

POÓR JÓZSEF

Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban

Számos magyar és külföldi tanulmány kimutatta, hogy a nemzetközi cégek leányvállalatai bérezésben és termelékenységben jelentős előnnyel rendelkeznek a helyiek vállalatokkal szemben. A magyar szakirodalomból azonban hiányzik az olyan vizsgálat, amely bemutatná ennek az előnynek az alapját és mozgatórugóit. Tanulmányunkban részletesen ismertetjük azt a – Magyarországon és Közép-Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak emberierőforrás-gazdálkodására vonatkozó – vizsgálatot, amelyet 2008–2009-ben hét ország (Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) 279 leányvállalatára végeztünk el.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: J24, L25, M12, M54.

E folyóirat hasábjain *Kulcsár–Bagó* [1990] már több mint két évtizede felhívta arra a figyelmet, hogy igen jelentős különbség van a hazai és külföldi tulajdonú cégek emberierőforrás-gazdálkodása között. Számos tanulmányban mutatták ki a magyar és külföldi kutatók, hogy bérezésben és termelékenységben a nemzetközi cégek leányvállalatainak jelentős az előnyük a helyiekkel szemben (*Hiltrop* [1991], *Kertesi–Köllő* [2001a], [2001b], *Fazekas* [2003] és *Antalóczy–Sass* [2005] stb.). Viszont olyan vizsgálat hiányzik a magyar szakirodalomból, amely bemutatná a jelzett előny alapját és mozgatórugóit az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából. Tanulmányunk egy olyan kutatási projektre épül, amelyben a Magyarországon és Közép-Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. Először áttekintjük a kutatási modell szakirodalmi előzményeit. Bemutatjuk a különböző forrásokra és korábbi tapasztalatokra épített kutatási modellünket. Részletesen is-

* A jelen cikkben nagyban támaszkodunk 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 *Póto Zsuzsának* (Pécsi Tudományegyetem) a statisztikai elemzésében nyújtott értékes szakmai segítségüket.

mertetjük azt a vizsgálatot, amelyet 2008–2009-ben hét ország – Észtország, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia – 279 leányvállalatára elvégeztünk. Végül összefoglaljuk a kutatás fontosabb tapasztalatait a régió országaira és Magyarországra vonatkozóan.

A szakirodalomban számos olyan kutatással találkozunk, amelyek a vizsgált cégek emberierőforrás-gazdálkodásának gyakorlatát kívánják meghatározni és jellemezni a különböző vállalati magyarázó tényezők függvényében. Ezek a kutatások két nagyobb csoportba sorolhatók:

1. Az első csoportba azok a vizsgálatok tartoznak, amelyek jellegzetes statisztikai értékeket, mutatószámokat, teljesítményértékelési szabványokat (*benchmark standards*) állapítanak meg a felmérésekben részt vevő vállalatok jellemzői és a „legjobbaktól való tanulás érdekében” (IFUA [2006] 75. o.). A vállalati emberierőforrás-gazdálkodás hatékonysági vizsgálatának jól ismert módszere a teljesítményértékelés (*benchmarking*), amikor is specifikus mérőszámok (például a munkaerő-ráfordítások, a kilépők aránya, a megtérülési mutatók stb.) alapján hasonlítjuk össze a mintában szereplő szervezetek azonos jellemzőit (Evans [1977]). A teljesítményértékelés kutatásának egy sajátos változata az emberierőforrás-gazdálkodás felmérése (*HRM Practice Survey*). E vizsgálatok közül a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki:

a) a Cranfield Business School az 1990-es évek eleje óta végez felmérést a nyugat-európai emberierőforrás-gazdálkodásról (Brewster és szerzőtársai [2004]). Ez a kutatás *Cranet* néven¹ mára a világ legnagyobb akadémiai kutatási hálózatává vált;

b) az Egyesült Államokban az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management, valamint a kaliforniai Santa Clara székhelyű Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő évente megismétlődő felmérései emelhetők ki;²

c) Magyarországon a következő, ismertebb teljesítményértékelési (*HR benchmarking*) kutatások említhetők ki: DGS Global (Petrányi [2008]), Humán tükör (Bokor és szerzőtársai [2005] és [2006]) stb.

2. A másik csoportba azok az elemzések és vizsgálatok tartoznak, amelyek azt hivatottak megállapítani, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás milyen módon és hatékonysággal járul hozzá a vállalatok eredményességéhez. Az úgynevezett emberitőke-kutatások még a múlt század harmincas éveire nyúlnak vissza. Az 1990-es évek végén (Ulrich és szerzőtársai [2009]), illetve az évezred elején bekövetkezett globális gazdasági lassulás és a jelenlegi válság különösen előtérbe állították az ilyen típusú vizsgálatokat.

¹ A Cranfield Network (Cranet) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett európai emberierőforrás-kutatási hálózat), alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (Egyesült Királyság). A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kara 2004 óta tagja ennek a kutatóhálózatnak, amelybe 2011 óta bekapcsolódott a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara is.

² Az említett vizsgálat Saratoga-felmérés néven először az IBM tulajdonába került, míg 2008-ban a PricewaterhouseCoopers nemzetközi tanácsadó cég vette meg az IBM-től.

A kelet-európai országokban „eltérő gazdaságirányítási környezetben került sor a külföldi tőkerészesedés engedélyezésére” (Simai [1989] 876. o.). Magyarországon és a Szovjetunióban a beindult reformfolyamatok, míg Bulgáriában és Romániában a kötött tervgazdálkodás keretei között történtek meg az első lépések ezen a területen. Magyarországon a szocializmus körülményei között 1972 óta lehetett külföldi tőke közreműködésével vegyesvállalatot alapítani. Az első külföldi tulajdonú vegyesvállalatot 1973-ban a Siemens cég jegyeztette be Magyarországon.³ A jelzett időszak és 1989 között közel 350 külföldi tulajdonú vegyesvállalat jött létre Magyarországon (Inotai [1989]). 1989-ben egész Kelet-Európában közel ezer külföldi részesedésű vállalat működött, közel 400 millió dollár külföldi tőkével (Simai [1989]).

Tömegesen jelentek meg a nemzetközi cégek helyi leányvállalatai 1988-tól kezdve Magyarországon és a régióban. Kezdetben főleg a korábbi kooperációs partnerek (például bérmunka, licenc stb.) voltak a külföldi befektetők. Ekkor még számosan tartottak attól, hogy az igazi nagyágyúk, a transznacionális vállalatok elkerülik Magyarországot (Mihályi [2000]). De nem ez következett be, a multinacionális vállalatok (Szentés [2008]) minden várakozással ellentétben nagy étvággal haraptak bele a részükre felkínált magyar és más kelet-európai országok privatizációs és zöldmezős „tortájába” (Mihályi [2000]). A kilencvenes évek közepére elérte a külföldi cégek száma Magyarországon a közel harmincezres számot, ami jelentősen nem változott a következő években (KSH [2010]).

A külföldi működőtőke kiemelkedő motorjai ezek a vállalatok. Eddig ezek a cégek Magyarországon közel 84 milliárd dollárt fektettek be (Fábián [2012]). Ez az érték az UNCTAD [2012] legújabb vizsgálatai szerint a Kelet-Európába áramlott közel 650 milliárd dollár külföldi tőkének 12,3 százalékát teszi ki.

Az UNCTAD [2012] idézett jelentése szerint a nemzetközi vállalatok a helyi leányvállalatainkban már közel 69 millió dolgozót foglalkoztatnak a világon. Számításaink szerint ez az érték az átalakuló országokban – például Kelet-Európában – jóval magasabb, mint számos nyugati országban és Kínában. A jelezett országokban átlagosan a foglalkoztatottak 6–8 százaléka dolgozik a nemzetközi cégek helyi leányvállalataiban (Írország kivételével, ahol közel 50 százalék). Magyarországon ugyanez az érték közel 600 ezer főt (22,4 százalék) ért el az évezred elején az említett jelentés szerint. Ez az érték csupán Szlovákiában volt magasabb a régióban, ahol elérte a 26 százalékot. A legújabb adatok szerint az említett két országban ez a foglalkoztatási arány nem sokat változott az elmúlt évek során (SŠÚ [2010]). Bizonyos iparágakban ez a szám jóval meghaladja az előbb említett mutatókat (Rugraff [2010]); például a magyar gépiparban az évezred elejei 47,2 százalékról 58 százalékra nőtt (lásd Gács [2007] és Kiss [2007]).

Az előzőekben jelzett okok miatt fontos tehát, hogy ismerjük a külföldi tulajdonú helyi leányvállalatok belső működését és azok változásait. Az eltelt negyedszázad

³ Itt nem célunk a második világháború és monarchia idején tipikus külföldi tőkebeáramlás jellemzőinek az elemzése. Egy biztos, hogy az első világháború előtt inkább az osztrák tőke volt domináns a magyar gazdaságban, míg utána a győztes, antant hatalmak vállalatai voltak meghatározó befektetők. A harmincas évektől kezdve pedig a német befolyás növekedett (Réti [2012]). A szocializmus idején a KGST-ben az 1980-as évek végén a külföldi tőkével már ezer közös vállalat működött (Simai [1989]).

során nagyon sokat változott a nemzetközi vállalatok helye és szerepe Magyarországon. Már utaltunk arra, hogy 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. o.). Az 1990-es évek végén többen felhívták arra a figyelmet, hogy a jelzett cégek helyi leányvállalatainak vezetése szempontjából kitüntetett szerepe van az emberierőforrás-gazdálkodásnak (*Czakó és szerzőtársai* [1999]).

Az emberierőforrás-gazdálkodás (*human resources management, HRM*) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével (*Karoliny–Poór* [2010]). A nemzetközi vállalatok keretében folyó emberierőforrás-gazdálkodás (*International Human Resource Management, IHRM*) egyik legfontosabb különbségképző ismérve az, hogy az nem egy, hanem több ország munkavállalóira vonatkozik (*Dowling és szerzőtársai* [2008]). Simai 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 tartanak fel a külföldieknek” (*Simai* [2008] 361. o.).

A különböző kutatók felhívták a figyelmet, hogy a külföldi tőke jelentősen megnöveli a bérezés és foglalkoztatás terén a különbségeket (*Golejewska* [2002], *Jenkins* [2009], *Falusné* [2000] és *Fazekas* [2003]), amelyek jelentős társadalmi és gazdasági polarizációt okozhatnak és kiválthatják az állami szférában a béremelési igényeket (például Magyarországon: 2000–2001 és 2002–2003, lásd *Kuti* [2005]). *Antalóczy–Sass* [2005] viszonylag erős korrelációt mutatott ki a foglalkoztatás, valamint az átlagkeresetek és a befektetett külföldi működőtőke 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. o.). 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], [2001b], *Fazekas* [2003], *Gábor* [2006b]). A szakszervezetek speciális viszonyaira hívják fel a figyelmet egyes kutatók (*Tóth* [1998] és *Gábor* [2006a]). Ezzel kapcsolatban érdemes idézni *Hoós* [2000]-t: a nemzetközi cégek „gazdasági hatalmuk és munkatárs orientált cégkultúrájukkal jelentősen ki tudják fogni a szelet bármilyen szakszervezeti kezdeményezéssel szemben” (131. o.).

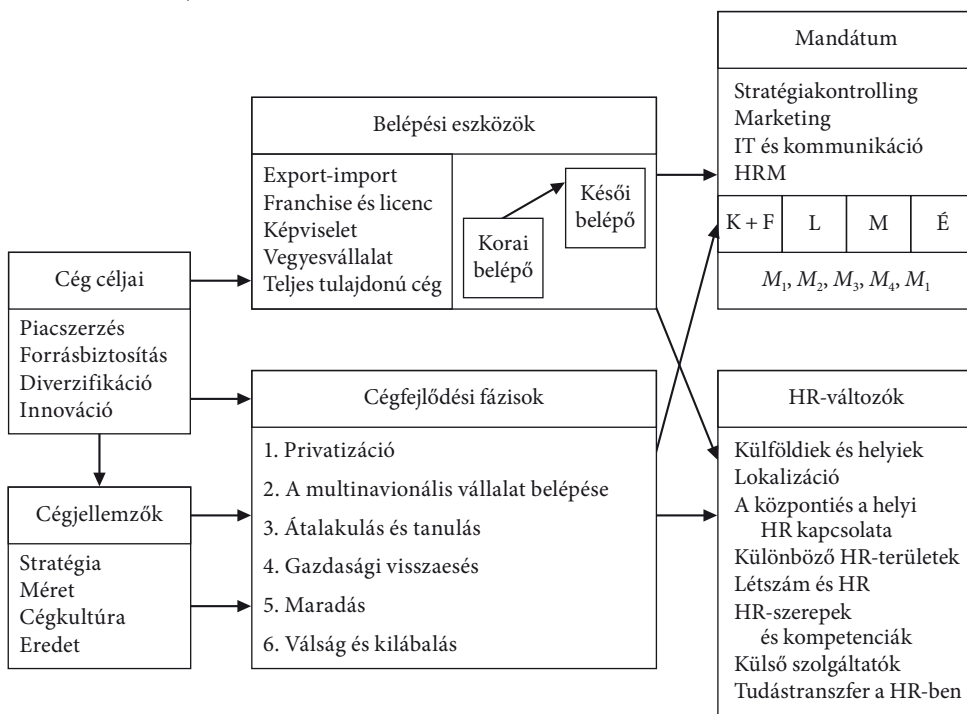
Kutatási modell

Az emberierőforrás-gazdálkodást a nemzetközi cégek különböző tevékenységeit felölelő, befolyásoló tényezők komplex rendszerében vizsgálják. A szakirodalomból jól ismert, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják e terület stratégiai kérdéseit. Ezzel összefüggésben *Fisher és szerzőtársai* [1993] és *Francesco–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. Az 1. ábra a nemzetközi vállalatirányítás mikroszintű hatótényezőit és megvalósítási eszközeit foglalja rendszerbe, amely megfelelő alapot nyújt a cikk címében felvetett kérdéskör vizsgálatára (Brewster [2006]).

1. ábra

A kutatás modellje



L: Logisztika, M: Működtetés, É: Értékesítés.

Forrás: A szerző saját szerkesztése.

Az alkalmazott modellünk a következőket tartalmazza.

A CÉG CÉLJAI • A multinacionális cégek más ország piacára történő belépésének nyilvánvalóan hagyományos okai és ezekből következő céljai vannak (piacszerzés, nyersanyagellátás biztosítása, diverzifikáció, innováció), de létezik számos új ok is (K + F-költségek emelkedésének ellensúlyozása, méretgazdaságosság stb.). Ezek az általános célok gyakran üzletfejlesztési és piacmegtartási megfontolások a kormányzati előírások teljesítése céljából (Drucker [2009]) módosulhatnak.

EREDET • E fogalommal utalunk arra, hogy „a származási ország imázsa az adott országhoz kötődő asszociációkból és hiedelmekből áll” (Kotler-Keller [2006] 893.

o.). Yan [2003] szerint a kutatók egy része (ide sorolható Hofstede [1991] és Jackson–Artola [1997]) szerint a nemzeti kultúrák jelentősen befolyásolják a menedzsmentgyakorlatot és annak struktúráit. Ezzel szemben mások úgy vélik, hogy a technológiai fejlődés során csökkenti a nemzeti különbségeket (Pauly–Reich [1997]). Az eredet kérdése Rees–Edwards [2003] szerint azért is fontos, mivel bizonyos „nemzetek cégei (például amerikaiak) egyáltalán nem figyelnek a helyi viszonyokra” (12. o.). Dicken [2011] úgy véli, különböző kutatások alapján állítható, hogy „a hasonlóság ugyanazon nemzetbeli multik között nagyobb, mint a különbözőség” (123. o.). A konvergencia- és divergenciakutatások szerinte azt mutatják, hogy „különböző transznacionális társaságok megtartanak néhány nemzeti sajátosságot. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ezek a cégek nem változnak, és nem vesznek át általános trendjellemzőket a saját gyakorlatukba.” (125. o.) Az eredet kérdést vizsgálhatjuk egyes országok, nagyobb menedzsmentkultúrák (például angolszász, germán, japán stb.) vagy érdekegyeztetés és a munkaerőpiac szempontjából egyaránt (Hofstede [1980], Brewster és szerzőtársai [2004], Due és szerzőtársai [1991]).

BELÉPÉSI MÓDOK • Általában a vállalatok hosszabb evolúciós fejlődési mintákat követnek. Egyes vállalatok azonban alkalmazhatják a licencelési, alvállalkozói vagy egyéb működési módokat is. Azok a vállalatok, amelyek hajlandók „mindent kockára tenni, és fejest ugrani az ismeretlenbe”, a revolúciós fejlődési mintát követik. Az új technológiák és a nem termék jellegű szolgáltatások rendkívül gyors fejlődése (például tanácsadás, média, bank- és pénzügyek) kínálta lehetőségek tartozhatnak ebbe a körbe. Magyarországon és a régióban a nemzetközi vállalatok tipikus belépési módja: többségi irányítás megszerzése vállalatfelvásárlással vagy a zöldmezős beruházások végrehajtása (UNCTAD [2012]).

BELÉPÉS IDŐPONTJA • Az elsőként új termékével vagy szolgáltatásával piacra lépő, azaz a 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. A későn érkezők (*late mover*) abból profitálhatnak, amit az előtte belépők az adott piacon elértek (például elcsábíthatják a versenytárs által kiképzett dolgozókat), viszont a piacon lévő versenytársak a megszerzett pozícióik miatt jobb helyzetben vannak. A kutatási modellünkben alkalmazott jellegzetes belépési időszakok: 1995 előtt, 1995–2000 között és 2000 után.

MANDÁTUM • A leányvállalatok által betölthető legfontosabb szerepeket osztályozhatjuk többek között: 1. fontosság, 2. innovációstudás-transzfer, 3. nemzetköziesedés foka és 4. leányvállalat feladata. Abból a szempontból, hogy a helyi leányvállalat üzleti tevékenységi köre az értéklánc mekkora hányadára terjed ki, a résztvevőket vizsgálataink során Delany [1998] és White–Poynter [1984] kategóriáinak megfelelően öt csoportba soroltuk.

1. *mandátum*: a cég a helyi kereskedelemben hozza forgalomba azokat a termékeket, amelyeket a központban gyártottak. A vállalat kisebb utánzata az anyavállalatnak.

2. *mandátum*: 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*: 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*: egy meghatározott terméklánc fejlesztését, gyártását és forgalomba hozatalát végzi a világpiacon számára. A termékek, a piacok és az alapvető technológiák hasonlóak az anyavállalatéhoz, de közöttük ritka az információcsere.

5. *mandátum*: a vállalat elegendő szabadsággal és erőforrással rendelkezik, hogy lokális, több országra vagy a világpiacon kiterjedő üzletágakat fejlesszen ki. A leányvállalat korlátlanul kiléphet a világpiacon és szabadon kihasználhatja az új üzleti lehetőségeket.

CÉGFEJLŐDÉSI FÁZISOK • Az 1970-es évek óta sok szerző foglalkozott az életciklus-elmélet vállalati kérdéseivel (Greiner [1972], Kazanjian [1988], Hanks és szerzőtársai [1993]). A vállalati életciklusmodelleket a szervezeti növekedés vizsgálatára dolgozták ki. Az ilyen modellek alkalmazásának alapvető célja, hogy „segítséggel a szervezeti növekedés különböző fázisaira, a befolyásoló tényezők függvényében meghatározzák a lényeges következményeket” (Rutherford és szerzőtársai [2003] 321. o.). 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 (például Szerb [2005]). Mintzberg [2010] a kilencelemű életciklus modelljét a hatalmi szerepek szempontjából fogalmazta meg. Hosszú ideig a cégek különböző fejlődési fázisainak tükrében inkább az általános vállalatirányítási, a pénzügyi és az értékesítési-marketing kérdések álltak a kutatók vizsgálatainak középpontjában. Lavoie–Gilbert [1978], valamint Adizes [1992] úgy érveltek, hogy a humán tényező, továbbá a dolgozói magatartásformák a szervezeti életciklus változásával együtt módosulnak. Hess [1987] szerint az általános menedzsmentproblémák mellett az emberi erőforrással kapcsolatos kérdések a legfontosabbak a szervezeti növekedés egyes fázisaiban. Az itt leírt szakirodalmi megállapításokra támaszkodva úgy véltük, hogy a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainak megváltozott humánpolitikája – az elmúlt 22 évre vonatkozóan – vizsgálható az előzőekben bemutatott szervezeti életciklusmodellel. Az alapvető kutatási szakaszokat az 1. ábra mutatja be, amelyek közül most csak a 6. (válság és kilábalás) fázisra vonatkozó kutatási eredményeinket ismertetjük.⁴

HR-VÁLTOZÓK • A modellben a következő tipikus emberi erőforrás (HR) változók alakulását vizsgáljuk (Dowling és szerzőtársai [2008]).

⁴ Poór [2009] és Poór és szerzőtársai [2010] az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulását az 1. ábrán látható 1–5. időszakban elemezték.

HR-jellemzők: az emberierőforrás-részleg létszámának és leterheltségének alakulását, az emberierőforrás-gazdálkodás fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása) (Cranet [2006], [2011]).

Külföldi kiküldöttek: azok tartoznak ebbe a körbe, akik külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkeztek – ismert angol szóval expatrióták –, valamint a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezettek, akiket ismert angol szóval inpatriótáknak neveznek.

A HR-részleg működése: a központi és a helyi emberierőforrás-részleg viszonya (Briscoe–Schuler [2004]), az egyes funkciók fontosságának változása, a sikert hozó HR-kompetenciák (Ulrich és szerzőtársai [2009]), elsődleges döntési felelősség emberierőforrás-kérdésekben és külső szolgáltatók foglalkoztatása.

2008 és 2009 a pénzügyi és gazdasági válság kialakulásának és kiterjedésének időszaka volt. A kezdetben pénzügyi válság a termelő- és a szolgáltatászektor egyaránt elérte, nem kímélve sem a nagyvállalatokat, sem a közép- és kisvállalatokat, függetlenül tulajdonformától és tulajdonosi összetételtől. Az időszak végére úgy látszott, van remény a válságból való kilábalásra, mára azonban bizonyosodott, hogy a visszaesés akár tartós, illetve *W* alakú is lehet (Pitti [2010], Magas [2009]).

A kérdőíves felvételt és a személyes interjúzást nagyobb részt 2009-ben, kisebb részt 2010-ben bonyolítottuk le. A megkérdezett szakemberek a válság utáni akkori átmeneti bizakodó hangulatban osztották meg tapasztalataikat a kutatócsoport tagjaival. A kutatási projekt keretében a Közép-Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak az emberierőforrás-gazdálkodással (HR) kapcsolatos funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. Nem vizsgáltuk a szervezeti életciklus függvényében egyes (1–5.) fázisaink hatását, csak egyetlen időszak (6. szakasz: 2008–2009) jellemzőit elemeztük.

Hipotézis

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 (*organised abandonment*) (Drucker [1999]) és egyben megújulással válaszoltak. Az emberi erőforrások felhasználása és irányítása sokszínű. Ezt az állításunkat hét különböző hipotézissel próbáljuk meg igazolni.

1. hipotézis. Feltételezéseink szerint a cégek *mandátuma* befolyásolja az emberi erőforrás-gazdálkodást. Ennek kapcsán többek között azt vizsgáltuk, hogy milyen összefüggés van a mandátum és a különböző HR-jellemzők (az HR-alkalmazottak

száma, a külföldi kiküldöttek száma, a helyi és a központi HR kapcsolata, a külső HR-szolgáltatók foglalkoztatása, a központból a helyi HR-hez áramló tudástransfer, helyi tréning és képzés) között.

2. *hipotézis.* A cégek *eredete* hatással van az emberierőforrás-gazdálkodásra. Ezzel összefüggésben vizsgáltuk többek között, hogy milyen összefüggés van a cégek anyavállalatának származási országa és az előzőkben felsorolt HR-jellemzők között.

3. *hipotézis.* A helyi leányvállalatok *megalakulásának időpontja* kihat az emberierőforrás-gazdálkodásra. E felvetésünk esetében többek között azt elemeztük, hogy milyen összefüggés van a cégalapítás időpontja és az előzőkben felsorolt HR-jellemzők között.

4. *hipotézis.* A *cégalapítás módja* számos tényezőt befolyásol. Ennek kapcsán vizsgáltuk többek között, hogy milyen összefüggés van a cégalapítás módja és különböző HR-jellemzők és vállalati általános jellemzők között.

5. *hipotézis.* A cégek *stratégiai orientációja* (növekedés, szinten tartás, leépítés) kihat az előzőleg jelzett HR-jellemzőre.

6. *hipotézis.* A cégek *mérete a létszám nagysága szerint* (250 fő alatt, 250–1000 fő, 1000 fő felett) hatással van a különböző HR-jellemzőkre.

7. *hipotézis.* A *HR-részleg nagyságát* számos tényező befolyásolja. Itt többek között azt vizsgáltuk, hogy milyen összefüggés van a HR-részleg nagysága és a különböző HR- és vállalati általános jellemzők között.

A kutatás jellemzői

A vizsgálatunk alapvetően nemzetközi szintű, leíró jellegű munka. A személyes vállalati interjúk⁵ és az online válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében valamennyi országban azonos kérdőívet használtunk, angolról az adott ország nemzeti nyelvére fordítva.⁶

Kérdéseink legtöbbször a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott. Néhány esetben (létszám, árbevétel és HR-hatékonyság mutatói) mind a 2008-ra, mind a 2009-re vonatkozó adatokat összegyűjtöttük. A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be, kisebb részét online adatlapon a www.cceirt-hrm.eu címen lehetett kitölteni.

⁵ A cikk szerzője személyesen közel 100 leányvállalatban készített interjút Magyarországon és külföldön.

⁶ A kiinduló kérdőívet először angolul készítettük el, aminek nyelvi pontosságát kutatócsoportunk angol tagja ellenőrizte. Ezt követően a kutatásban részt vevők lefordították saját nyelvükre, majd a fordítás helyességét azzal ellenőriztük, hogy minden lefordított kérdőívemet egy külön angol és helyi nyelvi oszlopot tartalmazó cellába helyeztük, amit újra ellenőriztettünk a helyi kutatócsoport más tagjaival.

A részt vevő cégek

A kérdőíves és interjú felmérés alapján összesen 289 darab külföldi tulajdonú leányvállalattól kaptunk válaszokat 11 közép-kelet-európai országból. A válaszok elemzése után végül a minimális statisztikai feltételek biztosítása érdekében csak hét ország 279 válaszadójának kérdőívét értékeltük ki.⁷

A felmérésben szereplő vállalatokról a következők állapíthatók meg.

Foglalkoztatottak száma: a kutatásunkban elemzett vállalatoknál dolgozik a részletesen vizsgált hét ország (Horvátország, Észtország, Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) leányvállalatainál foglalkoztatottak 8,75 százaléka, közel 300 ezer fő (1. táblázat). A megfigyeléseink szerint a határozatlan idejű foglalkoztatottak száma jelentősen nem módosult, viszont a vizsgált leányvállalatok nagymértékben csökkentették a szerződéses dolgozók számát. Kutatásunk megerősítette más forrásokból (Kalotay-Filippov [2009]) származó azon információkat, hogy a magas hozzáadott értéket (például kutatási laboratórium, gyógyszeripar) produkáló helyi leányvállalatokat alig vagy egyáltalán nem rázta meg a jelenlegi válság.

1. táblázat

A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok és létszámuk aránya az országos leányvállalati adatok tükrében

Ország	Válaszadó leányvállalatok száma	Elemzett létszám a multinacionális vállalatok létszámának százalékában
Horvátország	11	3,00
Észtország	45	12,90
Magyarország	75	17,80
Lengyelország	88	12,30
Románia	17	5,03
Szerbia	20	15,55
Szlovákia	23	3,40
Összesen	279	8,75

Eredet: a teljes mintában szereplő leányvállalatok anyacégei 30 különböző országból érkeztek a régióba. 74 százalékuk négy országból jött [Németország és Ausztria (47,8 százalék), valamint Egyesült Államok és Kanada (27 százalék)]. A fennmaradók közül 11,3 százalék Nyugat- és Dél-Európából, míg 13,9 százalék 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 Magyarország és Románia, valamint Szerbia esetében. A magyar mintánkban szereplő

⁷ Öt másik országból (Ausztria, Bulgária, Csehország, Litvánia, Szlovénia) csak 1–3 választ kaptunk, ezért az onna érkezett kérdőívek kiértékelésétől itt eltekintünk.

74 anyavállalat 18 országból érkezett. A megkérdezett cégek csaknem 80 százaléka a következő hat országból jött: Németország (26 százalék), Egyesült Államok (24 százalék), Franciaország (10 százalék), Ausztria (8 százalék), Japán (6 százalék) és Hollandia (4 százalék), a minta további ötöde pedig 12 másik országot képvisel. A fentiekben leírt összetétel jelentős részben megegyezik más országos statisztikák hasonló rangsorával, amely szerint Magyarországon a legtöbb közvetlen tőkeberuházást német, osztrák, francia, holland, luxemburgi és egyesült államokbeli cégek hajtották végre. Az országok sorrendje az évezred elején tapasztaltakhoz képest annyit változott, hogy Franciaország a mintánkban megelőzte Ausztriát és Hollandiát (*Hunya* [2000], *Fábián* [2012]). Az úgynevezett BRIC (Brazília, Oroszország, India és Kína) országokból összesen egy vállalat került a mintánkba. Ezen cégek bevonása a hasonló kutatásokba világ más részeiben is nehézségekbe ütközik (*Budhwar és szerzőtársai* [2010]).

Szektor: a teljes mintában szereplő leányvállalatok több mint 49 százaléka az iparban, a fennmaradók 33 százaléka a szolgáltatószektorban és 17 százalékuk pedig a kereskedelemben működik. A magyar minta esetében az ipari résztvevők aránya 65,3 százalék volt. A lengyel, a szlovák és a szerb minta esetében az ipari eredetű leányvállalatok arány közel 50 százalékos volt. Az észt és a horvát minta esetében a szolgáltató és a kereskedelmi leányvállalatok aránya meghaladta az 50 százalékot.

Alapítás időpontja: a teljes mintában a leányvállalatok közel egy harmadát (31,7 százalék) 1995 előtt, negyedüket (22,7 százalék) 1995–2000 között és közel felüket (45,7 százalék) 2000 után alapították. A magyar mintában a résztvevők több mint felét (52,7 százalék) 1995 előtt, míg a fennmaradók közel egynegyedét (24,3 százalék) 1996–2000 között és 23 százalékukat pedig az új évezredben alapították. A privatizációt jóval később elkezdő országokban [Románia (75,0 százalék) és Szerbia (81,8 százalék)] a 2000 után létrehozott leányvállalatok aránya jóval magasabb. A mintánknak ez a jellemzője arra utal, hogy a vizsgált leányvállalatok többsége a szakirodalomból is jól ismert életciklusmodelleket követve érett stádiumba jutott (*Lavoie–Gilbert* [1978], *Hess* [1987], *Adizes* [1992]). Ezért a vizsgálatunk válaszait kiérlelt megoldásoknak tekinthetjük. Számos válaszadónk jelezte, hogy a jelenlegi válság nagyon sok új, nem szokványos emberierőforrás-gazdálkodási módszert igényelt.

Alapítás módja: közel fele-fele arányban felvásárlás (51,9 százalék) és zöldmezős (49,1 százalék) módon alakultak a vizsgált leányvállalatok. A részt vevő leányvállalatok 44 százaléka zöldmezős és 56 százalékukat felvásárlással jött létre Magyarországon. A horvát és a szerb mintában (81,8 százalék és 75 százalék) a felvásárolt vállalatok aránya jóval nagyobb arányú. Az előzőekben leírtakhoz hasonlóan a felvásárlásos leányvállalat-alapítás jóval nagyobb arányú az észt minta (63,6 százalék) esetében, a lengyel, a román és a szlovák résztvevők esetében viszont a zöldmezős vállalat-alapítás volt inkább jellemző (2. táblázat).

Stratégiai orientáció: a részt vevő leányvállalatok több mint egyharmada (39,7 százalék) növekedésorientált piaci stratégiát követett, a fennmaradók több mint egyharmada (35 százalék) a szinten tartásra törekedett a vizsgált időszakban. A vizsgált leányvállalatok közel negyede (23,2 százalék) leépítéssel és a kapacitásai racionalizálásával törekedett kilábalni a válsághelyzetből. Ugyanakkor azt sem kell csodálni, hogy a lengyel válaszadók több mint fele (51,9 százalék) növekedésorientált stratégiát követ.

2. táblázat

A mintabeli 279 leányvállalat alapítása módjának százalékos megoszlása országoként

Ország	Felvásárlás	Zöldmezős	Összes
Észtország	63,6	36,4	100
Horvátország	81,8	18,2	100
Lengyelország	40,5	59,5	100
Magyarország	55,7	44,3	100
Románia	33,3	66,7	100
Szlovákia	43,5	56,5	100
Szerbia	75	25	100
Összes	51,9	48,1	100

Válaszadók

A válaszadók több mint fele (60.3 százalék) első számú emberierőforrás-vezető (például alelnöki, igazgatói és osztályvezetői beosztású) volt. A válaszadók többsége – az első számú vezetők (például vezérigazgató vagy ügyvezető) kivételével – az emberi erőforrások területén dolgozott. A magyar és a román résztvevők esetében a válaszadók több mint fele az emberierőforrás-részleg vezetője volt.

Az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonysága – HR-jellemzők

A következőkben leíró statisztikai jellemzők alapján röviden összefoglaljuk az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzőjét.

HR-létszám: az összes résztvevő körében a HR-részlegek nagysága 1–5 fő volt. Őt 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 előzőkben bemutatott minta, valamint a *Cranet* [2006], [2011] vizsgálati eredményeivel.

HR-hatékonyság (összlétszám/HR létszám): a teljes minta egynegyedében több mint 100 dolgozó jut egy emberierőforrás-szakemberre. A válaszadók közel harmada (30,6 százalék) 50–100 fő, míg fele (44,3 százalék) jelzett közel 50 főnél kisebb mutatót (3. táblázat).

Összevetettük a HR-hatékonyság mutatójának változását a *Cranet*-féle kutatások (*Cranet* [2006], [2011]) keretében végzett és más 2004. évi vizsgálatunk magyarországi mintájának adataival (*Poór és szerzőtársai* [2010]), és azt tapasztaltuk, hogy jelentősen csökkent az egy emberierőforrás-szakemberre jutó dolgozó létszám (4. táblázat).⁸ Ezt a változást az interjúpartnereink két okkal indokolták. Egyes források

⁸ A Hewitt Inside 2005. évi magyarországi vizsgálata átlagban a mi 2004. évi felmérésünkhöz (1:90) hasonló értéket (1:108) állapított meg (*Hewitt Inside* [2005]).

3. táblázat

A mintabeli 279 leányvállalat HR-hatékonyágának százalékos megoszlása országoként

Ország	Összlétszám/HR-létszám				Összes
	< 50	50–100	101–200	> 200	
Észtország	70,3	24,3	2,7	2,7	100
Horvátország	30,0	20,0	40,0	10,0	100
Lengyelország	44,9	26,9	19,2	9,0	100
Magyarország	29,3	37,3	25,3	8,0	100
Románia	84,6	7,7	7,7	–	100
Szlovákia	36,4	54,5	9,1	–	100
Szerbia	40,0	25,0	35,0	–	100
Összes	44,3	30,6	19,2	5,9	100

ezt azzal magyarázzák, hogy a válság során az emberierőforrás-gazdálkodás kulcsfontosságú funkcióvá vált a munkavállalók meggyőzése és a velük való kommunikáció szempontjából (*Balázs–Veress* [2009] és *Pudlowski* [2009]).⁹

4. táblázat

HR-hatékonyág (összlétszám/HR létszám)

Magyarország*		Kelet-Európa (hét ország átlaga)
2004	2009	2009
90	74	64

* A résztvevők egyharmada a 2004. és a 2009. évi felmérésben is megtalálható.

A vállalati alkalmazottak életkorának megoszlása: az emberierőforrás-akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása. E tekintetben felmérésünk nem erősíti meg azt a közkeletű vélekedést, hogy a nemzetközi cégekben nincs helyük a 45 évesnél 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. A válaszokból kitűnik az is, hogy mind a hét, részletesen vizsgált ország esetében a multinacionális vállalatok a felvételi létszámokat leginkább a 25 évesnél fiatalabb és a 45 évesnél idősebb munkavállalók körében csökkentették vagy szüneteltették.

Képzési költségek: a szakirodalom a korszerű és eredményes emberierőforrás-gazdálkodás egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a tel-

⁹ A mintában szereplő érett cégek HR-részlege más fejlődő piacok emberierőforrás-területét is felügyelik.

jes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. E mutató globális világátlag-értéke a 2004/2005. évi nemzetközi összehasonlító Cranet-adatbázisból számolva 3,36 százalék, a közép-kelet-európai érték 3,15 százalék, a magyar pedig 3,54 százalék volt, amely a 2008–2009. évi magyar mintában már 4,1 százalékot ért el. A mostani mintánk átlaga 3,08 százalék. A kicsit több mint fele (53 százalék) 3 százaléknál kevesebbet és kevesebb mint felük (47 százalék) 3 százaléknál többet költ tréningre és személyzetfejlesztésre.

Fluktuáció: az emberierőforrás-alrendszerek működési hatékonyságának további fontos jellemzője a fluktuációs mutatók alakulása. Konzervatív felfogás szerint egy átlagos munkavállaló kilépésének költsége az éves bérköltségének másfélszeresét teszi ki. Fontos viszont látni, hogy egy-egy kilépés eltérő hatást gyakorol a működésre. Ha egy kulcsmunkaerő hagyja el a vállalatot, annak jóval nagyobb a kihatása, mintha egy „átlagos” beosztott megy el a vállalattól. A fluktuáció átlagos mértéke a teljes mintában a válaszadók több mint 60 százaléknál 10 százalék alatt volt. A válaszadók egynegyedénél ez az érték 10–20 százalék között mozgott. A vizsgált leányvállalatok 15,9 százaléknál a fluktuáció mértéke meghaladta a 20 százalékot. Az interjúk során szerzett tapasztalataink szerint ilyen magas mértékű fluktuáció jellemezett néhány Dél- és Kelet-Ázsiából érkezett zöldmezős gyárat, valamint gyorséterem-láncokat.

Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők vizsgálata

A következőkben keresztábra-elemzések és korrelációs vizsgálatok tükrében összefoglaljuk az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzőjét (5. táblázat).

A leányvállalati mandátum hatása

Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők keresztábra-elemzése szerint a LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM esetében minden vizsgált kategóriára találtunk a keresztábra-elemzés segítségével összefüggést (5. táblázat).

1. A HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMÁRA a χ^2 próba 5 százalékos szignifikanciaszinten már összefüggést mutat ($p = 0,047$). A keresztábra-elemzés során megállapítható, hogy a kutatással és fejlesztéssel is foglalkozó cégek esetében jellemzően több HR-alkalmazott van; e cégek 26 százalékában van ez a szám 20 fő fölött, és csak 5 százalékuk nem alkalmaz emberierőforrás-szakembert.

2. AZ EXPAT LÉTSZÁMA (azaz a külföldi kiküldöttek száma) esetében a χ^2 próba minden ésszerű szignifikanciaszinten összefüggést mutat a cégmandátummal ($p = 0,003$). A keresztábra-elemzés alapján megállapítható, hogy a nagyobb mandátummal rendelkező – beleértve a termeléssel, illetve kutatással/fejlesztéssel is foglalkozó – cégeket magasabb EXPATLÉTSZÁM jellemzi.

3. A HELYI ÉS A KÖZPONTI HR KAPCSOLATÁVAL a LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM összefüggésében a χ^2 próba csak egyetlenegy esetben mutatott szignifikáns összefüggést: A FORRÁSOK BIZTOSÍTÁSA ÉS TANÁCSADÁS TERÉN ($p = 0,008$).

5. táblázat
Az emberierőforrás-gazdálkodást befolyásoló tényezők kereszt tábla-elemzése

	I. Mandátum		II. Eredet		III. Megalakulás időpontja		IV. Cégalapítás módja		V. Stratégiai orientáció		VI. Méret (létszáma)	
	χ^2	V	χ^2	V	χ^2	V	χ^2	V	χ^2	V	χ^2	V
1. A HR-alkalmazottak száma	0,047**				0,077*	C=0,152	0,017**	C=0,204			0,000***	0,250
2. A külföldi kiküldöttek (expat) száma	0,003***										0,000***	0,277
3. A helyi és a központi HR kapcsolata												
A HR és a központ kapcsolata			0,093*								0,007*	0,191
Források biztosítása és tanácsadás	0,008***		0,033**									
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a helyi HR számára			0,016**								0,008*	0,190
4. Külső HR-szolgáltatók												
Stratégiai tervezés											0,028**	
Toborzás	0,003***										0,012**	
Kiválasztás	0,003***											0,052*
Képzés-fejlesztés	0,037**											0,004*
Kompenzációjuttatások											0,001***	
Munkaiügyi kapcsolatok					0,071*	C=0,150					0,007***	
5. Központtól a helyi HR felé áramló tudástranszfer	0,068**		0,140	0,059*	0,163						0,036**	0,006*
term.												
ért.	0,071**											
6. Helyi tréning és képzés	0,025**		0,165									
term.												
ért.	0,023**											

*** 1 százalékos, ** 5 százalékos, * 10 százalékos szinten szignifikáns. A Pearson-féle χ^2 próba szolgál annak tesztelésére, hogy két alacsony mérési szintű változó között van-e kapcsolat adott szignifikanciaszinten. A Cramer-féle V mutató megmutatja, hogy a két vizsgált változó között létező kapcsolat milyen erősségű: 0 körüli érték a függetlenséget mutatja, 0,3 alatt gyenge, 0,3–0,69 közepes, legalább 0,7-es mutató pedig szoros kapcsolatot mutat.

4. A KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK FOGLALKOZTATÁSA ÉS A LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM összefüggésben a statisztikai elemzésünk a következőket állapította meg:

- a TOBORZÁS ÉS A LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM között minden ésszerű szignifikanciaszinten van összefüggés ($p = 0,003$);
- a KIVÁLASZTÁS ÉS A LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM között is szignifikáns összefüggés van ($p = 0,003$), az arányok nagyon hasonlóan a toborzásnál tapasztaltakhoz.

5. A KÖZPONTTÓL A HELYI HR FELÉ ÁRAMLÓ TUDÁSTRANSZFER 10 százalékos szignifikanciaszinten mutat összefüggést a mandátummal ($p = 0,068$). A tudástranszfernek a termelőcégek esetében van leginkább jelentősége.

6. A LEÁNYVÁLLALATI MANDÁTUM ÉS A HELYI KÉPZÉS változók között a χ^2 próba összefüggést mutat 5 százalékos szignifikanciaszinten ($p = 0,023$), azaz a helyi képzés jelentősége függ a leányvállalat mandátumától, a Cramer-féle V mutató ebben az esetben gyenge kapcsolatot jelez (0,165). A helyi tréning jóval jellemzőbb a fejlesztést és kutatást is végző cégek (52 százalék), valamint a termelők esetében (42 százalék), és legkevésbé jellemző a kizárólag az értékesítés és marketing területén tevékenykedőknél (23 százalék).

Az eredet hatása

AZ EREDET HATÁSA és a különböző HR-jellemzők keresztábra-elemzése néhány eset kivételével nem hozott szignifikáns vagy említésre méltó összefüggést (5. táblázat).

AZ EXPAT LÉTSZÁMA ÉS A CÉGEK EREDETE között az összefüggés szignifikanciája χ^2 próbával nem vizsgálható,¹⁰ 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 százalék) vannak olyanok, ahol nem voltak kiküldöttek (szemben a többiek 28 és 23 százalékával). A 4–10 fő közötti (31 százalék) és 10 fő feletti (23 százalék) EXPATLÉTSZÁM leginkább a japán és dél-koreai eredetű cégekre jellemző. Így elmondhatjuk, hogy a vizsgálatunkban is visszaigazolódott a szakirodalomból ismert tény, hogy a japán és dél-koreai cégekre jellemző a nagy expatlétszám.

AZ EREDET az alábbi három területen mutatott még szignifikáns hatást a HELYI HR ÉS A KÖZPONT HR KAPCSOLATÁRA.

1. A χ^2 próba 10 százalékos szignifikanciaszinten mutat összefüggést a HR ÉS A KÖZPONT KAPCSOLATA ÉS A CÉG EREDETE változók között ($p = 0,093$). Az egyes CÉGEREDET kategóriák összehasonlítása azt mutatja, hogy a legnagyobb arányban a német (40 százalék) és a kelet-európai cégek esetében (38 százalék) fordul elő ilyen kapcsolat a központi emberierőforrás-gazdálkodással, szemben a japánok 15, illetve az angolok 27, és a többi nyugat-európai országok 24 százalékával.

2. A χ^2 próba 5 százalékos szignifikanciaszint mellett összefüggést mutat a HR ÉS A KÖZPONT KAPCSOLATÁN belül a kívánt esetben FORRÁSOK BIZTOSÍTÁSA ÉS TA-

¹⁰ A χ^2 próbának legalább az egyik alkalmazhatósági feltétele nem teljesül.

NÁCSADÁS és a CÉG EREDETE változók között ($p = 0,033$). A legnagyobb arányban a kelet-európai cégekre jellemző ez a kapcsolati forma, 58 százalékuk adott igenlő választ, legkevésbé pedig a japán és dél-koreaiakra, nekik mindössze 15 százalékuk adott igenlő választ.

3. A HR ÉS A KÖZPONT KAPCSOLATÁN belül az ÁLTALÁNOS IRÁNYELVEK ÉS KERETRENDSZER NYÚJTÁSA A HELYI HR SZÁMÁRA 5 százalékos szignifikanciaszinten létező kapcsolatot mutat a CÉG EREDETÉVEL ($p = 0,016$). Ez a kapcsolati forma leginkább az angol eredetű cégekre jellemző (75 százalékuk válaszolt igennel), legkevésbé a németekre (46 százalék), a többiek esetében 60–63 százalék között volt az igen válaszok aránya.

A létszámnagyság hatása

A LÉTSZÁMNAGYSÁG HATÁSA és a különböző HR-jellemzők keresztábla-elemzése többször eredményezett szignifikáns vagy említésre méltó összefüggést (5. táblázat). Valószínűleg a nagyobb szervezetek inkább vállalkoznak a külföldön leginkább bevált gyakorlat átvételére, de ezekben az országokban számolniuk kell az informális kapcsolatok fontosságával (*Szamosi és szerzőtársai* [2010]).

A HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMÁT minden ésszerű szignifikanciaszint mellett befolyásolja a leányvállalat létszáma ($p = 0,000$), a Cramer-féle V közepes szorosságú (0,250). 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 szervezetekre jellemző, hogy nincs egyáltalán HR-alkalmazott, míg az 1–5 fős HR-alkalmazotti létszám is főként ehhez a létszám-kategóriához köthető (74 százalék).

AZ EXPAT LÉTSZÁMA esetében a χ^2 próba ismét minden ésszerű szignifikanciaszint mellett kimutatja a létszámnagysággal a kapcsolatot ($p = 0,000$), s Cramer-féle V gyenge szorosságot mutat (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 KAPCSOLATA és a LÉTSZÁMNAGYSÁG közötti összefüggés mind a hat vizsgált szempontból elemezhető (tehát a χ^2 próba alkalmazhatósági feltételeinek megfelelnek). További kiemelhető kapcsolatok:

- a HR ÉS A KÖZPONT KAPCSOLATA és a LÉTSZÁMNAGYSÁG változó esetén minden ésszerű szignifikanciaszinten van kapcsolat ($p = 0,007$), a Cramer-féle V azonban gyenge szorosságot mutat (0,191);

- a HR ÉS A KÖZPONT KAPCSOLATA és az ÁLTALÁNOS IRÁNYELVEK ÉS KERETRENDSZER NYÚJTÁSA A HELYI HR SZÁMÁRA változó esetében a LÉTSZÁMNAGYSÁGGAL minden ésszerű szignifikanciaszinten ($p = 0,008$) gyenge kapcsolatot (Cramer-féle V : 0,190) észlelhetünk.

A KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK FOGLALKOZTATÁSA és a LÉTSZÁMNAGYSÁG közötti összefüggés statisztikai elemzése a következő két esetben mutatott szignifikáns kapcsolatot:

– a TOBORZÁS és a LÉTSZÁMNAGYSÁG között 10 százalékos szignifikanciaszinten van összefüggés ($p = 0,052$). A KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK ALKALMAZÁSA itt leginkább a nagyszervezeteknél érhető tetten (69 százalék), legkevésbé pedig a kisvállalatoknál (54 százalék);

– a KÉPZÉS-FEJLESZTÉS és a LÉTSZÁMNAGYSÁG között minden ésszerű szignifikanciaszint mellett felfedezhető kapcsolat ($p = 0,004$). Már a KÜLSŐ HR-SZOLGÁLTATÓK ALKALMAZÁSA kérdésénél jobban szóródnak az adatok az eddig tapasztaltaknál: a kis cégek 66 százaléka, a közepesek 75 százaléka, míg a nagyok majdnem 90 százaléka alkalmaz külső szolgáltatót ezen a téren.

A KÖZPONTTÓL A HELYI HR FELÉ ÁRAMLÓ TUDÁSTRANSZFER 10 százalékos szignifikanciaszinten mutat összefüggést a létszámnagysággal ($p = 0,059$). Tendenciáját tekintve a nagyvállalatok tartják ezt a szempontot a leginkább fontosnak (31 százalék jelölte a legjelentősebb kategóriát), a kisebb vállalatok pedig jóval kisebb jelentőséget tulajdonítanak neki.

Többi tényező hatása

A továbbiakban a MEGALAKULÁS IDŐPONTJA, a CÉGALAPÍTÁS MÓDJA és a STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓ kereszttábla-elemzésének szignifikáns hatásait ismertetjük (5. táblázat).

MEGALAKULÁS IDŐPONTJA: bár a χ^2 próba csak 10 százalékos szignifikanciaszinten mutat összefüggést a HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMA és a CÉGALAPÍTÁS 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-ALKALMAZOTTI LÉTSZÁM. A 1995 előtt alapított cégekre a 6–20 fő közötti létszám jellemző (a kategóriában szereplő cégek 44 százaléka ilyen), míg a később alapított cégeknél jóval kevesebb, 23, illetve 29 százalék ezek aránya. A magas HR-ES LÉTSZÁM leginkább a legrégebben, azaz 1995 előtt alapított cégek sajátja, esetükben 61 százalékot képviselnek az öt főt meghaladó HR-LÉTSZÁMÚAK, szemben a fiatalabb cégek 48, illetve 46 százalékaival. A Cramer-féle V mutató gyenge kapcsolatot mutat (0,152) a két változó (ALAPÍTÁS ÉVE és a HR-ES LÉTSZÁM) között.

A CÉGALAPÍTÁS MÓDJA és a HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMA között a χ^2 próba 5 százalékos szignifikanciaszint mellett gyenge kapcsolatot mutat ki ($p = 0,017$; Cramer-féle V : 0,204). Mindkét alapítási mód esetén egyaránt alacsony (5-6 százalék) azon cégek száma, ahol egyáltalán nincs HR-alkalmazott. Az újonnan alapított cégek esetében az alacsonyabb, jellemzően 1–5 fő közötti a HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMA, a cégek több mint fele (54 százalék) ilyen, míg a felvásárolt cégek 59 százalékára az 5 fő fölötti HR-létszám a jellemző.

A cégek STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓJA (növekedés, szinten tartás, leépítés) szignifikáns hatással van a KÜLSŐ SZOLGÁLTATÓK FOGLALKOZTATÁSA (például HR-TERVEZÉS, TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS és a DOLGOZÓI KAPCSOLATOK esetében).

A HR-részleg nagyságának befolyásolói

Ezzel összefüggésben azt vizsgáltuk, hogy a legfontosabb HR-jellemzők (VÁLLALATI ÖSSZLÉTSZÁM, EXPATLÉTSZÁM, HAZAI KIKÜLDÖTTEK, KÉPZÉSI KÖLTSÉGERET, ÉVES FLUKTUÁCIÓ és a SZEMÉLYZETI KÖLTSÉGEK ARÁNYA) hogyan befolyásolják a HR-RÉSZLEG NAGYSÁGÁT (6. táblázat).

6. táblázat

A létszámadatokra vonatkozó korrelációs táblázat

	HR-létszám	Vállalati összlétszám	Külföldi kiküldöttek száma	Vállalati árbevétel
HR-létszám	1	0,398*	0,143**	0,434*
Vállalati összlétszám	0,398*	1	0,356*	0,498*
Külföldi kiküldöttek száma	0,143**	0,356*	1	0,262*
Vállalati árbevétel	0,434*	0,498*	0,262*	1

** 5 százalékos, * 10 százalékos szinten szignifikáns.

A VÁLLALATI LÉTSZÁM, az EXPATLÉTSZÁM, a VÁLLALATI ÁRBEVÉTEL és a HR-részleg között a χ^2 próba megfelelő szignifikanciaszinten összefüggést mutat. A HR-RÉSZLEG NAGYSÁGÁNAK (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) a CÉG LÉTSZÁMÁVAL, az EXPAT ÖSSZLÉTSZÁMÁVAL és ÁRBEVÉTELLEL való kapcsolatát Pearson-féle korrelációs mátrixszal vizsgálva, a korrelációs együtthatók és a hozzájuk tartozó szignifikanciaértékek alapján

– a HR-RÉSZLEG NAGYSÁGA (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) és a CÉG LÉTSZÁMA között minden ésszerű szignifikanciaszinten közepes erősségű, pozitív a kapcsolat ($r = 0,398$; a nagyobb céglétszám, nagyobb HR-részleggel jár együtt);

– a HR-RÉSZLEG NAGYSÁGA (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) és az EXPAT LÉTSZÁMA között gyenge, pozitív irányú kapcsolat van ($r = 0,143$);

– a HR-RÉSZLEG NAGYSÁGA (ALKALMAZOTTAK SZÁMA) és az ÁRBEVÉTEL között közepes szorosságú, 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 ($r = 0,356$);

– a CÉG LÉTSZÁMA és 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 ($r = 0,262$).

A HAZAI KIKÜLDÖTTEK SZÁMA, a TRÉNINGKÖLTSÉGVETÉS (éves képzési költség az éves bérköltség százalékában), a FLUKTUÁCIÓ, a BÉRKÖLTSÉG és a HR-ALKALMAZOTTAK SZÁMA közötti összefüggés statisztikailag nem vizsgálható, mivel a χ^2 próba egyik alkalmazhatósági feltétele sem teljesül (túl sok cellába esik ötnél alacsonyabb érték).

Összefoglaló megállapítások

A 2008–2009-es kelet-európai kutatásunk alapvető hipotézise az volt, hogy a makro- és mikrokörnyezet kedvezőtlen változására ezek a cégek nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással az emberierőforrás-gazdálkodás terén sokszínű megoldással válaszoltak. Ezt a feltételezésünket további hét különböző hipotézissel és több leíró jellegű statisztikai elemzéssel próbáltuk meg igazolni.

Leíró statisztikai elemzésekkel igazoltuk, többek között, hogy

- a vizsgált cégekben a válság ellenére nem csökkent jelentősen az állandó létszám, viszont a kölcsönzött, szerződéses dolgozók esetében ez már nem mondható el;
- még inkább csökkent az egy HR-szakemberre jutó dolgozói létszám például a 2004. évi magyarországi felméréshez képest (*Poór és szerzőtársai* [2010]);
- jelentős, kedvezőtlenül magas fluktuációs értékeket (30–40 százalék) mutattunk ki a zöldmezős módon alapított délkelet-ázsiai (például japán, dél-koreai) gyárak és gyorsétteremi láncok esetében;
- a foglalkoztatottak derékhatát a képzett 25–45 éves alkalmazottak alkotják.

Keresztábra-elemzésekkel igazoltuk, hogy

- a cégek 1–5. mandátuma (értéklánokban betöltött szerepe) nagyban befolyásolja a leányvállalatok vizsgált emberierőforrás-jellemzőit;
- a cégek eredetével összefüggésben nem tudtunk szignifikáns különbséget kimutatni, de az ázsiai (japán és dél-koreai) résztvevők esetében nagyobb külföldi kiküldötti (expat) létszámokat azonosítottunk;
- más kutatásokhoz hasonlóan a leányvállalatok nagysága (*Männik és szerzőtársai* [2004]) hat a HR-részleg és az expatlétszám nagyságára;
- a többi hipotézisnél nem tudtunk statisztikai összefüggést kimutatni.

A vizsgált hipotézisekkel kapcsolatos következtetéseinket a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat

A hipotézisek értékelésének összefoglaló táblázata

Hipotézis	Magyarázat	A hipotézis elfogadása/ visszautasítása	Állítás
1. 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 áramló tudástranszferre és a helyi tréning és képzés szerepére.	Összességében elfogadjuk	igaz
2. Eredet	Az eredet hatása statisztikailag nem vizsgálható a kapcsolat egy kiválasztott változóval sem, egy-egy kapcsolat mutatható ki a helyi és a központi HR kapcsolatára.	Összességében elvetjük (ennek a fő oka, hogy bizonyos anyaország kategóriákban nagyon alacsony volt a minta elemszáma)	hamis

A 7. táblázat folytatása

Hipotézis	Magyarázat	A hipotézis elfogadása/ visszautasítása	Állítás
3. Az alapítás időpontja	Az alapítás időpontja hat a HR-alkalmazottak számára, de nem hat a külföldi kiküldöttek 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 áramló tudástranszferre sem.	Összességében elvetjük	hamis
4. Az alapítás módja	Az alapítás időpontja hat a HR-létszámra, de nem hat az a külföldi kiküldöttek számára, a helyi és a központi HR kapcsolatára, nem vizsgálható vagy nincs kapcsolat a külső szolgáltatók foglalkoztatására és a központból a helyi HR felé áramló tudástranszferre.	Összességében elvetjük	hamis
5. Stratégia	A stratégia nem hat a HR-alkalmazottak számára, a külföldi kiküldöttek számára, a helyi HR és központi HR kapcsolatára, részint hat a külső HR-szolgáltatók foglalkoztatására, hat a központból a helyi HR felé áramló tudástranszferre, és nem hat a helyi tréning és képzés szerepére.	Összességében elvetjük	hamis
6. Méret (vállalati létszám)	A vállalati méret (létszám alapján) hat a HR-alkalmazottak számára, a külföldi kiküldöttek számára és a központból a helyi HR felé áramló tudástranszferre, 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	részben igaz
7. A HR-részleg méretét befolyásolják a vállalati HR-jellemzők	A HR-részleg mérete kapcsolatban áll a vállalati összlétszámmal, a külföldi kiküldöttek számával és az árbevétellel. Nem vizsgálható a kapcsolat a hazai kiküldöttek, az éves fluktuáció és a személyzeti költségek arányára, és nincs kapcsolat a képzési költségkeret esetében.	Részint elfogadjuk	részben igaz

Forrás: Poór és szerzőtársai [2012].

Jogosan merül fel a kérdés, hogy milyen területeken állapítottunk meg a vizsgált országokban működő leányvállalatok esetében jelentős hasonlóságokat és eltéréseket.

Egy irányba mutató konvergens tendenciákat tapasztaltunk az emberierőforrás-gazdálkodás következő területein:

- a főállású dolgozók száma nem csökkent jelentősen, viszont a szerződéses, kölcsönzött dolgozóktól legtöbb esetben megváltak a cégek;
- a fluktuáció tekintetében jelentős, de egy irányba mutató szóródást (5–45 százalékos) lehetett megfigyelni;
- a vezetői pozíciókban a férfi munkavállalók reprezentációja nagyobb volt, mint a HR-es szakma más beosztásaiban (*Cranet* [2006], [2011]);
- a HR-döntések többségét (kivételesen a szakszervezetek, emberierőforrás-rendszerek/információtechnológia területeit) a vezetés a HR-részleggel konzultálva 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 az emberierőforrás-gazdálkodás következő területein:

- számos esetben eltérő mértékű volt az egy HR-dolgozóra jutó létszám (40–157 fő/HR-dolgozó) ;
- az egyes HR-funkció fontossága jelentősen szőtt a különböző országokban működő leányvállalatok esetében;
- több ország esetében erősen szőtt a fiatal (25 évesnél fiatalabb) és az idősebb (45 évesnél idősebb) munkavállalók foglalkoztatásának százalékos aránya (5–15 százalék);
- a sikert hozó HR-kompetenciák sorrendje jelentősen szóródott a különböző országokban működő leányvállalatok esetében.

A kutatás korlátai

Kutatásunk korlátai között a következőket említhetjük. A mintanagyság növelése örök igény, ugyanakkor Románia, Szerbia és Horvátország esetében a nemzetközi cégek leányvállalatai részéről igen nagy titkolózást figyeltünk meg.

A feltörekvő országok multinacionális vállalatainak bevonása nagyon fontos lenne, de az ezen országokban folyó, nemzetközi vállalatokra vonatkozó emberierőforrás-kutatásoknak az egyik legnagyobb problémája, hogy nehéz a válaszadókhoz hozzáférni. Ahogy már korábban említettük, ezekben az országokban eddig nem sok sikerrel lehetett használni az online felvételek módszerét (*Budhwar és szerzőtársai* [2010]).

Ebben a fázisban nem vizsgáltuk az adott ország intézményi környezetének (például munkaerőpiac stb.) hatásait. Kutatási eredményeink egy online felvételen és személyes interjúkon alapuló, hét kelet-európai ország részvételével végzett empirikus kutatáson nyugszik.

Elhamarkodott döntés lenne, ha ezeket megpróbálnánk általánosítani a régióra vagy más globalizálódó régiókra. Statisztikai szempontból a minta elég nagy, bár az elemzett szervezetek rétegződése aránytalanságokat mutat, ami azt jelenti, hogy az adott országok válaszadóinak száma nem a hét 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 hét

országgra nézve. Mindazonáltal a felmérésben részt vevő szervezetek listája igazolja, hogy olyan jelentős cégek vettek részt a felmérésben, amelyek jövőbeli változásai előre jelezhetik a szervezetek lépéseit.

Hivatkozások

- ADIZES, I. [1979]: Organizational Passages. Diagnosing and Truly Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 8. 3–25. o.
- ADIZES, I. [1992]: Vállalatok életciklusai. HVG Kiadó, Budapest.
- ANTALÓCZY KATALIN–SASS MAGDOLNA [2005]: A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatása Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 5. sz. 494–520. o.
- BALÁZS GYÖRGY–VERESS RITA [2009]: HR-kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején. Hewitt, Budapest.
- BENEDEK TAMÁS [2002]: A külföldi érdekeltségű vállalatok foglalkoztatási politikája és annak hatása a foglalkoztatottság változásaira. *Munkaügyi Szemle*, 7. sz. 47–54. o.
- BOKOR ATTILA–BÍRÓ KATA–KOVÁTS GERGELY–TAKÁCS SÁNDOR–TOÁRNICZKY ANDREA [2005]: Vezetői elvárások és HR-es önképek, I–III. rész. *Munkaügyi Szemle*, 2. sz. 19–24. o., 3. sz. 15–20. o. és 4. sz. 15–19. o.
- BOKOR ATTILA–FEJÉR PÉTER–FRISCH ANITA–LADÁNYI VIKTÓRIA–SZABADI HENRIETTA [2006]: Karriermenedzsment Magyarországon – HR vezetők nézőpontja, I–III. rész. *Munkaügyi Szemle*, 10. sz. 15–18. o., 11. sz. 15–18. o., 12. sz. 11–14. o.
- BREWSTER, C. [2006]: Comparing HRM policies and practices across geographical borders. Megjelent: *Stahl, G.–Bjorkman, I.* (szerk.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publication, Cheltenham.
- BREWSTER, C.–MARYHOFER, W.–MORLEY, M. (szerk.) [2004]: *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, London.
- BRISCOE, D. R.–SCHULER, R. [2004]: *International Human Resource Management*. Routledge, London.
- BUDHWAR, P.–BJÖRKMAN, I.–VARMA, A.–ARYEE, S.–DEBRAF, Y.–MELLAHI [2010]: Conducting Research and Publishing on International HRM in Emerging markets. Concerns and Possible Solution. 11th International Human Resource Management Conference “Delivering World Class Research to Achieve Global Results”. Aston Business School, június 9–13. Birmingham.
- CRANET [2006]: International Executive Report, 2005. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- CRANET [2011]: International Executive Report, 2011. Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
- CZAKÓ ERZSÉBET–WIMMER ÁGNES–ZOLTAYNÉ PAPIKA ZITA [1999]: Versenyben a világgal. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. BKÁE, Versenyképességi Kutatóközpont, Budapest.
- DELANY, E. [1998]: Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. Megjelent: *Birkinshaw, J.–Hood, N.* (szerk.): *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. St Martin’s Press, New York.
- DICKEN, P. [2011]: *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. Sage, London.

- DOWLING, P. J.–FESTING, M.–ENGLÉ, A. D. [2008]: *International Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, London.
- DRUCKER, P. F. [1999]: *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins, New York.
- DRUCKER, P. F. [2009]: *Managing in a Time of Great Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- 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. o.
- EVANS, A. [1977]: *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- FÁBIÁN EMILIA [2012]: Tőkebefektetések Magyarországon. *Közgazdaság*, 1. sz. 111–121. o.
- FARKAS FERENC [2004]: *Változásmenedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- FALUSNÉ SZIKRA KATALIN [2000]: Külföldi beruházás – belföldi munkahely. *Közgazdasági Szemle*, 47. évf. 6. sz. 446–458. o.
- FAZEKAS KÁROLY [2003]: A külföldi tőke beáramlás hatása a munkaerőpiac regionális különbségeire 1992–2001. Megjelent: *Humán erőforrás mint modernizációs tényező a XXI. század elején*. Közgazdász Fórum. Marosvásárhely, 2003. szeptember 26–28. 8. 9–15. o..
- FISHER, C. D.–SCHOENFELD, L. F.–SHAW, J. B. [1993]: *Human Resource management*. Houghton-Mifflin, Boston.
- FRANCESCO, A. M.–GOLD, B. A. [1997]: *International Organizational Behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- GÁBOR R. ISTVÁN [2006a]: Szakszervezet: áldás vagy átok? *Munkaügyi Szemle*, 9. sz. 23–27. o.
- GÁBOR R. ISTVÁN [2006b]: Foglalkoztatási helyzet és foglalkoztatáspolitikai célok. *Munkaügyi Szemle*, 1. sz. 26–30. o.
- GÁCS JÁNOS [2007]: A gazdasági globalizáció számokban. A nyitottság alakulása az EU országokban. I–II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 10. sz. 876–902. o. és 11. sz. 960–973. o.
- GOLEJEWSKA, A. [2002]: *Foreign Direct Investment and its Employment Effects in Polish Manufacturing during Transition*. University Gdansk, Sopot.
- GREINER, L. E. [1972]: *Evolution and Revolution as Organizations Grows*. Harvard Business Review, Vol. 50. No. 4. 37–46.
- 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*, 2. 5–30. o.
- HESS, D. [1987]: Relevance of small business courses to management needs. *Journal of Small Business Management*, 1. 26–34. o.
- HEWITT INSIDE [2005]: Humán gyakorlatok Magyarországon: HR hatékonyság valamint a magyarországi munkahelyek életminősége. *Munkaügyi Szemle*, 7. 47–51. o.
- HILTROP, J. M. [1991]: Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. *European Management Journal*, 4. 404–411. o.
- HOFSTEDE, G. [1980]: *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*. Saga, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. [1991]: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- HOÓS JÁNOS [2000]: *Globalisation, Multinational Corporation and Economics*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HUNYA GÁBOR [2000]: Home Country Patterns of Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries. *Russian and East European Finance and Trade*, 2. 87–104. o.
- IFUA [2006]: *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth & Partners Management Consultants, Budapest.

- INOTAI ANDRÁS [1989]: A működőtőke a világgazdaságban. Kossuth Könyvkiadó, Debrecen.
- JACKSON, S. H.–ARTOLA, M. [1997]: Ethical Beliefs and Management Behaviour: B Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 11. 1163–1173. o.
- JENKINS, R. [2006]: Globalization, FDI and Employment in Viet Nam. *Transnational Corporations*, 1. 116–142. o.
- KADERJÁK PÉTER [1996]: A hazai közvetlen külföldi befektetéseket meghatározó tényezőkről egy kvantitatív elemzés. *Közgazdasági Szemle*, 43. évf. 12. sz. 1072–1087. o.
- KALOTAY KÁLMÁN–FILIPPOV, S. [2009]: The Global Economic Crisis and Foreign Subsidiary in New EU Member Countries. *AIB Insights*, 3. 16–19. o.
- KAROLINY MÁRTONNÉ [1997]: Az emberi erőforrások menedzselése. JPTE, Pécs.
- KAROLINY MÁRTONNÉ–POÓR JÓZSEF (szerk.) [2010]: Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
- KAZANJIAN, R. K. [1988]: Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31. 257–280. o.
- KERTESI GÁBOR–KÖLLŐ JÁNOS [2001a]: Economic transformation and the revaluation of human capital – Hungary, 1986–1999. Budapest Working Paper, 4.
- KERTESI GÁBOR–KÖLLŐ JÁNOS [2001b]: A gazdasági átalakulás két szakasza és az emberi tőke átértékelődése. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf. 11. sz. 897–919. o.
- KISS EDIT ÉVA [2007]: Foreign Direct Investment in Hungary Industry and Its Spatial Effects. *Eastern European Economics*, Vol. 45. No. 1. 6–29. o.
- KOTLER, P.–KELLER, K. L. [2006]: Marketing-menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KSH [2010]: Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, 4. évf. 16. sz. 1–2. sz.
- KULCSÁR SÁNDOR–BAGÓ JÓZSEF [1991]: Ipari tevékenység külföldi működőtőkével. *Közgazdasági Szemle*, 38. évf. 2. sz. 192–206. o.
- KUTI MÓNIKA [2007]: A külső eladósodás és a külföldi működő tőke belső interakciója Magyarországon. *Pénzügyi Szemle*, 52. évf. 1. sz. 50–64. o.
- LAVOIE, D.–GULBERT, S. A. [1978]: Stages of organization and Development. *Human Relations*, 5. 417–438. o.
- MAGAS ISTVÁN (szerk.) [2009]: Világgazdasági válság 2008–2009. Diagnózisok és kezelések. Aula Kiadó, Budapest.
- MÁNNIK, 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.
- MIHÁLYI PÉTER [2000]: Privatizáció és globalizáció – avagy az Anti-equilibrium újrafelfedezése. *Közgazdasági Szemle*, 47. évf. 11. sz. 859–877. o.
- MINTZBERG H. [2010]: A menedzsment művészete. Alinea Kiadó–Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- MORLEY, M. J.–HERAY, N.–MICHAILOVA, S. (szerk.) [2008]: Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series, Routledge, London.
- PAULY, L.W.–REICH, S. [1997]: National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization. *International Organization*, 51. 1–30. o.
- PETRÁNYI VIKTÓRIA [2008]: Benchmarking HR trendek alapján. *Munkaügyi Szemle*, 3. sz. 78–84. o.
- PITTI ZOLTÁN [2010]: Gazdasági kórkép alulnézetből. I–II. rész Vezetéstudomány, 41. évf. 6. sz. 2–23. o. és 9. sz. 29–44. o.
- POÓR JÓZSEF [2009]: A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. *Competitio*, 1. sz. 98–117. o.

- POÓR JÓZSEF–ENGLÉ, A.–GROSS, A. [2010]: Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Hungary 1988–2005. *Acta Oeconomica*, 4. 427–460. o.
- POÓR JÓZSEF–KOVÁCS I. É.–PÓTÓ ZSUZSA [2012]: HR befolyásolók vizsgálata. Megjelent: *Póór József (szerk.): HR nemzetközi vállalatoknál. Kutatási jelentés. Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.*
- PUDŁOWSKI, E. M. [2009]: Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment. *Benefits Quarterly*, 4. 37–43. o.
- REES, C.–EDWARDS, T. [2003]: HR's Contribution to International Mergers and Acquisitions. The Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- RÉTI TAMÁS [2012]: A külföldi tőke változó szerepe a két világháború között Magyarországon. *Gazdaság és jólét Közép-Európában 1867-től napjainkig. Andrassy Egyetem–Oszttrák Kulturális Fórum–MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet–Budapesti Corvinus Egyetem, 2012. április 19. Budapest.*
- RUGRAFF, E. [2010]: Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European countries. *Post-Communist Economies*, Vol. 22. No. 1. 1–17. o.
- 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. 321–335. o.
- SIMAI MIHÁLY [1989]: Külföldi működőtőke az európai szocialista országok gazdaságában az 1980-as évek végén. *Közgazdasági Szemle*, 36. évf. 7–8. sz. 873–897. o.
- SIMAI MIHÁLY [2000]: A transznacionális társaságok a világgazdaságban. Megjelent: *Simai Mihály–Gál Péter (szerk.): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Akadémia, Budapest.*
- SIMAI MIHÁLY [2008]: A világgazdaság a XXI. század forгатagában. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- SŠŮ [2010]: Organizational statistics. Regional statistics. Slovak Statistical Office, SŠŮ, Bratislava.
- 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. 2521–2528. o.
- SZENTES TAMÁS [2008]: Transznacionális, illetve multinacionális társaságok. Megjelent: *Blahó Miklós és munkaközössége: Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.*
- SZERB LÁSZLÓ [2005]: Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- TIMMONS, J. [1990]: *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s.* Irwin, Homewood.
- ULRICH, D.–ALLEN, J.–BROCKBAK, W.–YOUNGER, J.–NYMAN, M. [2009]: *HR Transformation.* McGraw Hill, New York.
- UNCTAD [2012]: *World Investment Report 2012. Towards a New Generation of Investment Policies.* United Nations, Genf.
- VERESS JÓZSEF (szerk.) [2009]: *Gazdaságpolitika a globalizált világban.* Typotex Kiadó, Budapest.
- WHITE, R.–POYNTER, T. [1984]: Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol. 48. No. 4. 59–69. o.
- 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. 487–510. o.