

Opponensi vélemény

Poór József: Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben
c. MTA Doktori értekezésről

Az opponensi vélemény rövid összefoglalása

A jelölt, a magyar vezetéstudomány olyan fontos területén, mint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) illetve annak nemzetközi változatában (IHRM) kiemelkedő, elméletileg és empirikusan megalapozott Akadémiai Doktori értekezést készített. Poór József életútja eltér a standard egyetemi oktatói-kutatói pályától. Több évtizeden keresztül vállalatvezetőként, pontosabban nemzetközi tanácsadó cégek vezetőjeként, ezt megelőzően és követően egyetemi oktatóként, különlegesen fontos szerepet játszott az akadémiai és üzleti közösségek között tudások közvetítésében. A tudás illetve a tanuló gazdaságban kiemelt jelentőségű tevékenységet, az ún. tudás - bróker szerepét gyakorolta. Jelentős részben ennek tulajdonítható Poór József rendkívül a gazdag publikációs tevékenysége valamint a nagyszámú hazai és nemzetközi konferencia részvétele. Ezzel összefüggésben szeretném kiemelni a jelölt gazdag és sokrétű publikációs tevékenységét, hazai és nemzetközi konferenciákon való intenzív részvételét. (Magyar és idegen nyelven, különböző kategóriás (A, B, C, D, egyéb) folyóiratokban tanulmányt, valamint monográfiát, szakkönyvet, konferencia kiadványt, stb. több százat publikált

A következőkben, a gazdag és mérhető teljesítményekben is jól azonosítható szakmai produktum általam kiemelendőnek tartott jelentős és önálló tudományos eredményeit szeretném bemutatni, továbbá néhány – az értekezés érdemeit nem megkérdőjelező - kritikai észrevételemet ismertetni. Már bevezetőmben is jelezni szeretném azt, hogy Poór József, az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM), különösen a nemzetközi erőforrás gazdálkodás (IHRM) területén végzett munkássága és a disszertáció tudományos eredményei alapján, a mű alkalmas nyilvános vitára és javaslom a szerző számára az „MTA doktora” címet.

Témaválasztás, elméleti-módszertani alapok

A témaválasztásról:

A jelölt témaválasztásának, a globalizációnak az „emberi erőforrás gazdálkodásra” (a továbbiakban, HRM) gyakorolt hatásai tudományos igényű vizsgálatának aktualitása nem igényel külön bizonyítást. Ezzel összefüggésben kiemelendőnek tartom a globalizáció 19. századtól napjainkig kimutatható ciklusainak bemutatását (11-13. oldalak). Ezzel összefüggésben talán nem ártott volna külön jelezni azt a radikális fordulatot, amelyet az egykori európai és ázsiai állam-szocialista országok, továbbá a latin-amerikai gazdaságok világgazdaságba történő belépésével a globális munkapiacra végbement. Konkrétan, melyek a következményei a „nemzetközi emberi erőforrás gazdálkodás” (a továbbiakban, IHRM) területén annak, hogy a globális munkapiacra versenyzők száma megkétszereződött. Freeman amerikai közgazdász által kimutatott és azt követően általánosan „great doubling”-nak nevezett jelenség hatásai ui. ma már nemcsak a feldolgozóiparban, hanem a rendkívül változatos tevékenységeket magában foglaló szolgáltatási szektorban is tapasztalhatók. A

munkapiac globalizálódásának kedvező és kedvezőtlen hatásait, az európai oktatási és kutatási „térben” – saját területünkön – is mindennapos tapasztalat.

A disszertáció „Bevezetés- cél és kutatási módszer” c. részében, Poór József, következőképpen jellemzi az általa képviselt - véleményem szerint – eredeti és kreatív meglátásokat generáló kutatási megközelítést - vagy Bourdieu terminusát használva, kutatói habitusát:

„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.” (5.o.)

A disszertáció felépítése, kiemelendő témák

A mű, a következő öt fejezetet tartalmazza:

1. Nemzetköziesedés és globalizáció,
2. HR változó fogalma – a világ különböző menedzsment régióiban,
3. Nemzetköziesedés az HRM-ben,
4. HR funkció átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és Kelet Európában,
5. Összefoglalás – eredmények és korlátok).

A disszertáció egyes fejezeteinek tartalmával, tisztelt opponens társaim részletesen foglalkoznak, ezért a továbbiak elsősorban a mű tudományos gerincét jelentő előfeltevésekkel és azok tesztelésére kiválasztott vállalatok HRM gyakorlatát ismertető negyedik valamint a kutatómunka eredményeit és korlátait tárgyaló utolsó (ötödik) fejezetekkel foglalkozom.

(1) A 2004-es, közel félszáz (42) külföldi cégnél végzett kutatás tapasztalatai (leírós statisztikai módszerek használata):

A négy, különböző mintán (pl. magyar, több közép-kelet európai ország, olykor eltérő témákban) végzett empirikus kutatás tapasztalatai alapján tesztelt hét hipotézis közül, a többség, a következő öt igaznak bizonyult:

- 1: A nemzetközi vállalatok leányvállalatainál az HR *részlegek nem veszítették el autonómiájukat*, helyette a felelősség megosztása tapasztalható az HR részleg és a vonalbeli vezetés viszonyában.
- 2: HR szakemberek *feladatai-felelőssége gazdagodott*, a hagyományos feladatok (pl. fizetés-juttatások, érdekegyeztetés) kiegészítette a kommunikáció.
- 3: A struktúraváltást követő életciklusokban csökken a külföldi kiküldöttek (expat) aránya és *nő helyi, központhoz küldött magyar szakemberek* (impat) aránya.
- 4: A központ befolyása a vezetői munkakörök esetében, az alacsonyabb munkakörökben a lokális HR szerepe meghatározó.
- 5: A külső szolgáltatások (*kiszervezés*) a nemzetközi cégek praxisában elsősorban a tréning- és vezetésfejlesztés területét érinti, *a tanácsadás területén még fejletlen*.

Részben vagy egyáltalán nem igazolódott előfeltevések:

- 6: A szervezet fejlődésének ciklusai és az HR funkciók (pl. képzés-személyzetfejlesztés, erőforrás biztosítás) között kapcsolatok *részben* igazolódtak csak.
- 7: A szakszervezetek jelenléte, fontos szerepe *hamisnak* bizonyult. Csak néhány szektorban (pl. olajipar, gyógyszeripar) jellemző a nemzetközi vállalatok gyakorlatban.

(2) A 2008-2009-es vizsgálat (pénzügyi- és gazdasági válság időszaka) a következő hét, közép-kelet-európai országra terjedt ki: Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szlovákia és Szerbia. (matematikai-statisztikai módszerek használata) (199. o.):

Konvergencia:

- 1: Főállású dolgozók száma nem csökken, szerződéses dolgozóktól megválnak a cégek.
- 2: Fluktuáció jelentős.
- 3: HR vezető beosztásaiban férfiak aránya jelentősebb.
- 4: HR döntések többségét (kivétel: munkaügyi kapcsolatok, HRMS/IT) a vonalbeli vezetés az HR-al konzultálva, vagy nélküle hozza meg.
- 5: Külső szolgáltatók igénybevétele a következő területeken jellemző: képzés-személyzetfejlesztés és toborzás.

Divergencia:

- 1: HR dolgozókra jutó létszám eltérő
- 2: HR funkció jelentősége eltérő.
- 3: Életkori struktúra jelentősen eltérő.
- 4: Sikert eredményező HR kompetenciák sorrendje eltérő.

(Interpretáció/magyarázat hiányzik, a szerző által (200. o.) is említett hiányosság az intézményi környezet (pl. munkapiac) hatásai vizsgálatának elmulasztása valamint az egyes gazdaságok intézményei fejlődésében tapasztalható „bejárt utak” (path – dependency) feltehetően fontos szerepet játszik a hasonló és eltérő intézményi minták kialakulásában és magyarázatában.

(3) A külföldi tulajdon hatása: HR funkciók a válságban (2009-2011) (Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia)

A vizsgált előfeltevések közül igaznak bizonyultak a következők:

- 1: A válságra adott válaszok nem egységesek,
- 2: A kisebb létszámú cégek, kevésbé reagálnak elbocsátásokkal a válságra.

Részben bizonyultak igaznak:

1: A vizsgálatban szereplő országok azonosan reagálnak a válságra, nem mutatható ki az ország-specifikus változók hatása-

2: Az előre tekintő vállalatok másként értékelik a válság jellemzőit, mint reaktív cégek.

(4) Külföldi tulajdon és a cafetéria rendszerek kapcsolata (2011-2012)

Minta (nem reprezentatív): 302 magyarországi cég, 67 % magyar és 33 % külföldi tulajdonban.

A szerző, a IHRM fejlődésével összefüggésben a következő három trendet azonosította:

1. IHRM, *kialakulása kezdetén, a külföldi kiküldöttek* kérésével foglalkozott.
2. *Napjainkban* a külföldi kiküldöttekkel való foglalkozást felváltotta a nemzetközi cégek külföldi leányvállalatainál *az inter-kulturális jellemzők* kezelésének kérdése.
3. Az un. proaktív, jövő orientált cégek körében felértékelődik a vállalati felelősségvállalással (CSR) való törődés.

Az értekezés eredményei és kritikai észrevételek

A jelölt, a 217-220 oldalakon részletesen felsorolja **tudományos munkásságának hasznosságát bizonyító nagyszámú eredményeit**. A több mint 10 pontban összegzett hasznosulási területek között gyakorlati, a vállalati döntéshozókat segítő javaslatok (pl. HR alkalmazások a közigazgatás területén, vállalati életciklus és a kompetencia kapcsolata, HR hatékonysági mutatók, praktikus-gyakorlati tudás szerepének kiemelt jelentősége stb.) mellett kiemelendő Poór József hozzájárulása az egyetemek tudás-bázisának fejlesztéséhez, továbbá az IHRM graduális, posztgraduális és doktori képzés színvonalának emelésére irányuló erőfeszítései. A szerző által, egyénileg és főleg szerzői kollektíva tagjaként publikált nagyszámú magyar és idegen nyelvű tankönyv már ma is, és feltehetően a jövőben is fontos szerepet játszik az emberi erőforrás gazdálkodás iránt érdeklődők körében a formális tudások színvonalas átadásában, fejlesztésében.

Az értekezéssel kapcsolatos **kritikai megjegyzéseim**, nem kisebbítik Poór József HRM/IHRM területén végzett tevékenységének jelentőségét, talán segíthetik, a szerző által is felvázolt „**5.4. Jövőbeni tervek**” (221-222. o.) megvalósítását.

Külön értékelendőnek tartom azt, hogy a szerző maga jelezte az általa végzett kutatások olyan korlátait (220-221.o.), mint a minta nagyság (reprezentativitás hiánya), tulajdon aszimmetrikus jelenléte a vizsgált mintákban, intézményi környezet figyelembevételének elmulasztása. A felsorolt hiányosságok közül – jelentőségénél fogva - egyedül az intézményi környezet hatásaitól való elvonatkoztatás (de-kontextualizálás) következményeivel foglalkozom, ui. ez az eljárás gyakran elbizonytalanítja az opponenst az eredmények és az azokból levont következtetések minősítésében.

A munkaszervezeti modellek fejlődésével, az üzleti funkciók kiszervezésével stb. foglalkozó nemzetközi kutatások tapasztalatai alapján - a következőkre szeretném a jelölt figyelmét felhívni.

(a) Az üzleti funkciók 1980-as, főleg pedig az 1990-es évektől felgyorsult kiszervezése, országon belüli és országhatárokon átívelő áthelyezése (technológiai, szervezeti és vezetési innovációk eredményeképpen) az HRM területén is megfigyelhető. Az HRM – és egyéb - funkciók kiszervezésében, áthelyezésében rendkívül fontos szerepet játszanak a cégek vezetési-szervezési gyakorlatának tradíciói, például a „a bejárt úttól való függés” (path dependency). Az egyik legérdekesebb, a „Procter & Gamble” és az „Unilever” HRM szolgáltatásainak kiszervezésének történetével foglalkozó, a vállalati esettanulmány módszer használatával készült elemzés a kiszervezés különböző fejlődési útjait különbözteti meg. A Procter @ Gamble működésére, a vállalati funkciók fokozott centralizációja jellemző szemben az Unilever jelentős decentralizációjával. A P & G első lépésben „belső közös szolgáltatások” rendszerét hozta létre (Global Business Services – GBS), ezzel szemben az Unilevernél, a kiszervezés és a vállalati szervezet átalakítása szinkronizált formában valósult meg. Ami az eredményt illeti: a Procter @ Gamble esetében pozitívum: a kulcs kompetenciát megtartották. Ezzel szemben az Unilever, amely több éves késéssel (2006 vs. 2003) kezdeményezte a kiszervezést, több központi jelentőségű tevékenységét kiszervezte, ezzel kockáztatva a kulcs kompetenciák elvesztését. (Forrás: Gospel, H. – Sako, M. (2010) *The Unbundling of Corporate Functions: the Evolution of Shared Services and Outsourcing in Human Resource Management, Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No 5.) Nyilvánvaló, a nemzetközi cégekre jellemző szervezeti-vezetési fejlődési pályák sajátosságai befolyásolják leányvállalataik HRM praxisát.

(b) Mint gyakorló társadalomkutató, tisztában vagyok, a különböző felmérések mintáinak összeállítását kísérő nehézségekkel. Mindazonáltal szükséges törekedni olyan szervezeti felmérések tervezésére és összehasonlítására, amelyek hasonló elméleti módszertani megközelítésen, és hasonló szektorok/tevékenységek vizsgálatán alapulnak, ellenkező esetben az eredmények felhasználása és értékelése meglehetősen problematikus. Rendkívül óvatosan kell kezelni a különböző szektorokban regisztrált eredményeket. Például, a szolgáltatási szektorra jellemző annak rendkívüli heterogenitása. A munkavégzés és munkavállalói viselkedések más mintái jellemzik az „tradicionális”, „rendszer” valamint az un. tudás intenzív üzleti szolgáltatási (KIBS) szektorban dolgozókat. (Például, a zöldmezős gyorsétermi láncok, ázsiai és nyugat-európai vállalatainál dolgozók magas fluktuációja, Tézisek, 12.o.) amely tipikusan minden „alacsony minőségű” (Bad Jobs, Stonestep jobs) munkavégzésre jellemző, régóta ismert jelenség – ennek kimutatás nem igényel újabb, leíró statisztikai elemzéseket is. (V.ö.: Kalleberg, A. L. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States: 1970's to 2000's*, New York: Russel Sage Foundation).

Opponensi véleményemet összefoglalva, kritikai megjegyzéseim elsősorban az IHRM jövőbeni kutatási irányainak orientálására irányulnak. Tudományos teljesítménye alapján Poór József műve nyilvános vitára alkalmas és annak elfogadását javaslom.

Makó Csaba

Budapest, 2014. április 13.