

POÓR József – FARKAS Ferenc – DOBRAI Katalin –
KAROLINY Mártonné

ÁTALAKULÓ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT, A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK MAGYARORSZÁGI LEÁNYVÁLLALATAINÁL 2008–2009

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán sok éve folyó HR-kutatás legújabb eredménye ez a beszámoló, amely 74 Magyarországon is működő multinacionális vállalat helyi leányvállalatának HR-gyakorlatát vizsgálja. Az adatfelvétel (többségében helyszíni interjú) ideje 2010. április-november. Így a megállapítások már a válságból való kilábalás időszakára is vonatkoznak: mit és hogyan tettek a HR-szervezetek, valamint a vonalbeli vezetők a HR-munka hatékonyságának növelésére. A felállított 5, ezzel kapcsolatos hipotézist a szerzők vizsgálataik alapján részben igazolni tudták. A fő megállapítás: a nemzetközi vállalatok – minimális létszámcsökkentéssel – kitartottak Magyarország mellett, megerősítették a helyi leányvállalatoknál folyó HR-munkát. A kutatás nemzetközi keretekben jelenleg is folytatódik: 6 országban készülnek tanulmányok a helyi hasonló vállalati körre, a magyarországiéval azonos HR-vizsgálati szempontok alapján.

Kulcsszavak: HR-rendszerek, leányvállalatok, kutatás

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke (és az ott működő HR- és menedzsment-kutatócsoport) évek óta résztvevője a hazai – és immár a nemzetközi – kutatásoknak. A 2004 óta létező CRANET – az angliai Cranfield University által alapított és működtetett Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat – tagság olyan módszertani tudásanyaghoz és empirikus adatbázishoz juttatta a tanszék kutatóit, amely a nemzetközi vérkeringés fő áramlatába helyezte őket. Ezt bizonyítja a 2011 júniusában Tallinnban tartott EURAM (European Association of Management) konferencián bemutatott előadás lehetősége (Karoliny et al., 2011), amely a CRANET második kérdőíves fordulójának (2007–2009) első feldolgozási eredményeit jelenítette meg a neves kutatói körben. A nemzetközi közeg (kutatói kapcsolatok és a kialakított web-survey

felület), nemkülönben a kutatás európai, közép-kelet-európai orientációja újabb vizsgálati célkitűzések kidolgozását tették lehetővé a tanszéki kutatócsoport számára. Észleltük, hogy a nemzetköziesedés hordozói Európában – és így a régióban is – nem lehetnek mások, mint a multinacionális vállalatok. Ugyanakkor az is része a kutatási környezet (át-)alakulásának, hogy a „multik” szerepe az új piacgazdaságok társadalmi modernizációjában az idő során változó képet és megítélést mutat.

2010. február-november között felmérést végeztünk a Magyarországon megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR-funkciói, gyakorlati megoldásainak vizsgálata céljából. A kutatás része a „Central and Eastern European International Research Team” – a továbbiakban CEEIRT-projektnek, amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyeteméről

(szám szerint: 7 országból 1-1 intézmény) származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok leányvállalatainál.

Kutatási módszerek

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt. A kutatás 2010. december 15-i lezárásáig a felmérésben részt vevő 74 MNV hazai leányvállalatánál (62-nél személyes interjúk során, 12-nél on-line kérdőíves lekérdezés alapján) szerzett legfontosabb tapasztalatokról adunk áttekintést. Benchmarking jellegű kutatásunk 9 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőíven alapult, amely az alábbi fő részekből állt: (1) a válaszadó adatai, (2) szervezeti adatok, (3) a HR-funkció jelentősége és eredménymutatói, (4) a központi (HQ) és a helyi HR-szerepek, (5) a HR-vezetők kompetenciái, (6) expatrióták részvétele, (7) külső HR-erőforrások igénybevétele, (8) tudásmenedzsment a HR-ben és (9) a HR jövőbeli feladatai. Vizsgálatunk leíró jellegű volt, a személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtunk, az összegyűjtött adatokat kódoltuk, és a kódolt válaszokat elemeztük. (A válaszadóknak módjuk volt mini esetekkel szemléltetni válaszaikat.)

A felmérés a jövőbeni lekérdezésekhez, kutatásokhoz is összehasonlítási alapot kíván adni. Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a Magyarországon működő külföldi tulajdonú vállalkozásokat, de ismerve a kitöltő cégek listáját, kijelenthetjük: meghatározó szervezetek véleményét sikerült lekérdezni. A kapott kép a kutatók tapasztalatai szerint jól szemlélteti a versenyszféra területén tapasztalható HR-gyakorlatot és -változásokat.

A kutatási modell

Kutatási modellünk kialakítása során nemzetközi eredményekre és több saját korábbi vizsgálatunkra is támaszkodtunk. Az elemzés során az észlelt helyzetképet a tanszéken folyó más kutatási eredményekkel is egybevetettük. Munkánkban építettünk:

- az emberierőforrás-menedzsment (Brewster et al., 2004) és a nemzetközi menedzsment (Hill, 2002; Wild et al., 2003) területén kidolgozott modellekre, valamint az e modellek integrációja alapján 2004-ben 42 külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatnál folytatott vizsgálatainkra (Poór, 2009; Poór et al., 2010),
- a Cranfield University Network (CRANET) keretében végzett HR-vizsgálatok során szerzett

hazai és nemzetközi tapasztalatainkra (Farkas et al., 2009; Karoliny – Poór, 2010),

- a tudásmenedzsment terén publikált elméleti és empirikus kutatási eredményeinkre (Dobrai – Farkas, 2009, 2007; Dobrai, 2008),
- az elmúlt évek során a változásmenedzselés (Farkas, 2004), a menedzsment-tanácsadás (Poór – Németh, 2010) és a vállalati és nemzeti kultúra (Jarjabka, 2009) vizsgálata során gyűjtött kutatási tapasztalatokra, továbbá
- a 2008-ban kirobbant globális gazdasági válság hatásait elemző HR-kutatásainkra (Fodor et al., 2010).

A legtöbb kérdés a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott. Néhány esetben (létszám, árbevétel és HR-hatékonysági mutatók) azonban a 2008. évi adatokat is összegyűjtöttük.

Megállapításainkat a leíró statisztikai adatok (gyakorosság, megoszlás, átlag) felhasználására alapoztuk. Számos, a kiemelt kérdésekre adott válaszok feldolgozásából nyert adatot grafikusán is megjelenítettünk. Felmérésünk reprezentativitását erősítik a később bemutatandó KSH-adatok.

A megfelelő mintanagyság meghatározása három tényező, a konfidenciaszint, a vizsgált populáció nagysága és a konfidencia-intervallum függvénye. A felmérésben figyelembe vehető 49 főnél többet foglalkoztató cégek száma 1746, így 95%-s konfidenciaszint és 10-11 konfidencia-intervallum mellett a mintaelemszám 76-91 között lehet, azaz a 74-es mintaelemszám ennek megfelelő.

Kutatási hipotézisek

Tanulmányunk fókuszában a következő feltevések elemzése áll:

H 1: A multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainál működő HR-részlegek hatékonysága meghaladja a versenyszférában működő hazai tulajdonban lévő cégeké.

Állításunkat a következő mutatókkal kívánjuk igazolni:

- a foglalkoztatottak összes száma és a HR-szervezet létszáma, mint a HR-részleg hatékonysági mutatója,
- a fluktuáció mértéke mint a HR-munka eredménymutatója,
- a képzési költség nagysága mint a korszerű HR-munka egyik kulcsmutatója és
- az egy főre jutó vállalati árbevétel mint a szervezeti hatékonyság (termelékenység) mutatója.

H 2: Miután a nemzetközi cégek helyi leányvállalatai működésük érett fázisába jutottak, sikerrel lezárták a felvásárlás és vállalat alapítás hosszú

és gyötrelmes szakaszát, már kevés expatriótát foglalkoztatnak, és helyüket hazai alkalmazottak töltik be.

H 3: A multinacionális cégek eltérő módon irányítják a helyi leányvállalataik HR-részlegeit. Hipotézisünk szerint nem várható, hogy a vállalati központok HR-részlegei erős centralizációt alkalmaznának.

H 4: A helyi leányvállalatok vonalbeli menedzsmentjei nyitottak a személyzetmenedzselési kérdések iránt. Ebből fakadóan alacsony a HR-részleg döntési önállósága, vagy az nem is alakult ki az idők folyamán. A HR-re irányuló döntések meghozatalában a vonalbeli vezetők és a HR-esek közösen vesznek részt.

H 5: A képzés és az oktatási tevékenység az a HR-terület, amelyet a multinacionális cégek helyi részlegei külső szolgáltatókra (pl. tanácsadókra, tréningcégekre) bízhatnak.

A 2–5. hipotézisek igazolására egyrészt a kérdőív válaszait, másrészt referenciaként saját korábbi kutatásainkat használtuk.

A kutatást támogató szakirodalom rövid áttekintése után ezeket a hipotéziseket vizsgáljuk a 74 multinacionális vállalat leányvállalatainak példáján keresztül.

A kutatás elméleti háttere

A *nemzetközi menedzsmentirodalom* képviselői (Perlmutter, 1969; Bartlett – Ghoshal, 1989, 2000; Wild et al., 2003; Rekettye – Fojtik, 2004, Holtbrügge – Welge, 2010 stb.) kisebb-nagyobb részletességgel foglalkoznak hagyományos és új elméletekkel, de fő vizsgálati orientációjuk a nemzetközi cégek vezetésével és irányításával összefüggő általános (pl. stratégia, kultúra, kommunikáció) és funkcionális (pl. tervezés, stratégia, pénzügy, HR stb.) tevékenységek elméleti megalapozása. Ezen a területen a múlt század 80-as éveinek második fele óta egyre több olyan publikáció jelenik meg, amelynek szerzői (Phatak, 1989; Adler, 1986; Brewster, 1991, 2004; Scherm, 1999; Scherm – Süss, 2003; Harzing – Ruyssveldt, 1995; Evans et al., 2002; Cerdin, 2002; Dowling – Schuler, 1990, Dowling et al., 2008; Briscoe – Schuler, 2004; Perkins – Shortland, 2005; Vance – Paik, 2006) a nemzetközi menedzsment stratégiái és

szervezeti kérdései kapcsán a modern emberierőforrás-menedzsment kérdéseivel foglalkoznak. A *nemzetközi emberierőforrás-menedzsment keretében* azt vizsgálják, hogy a nemzetköziesedés különböző szintjeit elérő vállalatok emberierőforrás-menedzselésének milyen sajátosságai vannak.

Mióta a szervezetek felismerték azt, hogy az emberi erőforrásokkal jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, egyre több vállalat törekszik HR-munkája hatékonyságának javítására (Pfeffer, 1994; Brewster et al., 2004; Ulrich et al., 2009). Több szerző véli úgy, hogy az emberi erőforrásokban mutatkozó előnyök a hosszú távú versenyképesség alapvető elemének tekinthetők (Ulrich, 1998; Sparrow et al., 2010).

Gyakori vélemény a szakirodalomban, hogy a nemzetközi vállalatok az esetek többségében a helyi cégekkel összehasonlítva jóval hatékonyabban működtetik menedzsment- (Szalavetz, 2010; Békés et al., 2011) és HR-alrendszereiket (Hiltrop, 1991; Dowling et al., 2008; Chikán – Czakó, 2009).

Kozma (2008: 20.) tanulmánya szerint: „A stratégiai előnyök, amelyek a vállalatok nemzetközi terjeszkedésével járnak, új dimenziókat nyitnak meg a munkatársak fejlődése, karrierje előtt. A kihívásokra való felkészüléssel, azok leküzdésével az emberi erőforrás szerepe a vállalat értékteremtésében növekszik.” Simai (2008: 359. o.) azt hangsúlyozza, hogy a „nemzetközi társaságok felismerték, hogy „az adott társaság versenyképessége végső soron a magasan képzett munkaerő szakképzettségétől és hozzáállásától függ”.

Számos oka van annak, hogy egy HR-rendszert lehet-e vagy sem globalizálni. Az 1. táblázatban összefoglaljuk 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).

1. táblázat

A HR-rendszerek globális szabványosítását és helyi alkalmazását segítő és gátló tényezők

(+) segítik	(-) gátolják
Információs és kommunikációs technológiák A központok centralizációs törekvések HR szolgáltató/tanácsadó cégek globális kínálata	Jogi előírások Kulturális különbségek A leányvállalatok érettsége A HR szolgáltató/tanácsadó cégek helyi kínálata
← Globális standardizálás	→ Lokális alkalmazkodás

Forrás: Poór J. (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest, 189. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az UNCTAD (2010) és a KSH (2010c: 2) adatai szerint az EU 12 új országába 2009-ig közel 486 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett. Hazánk ebből a tőkebefektetésből 18 százalékban részesedett. A Magyarországon végrehajtott külföldi közvetlen tőkebefektetések állománya terén a 2008. év végi adatok szerint (KSH, 2010a) a legjelentősebb befektető országok sorrendje valamelyest módosult a Hunya által (2000) publikáltakhoz képest. Németország továbbra is megőrizte vezető helyét, viszont előbbre lépett Ausztria. Valamelyest visszaesett az USA. A magas holland, illetve luxemburgi befektetési összeg sok esetben arra vezethető vissza, hogy számos vállalat az ottani leánycégén keresztül valósítja meg a befektetését. Összességében a működőtőke-befektetések 75%-a származik az Európai Unióból (GMGEF, 2010).

Az évezred elején a külföldi befektetések legjelentősebb része az iparhoz kötődött. Ez a helyzet napjainkra jelentősen megváltozott. Az utóbbi évek közvetlen tőkebefektetései jelentős része a szolgáltatásokhoz kapcsolható.

A KSH (2010b) vizsgálatai szerint a Magyarországon működő nemzetközi cégek száma, amely 1988-ban alig pár tucat volt, 2008-ra 28.994-re emelkedett.

Az UNCTAD (2008) jelentése szerint a nemzetközi vállalatok leányvállalataiknál akkor több mint nyolcvanmillió dolgozót foglalkoztattak. Ez az érték két szempontból vizsgálható: egyrészt, hogy milyen arányt képvisel a nemzetközi cégek leányvállalatainál foglalkoztattak száma az adott országban, másrészt, hogy ez az érték az üzleti életben foglalkoztatottak hány százalékát jelenti.

Magyarországon, elfogadott becslések szerint, a külföldi tulajdonú cégek kb. 680–700 ezer főt foglalkoztatnak. Ez az érték 2008-ban lefedte a magyar nemzetgazdaságban foglalkoztatottak egyötödét és a versenyszférában foglalkoztatottak egyharmadát (KSH, 2010c; 2010d).

Az empirikus kutatás

Kiindulásként röviden vázoljuk, mely területekre, témakörökre irányult a vizsgálat. Felmérésünkben öt fő témakört érintettünk:

- *a vizsgált leányvállalatok jellemzői:* legfontosabb szervezeti és gazdasági jellemzők (az anyavállalat eredete, a leányvállalat alapításának éve, a cég fő működési területe – szektor –, szervezeti mérete – az árbevétel és az állomány alapján – és termelékenységi mutatójának alakulása, az értékláncban betöltött mandátuma, valamint fejlődésének főbb lépései, irányai),

VEZETÉSTUDOMÁNY

- *a HR-munka kulcsmutatói:* a HR-részlegekben alkalmazott munkatársak létszámának és leterheltségének alakulása, a HR-munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a foglalkoztatottak életkori megoszlása, a képzési költség relatív súlya, a fluktuáció és a hiányzás mértéke, aránya),
- *a vizsgált időszak legfontosabb HR-jellemzői:* a HR-funkció fontossága, a külföldiek jelenléte, a helyiek külföldi kiküldetése, a központ és a helyi HR közötti szerepmegosztás, a helyi HR szerepe a különböző emberierőforrás-menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében, a megkérdezett szakemberek legfontosabb kulcskompetenciái és szakmai fejlődésük alapvető forrásai,
- *a HR jövője:* az elkövetkező 12-24 hónapban a HR szempontjából várható legfontosabb változások, illetve
- *a válaszadók adatai:* a jelenlegi HR-részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok.

A felmérésben részt vevő cégek általános jellemzői

A 74 cég csaknem 80%-a a következő hat országból érkezett: Németország (26%), USA (24%), Franciaország (10%), Ausztria (8%), Japán (6%) és Hollandia (4%). A minta további 1/5-e további 12 országot képvisel. Az összetétel jelentős mértékben egyezik a KSH (2010a, 2010b, 2010c) statisztikáinak rangsorával, amely szerint hazánkban a legtöbb közvetlen tőkeberuházást német, osztrák, francia, holland, luxemburgi és USA-beli cégek hajtották végre. A cégek több mint felének külföldi tulajdonosai a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat 1995 előtt hajtották végre. A cégek egynegyede 1996 és 2000 között érkezett hazánkba, a fennmaradók (18%) pedig 2000 után telepedtek meg Magyarországon. A válaszadó szervezetek 52%-a termelőtevékenységgel, míg 48%-uk anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkozik.

2. táblázat

A termelékenységi mutató alakulása a vizsgált leányvállalatoknál

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió forint)	Egy főre jutó átlagos árbevétel (millió Ft/fő)
2008	113.415	7.755	68,34
2009	108.233	7.707	71,20
Változás 2009/2008	95,4%	99,4%	104,2%

A vizsgált leányvállalatoknál dolgozik a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél foglalkoztatottak mintegy 18%-a (2008).

A 2. táblázat adatai azt mutatják, hogy a felmérésben részt vevő leányvállalatok a vizsgált két évben a pénzügyi és gazdasági világválság ellenére szinte változatlan árbevételre realizáltak, míg a foglalkoztatottak létszámát minimálisan csökkentették, a termelékenység pedig nőtt ebben a vállalati körben. Természetesen arról sem szabad megfeledkezni, hogy a vizsgált cégek többsége jelentősen csökkentette szerződéses dolgozói (contracting employee) létszámát.

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain). A válaszok alapján a következő megállapításokat fogalmazhatjuk meg:

- a) A vizsgált cégek több mint fele (54%) által betölthető szerepek (mandátum) meghatározott termékeknek az egész világpiacra történő fejlesztését is magukban foglalják. Ezek a vállalatok ugyanis az elmúlt évek alatt kitarítottak Magyarországon mellett, és ahelyett, hogy elmentek volna hazánkba, inkább megerősítették itteni leányvállalataikat. Az előzőekben leírt hatására jelentősen nőtt a leányvállalatok stratégiai és globális (global sourcing) ellátási szerepe.
- b) A vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint negyede jellegzetes leányvállalati szerepet (beszerzés, termelés/működés és eladás/kiszállítás) tölt be.
- c) A fennmaradó 19% viszont a teljes értéklánc csupán egy elemének (főleg értékesítés) letéteményese Magyarországon.

A megkérdezett személyek általános jellemzői:

- az interjúpartnerek mintegy 80%-a első számú vezető vagy első számú HR-vezető, több mint 60%-uk már legalább 3 évet töltött el a pozícióban,
- a megkérdezettek közel fele-fele arányban voltak férfiak (49%) és nők (5%), és mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeztek.

Stratégia és versenyképesség

A vizsgálat időszakában a válaszadók több mint fele (54%) törekedett stabilitásra, nyereségmegtartásra, hatékonyságjavításra. A növekedés és portfólióbővítés a megkérdezett cégek közel 40%-ára volt jellemző. A kilábalás megkezdésére is utalhat, hogy a létszámcsökkentést, racionalizálást a válaszadók „csupán” mintegy harmada jelölte meg. Egyéb megoldások 22%-

kal szerepeltek a válaszok között, amelyek között az ezt a kategóriát jelölők leggyakrabban olyan megoldásokat neveztek meg, mint a technológiai átalakítás vagy a piacszerűítés (1. ábra).

1. ábra

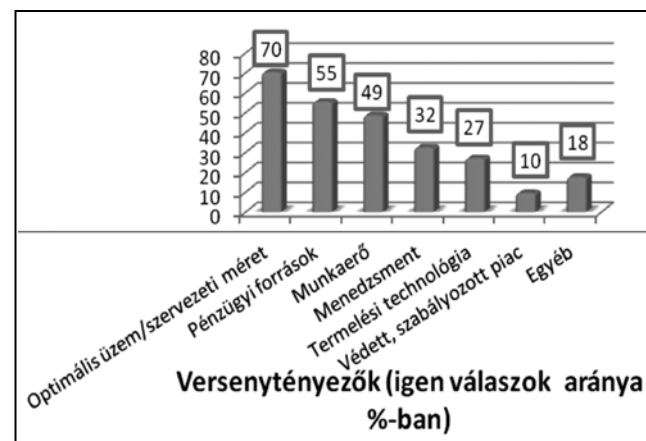
A főbb stratégiai problémák és orientációk (%) (n=74)



A cégek legfontosabb versenytényezői közül (2. ábra) egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni. A legtöbben (70%) az optimális üzem/szervezet méretet választották. Más, főleg kkv-s vizsgálataink (Fodor et al., 2010) eredményeivel szemben, a multinacionális cégek erősebb pénzügyi pozíciói miatt nagyon sok válaszadó (55%) a pénzügyi források meglétét hangsúlyozta. A válaszadók az igen fontos versenytényezők közé sorolták még a munkaerőt (49%) és a menedzsment (32%) jellemzőit, valamint a termelési technológiát (27%) is. A számos egyéb tényező között olyanokat említettek, mint a piacvezető termék, a felvásárlások miatti integráció, az innovációs törekvések, valamint a válság túlélése a multinacionális tenderek segítségével.

2. ábra

A szervezeti versenytényezők fontossága



HR-hatékonysági mutatók

Össz- és HR-létszám

A vizsgált cégeknél foglalkoztatottak száma kevésbé csökkent, mint arra a válság miatt előzetesen számíthattunk (3. táblázat). Ez a helyzet a következőkkel magyarázható:

- egyes, a vizsgálatban szereplő cégek már a válság előtt racionalizálták munkaerő-állományukat,
- azok a leányvállalatok, amelyek jelentős számú dolgozót határozott idejű szerződéssel vagy kölcsönzőként foglalkoztattak, elsősorban ezektől a munkavállalóktól váltak meg,
- néhány túldiverzifikált cég eladta vagy kiszervezte a nem kulcs (core-business) üzletágát,
- számos feldolgozó és fejlesztő cégnél nem csökkent, sőt a válság ideje alatt is nőtt a létszám.

A válaszadó cégeknél az egy HR-dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám (3. táblázat) 2008-ban alig haladta meg a 81 főt. Ez a mutató 2009-ben 74 alá csökkent, ugyanis miközben a foglalkoztatottak összlétszáma 4%-kal csökkent, a HR-eseké 5%-kal nőtt. A vizsgált cégeknél a HR-összlétszám közel 60%-át a professzionális HR-esek adták, és 40%-uk tartozott az adminisztratív kategóriákba.

A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (fő) (n=74)

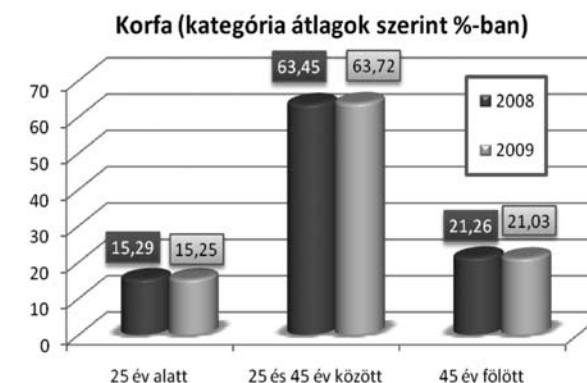
Év	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-létszám			Egy HR-alkalmazottra jutó összlétszám
		Szakemberek	Adminisztratívok	Összesen	
2008	113.825	831	569	1400	81.30
2009	108.233	861	607	1468	73.72
Változás 2009/2008 (%)	96	104	107	105	91

Életkori megoszlás

Az emberierőforrás-menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása (3. ábra). 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 1/5-e ugyanis ebbe a kategóriába tartozott. A 25 évnél fiatalabbak részaránya 15% körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték – 60% fölötti aránnyal.

3. ábra

Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)



Képzési költségkeret

Aszakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. A vizsgált cégek több mint 60%-ánál az éves képzési keret relatív súlya a 3%-os érték alatt maradt, és csak az elemzett vállalatok mintegy egyharmadánál költötték az éves bérokeret 3-7%-a közötti összegét az alkalmazottak képzésére. A tipikus rátaérték 2008-ban a 3-5% közötti, ami 2009-ben már csak 2-3%. E mutatónak a korábban már említett 2004/05-ös CRANET nemzetközi összehasonlító HR-adatbázisból számolt globális világátlag értéke 3,36%, a kelet-európai 3,15%, a magyar pedig 3,54%, a 2008/09-es magyar mintában pedig már 4,1% volt (Karoliny – Poór, 2010).

3. táblázat

A fluktuáció mértéke

2008-ban a fluktuáció mértéke a vizsgálatban

szereplő leányvállalatok több mint kétharmadánál a 10%-os szint alatt volt úgy, hogy nem kevés cégnél szinte nem is mérhető értéket képviselt. A válaszadók közel negyede viszont azt jelezte, hogy a mutató értéke meglehetősen magas, hiszen a 10-20%-os sávban helyezkedett el. Rajtuk kívül azonban találtunk olyan cégeket is, ahonnan 20, sőt 40% fölötti kategóriában szereplő értéket jeleztek. A fluktuációs ráta mintaátlagának változása a 2008-as 13,2%-ról 2009-re javulást mutat, és 10% alá csökken. A változás főként az előző évben igen magas mutatókat produkálóknál tapasztalható javulásból ered.

Kiküldöttek

Vizsgálatunkban a hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját különböztettük meg. A külföldről (anyavállalatától vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalatától tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

a) A külföldről kiküldöttek (expatok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint háromnegyedénél (76,7%) egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expatokat, számuk jellemzően csupán néhány (1-3) fő volt. 10-nél több expat csupán két válaszadónál dolgozott.

b) A menedzseri szerepben foglalkoztatott expatok jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több mint 1/3-a ilyen szerepkörben sem foglalkoztatott külföldi kiküldöttet. Ahol jelen voltak, számuk jellemzően 1-3 fő között mozgott, néhány válaszadónál azonban 10-15-en, két cégnél 20-nál többen is dolgoztak.

A vizsgált mintában szereplő külföldi kiküldöttek 78%-a menedzseri beosztásban dolgozik, 22%-uk pedig beosztottként van jelen hazánkban. A válaszadó szervezetek 80%-a azt jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek, míg a többiek nem az anyavállalat országából jöttek hazánkba.

A vizsgált vállalatoknál készített interjúk további tapasztalata, hogy a HR-munkakörökben expatok már csak kivételes esetben dolgoznak. Ennek következtében a HR-esek befolyása az expatok alkalmazására, csökken.

A HR-részleg működése

A központi és a helyi HR-szervezet viszonya

A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (4. ábra).

- A tipikus, a válaszadók majdnem háromnegyedénél érvényesülő megoldás az, hogy a vállalati központ HR-részlege az auditori szerep betöltése mellett általános irányelveket fogalmaz meg, és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR-részlegek munkájához, tőlük információkat és jelentést kér.
- Ezen túl, a cégek több mint 40%-ánál a részletes HR-modell kidolgozása is a központ feladata

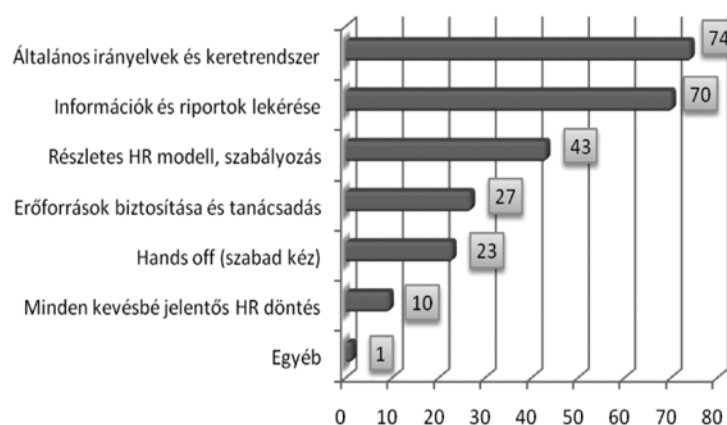
volt, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárásmodok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történt. E globális HR-rendszerek működtetését általában korszerű informatikai megoldások támogatják.

- A gyakorlatilag teljes centralizációt a válaszadók 10%-a jelölte.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek közel 1/4-e viszont a központtól kapott szabad kézzel, a szinte teljes szabadságról, decentralizáltan működő HR-munkáról számolt be.

4. ábra

A központi (HQ) HR-szervezet jellemző szerepköréi

Mi volt a vállalati központ (HQ) HR szerepe? (igen válaszok %-ban)



Az egyes HR-funkciók fontosságának változása

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR-területek rangsorát (4. táblázat) az alkalmazotti kommunikáció vezette, kissé megelőzve az örökzöld problématerületet, a javadalmazás és juttatások kérdéseit. Ez utóbbi alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó leányvállalatok az emberierőforrás-tervezés és a tehetséggondozás területeit.

A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus pontjának a munkaiügyi kapcsolatokat tartották. E vélemény nem meglepő, hiszen hazánkban a szakszervezetek szerepe, jelentősége meglehetősen gyenge, az MNC-k körében pedig, ha lehet, még gyengébb, bár ezt jelen felmérésünkben külön nem vizsgáltuk. A személyzet-biztosítást (toborzás-kiválasztás) annak ellenére a legkevésbé kritikus HR-területek közé sorolták válaszadóink, hogy sok cég meglehetősen magas fluktuációs ráta mellett működik. E vélemény azonban a válság időszakának magas munkanélküliségi rátáját ismerve nem túl meglepő.

4. táblázat

A HR-munka kritikus területei (1-5-ös skálán, átlagban)

A 2009-ben kritikus emberierőforrás-menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Kommunikáció az alkalmazottakkal	2,50
2. Javadalmazás és juttatások	2,51
3. Emberierőforrás-tervezés	2,53
4. Tehetséggondozás	2,69
5. Teljesítményértékelés	2,89
6. Képzés és fejlesztés	3,14
7. Toborzás és kiválasztás	3,35
8. Munkaiügyi kapcsolatok	3,41

(Magyarázat: 1= kritikus 5 = egyáltalán nem kritikus)

Jellegzetes sikert hozó HR-kompetenciák

Az Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából (Ulrich et al., 2009) a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek) (84%),
- változásmenedzsmet (68%),
- üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés) (66%).

A gyors döntéshozatal és a csapatmunka utánra pozicionálták fontosság szempontjából a stratégiai hozzájárulást, és csak ez után következett a tradicionális HR-területeken (a toborzástól az értékelésig) nyújtandó szolgáltatások képessége. A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR-kompetenciák rangsorát a vizsgált időszakban cégeiknél a tudásmegosztás és a HR információs technológia használata zárta.

Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR-funkciók terén

Mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (Cranet, 2011; Farkas et al. 2009; Karoliny et al., 2011) felismerést, hogy a HR-döntések egy részében inkább a helyi vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg helyi munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása. Vizsgálati tapasztalatainkból is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, melyben a végső döntés inkább a helyi vezetőké, amit jellemzően a HR-részleggel történő konzultáció alapján hoznak meg. Ritkábban érvényesül úgy a HR-döntésekkel járó kölcsönös felelősség, hogy a végső döntéshozó a helyi HR-részleg képviselője. A helyi HR-részleg szakemberei a HRIS-döntésekben élvezik a legnagyobb szabadságot.

A külső HR-szolgáltatók szerepének alakulása

Az emberi erőforrások menedzselése ma már sokhelyütt külső szolgáltatók bevonásával történik. A hagyományos HR-tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interimmenedzserek alkalmazása stb. lép piacra) (Poór – Németh, 2010). A képzés-fejlesztés az a HR-kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még részvételük a toborzás és kiválasztás terén, valamint az ösztönzés és juttatások területén. Ahol igen kevesen jelezték, hogy támaszkodtak külső szolgáltatóra: az emberierőforrás-tervezés és a teljesítményértékelés.

A cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor inkább a külső partnerek igénybevételének csökkentéséről, mint növekedéséről számoltak be.

Következtetések

Elemzésünk alátámasztja a tanulmányban több helyen olvasható utalásunkat arra, hogy a nagy, külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál a HR-tevékenység átalakulóban van. A továbbiakban röviden ismertetjük kutatási hipotéziseink igazolódásával kapcsolatos következtetéseinket:

H 1: Ezt a hipotézist részben igazolta a kutatási eredményeket feldolgozó statisztikai elemzésünk, a H 1-ben leírt indikátorok szerint. A tanulmányban viszonyítási alapként használt CRANET-vizsgálatokban (2005-ös és 2008-as adatbázis) a mostani tanulmányban szereplő HR-átlagszámoknál jóval magasabb értékeket tapasztaltunk a magyarországi mintában. Ez a HR-munka hatékonyságának csökkenésére utal, ha nem tudnánk, hogy a most vizsgált multinacionális cégek magyarországi leányvállalatainak HR-részlegei az itteni feladataik mellett regionális funkciókat is ellátnak. A vizsgált leányvállalatok alacsony munkabéerarány-mutatóval működnek, ami magas HR-hatékonyságot mutat. Néhány vizsgált cég kivételével, a képzésköltség-mutató nem haladta meg a CRANET-vizsgálatok hasonló eredményeit. A képzési költség összességében csökken, de néhány vállalat jóval többet költ képzésre, mint a többi. Ugyanakkor a fluktuáció átlagos (ingadozóan 10% feletti) értéke magas.

H 2: Mostani kutatásunk is igazolta azt a hipotézisünket, amelyben azt állítottuk, hogy a külföldi kiküldöttek száma kicsi az érintett helyi leányvállalatoknál. Ezzel egyidejűleg a magyar külföldi kiküldöttek (inpatrióták) száma viszont magas: az expatriáltak egyre kevésbé vannak jelen a magyarországi HR-apparátusokban. Mostani következtetésünk összhangban van egy korábbi vizsgálatunk hasonló eredményeivel (Poór et al., 2010).

H 3: Vizsgálatunk igazolta azt az általános tapasztalatot, hogy HR szempontjából eltérő módon irányítják a nemzetközi cégeket. A centralizáció foka (a vállalati központ befolyása a HR-gyakorlatra) különböző, de az erős centralizáció nem jellemző a vizsgált cégeknél. A Magyarországon működő leányvállalatok körében nem ment végbe az a változás, amelynek következtében a HR-vezetők kezébe kerültek volna a HR-döntések.

H 4: A 3. hipotézissel is összhangban, megerősödött az a korábbi tapasztalatunk, amely szerint a HR-rel kapcsolatos döntések többségét a HR-vezetők a vonalbeli menedzsmenttel közösen hozzák. Ettől eltérő tendencia figyelhető meg a munkaügyi kapcsolatok és a HR-informatika esetében. A HR-vezetők ilyen jellegű szerepére mutató hipotézis igazolását megerősíti a IV. HR-tükör kutatás – már hivatkozott – eredményesora is (Bokor, 2011).

H 5: A globális gazdasági és pénzügyi válság hatására a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál is csökkent a külső szolgáltatók igénybevétele (FEACO, 2010). A vizsgált leányvállalatoknál leggyakrabban a képzéssel és tréningekkel kapcsolatos feladatokat bízták külső szolgáltatókra.

Korlátok és a jövőbeli kutatási irányok

Jelen tanulmány a 2005-ben elkezdett kutatásunk legújabb terméke, de egyben közbenső állomása. Ahogy a tanulmányban többször is hangsúlyoztuk, most a magyar mintában szereplő 74 multinacionális cég magyarországi leányvállalatának HR-tevékenységével kapcsolatos jellemzőket mutattuk be. A minta a korlátozott elemszám ellenére sok tekintetben (pl. eredet, ágazati megoszlás, foglalkoztatottak száma) jól reprezentálja a multinacionális cégek helyi leányvállalataira jellemző HR-munkát. Az itt leírtak kevésbé jellemzőek a kis- és közepes méretű külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalataira.

Kutatásunkat a következő két irányba kívánjuk továbbfejleszteni:

- az elemzésünkben alkalmazott leíró statisztikai vizsgálatot kiegészítjük korrelációs és regressziós vizsgálatokkal,
- a CEEIRT-kutatás keretében a magyarországi adatokat összehasonlítjuk a nemzetközi (észt, horvát, lengyel, román, szlovák és szerb) adatokkal.

Lábjegyzet

* A tanulmány a 78233. sz. OTKA-pályázat keretében készült. A kutatási adatok feldolgozásában Kőcsé Bálint mesterszakos hallgató vett részt.

Felhasznált irodalom

- Adler, N. (1986): International Dimensions of Organisational Behavior. PWS-Kent, Boston
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1989): Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston
- Bartlett, C. – Ghoshal, S. (2000): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management. Irwin/McGraw-Hill, Boston
- Békés G. – Helpert L. – Muraközy B. (2011): A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában. Közgazdasági Szemle, 2. sz. 110–132. o.
- Bokor A. (2011): A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. Vezetéstudomány, 42., április, 2–18. o.
- Borgulya Isvánné Vető Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában, nemzetközi felmérések tükrében. Vezetéstudomány 38. évf. 7–8. sz. 51–66. o.
- Brewster, C. – Maryhofer, W. – Morley, M. (eds.) (2004): New Challenges for European Human Resource Management. Macmillan Publishing Co., London
- Brewster, C. (1991): The management of expatriates. Kogan Page, London
- Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4., 365–382. o.
- Cerdin, J.L. (2002): L'expatriation. d'Organisation, Paris
- Briscoe, D.R. – Schuler, R. (2004): International Human Resource Management. Routledge, London
- Chikán A. – Czákó, E. (2009): Versenyben a világgal. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cranet (2011): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield (under publication)
- Dobrai K. – Farkas F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Vezetéstudomány, 7–8. sz. 56–66. o.
- Dobrai, K. (2008). Knowledge-Related Issues in Human Resource Management. Proceedings of the International Conference: "New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East Meets West", Pécs

- Dobrai, K. – Farkas, F. (2007): Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 3. sz. 73–84. o.
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2008). International Human Resource Management. Thomson-Cengage, London
- Dowling, P.J. – Schuler, R.S. (1990): International Dimensions of Human Resource Management. PWS-KENT Publishing Company, London
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood
- Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK, Budapest
- Farkas F. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2009): Az emberierőforrás-menedzsment magyar és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. Vezetéstudomány, 2009. 7–8. sz. 3–11. o.
- FEACO (2010): Survey of the European Management Consultancy 2009/2010. FEACO (Federation of European Consulting Associations.) Brussels
- 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, 2010. 10. sz. 2–18. o.
- Gaál Z. – Szabó L. – Obermayer-Kovács N. (2009): „Tudásmenedzsment-profil” – érettségi modell. Vezetéstudomány, 40. évf. 6. sz. 2–15. o.
- GMGEF (2010): Áttekintés az aktuális működőtöke-beáramlási folyamatokról. Budapest: Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Gazdaságpolitikai és Elemzési Főosztály, március 31.
- Harzing, A.W. – Ruysseveldt, J.V. (1995): International Human Resource Management. OU-Sage, London
- Hill, C.W.L. (2002). Global Business. McGraw-Hill, Boston
- Hiltrop, J.M. (1991). Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4. sz. 404–411. o.
- Holtbrügge, D. – Welge, M.K. (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen und Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart
- Hunya, G. (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.
- Jarjabka, Á. (2009): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európai vállalatok kultúrájában. in: Poór J. – Bóday P. – Vitay Zs.: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben. Selye János Egyetem, Révkomárom
- Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2011): Varying Importance of HR and its Outcomes in Different Management Cultures with CEE Focus. EURAM 2011 Management Culture in the 21st century, Tallin, 2011. június 1–4.

- Karoliny M.-né – Poór J. (2010): Emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Kozma M. (2008): Emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál (műhelytanulmány). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16., 1–2.
- KSH (2010b): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkés gazdasági ág szerint (1995–2008) statisztikai táblázat, http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_aves/i_qpk002b.html.
- KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest
- KSH (2010d): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, 86, 1–3. o.
- Perkins, S.J. – Shortland, S. (2005): Strategic Human Resource Management. Kogan Page, London
- Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February, 9–18. o.
- Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston
- Phatak, A.V. (1989): International Dimensions of Management. Boston. PWS-Kent, Boston
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Poór J. – Németh G. (2010): HR-tanácsadás. in: Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Poór, J. – Engle, A. – Gross, A. (2010): Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Hungary 1988-2005. Acta Oeconomica, 4. sz. 427–460. o.
- Reketye G. – Fojtik J. (2004): Nemzetközi marketing. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs
- Scherm, E. (1999): Internationales Personalmanagement. Oldenbourg, München-Wien
- Scherm, E. – Süß, S. (2003): Personalmanagement. Vahlen, München
- Simai M. (2008): Napjaink globális válságának előzményei és potenciális következményei. Közgazdaság Tudomány Füzetek, Budapest Corvinus Egyetem, 4. sz. 13–24. o.
- Sparrow, P. – Hird, M. – Hesketh, A. – Cooper, C. (eds.) (2010): Leading HR. Palgrave-Macmillan, Basingstoke
- Szalavetz A. (2010): Relokáció és helyi leányvállalati fejlődés egy autóiipari beszállító példája alapján. Közgazdasági Szemle, 2. sz., 89–102. o.
- Szűcs-Kovács K. (2006): Merre tart az emberierőforrás-menedzsment? Vezetéstudomány, 37. évf. 2. sz. 46–55. o.
- Ulrich, D. (1998): Human Resource Champions. Harvard Business School Press, Boston
- Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): HR Transformation. McGraw Hill, New York

UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva

UNCTAD (2010): World Investment Report, 2010. United Nations, Geneva

Valeyre, A. – Lorenz, E. – Castron, D. – Csizmadia P. – Gollac, M. – Illéssy M. – Makó Cs. (2009): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. I. és II.

rész. Vezetéstudomány 40. évf. 10. sz. 2–15. o. és 11. sz. 36–51. o.

Vance, M.Ch. – Paik, Y. (2006): Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management. M.E. Sharpe

Wild, J.J. – Wild, K.L. – Han, J.Cy. (2003): International Business. Prentice Hall, New Jersey

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 6. hó

KÖZGAZDASÁGI SZAKIRÁNYÚ MÁSODDIPLOMA

A Budapesti Corvinus Egyetemen a Közgazdasági Továbbképző Intézet az országban a legmagasabb szintű közgazdasági szakirányú továbbképzést végzi. Ezen képzést a Felsőoktatási Törvény szabályozza.

A továbbképző sokrétű funkciót teljesít.

Célja, hogy közgazdaságtudományi egyetemi végzettséggel vagy más, eltérő felsőfokú (alap- vagy mester-) iskolai végzettséggel rendelkezők számára a tudomány fejlődésének, illetve a résztvevők érdeklődésének megfelelő magas színvonalú ismereteket nyújtson.

Pályamódosítóknak ismeretfelújító, korszerűsítő, ismeretbővítő, új megoldásokat adó, átképzési lehetőséget teremtsen 29 szakon.

A képzések választéka folyamatosan bővül, s három szempontból megújul:

- új szakok új tudományos kihívásokra,
- szakonként új ismeretkörök,
- tantárgyanként naprakész ismeretek,
- s így az iskolarendszerű képzés legmagasabb szintjének megvalósítása.

Az egyes szakokat szakbizottságok irányítják, amelyek vezetői az adott szakterület ismert kutatói, illetve a Budapesti Corvinus Egyetem professzorai. Felvételi követelmény a felsőfokú végzettség, és a

felvételtől felvételi elbeszélgetés alapján dönt a szakot irányító szakbizottság.

A szakképzés nappali részidős képzés, ami azt jelenti, hogy általában heti 1 napot vesz igénybe az előadásokon és gyakorlatokon való részvétel. Az egyetemi oktatási rendszerben jellemzően 4 félév, azaz 2 tanév a képzések időtartama. Ezen időszak alatt előadások, és gyakorlati órák keretében egyetemi oktatók, neves gyakorlati szakemberek és külföldi vendégoktatók segítségével dolgozzák fel a tananyagot.

A képzést sikeresen elvégző hallgatók szakirányú másoddiplomát kapnak. A képzésekről minden évben részletes tájékoztató jelenik meg, mely minden induló szak tantervét órarend-mélységig tartalmazza.

A végzett hallgatók a gazdaság minden területén fontos vezetői és szakértői pozíciókat töltenek be, rendszeres visszajelzéseik alapján frissülnek a tananyagok. Több témakörben klubokat, egyesületeket alapítottak, melyek szorosan együttműködnek az Intézettel.

A képzés elismertségét az is bizonyítja, hogy a meglévő magyar nyelvű szakokkal paralel, a nemzetközi érdeklődést megcélozva nemzetközi összefogással ez évben két angol nyelvű szakirányú másoddiplomást képzést is meghirdet az Intézet.