkepiacon. A külföldi működőtőke-befektetések elmélete és szerepe a magyarországi gazdasági átalakulásban. Gondolat Kiadó, Budapest.
637. Kaucsek Gy.-Poór J.-Ternovszky F. (1992): Kis és közepes méretű magyarországi vegyesvállalatok menedzselésének, munkaügyi tevékenységének jellemzői. Ipar-Gazdaság, (2-3): pp. 38-44.
638. Kay, N.M. (1997): Pattern in Corporate Evolution. Oxford University Press, Oxford.
639. Kazanjian, R.K. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. Academy of Management Journal, (31): pp.257-280.
640. Kazanjian, R.K.-Drazin, R. (1989): A state-contingent model of design and growth for technology based new ventures. Journal of Business Venturing, (5): pp.137–151.
641. Kazanjian, R.K. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. Academy of Management Journal, (31): pp. 257-280.
642. Kazlauskaitė, R.-Buciūninė, I. (2010): Exploring the link between CSR formalization and responsible HRM practices. In: 11th International Human Resource Management Conference Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, Birmingham.
643. Kazlauskaitė, R.-Buciūninė, I.-Poór J.-Karoliny, Zs.-Alas, R.-Kohont, A. – Szilávicz 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)
644. Keating, M.-Thompson, K. (2004): Human Resource Management overcoming disciplinary sectarianism. Employee Relations, (6): pp.585-612.
645. Keller, E. (1989): Comparative Management. In: Macharzina, K.-Welge, M.: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Oldenbourg Verlag, München.
646. Kelley-Laine, K.-Dominique, R. (2001): A globalizáció kegyetlen meséi. Konkrét könyvek, Budapest.
647. Kennedy, T. (1980): European Labour Relations. Lexington Books, Lexington.
648. Kenney, M.-Goe, W.R.-Contreras, O.-Romero, J.-Bustos, M. (1998): Learning factories or reproduction factories? Work & Occupations, (25): pp.269-304.
649. Kerekes K.-Szilávicz Á. (2009): A HR helye és szerepe a menedzsmentben Romániai és szerbiai tapasztalatok. Munkaügyi Szemle, (4): pp. 53-60.
650. Kerkes K.-Poór J. (2010): Humán erőforrás menedzsment. (oktatási jegyzet) Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár.

651. Kerekes K. (2012): HR oktatás erdélyi magyar tannyelvű felsőoktatási intézményekben. In: Poór J. - Berde Cs.-Karoliny M-né.- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
652. Kerr, C.-Dunlop, J.T.-Harbison, F.-Myers, C. A. (1960): *Industrialism and Industrial Man*. Harvard University Press, Cambridge.
653. Kertesi G.-Köllő J. (1998): Regionális munkanélküliség és bérek az átmenet éveiben. *Közgazdasági Szemle*, július-augusztus: pp. 621-652.
654. Kertesi, G.-Köllő, J. (2001a): Economic transformation and the revaluation of human capital – Hungary, 1986-1999. Budapest Working Paper, (4).
655. Kertesi G.-Köllő J. (2001b): A gazdasági átalakulás két szakasza és az emberei tőke átértékelődése. *Közgazdasági Szemle*, november: pp. 897-919.
656. Kertesi G.-Köllő J. (2001c): Az ágazati bérkülönbségek forrásai. (I. rész) *Munkaügyi Szemle*, július-augusztus: pp. 54-56.
657. Kertesi G.-Köllő J. (2001d): Az ágazati bérkülönbségek forrásai. (II. rész) *Munkaügyi Szemle*, szeptember: pp. 26-28.
658. Kessler, R (2008): *Competency-Based Performance Reviews*. Career-Press, Franklin Lakes.
659. Keszegh, B. (2006): *Gazdasági válság Szlovákiában*, Kempelen Farkas Társaság, Révkomárom.
660. Khanna, T.-Palepu, K.G. (2010): *Winning in Emerging Markets – A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press, Boston.
661. Kidger, P.J. (1991): The emergence of international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, (2): pp.149-164.
662. Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.
663. Kieser, A. (2011): Between rigour and relevance co-existing institutional logics in the field of management science. *Society and Economy*, (2): pp. 237-248.
664. Kindler J. (2002): Az érzelmek rehabilitálása. In: Kocsi T. (ed.): *Emberközpontú gazdaság. Válasz*. pp. 47-56.
665. Kingombe, C.K.H. (2002): *Employment Effect of Foreign Direct Investment in Host Developing Countries*. Survey and Trends. ILO, Geneva.
666. Kiss, E. (2007): Foreign Direct Investment in Hungary Industry and Its Spatial Effects. *Eastern European Economics*, (1): pp. 6–28.
667. Kiss J. L. (2003): *Globalizálódás és külpolitika*. Teleki László Alapítvány, Budapest.
668. Kiss, K.-Poór, J.-Gross, A.-Javalgi, R.-Solymossy, E. (2006): *Emerging Enterprises in Central Europe*. (Conference proceeding) In: 20th Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing & Entrepreneurship - University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, USA, August 2-4.
669. Kiss K.-Poór J. (2006): A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban - az életciklus modell tükrében. *Munkaügyi Szemle*, (9): pp. 14-19.
670. Klein S. (1998): *Munkapszichológia. I. kötet*. JPTE FEFI, Pécs.
671. Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. SHL, Budapest.
672. Klein B.-Klein S. (2008): *A szervezet lelke*. EDGE, Budapest.
673. Kluckholm, F.-Strodtbeck, F.L. (1961): *Variations in Value Orientation*. Harper&Row, Evanston.
674. Kluckholm, F.-Strodtbeck, F.L. (1981): *Variations in Value Orientations*. Row-Peterson, Evanston.
675. Kocsis J. (1994): *Változások menedzselése*. Műszaki Kiadó, Budapest.
676. Kohont, A.-Poór J. (2011): Market Orientation and HRM. In: Svetlik, I.-Stavrou, E.-Aleksandra, C.-Mrčela, K. (Eds.) : *Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future*. Ales Cenek Vidatelstvo, Plzen.
677. Kolb, M. (2008): *Personalmanagement – Grundlagen – Konzepte – Praxis*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
678. Kolev, K. (2010): The role of multinational enterprises for regional development in Bulgaria. *Eastern European Journal of European Studies*, (2): pp. 119-137.;
679. Kolodko, G.W. (2000): A poszt szocialista átalakulás tíz éve – a gazdaságpolitikai reformokkal kapcsolatos tanulságok. *Közgazdasági Szemle*, március: pp. 197-214.
680. Kolodko, G.W. (2009): *Megatrendek*. Akadémiai Kiadó, Budapest
681. Koltai A. (2009): Interkulturális szűrés a gyakorlatban. *Munkaügyi Szemle*, (3): pp.81-89.
682. Koltay K. (2009): A működőtőke és a 2008. évi világgazdasági válság. *Külgazdaság*, január-február: pp.42-61.

683. Koncz K. (2004): Karrierorientált emberi erőforrás menedzsment - karriermenedzsment; Karrierépítés - emberi erőforrás gazdálkodás. Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
684. Kornai J. (2005): A gondolat erejével. Osiris Kiadó, Budapest.
685. Korten, D.C. (1997): Tőkés társaságok világalma. Kapu, Budapest.
686. Korten, D.C. (2002): Élet a tőke uralma után. In: Kocsi T.: Emberközpontú gazdaság. Válasz, Budapest.
687. Korten, D.C. (2010): Agenda for a New Economy from Phantom Wealth to Real Wealth. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
688. Kotler, P.-Keller, K.L. (2006): Marketing-menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
689. Kotler, P.-Caslione, J.A. (2011): Kaotika. Manager Kiadó, Budapest.
690. Kotter, J.P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest.
691. Koubek, J.-Brewster, C. (1995): Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic. International Journal of Human Resource Management, (2): pp.223-247.
692. Koubek, J.-Vatckova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republic: Countries in Transition. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M. (Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London.
693. Koubek J. (2007): Humán erőforrás menedzsment a Cseh Köztársaságban. Személyügyi Hírlevél, április.
694. Kovach, R. C. (1994): Matching assumptions to environment in the transfer of management practices: Performance appraisal in Hungary. International Studies of Management – Organization, (4): pp.83-99.
695. Kovács S. (1992): Vezetési struktúra és személyügyi funkció. Munkaügyi Szemle, (10): pp.29-32.
696. Kovács J.M. (2002a): Versengő ajánlatok - passzív rezisztencia. In: Kovács J.M.: A zárva várt Nyugat. Sík Kiadó, Budapest.
697. Kovács J.M. (2002b): A zárva várt Nyugat. Sík Kiadó, Budapest.
698. Kozma F. (1996): Külgazdasági stratégia. Aula Kiadó, Budapest.
699. Kozma, M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál (műhelytanulmány). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
700. Kozma M. (2010): Nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás. In: Czákó E.-Reszegi L. (Eds.): Nemzetközi vállalati gazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest.
701. Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kiadó, Budapest.
702. Kranhold, K. (2005): General Electric Names Vice Chairmen. The Wall Street Journal, June 24: pp. A4.
703. Krisztián B. (2011): Frederick Winslow Taylor. a tudományos menedzsment megalapítója. Humánpolitikai Szemle. (3): pp. 15-20.
704. Krisztián B. (2012): Fordulópont az emberi erőforrás tartalmi és szervezeti önállósulásában – Taylor és a tudományos vezetés. In: Poór J. - Berde Cs.- Karoliny M.-né.- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
705. Kroeber, A. L.-Kluckhohn, C. (1952): Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions. Harvard University, Boston.
706. Krugman, P.R.-Obstfeld, M. (2003a): International Economics. Theory and Policy. Addison-Wesley, Boston.
707. Krugman, P.R.-Obstfeld, M. (2003b): Nemzetközi gazdaságtan. Panem, Budapest.
708. Krystek, U.-Zur, E. (2002): Handbuch Internationalisierung. Springer, Berlin.
709. KSH (2001): A humán és a gazdaság fejlődés. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
710. KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
711. KSH (2003): Munkaügyi statisztikai évkönyv. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
712. KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. (16):pp.1-2.
713. KSH (2010b): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkéje gazdasági ág szerint (1995–2008) statisztikai táblázat, http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk002b.html.
714. KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest. július.10.
715. KSH (2010d): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, 86:1-3.
716. KSH (2010e): A válság hatása a munkaerőpiacra. KSH (internetes kiadvány) április. www.ksh.hu.
717. Kuin, (1972): The magic of multinational management. Harvard Business Review, November-December: pp.89-97.

718. Kulcsár S.–Bagó J.(1991): Ipari tevékenység külföldi működőtőkével. *Közgazdasági Szemle*, (2):pp.192–206.
719. Kun A. (2009): A multinacionális vállalatok szociális felelőssége CSR alapú önszabályozás kontra munkajogi szabályozás. Ad Librum Kft. Budapest.
720. Kuti M. (2007): A külső eladósodás és a külföldi működő tőke belső interakciója Magyarországon. *Pénzügyi Szemle*, (1): pp. 50-64.
721. Ladó L. (1986): Szervezélmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.
722. Lairson, D.T. (2011): The Global Financial Crisis and the Restructuring of the World Economy. *Insights*, (4): pp. 3-7.
723. Lányi K. (2001): Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségek értelmezéséről. *Közgazdasági Szemle*, június: pp. 498-519.
724. Lányi, A. (2007). A globalizáció folyamata. L'Hartmann Kiadó, Budapest.
725. Lapschutz, R. (1992): Restructuring World Politics. The Emergence of Global Civil Society. *Millennium Journal of International Studies*, (3): pp.398-399.
726. Lassere, P.-Ching, P.S. (1997): Human Resource Management in China and the localization. *Journal of Asian Bussiness*, (4): pp.85-99.
727. László Gy. (1997): Emberi erőforrás gazdálkodás és a munkaerőpiac. Janus Pannóius Egyetemi Kiadó, Pécs.
728. László Gy. (2003): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: Karoliny M.-né -Farkas F.- László Gy.-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv*, Budapest.
729. László Gy.-Poór J. (2003): Ösztönzésmenedzsment. In: Karoliny M.-né-Farkas F.-László Gy.-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment. *KJK-Kerszöv*, Budapest.
730. László Gy.-Poór J. (2005): Alapok. In: Poór J. (ed.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. *KJK-KERSZÖV Kiadó*, Budapest.
731. Laurent, A. (1986): The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, (25): pp. 91–103.
732. Latter, T. (2008): Locomotive China. *South Morning Post*, 24 March: A9.
733. Lauter, G. P. (1998): Világgazdasági kihívások az ezredfordulón. *Európa Fórum*, 1.
734. Lavoie, D. – Gulbert, S. A. (1978): Stages of organization and Development. *Human Relations*, (5): pp.417–438.
735. Lawler, J. J. (2006): Cultural and Institutional Determinants of HR Systems in International Affiliates of American Multinational Corporations. *Institute of Labor and Industrial Relations*, University of Illinois.
736. Lazarova,M.–Morley,M.-Tyson, S. (2008): Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, (11): pp.1995–2003.
737. Leat, M. (1998): Human Resource Issues of the European Union. *Financial Times-Pitman Publishing*, London.
738. Legget, J. (2008): A fele elfogyott. *Typotex*, Budapest.
739. Lengyel I. (2010): Regionális gazdaságfejlesztés. *Akadémia Kiadó*, Budapest.
740. Leontiades, J. (1985): Multinational Corporate Strategy. *Lexington Books*, New York.
741. Leopold, J.-Harris, L.-Watson, T. (1999): Strategic Human Resourcing. *Financial Times-Pitman Publishing*, London.
742. Leopold, J.- Harris, L.- Watson, T. (2005): The Strategic Managing of Human Resources *Financial Times - Prentice Hall*, London.
743. Lepak, D.-Snell, S.A. (2007): Employment subsystems and the HR architecture. In: Boxell, P.-Purcell,J.-Wright, P. (Eds.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. *Oxford University Press*, Oxford.
744. Lévai I.-G. Márkus Gy. (2005): A globalizáció, regionalizáció és modernizáció új értelmezési kísérletei. *MTA Politikai Tudományok Intézete*, Budapest.
745. Lévai Z.-Bauer J. (2002): A személyügyi tevékenység gyakorlata. *Szókratész Külgazdasági Akadémia*, Budapest.
746. Levie, J. (1993): Paradigmák a vezetéstudományban. (1-2): pp. 92-98.
747. Lewin, K. (1933): *A Dynamic Theory of Personality*, *McGraw-Hill Book*, New-York.
748. Lewin, K. (1948): Self-hatred among Jews. *Resolving Social Conflicts*. *Harper and Row*, New-York.
749. Lewin, K. (1973): Force Field Analysis. In: Jones, J.E-Pfeiffer, J.W.: *Annual Handbook for Group Facilitators*, San Diego.
750. Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, (3): pp.92-102.

751. Levitt, T. (1983): *The Marketing Imagination*. The Free Press, New-York.
752. Lewis, P.C. (2005): *How the East was won*. Palgrave Macmillan, New-York.
753. Lieb-Dóczy, E. (2001): *Transition to Survival Enterprise Restructuring in Twenty East-German and Hungarian companies, 1990-1997*. Ashgate, Aldrshot.
754. Liker, J.K. (2004): *A Toyota-módszer 14 vállalatirányítási alapelve*. HVG Könyvek, Budapest.
755. Liker, J.K. -Meier, P.D. (2007): *Developing Your People Toyota Way*. McGraw-Hill, New York.
756. Liker, J.K.-Hosens, M. (2008): *Toyota Culture*. McGraw-Hill, New York.
757. Listwan, T.-Stor, M. (2007): *HR fejlődése Lengyelországban*. Személyügyi Hírlével, május.
758. Listwan, T.-Stor, M. (2007): *HR fejlődése Lengyelországban*. In: Poór J.-Dr. Bóday P.- Kispál-Vitay Zs. (eds.) (2011): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben*. (2. átdolgozott kiadás) Gondolat Kiadó, Budapest.
759. Lohr, S. (2004): *An Elder Challenges Outsourcing's Orthodoxy*. New-York Times, September 9: p. 6.
760. Lorenz, K. (1985): *Összehasonlító magatartás-kutatás (Az etológia alapjai)*. Gondolat Kiadó, Budapest.
761. Losey, M.R.-Meisinger, S.R.-Ulrich, D. (2006): *Valóság, hatás és szakértelem*. In: Losey, M.R.-Meisinger, S.R.-Ulrich, D. (Eds.): *A HR jövője*. Nexon-HVG Kiadó, Budapest.
762. Lu, M. (2010): *International human resource strategy in transition economy – The case of Finnish subsidiaries in China*. In: 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, Birmingham.
763. Lunde, O. (1994): *From personnel management to strategic human resource management*. International Journal of Human Resource Management, (3): pp.687-620.
764. Luo, Y. (2002): *Organizational Dynamics and global Integration – A Perspective Form Subsidiary Managers*. Journal of International Business, (8):pp.189-215.
765. Luo, Y. - Zhao, H. (2004): *Corporate Link and Competitive Strategy in Multinational Enterprises: A Perspective form Subsidiaries Seeking Host Market Penetration*. Journal of International Management, (10): pp. 77-105.
766. Luostarinen, R. (1979): *Internationalisation of the firm*. (PhD dissertation) Helsinki School of Economics, Helsinki.
767. Luostarinen, R. (1994): *Research for Action: Internationalisation of Finnish Firm and their Response to Global Challenge*. Forsa Printing House, Forsa.
768. Luthans, F.-Marsnik, P.A.-Luthans, K.W. (2001): *A Contingency Matrix Approach to IHRM*. In: Albrecht, M.H.: *International HRM Managing Diversity in Workplace*. Blackwell Business, Oxford.
769. Lyden, F. J. (1975): *Using Parson's functional analysis in the study of public organizations*. Administrative Science Quarterly, (20): pp. 59–70.
770. Macharzina, K. (1989): *International Betriebswirtschaftslehre*. In: Macharzina, K.-Welge M.K. (eds.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. Poeschal, Stuttgart.
771. MacDonald, J. R. (2004): *A HR jövője*. In: Efferon, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (eds.): *HR a 21. században*. HVG-Hewitt Inside, Budapest.
772. Magas I. (2002): *Transznacionális vállalat a korlátozott nemzetközi versenyben. Átalakuló szemlélet és új irányzatok*. In: Blahó A. (ed.) (2002): *Világgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
773. Magas I. (2007): *Globalizáció és nemzeti piacok*. Napvilág Kiadó, Budapest.
774. Magas I. (2009): *Világgazdasági válság 2008-2009. Diagnózisok és kezelések*. Aula Kiadó, Budapest.
775. Magdolna K. (2012): *Causes of Foreign Direct Investment in Romania*. In: Belyácz, I.-Fogarasi, J.-Szabó, K.-Száz, E. (Eds.): *Knowledge and Sustainable Economic Development*. Partium Press, Oradea (Nagyvárad).
776. Major, I. (1999): *The Transforming Enterprise: Company Performance After Privatization in Hungary Between 1988 and 1999*. Comparative Economic Studies, (2-3): pp.50-61.
777. Makó Cs.-Ellingstad, M.-Kuczi T. (1997): *Regional Innovation System (Regis)*. Institute for Social Conflict Research – HAS, January.
778. Makó Cs.-Ellingstad, M. (1999): *Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja*. Szociológiai Szemle, (4): pp.40-58.
779. Makó Cs.- Warhurst, Ch.-Gennard, J. (Eds.) (2003): *Emerging Human Resources Practices. Development and Debates in the New Europe*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
780. Makó Cs. (2005): *Neo-instead of post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary*. International Journal of Human Resource Management, február: pp. 277–289.
781. Mandle, J. (2001): *Reforming Globalization. Challenge*, March-April: pp. 24-38.

782. Männik, K.- Hannula, H.-Varblane, U. (2004): Country, industry and firm size effects on foreign subsidiary strategy an example of five CEE countries. Tartu University Press, Tartu.
783. Manolescu A. (2003): Managementul Resurselor Umane. Editura Economica, Bucuresti.
784. Manyika, J.M.-Roberts, R.P.-Sprague, K.L. (2008): Eight business technology trends to watch. The McKinsey Quaterley, June, http://www.mckinseyquaterly.com.article_page.aspx?ar1741&L2=39&L3=29.
785. Marer P. (2003): Vállalati kultúrák: a GE Tungsram példája 1989-2002. Vezetéstudomány, (7-8): pp.50-55.
786. Máriás A.-Kovács S.-Balaton K.-Tari E.-Dobák M. (1981): Kísérlet a nagyvállalatok szerveztelemzésére. Közgazdasági Szemle, (7-8): pp. 838-852.
787. Marján A. (ed.) (2005): Az Európai Unió gazdasága. HVG Kiadó, Budapest.
788. Markham, C. (1999): The Top Consultant. Kogan Page, London.
789. Mármarosi A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a 90'-es évek végén Magyarországon. Vezetéstudomány, (6): pp. 2-16.
790. Marosi M. (1988): Szervezés irányítás nemzetközi fejlődése és magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
791. Marosi M. (1995): A japán és koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Posztgraduális Kar, Budapest.
792. Marosi M. (1997): Távol-keleti menedzsment – Japán,Dél-Korea a tengerentúli Kína a Kínai Népköztársaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
793. Marosi M. (2003): Japán, koreai és kínai menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
794. Maróti A. (2005): Sokszemzőgből a kultúráról. Trefort Kiadó, Budapest.
795. Martin, H.P.-Schuman, H. (1998): A globalizáció csapdája – Támadás a demokrácia és a jólét ellen. Perfekt Kiadó, Budapest.
796. Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality. Harper, New York
797. Maszanori, J. (1983): Japán történelem és hagyományok. Gondolat Kiadó, Budapest.
798. Mathis, R.L.-Jackson, J.H. (2003): Human Resource Management. Thompson-South-western, Mason.
799. Mathis, R.L.-Jackson, J.H. (2008): Human Resource Management. Thompson-South-western, Mason.
800. Matolcsy Gy. (1999): Globális csapdák és magyar megoldások. In: Matolcsy Gy. (ed.): Növekedés és globalizáció. Kariosz Kiadó és Növekedéskutató Intézet, Budapest.
801. Matus R. (2005): A japán HR modell néhány sajátos jegyei. Személyügyi Hirlevél, szeptember.
802. Matus R.-Poór J. (2006): Külföldi kiküldöttek viszontagságai – japán expatok példái alapján. Munkaügyi Szemle, (2):pp.20–24.
803. Matus, R.-Poór, J. (2007): Japanese Expats. Revista de Management Comparat - International-Review of International Comparative Management, (9): pp.179-189.
804. May, R.-Young, C.B.-Legerwood, D. (1998): Lessons from Russian Human Resource Management Experience. European Management Journal, (4): pp. 447-459.
805. Mayrhofer, W. (1995): Human resource management in Austria. Employee Relations, (7): pp. 8-30.
806. Mayrhofer, W. (1998). Between market, bureaucracy and clan: Coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). Journal of Managerial Psychology, (3): pp. 241- 258.
807. Mayrhofer, W.-Brewster, C.-Morley, M.-Ledolter, J. (2001): Hearing a different drummer? Evidence of convergence in European HRM. Human Resource Management Review, (1): pp.50-67.
808. Maryhofer, W.-Larsen, H.H (2006): European HRM: a distinct field of research and practice. in: Larsen, H.H.-Maryhofer, W. (Eds): Managing Human Resources in Europe. London: Routledge.
809. McFarlin, D.B.-Swenny, P.D. (2003): International Management. Houghton Mifflin, Houghton.
810. McKinsey (2003): Multinational Company Investment New Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economy. McKinsey, New-York.
811. McClelland, D.C. (1985): Human Motivation. Scott-Foresmann, Glenview
812. Meadows, D.-Randers, J.-Meadows, D. (2005): Növekedés határai. Kossuth, BudaKiadópest.
813. Meckl, R. (2006): Internationales Management. Franz Vahlen Verlag, München.
814. Meier, H.-Roehr, S. (2004): Einführung in das Internationale Management. Neue Wirtschafts-Briefe, Herne-Berlin.

815. Meier, O. (2008): Management Interculturel. Dunod, Paris.
816. Meleg A. (2004): A globális munkás végtelenség. Népszabadság, november 24.: 12.
817. Mellár T. (2009): A mai válság természetrajzához. In: Enkler, A. - Rosonczy, I. (Eds.): Az év esszéi 2009. Antológia. Magyar Napló, Budapest.
818. Mendenhall, M.E.-Oddou, G. (2000): Readings and Cases in International Human Resource Management, 3rd ed. South-Western College Pub., Cincinnati.
819. Menkes, I. (2005): Executive intelligence. Collins, New-York.
820. Mercer (2005): Global Compensation Planning Report. Mercer Human Resource Consulting, Geneva.
821. Mérő L. (2003): A közgazdaságtan pszichológiai vonatkozásai. In: Hunyady Gy.-Székely M. (Eds.): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
822. Mészáros R. (2010): A globális gazdaság földrajzi dimeziói. Akadémiai Kiadó, Budapest.
823. Mészáros T. (2002): A stratégia jövője – jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
824. Milgrom, P.-Roberts, J. (2004): Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest.
825. Milkovich, G.T.-Newman, J.M. (1996): Compensation. Irwin McGraw-Hill, Boston.
826. Milkovich, G.T.-Newman, J.M. (2002): Compensation. Irwin McGraw-Hill, Ban Ridge.
827. Milkovich, G.T.-Newman, J.M. – Gerhart, B. (2011): Compensation. Mc-GrawHill International Edition, New York.
828. Miller, E. (1984): Comparative Management Conceptualization. In: Advances in International Comparative Management. IAI Press, Greenwich.
829. Miller, G.A. (1987): Meta-analysis and the culture-free hypothesis. Organization Studies, (4): pp.309-325.
830. Mingst, K.A. (2011): A nemzetközi kapcsolatok alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest.
831. Mintzberg, H.-Ahlstrand, B. - Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. HVG Kiadó, Budapest.
832. Mintzberg H. (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó-Rajk László Szakkollégium, Budapest.
833. MNB (2007): Közvetlen tőkebefektetés statisztika Magyarország-1995-2005. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
834. Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben. In: Poór J.(Ed.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
835. Morgan, P. (1986): International Human Resource Management. Fact or Fiction. Personnel Administrator, (9): pp.43-47.
836. Morgan, R.E.-Thorpe, E.R. (2001): Foreign Direct Investment in Transition Economies, The Case of Coca-Cola in Russia. Journal of Euro-marketing, (1): pp.27-48.
837. Morishimo, M. (1992): Japanese Employees Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices. Industrial Relations, (3): pp.433-434.
838. Morita, A. (1989): Made in Japan. Árkadia Kiadó, Budapest.
839. Morley, M.-Gunnigle, P.-Hearthy, N. (1995): Developments in Flexible working Practices in Ireland: Research Evidence Considered. International Journal of Manpower, 8.
840. Morley, M.J.-Collings, D.G. (2004): Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs. International Journal of Manpower, (6): pp.487-499.
841. Morley, M.J.-Heray, N.-Michailova, S. (Eds.) (2008): Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series, Routledge, London.
842. Morley, M.-Nolan, E-M. (2010): A test of the relationship between perceived levels of fit and perceived level of cross-cultural adjustment among internationally trained doctors currently working in Ireland. In: 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, Birmingham.
843. Mroczkowski, T.-Wermus, M.-Clarke, D.L. (2005): Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western Experience. Journal East European Management Studies, (1): pp.36-54.
844. MSZ (1993): ILO Information. Munkaügyi Szemle, (9): pp.40-41.
845. MSZ (2004): Munkaidő. Munkaügyi Szemle, április: pp.27-28.
846. MTA (2003): Magyar Értelmező Szótár. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.

847. MTA (2008): A magyar képzett munkaerő a rendszerváltás óta. Magyar Tudomány, 2008/05. <http://www.matud.iif.hu/08maj/11.html>.
848. Mullins, L.J. (2005): The Management and Organizational Behavior. Prentice Hall- Financial Times, Edingburgh.
849. Munkácsy F. (2006): A kettészakadt versenyszféra. Munkaügyi Szemle, november: p.2.
850. Muraközy L. (ed.) (2009): A jelen a jövő múltja. Akadémiai Kiadó, Budapest.
851. Murray, E.T.-Murray, A.H. (1986): Global Managers for Global Business. Sloan Management Review, (2): pp. 75-80.
852. Nagy, I. (2004): A vállalati életciklus különböző szakaszaiban jelentkező sajátos problémák és azok kezelése. Műszaki-gazdasági információ. Vállalatirányítás, (10): pp.35-45
853. Nalbantian, H.R.-Guzzo, R.A.-Kieffer, D.-Doherty, J. (2003): Play to Your Strengths. Managing Your Internal Labor Market for Lasting Competitive Advantage. McGraw-Hill, New-York.
854. Napier, N. K.-Vu, V. T. (1998): International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: A Breed Apart. Human Resource Management Review, (1): pp.39-77.
855. Nath, R. (1988): Comparative Management, A Regional View. Bellinger, Cambridge.
856. Nayar, V. (2010): Employees First. Harvard Business Press, Boston.
857. Nehavandi, A.-Malekzadeh, A. (1988): Mergers and Acquisitions. Academy of Management Review, (1): pp. 74-90.
858. Nemeskéri Gy.-Fruttus I. (2001): Emberi erőforrások fejlesztésének módszertana. Ergofit, Budapest.
859. Németh G.-Gyulay T. (2003): A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. Vezetéstudomány, (7-8): pp.39-49.
860. Ness, B. (1986): Building an International Practice, Sloan Management Review, (2):pp. 15-26.
861. Newman, W. (1978): Comparative Management: A Resource for Improving Managerial Adaptability. Columbia Journal of World Business, 13.
862. Ng, K-Y. - Early, P.Ch. (2006): Culture + Intelligence: Elf constructions new frontiers. An International Journal Group& Organization Management. (1): pp.4-19.
863. Nicholson, N (1984): A theory of work role transitions. Administrative Science Quarterly, (29): pp. 172–191.
864. Nicolescu, O.-George Plesoianu, G.-Poór, J. (eds.) (2006): 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.
865. Nicolescu, O. (2006): Management comporat. Editura Economica, Bucharest.
866. Nisbett, R.E. (2005): The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently - and Why. Nicholas Brealey, London.
867. Noe, A. R.-Hollenbeck, J.R.-Gerhart, B.-Wright, P.M. (2004): Fundamentals of Human Resource Management. Irwin, Homewood.
868. Nohria, N.-Ghoshal, S. (1997): The Differenced Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation. Jossey-Bass, San Francisco.
869. Norberg, J. (2003): Defense of Global Capitalism. Cato Institute. New-York.
870. Novák Cs.- Buzás S. (2004): A vállalati teljesítmény és a külföldi tulajdonos technológiai transzfere – Vizsgálat a magyar feldolgozóipar adatai alapján. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest.
871. Obersteiner, E.-Putz, P.G. (2004):Mega-Trends Osteuropa. Linde Verlag, Wien.
872. OECD (1998): Economic Outlook. OECD, Paris.
873. OECD (2010): The OECD Innovation Strategy (2010): OECD. Párizs.
874. Oechsler, W. (2000): Personal und Arbeit. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
875. Ohlin, B. (1933): Interregional and International., Cambridge (MA).
876. Onaran, O. (2008): Jobless Growth in the Central and East European Countries A Country-Specific Panel Data Analysis of the Manufacturing Industry. Eastern European Economics, (4): pp. 90–115.
877. Orme, J. (2010): HR leader challenges in the future. In: 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achive Global Results. Aston Business School, 9-13 June, Birmingham.
878. Ortega-Gasset J. (1993): Korunk feladata. Hatágú síp alapítvány, Budapest.

879. Osono, E.-Shimizu, N.-Takeuchi, H. (2008): *Extreme Toyota*. Wiley, Hoboken.
880. Osrin, N.-Stickland, F. (2004): Globalizáció. In: Effron, M.-Gondossy, R.-Goldsmith, M. (Eds.): *HR a 21. században*. HVG Kiadó-Hewitt Inside, Budapest.
881. Othman, R.-Teh, C. (2003): On developing the informed work place: HRM issues in Malaysia. *Human Resource Management Review*, (3): pp. 393-406.
882. Otterbeck, L. (1981): *The management of headquarter-subsidiary relations in multinational corporations*. Gower, Aldershor.
883. Overmann, S. (1991): Help wanted: HR pros to transform Soviet workforce. *HR Magazine* January, pp. 44-45, 78.
884. Oviatt B.M.-McDougall P.P., (2005): The internationalization of entrepreneurship *Journal of International Business Studies*, (36): pp. 2-8
885. Oviatt, B.M.- McDougall, P.P. (1994): Towards a Theory of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, (1): pp.45-64.
886. Owan, H. (2011): Introduction. *Japan Labor Review*, (3): pp.1-5.
887. Palánkai T. (1995): *Az európai integráció gazdaságtana*. Aula, Budapest.
888. Palánkai T. (2004): *Az európai integráció gazdaságtana*. Aula, Budapest.
889. Pálkás J.- Vámosi Z. (2002): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. LSI Oktatóközpont, Budapest.
890. Pálkás J. (2010): A felelősség mindenkit terhel. In: Hankiss E. – Heltai P. (Eds.): *Münchhausen báró kerestetik. Mit kezdjünk a nagy magyar válsággal?* Medivilág, Budapest.
891. Pan, Y.-Tse, D. (2000): The hierarchical model of market entry mode. *Journal of international Business Studies*, (31): pp.535-554.
892. Parry, E.- Stavrou, E.-Lazarova, M. (Eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London. (Megjelenés alatt)
893. Pauly, L.W.-Reich, S. (1997): National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization. *International Organization*, (51): pp. 1-30.
894. Pavlinek, P. (2002): The Role of Foreign Direct Investment in the Privatisation and Reconstructing of the Czech Motor Industry. *Post-Communist Economies*, (3): pp. 359-379.
895. Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism: the effects of Hungarian human resources practices. *Academy of Management Executive*, (4): pp. 75-89.
896. Pearce, J.L.-Branyiczki, I.-Bakacsi, Gy. (1993): Person-Based Reward Systems Reward Practices in Reform-Communist Organizations. In: Maruyama (ed.): *Management Reform in Eastern and Central Europe*. Dartmouth.
897. Peng, M. W. (2000): *Business Strategies in Transition Economies*. Sage, Thousand Oaks.
898. Peng, M. W. (2006): *Global Strategy*. Thomson-South Western, Mason.
899. Peng, M. W. (2009): *Global Business*. South-Western Cengage Learning, Mason.
900. Peng, M. W. (2011): The Social Responsibility of International Scholars: The Case of China. *Insights*, (4): pp. 8-10.
901. Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
902. Perkins, S. J.-Shortland, S. (2005): *Strategic Human Resource Management*. Kogan Page, London.
903. Perlitz, M. (2004): *Internationales Management*. Lucius & Lucius, Stuttgart.
904. Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February: pp. 9-18.
905. Peters, T.-Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row, New York.
906. Peterson R.B. (2003): The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. *Journal of World Business*, February: pp. 55-69.
907. Peterson, R.B. (2004): *Cultural Intelligence*. Intercultural Press, Yourmouth.
908. Petrányi V. (2008): Benchmarking HR trendek alapján. *Munkaügyi Szemle*, (3): pp.78-84.
909. Petrasova, J.-Váradi B.-Gollvitzerova, E.-Poór J. (2002): *Central Europeans merge with Central European*, 20th International Client Meeting Hay Group, Monte Carlo.
910. Petrovic, J.-Harris, H.-Brewster, C. (2000): *New forms of international working*. CRÈME Research Report, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield.
911. Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston.

912. Phatak, A.V. (1983): International Dimensions of Management. Kent, Boston.
913. Phatak, A.V. (1989): International Dimensions of Management. Boston. PWS-Kent, Boston.
914. Phene, A.-Almeida, P. (2008): Innovation in multinational subsidiaries: the role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities Journal of International Business Studies, (39): pp. 901-919.
915. Pintér E. (2002): Globalizáció pró és kontra: Gondolatok a kettős gazdaságról. Accordia Kiadó, Budapest.
916. Pitti, Z. (2010): Gazdasági körkép alulnézetből I-II. rész. Vezetéstudomány (6): pp. 2-23. és (9): pp. 29-44.
917. Pléh Cs.-Kovács Gy.-Gulyás B. (2003): Kognitív idegtudomány. Osiris, Budapest.
918. Polanyi, M. (1967): The tacit dimension. Anchor Publishing, Garden City.
919. Polónyi I. (2011): A külföldi tőke és a munkaerő szerepe. Edicatio, (2): pp.139-149.
920. Pongrácz L. (2008): A bérek szabályozásának szakaszai. Munkaügyi Szemle, (1): pp.91-93.
921. Poole, M. (1986): Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry, Routledge & Kegan Paul, London.
922. Poole, M. (1990): Editorial: human resource management in an international perspective. International Journal of Human Resource Management, (1): pp.1-16.
923. Poór, J. (1986): Betriebliche Organisationspraxis in Ungarn nach der Einführung des neuen wirtschaftlichen Mechanismus bis zum Anfang der achtzig Jahre. Zeitschrift für OST-EUROPE Wirtschaft, (2).
924. Poór J. (1989): A vezetési-üzleti tanácsadás alapjai. Országos Műszaki Könyvtár és Információs Központ, Budapest.
925. Poór, J. (1990): 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 E) pp.61-62.
926. Poór J.-Zentai K. (1991): Franchise út a sikeres vállalkozáshoz. Nemzetközi Menedzser Központ – Népszava Kiadó, Budapest.
927. Poór, J.-Zentai, K. (1991): Franchise in Ungarn. Zeitschrift für OST-EUROPE Wirtschaft, (6): pp.518-531.
928. Poór J. (1992): Munkakörértékelés. Munkaügyi szemle, (7-8): pp.1-12.
929. Poór J. (1992): A személyzeti munka általános jellemzői a magyarországi multinacionális vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, (10):pp.1-9.
930. Poór J.-Zentai K. (1992): VOMP a vállalatorientált menedzserképzés integrált modellje. Ipar - Gazdaság, (8-9): pp.30-32.
931. Poór J. (1993): A multik mást akarnak / vállalati kultúra. Figyelő, március 4. : pp.14-15.
932. Poór J. (1993): Stratégia menedzsment / Az emberi erőforrás stratégiai tervezése. Vezetéstudomány, (7):pp.17-28.
933. Poór J. (1994): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Vezetéstudomány, (5):pp. 24-38.
934. Poór J. (1994): 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)
935. Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. Vezetéstudomány, (9):pp. 5-14.
936. Poór J. (1995): Pay and Compensation in Acquired Firms. ESIAM Strategic Human Resource Seminar. European Strategic Institute of Advanced Management, 18-20 March, Brussels. (Conference Proceedings)
937. Poór J. (1996): Személyzetbiztosítás: helyi és külföldi. Munkaügyi Szemle, (9): pp. 7-12.
938. Poór J. (1996): Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, (7-8): pp. 38-42.
939. Poór J. (1996): Személyzetfejlesztés nemzetközi vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, (6):pp. 18-21.
940. Poór J. (1996): Hatékony személyzet-menedzselés felvásárolt vállalatoknál Közép-Kelet- Európában. (II.rész) Munkaügyi Szemle, (2): pp. 36-42.
941. Poór J. (1996): Hatékony személyzet-menedzselés felvásárolt vállalatoknál Közép-Kelet-Európában. (I. rész) Munkaügyi Szemle, (1): pp. 27-32.
942. Poór J. (ed.) (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
943. Poór J. (1996): 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)

944. Poór J.-Héjja L. (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál. In: Munkaügyi Szemle, (7-8).
945. Poór J. (1999): Major Developments in Human Resources Management, IHRIM. (International Human Resource Association of Information Management) Journal, September: pp. 95-98.
946. Poór J.-Farkas F.-Karoliny M.-né. (1999) (Eds.): Személyzeti-Emberi erőforrás menedzsment. 3. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
947. Poór J.-Karoliny M.-né -Spisák Gy. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában / Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. Vezetéstudomány, (5): pp. 13-22.
948. Poór J. (2000): Management Consultancy in Central and Eastern Europe. In: Curnow, B.-Reuvid, J. (Eds.) (2000): The International Guide to Management Consultancy. (1st edition) Kogan Page, London.
949. Poór J. (2000): A Csipkerózsika ébredése. Figyelő, (13): pp. 28-32.
950. Poór J.-Karoliny M.-né - Spisák Gy. (2000): Human Resource Management Practice at Large Hungarian Private Companies. In: Rekettye, Gábor (ed.): The Significance of the last Decade. University of Pécs, pp. 176-193.
951. Poór J.-Farkas F. (Eds.) (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
952. Poór J. (ed.) (2001): Menedzsment tanácsadói kézikönyv. (Második, javított kiadás) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
953. Poór J.-Elbert, N.F.-Roberson, M.T. (2001): Human Resource Policy, Practice and Priorities in Hungary: Past, Present and Future. (Conference proceeding) In: Academy of International Business, Northeast.
954. Poór J. (2002): Management Consultancy. In: Reuvid, J. (ed.) Doing Business in Hungary. (1st edition) Kogan Page, London.
955. Poór J.-Roberson, M. (2003): Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. In: Vezetéstudomány, (1): pp.13-19.
956. Poór J. (ed.) (2003): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest.
957. Poór J. (2003): Management Consultancy in Central and Eastern Europe. In: Curnow, B. - Reuvid, J. (Eds.): The International Guide to Management Consultancy. (2nd edition) Kogan Page, London.
958. Poór J. – Gross, A. (Eds.) (2003): Management Consultancy in an Eastern European Dimension. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
959. Poór J.-Gyukó Zs. (2004): Magyarországi munkavégzés dolgozói vélemények tükrében. Személyügyi Hírlevél, október: pp. 40-48.
960. Poór J. (2004a): „Örökség” – A nemzetközi vállalatok leányvállalatai szerepének és fejlődésének HR vonatkozásai Magyarországon. Mercer Human Resource Management, Budapest.
961. Poór J. (2004b): Menedzsment tanácsadói szerepek átalakulása – az integráció lehetősége. Alkalmazott Pszichológia, (4): pp. 134-150.
962. Poór J.-Gross, A.-Roberson, M.T. (2004): Management Consulting in Central Europe - An Overview. C2M-Consulting to Management Journal, March: 33-39.
963. Poór J.- Engle, A. (2005): Compensation in the CEE Region: Moving from Traditional to Modern. Benefits&Compensation International, (5): pp. 3-8.
964. Poór J. (2005a): Menedzsment tanácsadás alapjai és fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest.
965. Poór J. (2005b): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
966. Poór J. (2005c): Vállalatok nemzetköziesedésének szervezeti keretei és az emberi erőforrás-menedzsment funkció. Vezetéstudomány, (12): pp.23-33.
967. Poór J. (2005d): Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban. Munkaügyi Szemle, I. rész (7-8):pp.15-21.
968. Poór J. (2005e): Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban. In: Munkaügyi Szemle, II. rész (9):pp.25-29.
969. Poór J.-Karoliny M.-né. (2005): Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben. Vezetéstudomány, október: pp.25-38.
970. Poór J. (2006a): HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MMPC, Budapest.
971. Poór J. (2006b): Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetfejlesztés-tréningek területén. Munkaügyi Szemle, (1):pp.15-20.

972. Poór J. (2006c): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Harvard Business Manager, December- Január: pp. 68-78.
973. Poór J. (2006d): Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe. Cleveland State University, Cleveland.
974. Poór J.-Kiss K. (2006): A kis-és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében. (konferencia kötet) In: 4th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest Műszaki Főiskola, June 1-2, Budapest: pp. 267-261.
975. Poór J.-Roberson, M.- Gross, A. (2006): Striving for Global Competitive Advantage: HR Effectiveness in Hungarian Companies in the 21st Century. In: 8th 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.
976. Poór J. (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. (2. átdolgozott kiadás) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó - Kerszöv, Budapest.
977. Poór J.-Kiss K.-Gross A.-Francsovcics A (2007): Kis –és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. In: Vezetéstudomány, (12): pp.35-43.
978. Poór J.- Farkas F.- Karoliny M.-né (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. EBS (Estonian Business School) Review, (2):pp.19–36.
979. Poór J. (2008): Human Resource Management in Hungary. In: Morley, M. J.-Heray, N. -Michailova,S. (Eds.) Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. (1st edition) Global HRM Series, Routledge, London.
980. Poór J.-Farkas F.-Karoliny M.-né-Musztyné B. B.-Pótó Zs. (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában a közszféra HR-je magyarországi és Kelet-európai sajátosságok. Humánpolitikai Szemle, (12): pp.24-36.
981. Poór J. (2008a): Fókuszban a román közszolgálati emberi erőforrás menedzsment (HR) nemzetközi összehasonlításban. Közigazgatási Szemle, (2):pp.72-92.
982. Poór, J. (2008b): 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), (8): pp.11-33.
983. Poór J.-Barisic, A.F.- Szlávicz Á.-Vapot,Z. (2008): Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia. EBS Review, (1):pp.85-106.
984. Poór J.-Szlávicz Á. (2008): Munkakörelmzési és munkakörértékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban. Marketing&Menedzsment, (5-6):pp.15-29.
985. Poór J. (2008c): 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)
986. Poór J. (2008d): 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.
987. Poór J. (2008e): 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, Berlin, November 5-6.
988. Poór J.-Karoliny M.-né-Musztyné B. B.-Pótó Zs.-Farkas F. (2009): Similarities and Differences of Human Resource Management in Private and Public Sector Organisations in Light of New Public Management in International Comparison. ActaOeconomica, (2):pp.179-206.
989. Poór J. (2009a): Kiútkeresés a válságból – globális és helyi trendek. In: Munkaügyi Szemle, (2):pp.6-9.
990. Poór J. (2009b): Chindiai globális kihívások – hazai kilátások. Köz-gazdaság, (1):pp.105-122.
991. Poór J. (2009c): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. (2. kiadás) Complex Kiadó, Budapest.
992. Poór J. (2009d): Emberierőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. Vezetéstudomány, (7-8): pp. 24-36.
993. Poór J. (2009e): A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. Competitio, (1): pp. 98-117.
994. Poór J.-Dr. Bóday P.-Kispál-Vitay Zs. (eds.) (2009): Trendek és tendenciák a Kelet-Európai emberi erőforrás menedzsmentben. (1. kiadás) Selye János Egyetem, Révkomárom.
995. Poór J. (ed.) (2009): Begyűrűző gazdasági és pénzügyi események -Várható változások a vállalati menedzsment, a bérezés és a HR területén-Bulgária, Magyarország, Románia, Szlovákia 2009. (Kutatási jelentés) Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara-International Human Value – PTE Menedzsment és HR Kutató Központ, Pécs.

996. Barasic, A.-Poór J. (2009): 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. (Conference proceeding)
997. Poór J. (2009): International Human Resource Management under Changes – Eastern European Perspectives. In: Jayachandra, C.-Subramanian-Rudy, J.: Proceeding of 11th 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. (Conference proceeding)
998. Poór, J.-Engle, A.D.- Gross, A. (2009): 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, 2009, University Chemnitz, Germany. (Conference proceeding)
999. Poór J. (2010a): Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói In: Karoliny M-né-Poór J. (Eds.) (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. (5. átdolgozott kiadás) Complex Kiadó, Budapest.
1000. Poór J. (2010b): A HR jövője. In: Karoliny M-né-Poór J. (Eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. (5. átdolgozott kiadás) Complex Kiadó, Budapest.
1001. Poór J. (ed.) (2010c): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. (3. átdolgozott kiadás) Akadémiai Kiadó, Budapest.
1002. Karoliny M-né-Poór J. (Eds.) (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – rendszerek és alkalmazások. (5. átdolgozott kiadás) Complex Kiadó, Budapest.
1003. Poór J.-Farkas Zs: A tanácsadás folyamata. In: Poór J.(ed.): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1004. Poór J.-Németh G. (2010): HR tanácsadás. In: Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1005. Poór J.-Engle, A.-Gross, A. (2010): Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, (4):pp.427–460.
1006. Poór, J.-Plesoianu, G. (2010): Human resource management under change in the Romanian civil service in an international context. *Employee Relations*, (3):pp. 281-309.
1007. Poór, J.-Alas, R.-Karoliny, Zs.-Vatchkova, E. (2010): Comparative IHRM in transitional economies. In: 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, 2010, Birmingham (UK).
1008. Poór J. (2010): Professional Service Providers in Human Resource Management. In: 5th International Conference on Knowledge Management in Organizations. Staffordshire University – Faculty of Economics of Pannonia University, Veszprém, 18-19 May, 2010, pp.194-205.
1009. Poór J.-Karoliny M-né-Farkas F.-Dobrai K.-Engle, A.D. (2011): HRM in Transition Practices of MNC-Subsidiary Mandates in Hungary – 2010. In: Third Annual Conference On Globalization, Sustainability and Development, Gödöllő, May 4-7, 2011 Conference Proceedings, pp. 334-346.
1010. Poór J.-Dr. Bóday P.- Kispál-Vitay Zs. (Eds.) (2011): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben. (2. átdolgozott kiadás) Gondolat Kiadó, Budapest.
1011. Poór J.- Farkas F.- Dobrai K.-Karoliny M. (2011): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*, (2):pp.18-28.
1012. Poór J. (2011): The transformation of HRM in the Eastern European region and in Hungary. *Marketing & Menedzsment*, (4):pp.15-26.
1013. Poór J.-Szlávicz Á.-Nikolic, M.-Susnjar, G.(2011): HRM under changes at foreign subsidiaries in Serbia in line with a Central and Eastern European Survey. In: 16th International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management . Subotica Faculty of Economics Subotica (Serbia) May 19.
1014. Poór, J.-Karoliny, Zs.-Alas, R. -Vatchkova, E.K. (2011): Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies, *Employee Relations*, (4): pp.428 – 443.
1015. Poór J.-Milovecz Á. (2011): Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. *Journal of Service Science and Management*, (3): pp. 300-314 , doi:10.4236/jssm.2011.43036 Published Online September 2011 (<http://www.SciRP.org/journal/jssm>)
1016. Poór J.-Volosin, M.-Karoliny M-né (2011): 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*. (1): pp. 81-87.
1017. Poór J.-Nikolic, M.-Slavic, Á.-Susnjar, G. (2012): HRM under Changes at Foreign Subsidiaries in Serbia in Line With a Central and Eastern European Survey. *Strategic Management*, (1):pp.42-52.

1018. Poór J.-Kosár Sz.-Fodor P.-Tóth V.-Majó Z.-Csiba Zs.-Huszárik E. (2012): The impact of the crisis and recovery on HR and knowledge management in focus – a Hungarian-Slovakian comparison 2009. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, (1): pp.29-44.
1019. Poór J.-Farkas F. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő.
1020. Poór J.-Karoliny M.-né-Berde Cs.- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
1021. Poór J.-Huszárik E. (2012): Vállalatok nemzetközivé válásának és tőkebefektetéseinek elméleti háttere. (Kutatási monográfia) Selye János Egyetem, Révkomárom.
1022. Poór J. –Kovács I.É.-Szegedi E. (2012):HR answers to crisis in foreign and domestic firms in four Eastern European countries. (Research Report) Management and HRM Research Centre, Szent István University Gödöllő.
1023. Poór J.-Kovács I.É.-Pótó Zs. (2012): HR befolyásolók vizsgálata. In: Poór J. (ed.): HR nemzetközi vállalatoknál. (TÁMOP Kutatási jelentés) Menedzsment és HRM Kutató Központ, Szent István Egyetem, Gödöllő.
1024. Poór, J.-Karoliny, Zs.-Engle, A.D. -Alas, R.-Dobrai, D.-Farkas,F.- Slavić, A. (2012): Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe (2008-2009). In: Morley, M. (ed.): Management Re-imagined. (Proceeding) The 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management. 26th-29th June 2012, Kemmy Business School University Limerick, Limerick. Intesource Group Publishing, p.68.
1025. Poór, J.-Musztyné B.B.V.-Pótó, Zs. -Karoliny, Zs. (2012): International Comparison of Human Resource Management in Private and Public Sector Organizations. In: Morley, M. (ed.): Management Re-imagined. (Proceeding) The 11th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management. 26th-29th June 2012, University Limerick, Limerick. Intesource Group Publishing, p.111.
1026. Poór, J. (2012): 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).
1027. Poór, J.-Óhegyi, K. (2012): The Cafeteria System in Hungary-Development and new directions. (Keynote speech) In: II International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2012). Technical Faculty "Mihajlo Pupin", 22-23 June, 2012, Zrenjanin, University of Novi Sad (Serbia).
1028. Poór, J.: Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. (Keynote speech) In: International Conference on Management of Human Resources. Szent István University, 14-15 June 2012, Gödöllő (Hungary).I. kötet: pp.19-27.
1029. Poór, J.: Evolution of HRM at Foreign Owned Firms in Central and Eastern Europe (CEE) (2009-2010). (Keynote speech) In: 5th International Management Conference – Managerial Challenges in the Contemporary Society. June 8-9, 2012, Cluj-Napoca, Romania.
1030. Poór,J.-Farkas,F.-Engle, D.A. (Eds.) (2012). Human Resource Management Issues and Challenges in Foreign Owned Companies: Central and Eastern Europe. Faculty of Economics, Janos Selye University, Komárno (Slovakia).
1031. Poór J.-Volosin,M.-Engle,A.-Machová,R.-Karoliny,M. (2012): Human Resource Management under Changes at Foreign Subsidiaries in Slovakia in Light of Regional Comparison. Scientific Papers of the University of Pardubice, (2): pp.137-151.
1032. Poór,J.-Susnjar,G.- Slavic,A.-Karoliny,Zs. (2012): Training Practice in Central and Eastern European Companies Based on Cranet Research. (Chapter 3.7) In: Illés, Cs. B. (ed.): SMEs' Management in the 21st Century – Challenges and Solutions. (Monograph) Częstochowa University of Technology, Częstochowa, Poland. pp. 271-283.
1033. Poór,J.- Karoliny,Zs. (2012): Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. (Chapter 1.2) In: Illés, Cs. B., Bylok, F., Dunay, A. (ed.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. (Monograph) Szent István University Publishing, Gödöllő, pp. 23-38.
1034. Fehér,J.-Kollár,P. -Kovács,I.É. -Szabó,I.- Szabó,K. –Poór,J. (2012): Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary. (Chapter 5.4) In: Illés, Cs. B.-Bylok, F.- Dunay, A. (Eds.): Human Resource Management and Corporate Competitiveness. (Monograph) Szent István University Publishing, Gödöllő, pp. 341-352.
1035. Poór J. – László Gy. – Beke J. –Óhegyi K. – Kolbe T. (2013): A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei–múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány*, (1): pp.2-17.
1036. Poór J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulás a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle*, január (megjelenés alatt).
1037. Porritt, J. (2006): Capitalism as if the world matters. Earthscan, London.
1038. Porter, M. (1980): Competitive Strategy. Free Press, New-York.

1039. Porter, M.-Rudden, E. (1982): How Global Companies Win out. *Harvard Business Review*, (5): pp. 98-109.
1040. Porter, M. (1990): *Competitive Advantage of Nation*. Macmillan, London.
1041. Porter, M. (1994): The role of location in competition. *Journal of Economics and Business*. *Journal of Economics and Business*, (1): 35-39.
1042. Porter, M. - Kramer, R.M. (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February: pp. 62-77.
1043. Porth, S.J. - McCall, I. (2001): Contemporary Management Theory and Catholic social Teaching: Similarities and Differences *Review of Business*, Fall: pp.8-16.
1044. Práger L. (2003): A világ (gazdaság) és Magyarország a XXI. Század elején. *Unió*, Budapest.
1045. Prahalad, C.K.- Doz, Y. L. (1987): *The Multinational Mission, Balancing. Global Integration with local Responsiveness*. Free Press, London.
1046. Prahalad, C.K.-Lieberthal K. (2004): A vállalati imperializmus vége. *Harvard Business Manager*, február: pp. 45-53.
1047. Prahalad, C.K (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
1048. 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.
1049. Prugberger, T. (2012): A globalizáció hatása gazdaságra, valamint a gazdaságra. *Polgári Szemle*, 7, (5-6): pp. 50-76.
1050. Pucik, V. (1985): Strategic Human Resource management in a Multinational Firm. In: Wortzel, H.V.-Wortzel, L.H. (Eds.): *Strategic Management of Multinational Corporations the Essentials*. Wiley, New-York.
1051. Pucik, V. (1988): Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage. *The HRM Agenda. Human Resource Management*, 27: 77-93.
1052. Pudlowski, E. M. (2009): Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. *Benefits Quarterly*; (4): pp.37-43.
1053. Pundziene, A.-Bučiūnienė, I. (2008): Managing Human Resources in Lithuania.. In: Morley, M.J.- Hearty, N.- Michailova, S.(eds.): *Managing human resource in Central and Eastern Europe*. Routledge, London.
1054. Pugh, D.S.-Hickson, D.J.-Hinings, C.R. – Turner, C. (1969): The context of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, (14): pp. 91-114.
1055. Pugh, S.D.-Hickson, D.J. (2002): On organisational convergence. In: Warner, M. – Joyut, P. (Eds.) (2002): *Managing Across Cultures*. Thomson, London.
1056. Punnett, B.J. (2004): *International Perspectives on Organisational Behavior and Human Resource Management*. M.E. Sharpe, Armonk.
1057. Punnett, B.J. (2010): *Experiencing International Business and Management*. M.E. Sharpe, Armonk.
1058. Quintanilla, J.-Ferner, A. (2003): Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, (3): pp.363-369.
1059. Randelsome, C. (2002): Diversity of Europe's Business Culture: Under Threat. *Cross Cultural Management*, November 2: pp. 65-76.
1060. Rechnitzer J. (2005): Miért élnek az emberek a Dunántúlon, mint az Alföldön – Regionális különbségek és kezelési technikák. (előadás) *Mindentudás Egyeteme*, november 23.
1061. Redman, T.-Keithley, D. (1998): Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, April: pp.274-295.
1062. Redman, T. – Wilkinson, A. (2006): *Contemporary Human Resource Management*, Financial Times-Prentice Hall, London.
1063. Reeb, D.-Sakakibara, M.-Mahmood, I.P. (2012): From the Editors: Endogenety in international business research. *Journal of International Business Research*, (43): pp. 211-218.
1064. Rekettye G.-Fojtik J. (2004): *Nemzetközi marketing. Dialóg-Campus*, Budapest-Pécs.
1065. Réti T. (2012): A külföldi tőke változó szerepe a két világháború között Magyarországon. In: „Gazdaság és jólét Közép-Európában 1867-től napjainkig” *Andrássy Egyetem, Osztrák Kulturális Fórum, MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem*, Budapest.
1066. Rhinesmith, S.H. (1993): *A manager's guide to globalization*. Irwin, Alexandria.
1067. Rhoads, C. (2004): German Resistance to U.S.-Style Management Consulting Grows. *The Wall Street Journal*, February 10, A14.

1068. Ritzer, G. (1998): *The McDonaldization Thesis*. Sage, London.
1069. Ritzer, G. (2004): *The McDonaldization of Society*. Revised New Century Edition - Pine Forge Press, Thousand Oaks.
1070. Rizvi, S.Z.S.- Nishat, M. (2009): *The Impact of Foreign Direct Investment on Employment Opportunities: Panel Data Analysis Empirical Evidence from Pakistan, India and China*. Institute of Business Administration (IBA).
1071. Robertson, R. (1995): *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*. In: Featherstone, M.-Lash, S. - Robertson, R. (Eds.): *Global modernities*. Sage Publications, London.
1072. Robock, H.S.-Kenneth, S. (1989): *International Business and Multinational Enterprises*. Irwin.
1073. Roehling, M. V.-Boswell, W. R.-Caligiuri, P.-Feldman, D.-Graham, M. E.-Guthrie, J. P.-Morishima, M.-Tansky, J.W. (Eds.) (2005): *The future of HR management: Research needs and directions*. *Human Resource Management*, (2): pp.207- 216.
1074. Roethlisberger, F.J.-Dickson, W.J. (1939): *Management and Worker: an account of research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Workers Chicago*. Harvard University Press, Cambridge.
1075. Rogers, E.M. (1962): *Diffusion of Innovation*. The Free Press, New York.
1076. Róka J.-Hochel, S. (2009): *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest.
1077. Róka J. (2009): *Bevezetés az interkulturális és nemzetközi kommunikáció*. In: Róka J.-Hochel, S. (Eds.) (2009): *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest.
1078. Ronnen, S.-Shenkar, O. (1985): *Clustering countries on attitudinal dimension*. *Academy of Management Review*, (10): pp.435-454.
1079. Roóz, J.-Sztanó, I.-Sztanó, J. (1996): *The regulation of joint ventures in Hungary*. *European Accounting Review*, (1): pp.115-147.
1080. Roóz J. (2002): *Vállalkozások gazdaságtana*. Perfekt Kiadó, Budapest.
1081. Roóz J. (2006): *Az emberi erőforrás menedzsment lapjai*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
1082. Rose, D. (2004): *Philanthropy, The Key To Humanity*. *Vital Speeches of the Day*, (6): pp.170-175.
1083. Rosenzweig, P.M.-Nohira, N. (1994): *Influence on human resource management in multinational corporations*, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter: pp. 229-251.
1084. Rugman, A.M.-Verbeke, A. (1992): *A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management*. *Journal of International Business Studies*, (4): pp. 761-771.
1085. Rugraff, E. (2010): *Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European countries*. *Post-Communist Economies*, (1): pp. 1–17.
1086. Rutherford, M. W.-Buller, P. F.- McMullen, P. R. (2003): *Human Resource Management Problems over the Life-Cycle of Small to Medium-Sized Firms*. *Human Resource Management*, (4): pp. 321–335.
1087. Safranski, R. (2004): *Mennyi globalizációt bír ki az ember?* Európa Kiadó, Budapest.
1088. Samuelson, P.A. (1971): *Ohlin Was Right*. *Swedish Journal of Economics*, (73): pp. 365-384.
1089. Samuelson, P.A.-Nordhaus, W.D. (1990): *Közgazdaságtan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
1090. Sandra, H. (2009): *Kulturális különbségek*. In: Róka J.-Hochel, S. (2009): *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest
1091. Saratoga (2002): *Benchmarking Report. Priorities for Competitive Advantage*. A 21st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study. Saratoga Institute, Santa Clara.
1092. Sárkány V. (1999): *Interjú Atta-Úr-Rahman-nal*. In: Erdélyi A. (ed.): *Huszonegy tudós a huszonegyedik századból*. Tertia Kiadó, Budapest.
1093. Sass M. (2003): *Versenyképesség és a közvetlen külföldi működőtőke-befektetésekkel kapcsolatos gazdaságpolitikák*. PM Kutatási Füzetek, (3): p. 1-44.
1094. Sass M. (2007): *Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét?* *Külgazdaság*, július-augusztus: pp.37-57.
1095. Sauvart, K.P.-Sachs, L.-Davies, K.-Zandvliet, R. (2011): *FDI Perspectives Issues in International Investment*. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, January.
1096. Schein, E.H (2002): *Consulting: What Should it Mean?* In: Clark, T.R. -Fincham R. (Eds.): *Critical Consulting*, Blackwell Business, Oxford.
1097. Scheiring G. (2004): *A globalizáció és az EU: A neoliberális politikák alkalmazása Európában és fenntarthatóság*. EU Working Papers, Budapest.

1098. Scherer, R.F.-Beaton, S.T.-Ainina, M.F.-Meyer, J.F. (2003): Internationalizing the Business Curriculum. Willims Custom Publishing, Lakeshore.
1099. Scherm, E. (1999): Internationales Personalmanagement. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
1100. Scherm, E.-Süss, S. (2003): Personalmanagement. Vahlen Verlag, München.
1101. Schermerborn, J.R. (1993): Management for Productivity. John Wiley & Sons Inc., New-York.
1102. Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg Verlag, München.
1103. Schleicher I. (1989): Statisztikai módszerek és adatok a szervezetkutatásban. Vezetéstudomány, (11): pp. 32-39.
1104. Schmid, S. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte-Reflexionen-Implikationen, Wiesbaden.
1105. Schmid, S. (2007): Strategien der Internationalisierung. Oldenbourg Verlag, München.
1106. Schneider, S.-Barsoux, J.-L. (2011): Culture and Organization. In: Bartlett, C.A.-Beamish, P.W. (Eds.)(2011): Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
1107. Scholhammer, H. (1969): The Comparative Management Theory Jungle. Academy of Management Journal, 1.
1108. Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte and verhaltentheoretische Grundlagen. Franz Vahlen Verlag, München.
1109. Schoppe, K. (1992): Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre: Oldenbourg Verlag, München.
1110. Schuler, R.S.-Jackson, S.E. (1987): Linking Competitive Strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, (1): pp. 209-213.
1111. Schuler, R.S.-Dowling, P.J. (1988): Survey of SHRM Members. Stern School of Business New-York Universities, New-York.
1112. Schuler, R.S.-Fulkerson, J.R.- Dowling, P.J. (1991): Strategic performance measurement and management in multinational corporations. Human Resource Management: pp. 365-392.
1113. Schuler, R.S.-Dowling, P.-De Ciecieri (1993): An interpretative framework of international strategic human resource management. Journal of Management, (2): pp. 419-459.
1114. Schuler, R.S. (2000): The internationalization of human resource management. Journal of International Management, (6): 239-260.
1115. Schuler, R.S.-Budhwar, P.-Florkowski, G. (2003): International Human Resource. Management: A Research Agenda. In: Punnett, B.-Shenkar, O. (Eds.) Handbook for International Management Research, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
1116. Schuler, R. (2007): International Human Resource Management: A Thematic Update and Suggestions for Future Research. 9th IHRM Conference, (Conference proceeding) Tallinn, June 12-14.
1117. Schuler, R. S. (2010): Managing global talent management challenges through global talent management. In: 11th International Human Resource Management Conference "Delivering World Class Research to Achieve Global Results. Aston Business School, 9-13 June, 2010, Birmingham.
1118. Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations. Sage, Thousands Oaks.
1119. Scruton, R. (2004): A nemzetek szükségességéről. Helikon Kiadó, Budapest.
1120. Scullion, H.-Brewster, C. (2001): The Management of Expatriates Messages from Europe. Journal of World Business, (4): pp. 346-366.
1121. Scullion, H.-Paauwe, J. (2004): International Human Resource Management: Recent Developments in Theory and Empirical Research. In: Harzing, A-W.-Van Ruysseveldt, J. (Eds.): International Human Resource Management. Sage Publications, London.
1122. Scullion, H.-Collings, D.G.- Gunnigle, P. (2007): International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. Human Resource Management Journal, (4): pp.309-319.
1123. Selmer, J. (2001): Expatriate selection: back to basics? International Journal of Human Resource Management, (8): pp.1219-1234.
1124. Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, New-York.
1125. Senge, P.-Smith, B.-Kruschwitz, N.-Laur, J.-Schley, S. (2008): The Necessary Revolution. Doubleday, New York.
1126. Senge, P.-Smith, B.-Kruschwitz-Laur, J.-Schley, S. (2010): The Necessary Revolution – Working Together to Create a Sustainable World. Broadway Books, New York.
1127. Servan-Schreiber, J. J. (1968): The American challenge. (Le Defi americain, 1967). Atheneum, New-York.

1128. Shapero, A. (1984): The Entrepreneurial Event. In: Kent, C.A. (ed.): The Environment for Entrepreneurship. Heath, Lexington.
1129. Shay, J.P.- Tracey, J.B. (2009): Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial practices. *Journal of International Management*, (4): pp.401-412.
1130. Shekshena, S. (1998): Western multinationals' human resource practices in Russia. *European Management Journal*, (4): pp.460-465.
1131. Shenkar, O. – Nyaw, M. K. (1995): The Interplay of Human Resources in Chinese-Foreign Ventures. In: Shenkar O. (ed.): *Global Perspectives of Human Resource Management*. Prentice Hall. Englewoods Cliffs.
1132. Shenkar, O. (ed.) (1995): *Global Aspect of Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
1133. Shenkar, O. –Luo, Y. (2008): *International Business*. Sage Publications, Thousand Oaks.
1134. Shih, C. (2010): *A facebook kora*. Kiskapu Kft. Budapest.
1135. Shuman, M H. (2010): A vállalatok lokalizációja. In: *A világ helyzete. A kultúra átalakítása. Fogyasztástól a fenntarthatóságig*. Worldwatch Institute, Budapest.
1136. Simai M. (1986): Az emberi tényező a világgazdaságban az 1980-as években. Akadémiai székfoglaló. Akadémia, Budapest.
1137. Simai M. (1989): Külföldi működő tőke az európai szocialista országok gazdaságában az 1980-as évek végén. *Közgazdasági Szemle*, (7-8): pp. 873-897.
1138. Simai M. (1998): A globalizáció és a társadalomtudományok. *Társadalomkutatás*, 3-4.
1139. Simai M. (2000a): A transznacionális társaságok a világgazdaságban. In: Simai M. – Gál P. (Eds.): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban*. Akadémia, Budapest.
1140. Simai M. (2000b): Nemzetközi üzletpolitika és a transznacionális menedzsment a globális versenyben. In: Simai M. – Gál P. (eds.): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban*. Akadémia, Budapest.
1141. Simai M.-Gál P. (Eds.)(2000): *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban*. Akadémia, Budapest.
1142. Simai M. (2008): *A világgazdaság a XXI. Század forrágában*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1143. Simai M. (2008): Napjaink globális válságának előzményei és potenciális következményei, *Közgazdaság Tudomány Füzetek*, Budapest Corvinus Egyetem, (4): pp.13-24.
1144. Simeon, R.-Fujio, K. (2000): Cross Cultural adjustment strategies of Japanese spouses in Silicon Valley. *Employee Relations*, 6: 594-661.
1145. Simon Gy. (2008): A külföldi működőtőke szerepe az orosz gazdaságban. *Külgazdaság*, július-augusztus: pp.81-102.
1146. Sirkin, H.L.-Hemerling, J.W.-Bhattacharya, A.K. (2008): *Globality. Competing with everyone from everywhere for everything*. Business Plus, New York.
1147. Sjöholm, F. (2008): The Effect of FDI on Employment and Technology in China. *Research Institute of Industrial Economics and Örebro University*, Örebro.
1148. Sladkovská, I. (2012): Slováci ziskali primát v únii, *Hospodárske Noviny*, Ročník, Evidenčné číslo: (8): pp. 1. a 14. strana.
1149. Smith, A. (1959): *A nemzetek gazdasága*. Akadémia Kiadó, Budapest.
1150. Smith, A. (2003): *The Wealth of Nations*. Bantam Classic, New-York.
1151. Soros Gy. (1999): *A globális kapitalizmus válsága*. Scholar Kiadó, Budapest.
1152. Soros, Gy. (2002): *Globalization*. Public Affaires, New York.
1153. Soros, Gy. (2008): *New Paradigm for Financial Markets*. Public Affairs, New York.
1154. Sparrow, P.-Hiltrop, J.M. (1994): *European Human Resource Management*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
1155. Sparrow, P.R.-Hiltrop J.M. (1997): Refining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition?, *Human Resource Management*, Summer: pp.201-219.
1156. Sparrow, P.-Hiltrop, J.M. (2000): Redefining the field of European human resource management. In: Mabey, C. – Salamon, G. – Storey, J. (Eds.): *Strategic Human Resource Management*. Sage, London.
1157. Sparrow, P.-Brewster, C.-Harris, H. (2004): *Globalising Human Resource Management*. Routledge, London.
1158. Spear, S.-Bowen, K.H. (1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, September-October: pp. 97-106.
1159. Spencer, L.M.-Spencer, S.M.Jr. (1993): *Competence at Work*. John Wiley Sons, Boston

1160. Štangel Š.G.- Zimanji V. (2005) Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet, Subotica.
1161. Stauffer, D.-Stanley, H.E. (1994): Newtontól Mandelbrotig – Bevezetés az elméleti fizikába. Springer-Hungarica, Budapest.
1162. Stavrou, E. (2005): Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior* (26): pp. 923–947.
1163. Steel magnate Mittal: Tower not Olympic cauldron (2012): Associated Press (July 23).
1164. Stevens, S.S. (1957): On the psychological law. *Psychological Review*, (64): pp.153-181.
1165. Stewart, T.A.-O'Brien, L. (2005): Transforming an Industrial Giant. *Harvard Business Review*, February: pp. 115-122, 117.
1166. Steyn, G.M. (2003): Creating Knowledge Through Management Education: A Case Study of Human Resource Management. Education, Spring: pp. 514-532.
1167. Stiglitz, J. (2002): Globalisation and its discontents. Penguin Books-Allen Lane, London.
1168. Stiglitz, J.E. (2003): A globalizáció és visszasságai. Napvilág Kiadó, Budapest.
1169. Stopford, J. M. - Wells, L. T. (1972): Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries, New-York.
1170. Storey, J. (1992): Development in Human Resource Management. Blackwell, London.
1171. Storey, J. (1995): Human Resource Management. Routledge, London
1172. Storey, J. (2007): Human Resource Management. A Critical Text. Thomson Learning, London.
1173. Storey, J.-Salamon, G. (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1174. Sull, D.N.-Wang, Y. (2005): Made in China. Harvard Business School, Boston.
1175. Sun, Q. (2003): Economic globalization affecting economic development of East-Asia. *International Journal Asian Management*, (2): pp. 1-13.
1176. Supply Chain News (2011): New Study from Boston Consulting Finds China Manufacturing Cost Advantage Over US to Disappear by 2015. <http://www.scdigest.com/ontarget/11-06-06-1.php?cid=4609>
1177. Surányi, S. (2001): Források, népesedés a globális gazdaságban. Aula Kiadó, Budapest.
1178. Susánszky J. (1974): Bevezetés az üzemszervezés módszertanába. Tankönyvkiadó. Budapest.
1179. Susnjar G. S. (1995): Nauka o radu i organizaciji. Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica.
1180. Susnjar, G.S. - Zimanji, V. (2005): Menedzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet Subotica-Univerzitet u Novom Sadu, Subotica.
1181. Suutari, V. - Riusala, K. (1999): Managing Business Operations in Central and Eastern Europe: Problems Faced by Western Expatriate Managers. Conference proceeding of the 1999 International Conference of Academy of Business and Administrative Sciences, Turku.
1182. Suutari, V.-Brewster, C. (2003): Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 7: pp.1132-1151.
1183. Suutari, V.-Tahvanainen, M. (2002): The antecedents of performance management among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, (1): pp. 55-75.
1184. Sveiby, K.E. (1997): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, Budapest.
1185. Svetlik, I.-Barisic, A.F.-Kohont, A.-Petković, M.-Mirić A.A.-Vaupot, Z.-Poór, J.(2010): Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. *Revista de Management Comparat - Review of International Comparative Management*, (5):pp. 807-833.
1186. Szabó I. (2012): Közgazdászképzés Szlovákiában és a menedzsment oktatása a Selye János Egyetemen. In: Poór J. - Berde Cs.- Karoliny M-né.- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
1187. Szabó M. (2004): Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom. Századvég Kiadó, Budapest.
1188. Szalai E. (2001): Gazdasági élet és társadalom a magyarországi kapitalizmusban. Aula Kiadó, Budapest.
1189. Szamosi, L.T.-Wilkinson, A.-Woos, G.-Psychogios, A.G. (2010): Developments in HRM in south-eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, (14): pp. 2521–2528
1190. Szanyi M. (1997): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. *Közgazdasági Szemle*, június: 452-477.
1191. Székely, A. (2009) Kollaboránsok a teremtésben. *Népszabadság*, november 10. p.5.

1192. Szentes T. (1999): Világgazdaságtan I. kötet Elméleti és módszertani alapok. Aula Kiadó, Budapest.
1193. Szentes T. (2002): Globalizáció, regionális integrációk és nemzeti fejlődés korunk világában, Savaria University Press, Szombathely.
1194. Szentes T. (2005): Fejlődés, versenyképesség, globalizáció, Akadémiai Kiadó, Budapest.
1195. Szentes, T. és munkaközössége (2006): Fejlődés versenyképesség globalizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1196. Szentes T. (2008): Transznacionális, illetve multinacionális társaságok. In: Blahó M. és munkaközössége (Eds.): Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1197. Szentes T. (2009): - Ki, mi és miért van válságban? A leegyszerűsítő nézetek és szemléletmód kritikája. Napvilág Kiadó, Budapest.
1198. Szentes T. (2011): Fejlődés-gazdaságtan. Akadémia Kiadó, Budapest.
1199. Szerb L.-Márkus G. (2001): A kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése Magyarországon. In: Poór J. _farkas F.(Eds.): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
1200. Szerb L.-Ulbert J. (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány, 7-8. szám.
1201. Szerb L. (2005): Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
1202. Szilágyi A. (2002): Két globalizáció Magyarországon. In: Kovács J.M. (ed.): A zárva várt Nyugat. Sík Kiadó, Budapest.
1203. Szilágyi B. (2005): Vendégjárás. Figyelő, Március: pp. 48-50.
1204. Szilágyi K.-Balázs Z. (2008): Globalizáció és a kapitalizmus. Századvég Kiadó, Budapest.
1205. Szirmai P. (2002): A kis- és középvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei. KFK, Budapest.
1206. Szlávetz A. (2009): Feltörekvő transznacionális társaságok a kínai példa a klasszikus elmélet tükrében. Közgazdasági Szemle, november: pp. 1125-1137.
1207. Szlávicz A. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél, május: pp. 28-37.
1208. Szlávicz A. (2007): HR Horvátországban. Személyügyi Hírlevél, április.
1209. Szlávicz Á. (2008): HR hírek Szerbiából. Munkaügyi Szemle, e-Hírlevél. In: Poór J.: Hírek és tudósítások rovat. <http://www.munkaugyiszemle.hu/#12>
1210. Szlávicz Á. (2012): A HR oktatás kialakulása és helyzete Szerbiában. . In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny M-né.-Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
1211. Szokolszky Á. (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Osiris Kiadó, Budapest.
1212. Szulanski, G. (2003): Stickiness: Conceptualizing, measuring, and predicting difficulties in the transfer of knowledge within organizations. In: Easterby,M.-Smith, M. - Lyles, L. (Eds.), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Blackwell, Oxford.
1213. Szulanski, G.-Cappetta, R. – Jensen, R. J. (2004): When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and moderating effect of causal ambiguity. Organization Science, (5): pp. 600-613.
1214. Szulanski, G.-Jensen, R.J. (2008): Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. Research Policy, (10): pp. 1732-1741.
1215. Szűcs, P. (1994): Emberi erőforrás fejlesztési programok az Európai Közösségben a kilencvenes években. Munkaügyi Szemle, 6.: pp.18-23.
1216. Takács S. (2008): Objektív és szubjektív HR-es körkép (vagy körkép). Munkaügyi Szemle, (1): pp. 14 - 17.
1217. Takács S. (2012): Hogyan befolyásolja a szervezetek rejtett dinamikája a HR szervezeti szerepvállalását? In: Poór J. - Berde Cs.- Karoliny M-né.- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
1218. Tamás P. (2011): Tanulmány: A krízis és a társadalomkutatás. Ki miért felelős ? Tudomány szociológiai megfigyelések. Magyar Tudomány, (2): pp. 167-181.
1219. Taras, V.-Machova, R.-Poór J. (2012a): 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, 2012. április 4. (Konferencia összefoglaló)
1220. Taras, V.-Machová, R.-Poór, J. (2012b): Skúsenosti z medzinárodného Program X-culture – The International Programme X-culture experiences. (Megjelenés alatt)

1221. Taylor, E. (1871): *Origins of Culture*. Harper&Row, New-York.
1222. Taylor, F.W. (1947): *Principles of Scientific Management*. Harpes & Row, New-York.
1223. Taylor, S.-Beechler, S.- Napier, N. (1996): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review*, (4): pp. 959-985.
1224. Ternovszky F. (2003): *nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Szókratész Kiadó, Budapest.
1225. The Economist (2000): MOL's Milestone, *Economist*, 4.
1226. The Economist (2008): The meaning of Bill Gates. *The Economists*, June 28: p.13.
1227. Thoma Cs. (2001): *A rendszerváltó országok és a nemzetközi hivatalos tőke*. Aula kiadó, Budapest.
1228. Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin. Homewood.
1229. Torgerson, P.E.-Weinstock, I.T. (1983): *Vezetés integrált felfogásban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
1230. Torre, J. de la- Moxon, R.W. (2001): Introduction to the symposium e-commerce global business. The impact of the information and communication technology revolution on the conduct of international business. *Journal of International Business Studies*, (4): 617-639.
1231. Torrington, D.-Hall, L. (1995): *Personnel Management HRM in Action*. Prentice Hall, London.
1232. Torrington, D.-Hall, L.-Taylor, S. (2008): *Human Resource Management*. FT-Prentice Hall, Harlow.
1233. Toth, A. (1998): FDI and Industrial Relations in Central and Eastern Europe: The Exceptional Case of the Hungarian Airline. *International Journal of Manpower*, (2): pp.115-124.
1234. Tóthné S. S. (ed.) (2004): *Humán Erőforrások Gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc.
1235. Tóth T. (2008): *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1236. Tóth F. (2008): *A munkaügyi kapcsolatok rendszere, fejlődése*. Szent István Egyetem Kiadó, Budapest.
1237. Török Á. (1999): *Verseny a versenyképességért*. Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest.
1238. Török Á.-Deli G.Zs. (2011): *Stratégiai piacralépési korlátok Magyarországon*. *Competitio*, (1): pp. 71-107.
1239. Tregaskis, O.-Brewster, Ch. (2006): Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade. *Journal of International Business Studies*. (37): pp. 111-126.
1240. Tremblay, M-A.-Thivierge, J.(1987): *The Nature and Scope of Jacques Rousseau's Amerindian Works*. Carleton University Press, Ottawa.
1241. Trindis, H.C.-Brislin, R.W. (1984): Cross-cultural Psychology. *American Psychologist*, (39): pp. 1006-1016.
1242. Trompenaars, F.-Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture*. London.
1243. Tung, R.L. (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, (16): pp. 68-79.
1244. Tung, R.L. (1982): Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals. *California Management Review*, (1): pp. 57-71.
1245. Tung, R. L. (1994): Human resource issues and technology transfer. *International Journal of Human Resource Management*, 4: 807-826.
1246. Tung, R.L.-Havlovic, S.J. (1996): Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic. *The International Journal of Human Resource Management*, February: pp.1-19.
1247. Tung, R.L.-Worn, V. (2001): Network Capitalism: The Role of Human Resource s in the Penetrating China Market. *International Journal of Human Resource Management*, (4): pp. 517-534.
1248. Tung, R. L. (2005): New Era, New Realities: Missing on a New Research Agenda from an Old Tiger. *Asian Pacific Journal of Management*, (22): pp.143-157.
1249. Tuusjärvi, E. (2003): *Multifaceted norms in SMC export cooperation: A discourse analysis of normative expectations*. (PhD dissertation) Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
1250. Tyson, S.-Doherty, N. (1999): *Human Resource Excellence Report*. Pearson Education, London.
1251. Újhelyi M. (2003): *Ember és szervezet*. *Marketing & Menedzsment*, (4): pp.37-49.
1252. Ulrich, D.-Lake, D. (1991): Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5: 77-92.
1253. Ulrich, D.-Losey, M.R.-Lake, G. (1997): *HR Tomorrow's Management*. John Wiley&Sons, New-York.
1254. Ulrich, D. (1998a): *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston.
1255. Ulrich, D. (1998b): *Delivering Results*. Harvard Business Review Book, Boston.

1256. Ulrich, D. (1998c): Intellectual Capital = Comptence x Commitment. Sloan Management Review, (2): pp.15-26.
1257. Ulrich, D.-Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press Massachusetts, Boston.
1258. Ulrich, D.-Allen, J.-Brockbak, W.- Younger, J.- Nyman, M. (2009): HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In McGraw Hill, New York.
1259. UN (2002): UN Population Prospects. United Nations, New-York.
1260. UN-Accenture (2010): UN Global Compact, Accenture Release Findings of Largest CEO Research Study on Corporate Sustainability. UN-Accenture, New York.
1261. UNCTAD (1994): World Investment Report 1994: Transnational Corporations Employment and the Workplace. United Nations, Geneva.
1262. UNCTAD (2003): World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness, United Nations, Geneva.
1263. UNCTAD (2008): World Investment Report 2007. United Nations, Geneva.
1264. UNCTAD (2009): World Investment Report 2009. United Nations, Geneva.
1265. UNCTAD (2012): World Investment Report 2012-Towards a New Generation of Investment Policies. United Nations, Geneva.
1266. Ursic D.,- Mulej M. (2005): Theory and practice of management concepts: Slovenia's experiences. Journal of Management Development, (24): pp. 856-878.
1267. Vadász J. (2012): VÁLASZ a munka világát ért kormányzati támadásokra. Társadalomkutatás, (1): pp. 1-14.
1268. Vámosi Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest.
1269. Vance, M. Ch.-Pail, Y. (2006): Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. M.E. Sharpe.
1270. Vanhala, S.- Alas,R. -Poór,J. -Szabó,I. (2012): Ethics in Finno-Ugrian countries: ethical idealism and relativism. (unpublished manuscript).
1271. Van Hastenberg, H. (1997): Foreign direct investments, modernization of production and labor market, changes in Hungary. Földrajzi Értesítő, (1-2): pp. 9-22.
1272. Varga K. (1986): Szemléleti fejlődés a magyar szervezetszociológiában 1965-1985. Valóság, pp.40-48.
1273. Varga K. (1988): Emberi és szervezeti erőforrásfejlesztés. Akadémia, Budapest.
1274. Varga, K. (1993): Either Them or US: National Materialism in Central-Eastern Europe. Conference on Conflict Management, Houthalen.
1275. Vaszkun B. (2011): Houndred years of Management American paradigms and the Japanese management „reloaded”. (PhD thesis) Corvinus Egyetem, Budapest.
1276. Vatchkova, E.- Musztyné B.B.- Gyurkó Zs. (2006): Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június.
1277. Vatchkova, E. (2008): Comparative analysis of HRM practices in former communist countries. (Key-note speech) New Trends and Tendencies in the Human Resource Management – East meets West”Cranet Network, 13-14, June, Pécs.
1278. Vatchkova, E.- Musztyné B.B.- Gyurkó Zs. (2011):Emberi erőforrás menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában . Poór J.-Dr. Bóday P.- Kispál-Vitay Zs. (Eds.) : Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest.
1279. Vecsenyi J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó, Budapest.
1280. Vecsenyi J. (2002): Vállalkozás az ötlettől az újrakezdéséig. Aula Kiadó, Budapest.
1281. Venaik, S.-Midgley, D.- Devinney, T. (2005): Dual paths to performance: The impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. Journal of International Business Studies, (36): pp. 655 - 675.
1282. Veress J. (2000): Zárszó helyett. Globalizáció pro és kontra. . In: Simai M. – Gál P. (Eds.): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Akadémia, Budapest.
1283. Veress J. (2004): A gazdaságpolitika változó szerepe globalizáció idején. Harvard Business Manager, február: pp. 54-60.
1284. Veress J. (2009): Gazdaságpolitika a globalizált világban. Typotex Kiadó, Budapest
1285. Vernon, R. (1966): International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, (80): pp.190-207.
1286. Vernon, R. (1971): Sovereignty at Bay: The multinational spread of U.S. enterprises. Basic Books, New York.

1287. Világ gazdaság (2004a): Keletre mennek a német cégek. Világ gazdaság, augusztus 18.: pp.2.
1288. Világ gazdaság (2004b): Új trendek a német cégek nemzetközi stratégiájában. Világ gazdaság: (7).
1289. Viszt E.-Adler J. (2001): Bérek és munkaerő költségek Magyarországon az EU-integráció tükrében. Közgazdasági Szemle, március: pp.244-260.
1290. Vološin, M.-Poór, J.-Karoliny, Zs. (2011): 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, April 28-29, 2011. L e v o č a-Lőcse (Szlovákia).
1291. Wang, X. (2008a): Lenovo role model for global success. China Daily, 13 March: 6.
1292. Wang, X. (2008b): Rural region central to future growth, PC tycoon says. China Daily, 15-16 March: 3.
1293. Warner, M. (ed.) (2008): Human Resource Management with Chinese Characteristics, Routledge, London.
1294. Wayne, E. (2004): A globalizáció. HVG könyvek, Budapest.
1295. Weber, M. (1956): The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Scribner, New York.
1296. Weber, W.-Festing, M.-Dowling, P.J.-Schuler, R.S. (2001): Internationales Personal Management, Wiesbaden.
1297. Weihrich, H. (1990): Manpower Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China. IM, March-April: pp. 3-7.
1298. Weiss, D.E. (2005): Ressources Humaines. d'Organisation, Paris.
1299. Welch, D.E. (1998). The psychological contract and expatriation: A disturbing issue for IHRM Proceedings of the Sixth Conference on International HRM, Paderborn, June.
1300. Welch, D.E. (2003): Globalisation of Staff Movements Beyond Cultural Adjustment. Management International Review, (2): pp.149-169.
1301. Welch, J. (2001): Straight from the gut. Werner Book.
1302. Welch, J.-Byrne, J.A. (2001): Jack Straight from the Gut. Warner, New-York
1303. Welch, J.-Welch, S.S. (2005): Winning. Harpers Business, New-York.
1304. Wellstein, B.-Kieser, A. (2010): Trading 'Best Practices' – a Good Practice? (Accepted Manuscript for Publication by Industrial and Corporate Change) pp. 1-48.
1305. Went, R. (2002): Globalizáció: neoliberális feladatok, radikális válaszok. Napvilág Kiadó, Budapest.
1306. Werbach, A. (2009): Strategy for sustainability. Harvard Business Press, Boston.
1307. White, R.-Poynter, T. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. Business Quarterly, Summer: pp. 59-69.
1308. White,S.-Batt, J.-Lewis, P.G. (Eds.) (2003): Developments in Central and East European politics. Duke University Press, Durham.
1309. Whitley, R. (1999): Divergent capitalisms. The social structuring and change business systems. Oxford University, Oxford.
1310. Wickramashinghe, N. (2003): Do We Practice What We Preach: Are Knowledge Management Systems in Practice Truly Reflective of Knowledge Management Systems in Theory? Business Process Management Journal, (3): pp.295-316.
1311. Wild, J. J.- Wild, K. L.- Han, J.Cy. (2003): International Business. Prentice Hall, New Jersey
1312. Wiley, C (2002): HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey. Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin.
1313. Williamson, J.G. (2008): A globalizáció két évszázadának nyertesei és vesztesei. In: Szilágyi K.-Balázs Z. (Eds.) (2008): Globalizáció és a kapitalizmus. Századvég Kiadó, Budapest.
1314. Williamson, P.J. (2004): Winning in Asia. Harvard Business School, Boston.
1315. Willis, H.I. (1984): Selection for Employment in Developing Countries. Personnel Administrator, 29, (7).
1316. Wilson, G. (2008): How to rein in the Imperial CEO. The Wall Street Journal, July 9, p. A15.
1317. Wimmer A. - Zalayné P. (2009): Vezetés, döntéshozás, versenyképesség In: Chikán A.-Czakó E. (Eds.) (2009): Versenyben a világgal. Akadémiai Kiadó, Budapest.
1318. Wind, Y.-Douglas, S. P.-Perlmutter, H. V. (1973): Guidelines for Developing International Marketing Strategies. Journal of Marketing, (2): pp.14-23.
1319. Winston, A. (2009): Green Recovery. Harvard Business Press, Boston.
1320. Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Wiesbaden.

1321. Wirtschaftswoche (2005): Konjunktur – Innovationen – Manager – Börse. Wirtschaftswoche, (52): pp. 22-66.
1322. Wolf, M. (2004): Why Globalization Works. Yale University Press, New-Haven.
1323. Wolfe, J.-Poór, J. (1990): 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.
1324. Wolfe, J.-Poór, J. (1992): Socio-economic Note Hungary 1990 and Mechanical Tools Factory. In: Wheeler, T. L.-Hunger, D.J.: Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Co.
1325. Wolfe, J.- Poór, J. (1994): Csepel Machine Tool Company. In: Hendry, J.-Eccles, T. (Eds.) with Goshal, S.-Jenster, P. - Williamson, P.: European Cases in Strategic Management. Chapman and Hall, 1993 and reprinted in 1994.
1326. World Bank (2002): Transition The First Ten Years. The World Bank. Washington.
1327. WRA (2004): World Reference Atlas. Dorling Kindersley Cartography.
1328. Yan, Y. (2003): A comparative study of human resource management practices in international joint ventures: the impact of national origin. International Journal of Human Resource Management (4): pp. 487-510.
1329. Yuen, E.C.-Hai T.K. (1993): Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on EEM Policies and Practices. Management International Review, (4): pp. 361-383.
1330. Yutang, L. (2002): Mi, kínaiak. Tericum Kiadó, Budapest.
1331. Zhang, M. (2003): Transferring human resource management across national boundaries. Employee Relations, (6): pp. 613-626.
1332. Zheng, C.-Lamond, D. (2009): A critical review of human resource management studies (1978–2007) in the People's Republic of China. The International Journal of Human Resource Management, (11): pp. 2194–2227
1333. Zbida A.-Guth L.-Zsarnóczai J.S. (2011): Külföldi közvetlen tőkebefektetések hatása a hazai regionális fejlesztésre. Polgári Szemle, (1):
1334. Zsolnai L. (ed.) (2010): Boldogság és gazdaság A budhista közgazdaságtan eszméi. Typotex Kiadó, Budapest.

Internetes források

1335. www.geert-hofstede.com
1336. www.itim.org