

# A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK JELLEGZETESSÉGEI ÉS SAJÁTOS KONTINGENCIAFAKTORAI KELET-KÖZÉP-EURÓPÁBAN

Ahogy azt az innovációs mozgalom atyja, Schumpeter (1950) már a múlt század közepén jelezte, az üzleti életben az innováció a piaci siker kritikus eleme. Jól ismert típusai (termék, technológia, piacok fejlesztése) mellé mára a szervezetek sikeres működését és növekedését segítő új mentális és üzleti modellek jelentősége is felzárkózóban van (Tidd – Bessant, 2013). A folyamatos változások eredményeként így a szervezetek emberi erőforrásai és menedzselésük is a szervezeti versenyképesség kritikus elemeivé váltak (Gomez-Mejia et al., 2014; Torrington et al., 2014). Ahogy arra szakirodalom megállapítások és gyakorlati példák egyaránt rámutatnak, a külföldi cégek leányvállalatai gyakran a helyiekénél fejlettebb (Hiltrop, 1991; Hoós, 2000) és komplexebb (Dowling et al., 2013) emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Lewis (2005) vizsgálatai szerint a felzárkózó kelet-közép-európai országok esetében ez a különbség különösen szembeötlő. A szerzők célja e megállapítások ellenőrzése Kelet-Közép-Európában működő leányvállalatokra vonatkozóan. Öt ország, két időszakból (2011/13 és 2015/16) származó adatainak elemzése alapján képet adnak a külföldi tulajdonú cégek emberierőforrás-menedzselésének – a sajátosan érvényesülő kontingenciafaktorok tükrében azonosítható – jellegzetességeiről.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** emberierőforrás-menedzsment, Kelet-Közép-Európa, külföldi tulajdonú vállalatok

Több mint száz éve annak, hogy a fejlett világ országaiban működő szervezeteknél megjelentek az olyan szakemberek, akik „a munkások munka- és életkörülményeinek javításával foglalkoztak” (Gilbertson, 1950, p. 17.). Az elmúlt évtizedek alatt szerepkörük azonban nagyon sokat változott. A HR több évtizedig más – a személyzeti menedzsment (angolul Personnel Management, PM) – megnevezéssel a menedzsment egy segédfunkciójaként „alapvetően adminisztratív szerepet töltött be” (Ivancevich, 1995, p. 5.).

A múlt század 80-as éveiben különféle befolyásolók hatására a fejlett nyugati világban új szemléletű HR kezdett teret nyerni. Korai képviselői (pl. Drucker, 1973; Fombrun et al. és Beer et al., 1984) már akkoriban rámutattak az adminisztratív feladatokon túli szerepek igényére és feltételrendszerére. Napjainkra a HR sokhelyütt olyan stratégiai funkcióvá vált, aminek fontos szerepe van a szervezeti hatékonyság- és a profitnövelésben, a dolgozói elégedettség javításában, a hozzáadott érték fokozásában (Storey, 1995; Ulrich – Dulebohn, 2015). A modern HR felismerte, hogy a „munkavállaló a szervezetek versenyképességének kritikus erőforrásává vált” (Cleveland et al., 2015, p. 146.).

Kelet-Közép-Európában a második világháború előtt „némi időbeni lemaradással és eltérésekkel ugyan, de fellelhetőek a kapitalista világ vezető országainak gyakorlatához hasonló kezdeti személyzetmenedzselési szerepek” (Karoliny, 2017, p. 39.). E régióban ugyanakkor a szocializmus időszakában a modern HR vonásai csak nyomokban voltak fellelhetőek (Brewster et al., 2010). A személyzetmenedzselés itt többnyire szoros állami irányítás alatt állt (Pundziene – Bučiūnienė, 2009; Morley et al., 2016)

és adminisztratív jellegű volt, valamint a taylori tudományos vezetés (Scientific Management) elveit és módszereit követte (Kazlakauiste et al., 2013).

Közelítésünkben „az emberierőforrás-menedzsment azon (irány)elvek, funkciók, rendszerek (pl. toborzás-kiválasztás, teljesítmény- és javadalmazás-menedzsment, képzés-fejlesztés, alkalmazotti kapcsolatok stb.) kölcsönösen egymásra épülő együttese, melynek hatására létrejön, alakul egy-egy szervezet alkalmazotti állománya, azaz humán tőkéje, formálódik tagjainak egyéni és kollektív teljesítménye, magatartása, attitűdje, azaz társas tőkéje. Olyan *alapvető szervezeti folyamat és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős, az egyéni és a kollektív teljesítményfokozást célzó menedzsmentfunkció, melynek többszörös céljai sok érintett* (pl. tulajdonosok, vevők, vonalbeli vezetők, alkalmazottak stb.) *elvárásait jeleníthetik meg. Gyakorlata pedig kontextusfüggő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt vezetői döntések eredménye* (Karoliny, 2017, p. 30-31.).

A nemzetköziesedés és a globalizáció hatására megnövekedett az igény a HR nemzetközi aspektusainak azonosítására és vizsgálatára. A korai publikációkban a szerzők (Fayerweather, 1978; Tung, 1981, 2016) főként a kiküldöttek sikeres vagy sikertelen alkalmazásának, alkalmazkodásának a kérdéskörét kutatták.

A külföldi tulajdonú vállalatok száma és a náluk foglalkoztatott dolgozók létszáma a világban egyre nagyobb méreteket ölt. Egyes becslések szerint „a mintegy 82 ezer nagy multinacionális cégnél dolgozók létszáma 2010-ben már meghaladta a 77 millió főt” (Tarique et al., 2016, p.

<sup>1</sup> Köszönetnyilvánítás:

A szerzők külön köszönetet mondanak a CEEIRT és a nemzetközi Cranet-hálózat magyarországi, lengyelországi, romániai, szerbiai és szlovákiai közös munkatársainak az általuk gyűjtött adatok felhasználásért.

17.). E jelenség legfontosabb okai között említhetjük a kereskedelmi korlátok lebontását, a piacok és a termelés globalizálódását, a demográfiai viszonyok megváltozását és nem utolsósorban azt, hogy az 1990-es 250 milliárd dollárhoz képest az éves FDI (Foreign Direct Investment) összmenyisége jelentősen megnőtt a világban (Hill, 2013). Miközben 2007-ben, a globális válság előtt ez az érték már a kétezermilliárd dollárhoz közelített, a későbbi „számos visszaesés után 2015-re még mindig nem éri el a 1.800 milliárdos szintet” (WIR, 2016, p. 3.).

Míg a 80-as évek végén az FDI értéke a kelet-közép-európai régióban szinte jelentéktelen volt, ez az érték mára közel ötszázmilliárd eurónál tart. A fent bemutatott tendenciák az 1. táblázatban láthatóak szerint, a tanulmányban vizsgálandó öt ország tekintetében is erőteljesen érvényesülnek.

(mezőgazdaság, ipar, szolgáltatás stb.), valamint a szervezeti (méret, versenystratégia stb.) illeszkedés (Karoliny – Balogh, 2017). Míg az utóbbi kettő (ágazati hovatartozás és szervezeti méret, stratégiai irány) a hazai cégek jól ismert és elfogadott kontingenciafaktorai, addig a származási ország menedzsmentkultúrája kifejezetten az IHRM sajátos befolyásoló tényezője.

A külföldi tulajdonú cégek, nemzetközi vállalatok esetében a társadalmi, külső befolyásoló tényezők között ugyanis sokak által kimutatott, jelentős szerepe van a származási országnak, az anyacég jellemző menedzsmentkultúrájának. Így például az amerikai tulajdonú vállalatok sokkal inkább a központosított, illetve az ún. „best practice” gyakorlatot követik, és kevésbé figyelnek a helyi viszonyokra (Rees – Edwards, 2003; Dicken, 2011) mint

1. táblázat

Az FDI és jelentőségének alakulása a vizsgált öt kelet-közép-európai országban (2008 és 2015)

Országok	A külföldi tőkebefektetések összértéke (mrd euró)		A külföldi tulajdonú cégek száma		Külföldi cégek által foglalkoztatottak létszáma (fő)	
	2008	2015	2008	2015	2008	2015
Lengyelország	129	232	68.325	83.552	1.460.700	1.747.811
Magyarország	64	86	28.987	27.096	579.633	653.132
Románia	50	64	44.022	41.172	1.138.000	1.228.000
Szerbia	14	25	1.118	2.400	178.000	320.000
Szlovákia	28	41	24.158	29.857	600.000	448.282
Összesen	285	448	112.347	83.552	2.495.633	4.397.225

Források: WIR (2016): World Investment Report 2016. United Nations, New York, Foreign Owned Companies in Hungary (2008-2014) <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp?lang=en> (letöltve 2016. December 10.) ; Poland in Figures 2015, (2015), Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warsaw; National Bank of Slovakia (2015) Preliminary data. <http://www.nbs.sk/statisticka-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie> (Letöltve: 2017. Január 20.); National Bank of Romania (2016): Foreign Direct Investment in Romania in 2015. Bucharest: National Bank of Romania; Foreign Direct Investment (FDI) in Romania in 2009. (2009): Bucharest: National Bank of Romania, SIEPA (Serbia Investment and Export Promotion Agency) (2014): Beograd

Az előbbieken vázoltak hívták életre tehát a HR nemzetközi változatát, a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentet (International Human Resource Management/IHRM), avagy a nemzetközi vállalatok gyakorlatában megvalósuló emberierőforrás-menedzsmentet (Dowling – Schuler, 1990; Brewster – Hillar, 1999; Evans et al., 2002; Fang et al., 2017). Az IHRM Dowling és szerzőtársai (2013, p. 4-5.) szerint annyiban különbözik az ún. hazai (domestic) modelltől, hogy „több HR-tevékenységet foglal magában, szélesebb perspektívájú, jobban bevonódik az egyes alkalmazottak (pl. külföldi kiküldöttek) személyes életébe, többféle eredetű munkavállalókkal (hazai, külföldi) foglalkozik, többféle külső befolyásolótól függ és nagyobb mértékű a bizonytalansága”.

A környezeti kontextus jelentőségét hangsúlyozó szerzők (köztük főként az európaiak, élükön Brewster et al., 2004; Poór et al., 2017) a befolyásolók sokaságához való illesztés igényét három fő tényezőcsoporthoz kötve tárgyalják. Ezek: a társadalmi (intézményi és kulturális jellemző), a szektorális (mágn-, illetve közszféra) és ágazati

a más országból érkezettek. A japán és ázsiai eredetű cégeknél jóval magasabb az „expat”-ok aránya. Az északi eredetű leányvállalatoknál jóval fontosabb a megegyezés és a tárgyalás, mint más régiókban. A német eredetűek jellemzően az ún. olajozott gépezet modelljét követik. A menedzsmentkultúra-osztályozások (Brewster et al., 2010) azt sugallják, hogy a HR-ben jelentős különbségek figyelhetők meg az eltérő menedzsmentkultúrából érkező cégek esetén. Az északi, a germán és a latin kultúrából érkező cégek pl. jobban elfogadják a szakszervezeteket. Az angolszász cégeknél a HR teljesítménymenedzsment szerepe kiemelten fontos, míg az ázsiaiaknál a kiválasztás, a toborzás és a személyzetfejlesztés a hangsúlyos. Az ösztönzés minden menedzsmentkultúrájánál kiemelt jelentőségű, hiszen ennek jelentős hatása van a leányvállalat nyereségességére. A kelet-közép-európai eredetű multinacionális vállalatoknál az empirikus vizsgálatokon alapuló sajátos orientáció megállapítása még várat magára.

Lewis (2005) meglátása szerint a Kelet-Közép-Európában megtelepedő multinacionális cégek érkezésüktől

kezdve kiemelkedően fontosnak tartották a körültekintő és megfontolt emberierőforrás-menedzselési stratégiát. Csillag (2014) megállapítása szerint pedig ehhez kapcsolódóan magukkal hozták saját emberierőforrás-menedzselési gyakorlataikat. Fontos kérdésként fogalmazódik meg tehát, hogy vajon milyen HR-gyakorlatot célszerű követni a világ különböző régióiból érkező cégeknek a kelet-közép-európai országokban? Folytathatják-e a világ más részein bevált gyakorlataikat, vagy milyen sajátos megoldásokat alkalmazzanak ebben a régióban (Horowitz, 2011)? E kérdésekre a komparatív HR-vizsgálatok generális válasza az, hogy „az eltérő kulturális, környezeti és intézményi tényezők természetesen nagymértékben kihatnak az alkalmazandó IHRM-modell jellegére és standardizáltságára” (Thomas – Lazarova, 2014; Rowley et al., 2015). Az sem elhanyagolható kérdés, hogy ez a gyakorlat örökérvényű vagy időszakról-időszakra változik? Más összehasonlító HR-kutatásokból olyan vélemény is ismert, miszerint „a kelet-közép-európai országok menedzsmentkultúrája nem sokban különbözik a közelmúltban modernizálódott nyugati országokétól (Portugália és Írország), miközben jelentős elmaradás állapítható meg azok átláthatósága terén” (Brewster – Bennett, 2010, p. 2585.).

Ugyanakkor alig található a szakirodalomban olyan empirikus vizsgálatok, melyek arról adnak számot, hogy:

- vannak-e a kelet-közép-európai régióban működő külföldi tulajdonú vállalatoknak sajátos emberierőforrás-menedzselési problémái és megoldásai,
- azok mely tipikus és sajátos kontextuális tényezők, milyen kelet-közép-európai jellegzetességek hatására alakulnak és változnak?

E tanulmány fő célja a fenti kérdésekre adható válaszok feltárása és azok minősítést mellőző bemutatása. Munkánk nem célja tehát az explicit minősítő állásfoglalás. Ugyanakkor megemlítjük, hogy a hazai gyakorlati szakemberek és szerzők (Hoós, 2000; Meleg, 2004; Csath, 2008; Polónyi, 2011; Bogár, 2012) nem mindegyike tekinti a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatnál folyó menedzselési és HR-munkát egyértelműen sikeres és/vagy pozitívan megítélhető tevékenységnek.

## A kutatási modell – hipotézisek

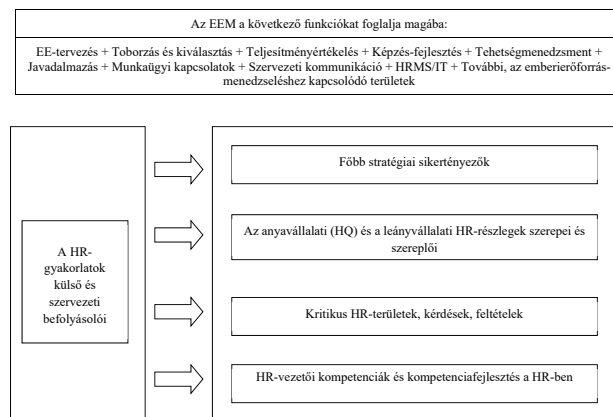
A tanulmányban bemutatandó kutatás egy olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT)<sup>2</sup> – része, amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyeteméről származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) régióbeli leányvállalatainál. Kutatásaink során, annak kezdetétől arra törekszünk, hogy nyomon kövessük a társadalmi-gazdasági változások hatására az MNV-leányvállalatoknál alkalmazott HR-gyakorlatok és -szerepek terén megragadható trendek irányait és jellegét.

A hosszabb távú kutatásokat megalapozó vizsgálataink (Poór – Farkas, 2012, 2014) alapvetően objektív ada-

tokra építő, leíró jellegű munkák voltak. A személyes vállalati interjúk és az online válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében az egyes felmérési fordulókban azonos kérdőívet használtunk. Vizsgálatainkat az 1. ábrán látható modellt követve végeztük.

1. ábra

### A kutatási modell



Forrás: Poór J. – Farkas F. (2014): Emberierőforrás-menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 10. o. alapján

A Dunning (1992) által fémjelzett Journal of International Business Research szaklapban megjelent szerkesztői cikkben Reeb és szerzőtársai (2012, p. 211.) hangsúlyozzák, hogy a nemzetközi gazdaságtan és a nemzetközi menedzsment területén a kutatás nem könnyű feladat, főként azért, mert „nagyon ritkán biztosítható a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött kutatás”. A fenti megállapítás relevanciáját vizsgálataink során magunk is megtapasztaltuk. Érvényes kutatási megállapításokra törekedvén vizsgálatainkban ezért most kizárólag öt olyan ország adatát szerepeltetjük, amelyekben működő leányvállalatok mindkét időszak felmérésében részt vettek.

A nemzetköziesedéssel összefüggésben a kutatási kérdés általában annak megértését célozza, hogy „hogyan reagál a vállalat a nemzetköziesedésre”? Cikkünk témája szempontjából releváns kérdésként mi azt emeljük ki, hogy a kelet-közép-európai régióban történő terjeszkedésük során a külföldi tulajdonú cégek, multinacionális vállalatok milyen sajátosságokat mutatnak régióbeli emberi erőforrásaik menedzselésében, valamint a választott gyakorlatuk állandó-e vagy valamilyen irányban és mértékben módosul a különféle befolyásoló tényezők függvényében?

Kutatási eredményeink bemutatása a minta specifikálásával kezdődik. A két felmérési időszakban (2011-2013 és 2015-2016) azonos kérdőívvel begyűjtött vizsgálati adatok összehasonlítása ugyanazon öt országból érkezett válaszokra épít ugyan, ám a vizsgálati minta nem tekinthető reprezentatívnak. Az alkalmazott elemzési módszerek: gyakorisági, átlag, szórásvizsgálatok, keresztábra-elemzések, ANOVA. Az adatok elemzése SPSS 23-as verzióval történt.

- H1: A külföldi cég *eredete*, az anyavállalat országának (menedzsment) kultúrája befolyásolja a HR-gyakorlatok jellegét.

Számos kutató ért egyet abban, hogy a nemzeti kultúrák jelentősen befolyásolják a menedzsmentgyakorlatokat (pl. Bartlett – Ghoshal, 2000; Brodbeck et al., 2000; Hofstede, 1980, 1991; Koopman et al., 1999; Poór, 2013). Dicken (2011) szerint a hasonlóság ugyanazon nemzetbeli multik között nagyobb, mint a különbözőség és a különböző transznacionális társaságok megtartják néhány nemzeti sajátosságukat, míg Hazing és Sorge (2003) úgy véli, hogy az anyavállalat menedzsmentje által alkalmazott módszerek meghatározóak a leányvállalatok gyakorlatában is. Fatehi (1996) fontos tényezőként emeli ki, hogy milyen kulturális felfogást követ az anyaországi menedzsment. Mindez szorosan összefügg a Perlmutter (1969) által megfogalmazott etno-, poli-, regio- és geocentrikus stratégiai orientációval is. Az eredet hatását vizsgálhatjuk a nagyobb menedzsmentkultúrák, pl. angolszász, germán stb. (Brewster et al., 2004; Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Ronen – Shenkar, 1985) szempontjából. A HRM nézőpontjából alapvető különbség, hogy az amerikai HRM meghatározó tényezője a liberális gazdasági környezet és modelljeire az individualista, teljesítmény-központú megközelítések a jellemzőek, szemben az európai, nemzeti kultúrákon alapuló kevésbé individualista felfogással (Brewster et al., 2004), amely jobban elfogadja a különböző módszerek nemzetekhez, kultúrákhoz kötődő jellegét (Poór, 2013).

• H2: A cég profilja, fő működési ágazata befolyással van külföldi tulajdonú (leány)vállalatok HR-jellemzőire és -gyakorlatára (Hiltrop, 1991).

• H3: A külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok mérete (foglalkoztatottainak száma) nem befolyásolja az MNV-k leányvállalatainak HR-jellemzőit és -gyakorlatát.

A különböző belső szervezeti tényezőknek (mint például a szervezet mérete, az iparág, amelyben működik vagy a tulajdonosi kör) hatásuk van a különböző HR-változókra, azaz a HRM működésére (Dowling et al., 2013; Karoliny – Poór, 2013; Lawler, 2006; Paauwe, 2004; Poór, 2013; Poór et al., 2014c, 2015); számos kutatás támasztja alá azt, hogy a HR-rendszerekben mutatkozó különbségek jelentős mértékben a szervezeti mérettől függenek (Poór, 2013).

### A minták vizsgált kontingenciafaktorok szerinti megoszlása

Mint azt már említettük, jelen vizsgálat tárgyát öt kelet-közép-európai országban működő, azaz magyarországi, lengyel, román, szerb és szlovákiai, de ott külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok képezik. A részt vevő szervezetek számának felmérési periódusonkénti alakulását a 2. táblázat mutatja. E szerint megállapítható, hogy a mintában a legnagyobb arányt mindkét vizsgált időszakban a magyarországi és a lengyel szervezetek képviselik.

2. táblázat  
A felmérésekben részt vevő külföldi tulajdonú cégek országonkénti száma

Országok	2011-2013	2015-2016
Magyarország	118	90
Lengyelország	53	57
Románia	34	37
Szerbia	19	31
Szlovákia	30	17
Összes	254	232

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mintabeli cégek által foglalkoztatottak számáról elmondható, hogy míg az első vizsgálati periódusban összesen 246.269 főt, a második terminusban 306.701 dolgozót foglalkoztattak a vizsgált vállalatok.

A válaszadó szervezetek anyavállalatainak országinál már az első vizsgálat palettája is széles. Olyan országokat foglal magában, mint Belgium, Horvátország, Ciprus, Csehország, Németország, Görögország, Írország, Luxemburg, Mexikó, Oroszország, Dél-Afrika, Argentína, Belize, Kína, Dánia, Hollandia, India, Japán, Svédország, Egyesült Államok. A második vizsgálatnál már olyan szervezetek is megjelentek, amelyeknek anyavállalataik Spanyolországban, Litvániában, Dél-Koreában voltak megtalálhatók.

Az anyavállalati központok földrajzi elhelyezkedése alapján a válaszadókat a különböző kultúrakutatók (Bakacsi, 2014; Brodbeck et al., 2000; Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Inglehart – Baker, 2000; Koopman et al., 1999; Ronen – Shenkar, 1985) és az összehasonlító közgazdaságtan (Amable, 2003; Hall – Soskice, 2001; Psychogios – Wood, 2010) erre vonatkozó eredményeire támaszkodva, a következő *hat menedzsmentkultúrába* soroltuk: az északi, a germán, a latin, az angolszász, a kelet-európai és az ázsiai, melyek mintabeli részarányát a 3. táblázat adatai mutatják.

3. táblázat  
A menedzsmentkultúra-típusok részaránya a két felmérési fordulóban (%)

Menedzsmentkultúra	2011-2013	2015-2016
északi	7	3
germán	45	42
latin és dél-európai	14	7
angolszász	23	37
kelet-európai	7	9
ázsiai	4	2

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A vizsgált mintákban a germán és az angolszász menedzs-



mentkultúrájú cégek aránya a meghatározó. A hagyományos multinacionális vállalatok (északi, amerikai, japán) mellett a második fordulóban már feltűnnek az ún. feltörekvő vagy más szóval átalakuló(transitional) országok (pl. Lettország, Litvánia, Lengyelország) cégei is.

A vizsgálatokban részt vevő vállalatok ágazatok szerinti megoszlását a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat

**A minta ágazatok szerinti megoszlása a vizsgálati időszakokban (%)**

Év	Ágazat			
	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	Egyéb
2011-2013	46	17	35	2
2015-2016	34	17	42	7

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az ágazati besorolás szerint 2011-2013-as felmérésben a vállalatok majdnem fele (46%) volt ipari cég, 35%-uk pedig a szolgáltatások piacán, 17%-uk a kereskedelemben működött.

2015-2016-ban a működési terület szerinti besorolás némileg módosult, hiszen 42%-os részesedéssel a szolgáltatás (benne 21% pénzügyi, 17% egyéb és 4% belső üzleti szolgáltatással) tört éltre, amit az ipar 34%-os részesedése követ. A kereskedelem részaránya pedig változatlanul 17%.

A felmérési fordulók mintáiban szereplő külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok *foglalkoztatotti létszámmal* kifejezett méret szerinti megoszlása az 5. táblázatban látható. E szerint a vizsgálatban szereplő külföldi tulajdonú cégek mintegy fele 250 főnél kevesebb alkalmazottal dolgozik, ám legalább negyedük már nagyobb, mintegy ötödük pedig kifejezetten nagyméretű szervezet.

5. táblázat

**A minta szervezeti méret (foglalkoztatotti létszám) szerinti megoszlása (%)**

Foglalkoztatottak létszáma (fő)	2011-2013	2015-2016
250 fő alatt	48	45
251-1000	25	28
1001-2000	15	11
2001-5000	9	11
5001 fölött	3	5

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A felmérés a külföldi tulajdonú cégeket, leányvállalatokat az aktuálisan követett *stratégiai fejlődési irányuk* szerint is azonosította. E szempontjából a válaszadók a következő alternatívák közül választhattak:

- növekedés, piacbővítés, portfólióbővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsoökkentés, racionalizálás,
- egyéb stratégiák.

6. táblázat

**A válaszadók stratégiai irány szerinti megoszlása (%)**

A vállalat stratégiai iránya	2011-2013	2015-2016
növekedés, piacbővítés	59	71
stabilitás megőrzése	37	25
méretcsökkentés	3	3
egyéb	1	0
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kutatási programunk 2008-as, pilot verziójában – a gazdasági válság kezdetekor – e kérdésre a stabilitás megőrzése (34%) és a méretcsökkenés (21%) volt a jellemző válasz. Ahogy az a 6. táblázat adataiból jól látszik, a most elemzett kutatásunk első periódusában – a válságból való kilábalás időszakában – a szervezetek többségénél már a növekedés és a piacbővítés dominál, a második felmérési fázisban pedig ez utóbbi válik meghatározóvá.

**Sikertényezők, kritikus HR-szerepek, szereplők és jellemzők**

A stratégiai irányok megvalósításának legfontosabb *sikertényezői* közül a válaszadók az első, legfontosabb elemnek mindkét periódusban a *biztosítható minőségi munkaerőt* jelölték, az első forduló második helyén álló optimális üzemméret szerepét a második felmérésben a menedzsment színvonala veszi át (lásd 7. táblázat). A legkisebb jelentőségűnek minősített sikertényezők között mindkét periódusban az alacsony munkaerő-költséget és a pénzügyi források hozzáférhetőségét találjuk.

7. táblázat

**A stratégiai sikertényezők fontosságának alakulása a két időszakban (%)**

Sikertényezők	2011-2013	2015-2016
a biztosítható minőségi munkaerő	24	24
optimális üzem/szervezeti méret	20	17
a pénzügyi források hozzáférhetősége	10	11
a menedzsment színvonala	15	20
termelési technológia	16	14
alacsony munkaerő-költségek	12	12
egyéb	3	2
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kutatásunk a HR-szerepek és -szereplők témakörében a kérdőív-kitöltőket először a *vállalati központ (HQ) HR*

részlegének a leányvállalati HR irányításában betöltött jellemző szerepéről kérdezte úgy, hogy a 8. táblázatban is látható állítások közül kellett a rájuk legjellemzőbbet kiválasztaniuk.

8. táblázat

**A vállalati központok HR-részlegeinek jellemző szerepei szerinti megoszlás (%)**

A központi HR-részlegek jellemző szerepei	2011-2013	2015-2016
nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad (decentralizáció)	20	28
általános irányelveket és keretrendszert biztosít	48	39
részletes HR-modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	25	26
minden kevésbé jelentős HR-döntés forrása, beleszólás (centralizáció)	7	7
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A vizsgált periódusok közös jellemzője, hogy a tipikusan érvényesülő vállalatközponti HR-szerep az általános irányelvek és a keretrendszer biztosítása, miközben a centralizáció, a legkevésbé jellemzőnek tartott megoldás. Bár a válaszadók negyede szerint a részletes HR-modell, a személyzeti politika, a folyamatok és szabályozás forrása is a központi HR-részleg, ugyanakkor a második periódusban a decentralizáció fokozódását érzékelők köre is növekszik és meghaladja a válaszadók negyedét.

A HR szervezeti helye, jelentősége szempontjából fontos kérdés, hogy kik és hogyan hozzák meg a HR kulcs-területeire vonatkozó döntéseket. Vizsgálatunk a következő HR-területekre terjedt ki: emberierőforrás-tervezés, toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, tehetséggondozás, ösztönzés és juttatások, munkaügyi kapcsolatok, dolgozói (belső) kommunikáció, HRIS (informatika), munkavédelem, munkaegészségügy, egyéb. A jellemző döntéshozók közül a helyi vezetést, a helyi HR-részleget, illetve a helyi vezetést és a helyi HR-részleg közötti konzultáción alapuló, valamelyik fél általi döntést lehetett választani.

A 2011-2013-as felmérés válaszai vegyes képet mutatnak. A helyi vezetés döntési felelőssége alapvetően a teljesítményértékelésben, az ösztönzés és juttatásokban nyilvánul meg. A lokális irányítás a helyi HR véleményét kikérve dönt a személyzetfejlesztésben, valamint az emberierőforrás-tervezésben. Alapvetően a helyi HR kezdeményezésére, de a helyi vezetéssel konzultálva valósult meg például a munkaerő toborzása, a kiválasztás, a belső kommunikáció. Többségében a helyi HR döntött a munkavédelemről, vagy az informatikáról. A 2015-2016-os válaszok szerint a javadalmazásról és az értékelésekről szóló döntéseken kívül minden másról alapvetően a helyi HR határozott.

A vizsgálatunk arra is kitért, hogy az egyes HR-funkciók végrehajtásához a cégek milyen mértékben vették

igénybe a külső HR-szolgáltatók/tanácsadók segítségét. 2011-2013-ban a válaszolók főként a toborzás és a személyzetfejlesztés feladatait végeztették külső HR-szolgáltatókkal. A 2015-2016-os válaszadók többsége alapvetően saját erőforrásaival próbálta megoldani a HR-funkcióit, kivéve a munkavédelem területét, ahol e feladathoz szinte minden második leányvállalat változatlanul alkalmaz külső tanácsadót.

A HR szervezeti jelentőségének egyik fontos indikátora a képzési költséghányad mutató értékének alakulása. A vizsgálat során az elemzések arra is kitértek, hogy miképpen alakult az éves képzési keret a bérköltség %-ban, melybe a 9. táblázat nyújt bepillantást.

9. táblázat

**A válaszadók képzési költséghányad szerinti megoszlása (%)**

Az éves képzési keret a bérköltség %-ában	2011-2013	2015-2016
kisebb 1%-nál	26	25
1-3%	42	44
nagyobb 3%-nál	32	31
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján megállapítható, hogy a két vizsgált időszakban az 1-3%-os képzési költséghányad a jellemző szint, ám meglehetősen magas, több mint 30% azon cégek aránya, ahol a mutató 3% fölötti értékéről számoltak be, ami e szervezetek esetében az emberi erőforrások versenyképességük tekintésére utalnak.

A válaszadóktól az egyes HR területek/funkciók kapcsán azok kritikusságának mértékét kértük kifejezni egy ötfokozatú skála segítségével, ahol az egyes az egyáltalán nem, míg az ötös a teljesen kritikust jelentette. A kritikusság mértékét kifejező átlagokat a 10. táblázat mutatja.

10. táblázat

**Kritikus HR-területek (átlagok)**

Kritikus HR-területek	2011-2013	2015-2016
emberierőforrás-tervezés	2,93	2,81
toborzás és kiválasztás	2,97	3,19
teljesítményértékelés	3,07	2,56
képzés és fejlesztés	2,99	2,74
tehetséggondozás	2,94	2,71
javadalmazás és juttatás	2,85	2,74
munkaügyi kapcsolatok	3,33	2,27
kommunikáció az alkalmazottakkal	3,04	2,51
egyéb	2,31	2,33

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban a kritikusság mértékének mutatója – az egyéb területeket leszámítva – a 2,85 -3,33-ig terjedő, 0,5-ös eltérést mutató sávon belül mozgott. A legkevesebb gondot okozó területnek – nem várt módon – a javadalmazást és juttatásokat jelölték, míg a leginkább kritikuskak – szintén meglepő módon – a munkaügyi kapcsolatokat tartották, amit a teljesítményértékelés és az alkalmazotti kommunikáció is 3 feletti átlagértékekkel követ. A 2015-16-os periódusra a munkaügyi kapcsolatok az élről eltűnve a legkevésbé kritikus tényezővé válik, miközben a toborzás-kiválasztás veszi át a szerepét, és szinte minden más HR-terület csaknem egyformán a közepesnél alacsonyabb jelentőségűek közé kerül.

A modellt követve a vizsgálat részét képezte az aktuálisan jellemző HR-kérdések, -feltételek és -eredmények feltárása. A 11. táblázatban felsorolt tényezők cégükre jellemző voltát a válaszadók négyfokozatú skálán jelezheték, melyből átlag- és szórásértékeket számoltunk.

11. táblázat

**A jellemző HR-feltételek, -eredmények (átlag, szórás)**

HR-feltételek	Időszakok	N	Átlag	Szórás
könnyen találunk a munkaerőpiacon fizikai dolgozókat	2011/13	236	2,48	1,109
	2015/16	207	2,14	1,033
	Teljes	443	2,32	1,086
könnyen találunk a munkaerőpiacon jól képzett műszakiakat	2011/13	241	2,20	,880
	2015/16	214	2,01	,880
	Teljes	455	2,11	,884
a legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegennyelv-tudás	2011/13	243	2,47	,967
	2015/16	221	2,66	,913
	Teljes	464	2,56	,946
könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket	2011/13	247	2,64	,890
	2015/16	221	2,48	,784
	Teljes	468	2,56	,845
minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani	2011/13	246	2,69	,845
	2015/16	218	2,67	,803
	Teljes	464	2,68	,825
a szakszervezetek befolyása jelentős	2011/13	237	1,72	,934
	2015/16	213	1,62	,820
	Teljes	450	1,67	,882

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázatbeli eredmények szerint a szervezetek egyre nehezebben tudnak a munkaerőpiacon jól képzett munkaerőt találni, legyen szó akár fizikai, akár műszaki dolgozóról. Bár a tehetségmegtartó képességüket még elég erősnek vélik, ám az annak ellenére romló tendenciát mutat, hogy a válaszadók a minden munkakörben versenyképes jövedelembiztosító gyakorlatukat tartják a legerőteljesebbnek. Annak ellenére vélik ezt így, hogy

ebben a szakszervezetek alig játszanak szerepet, hiszen a szakszervezetek befolyása nemcsak alacsony szintű, de még csökkenő mértékű is. Jellemzően kismértékű szórásokkal találkozunk, ami azt mutatja, hogy a feltételekkel kapcsolatban viszonylag homogén volt a válaszadók véleménye.

A vizsgálat a HR-vezetők kulcskompetencia-csoportjait is igyekezett feltárni. A jelölhető HR-vezetői kulcskompetenciák a következők voltak: üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés), stratégiai hozzájárulás (kulturamenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás), a személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek), a HR-szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR-mérés stb.) nyújtása, az információs technológia használata és az idegen nyelvű kommunikáció.

A HR-vezetői kompetenciák fontossági rangsora élén a személyes hitelesség áll 85%-os támogatással. Ezt követően azonos aránnyal (70-70%) szerepel az üzleti ismeretek birtoklása és az idegen nyelvű kommunikáció képessége. A válaszadó cégek valamivel több mint 40%-ánál az információs technológia használatát 2011-2013-ban csak kis mértékben vélték a meghatározó HR-kompetenciák közé tartozónak. A 2015/2016-os felmérésben ez az arány pedig még alacsonyabb, csupán 15%.

Végezetül felmérésünk a HR-vezetőktől elvárt kompetenciák mellett az egyéni HR-kompetenciafejlesztés módjait is vizsgálta. A 12. táblázatban is látható egyes módzatok jelentőségét ötfokozatú skálán lehetett értékelni.

12. táblázat

**A HR területén megvalósuló kompetenciafejlesztési módzatok (átlag, szórás)**

A HR-kompetenciafejlesztés módjai		N	Átlag	Szórás
informális tanulás a HR-részlegen	2011	241	3,18	1,238
	2015	174	3,07	1,364
	Teljes	415	3,14	1,292
informális tanulás másik leányvállalat HR-részlegen	2011	231	2,16	1,267
	2015	165	2,29	1,254
	Teljes	396	2,21	1,262
informális tanulás az anyavállalatnál	2011	245	2,57	1,255
	2015	166	2,69	1,279
	Teljes	411	2,62	1,264
helyi HR-képzés és -fejlesztés	2011	245	3,22	1,198
	2015	166	3,31	1,126
	Teljes	411	3,26	1,169
HR-képzés és -fejlesztés az anyavállalatnál	2011	239	2,69	1,392
	2015	206	2,50	1,252
	Teljes	445	2,60	1,331

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján megállapítható, hogy a tipikusan – a közepes szintet meghaladóan – alkalmazott módszer: a he-

lyi szinten megoldott HR-képzés és -fejlesztés, valamint a HR-részlegeken megvalósuló informális tanulás. Eközben a kismértékben alkalmazott szintet éppen csak meghaladó gyakorlatnak a más leányvállalatok gyakorlatába történő betekintés mutatkozott. Az anyavállalati HR-képzésnek a formális és az informális módjai is csupán a közepes szint alatti jelentőséget érnek el a vizsgált leányvállalatoknál. E tekintetben a két időszakban végzett kutatás eredményei alig térnek el egymástól.

A felmérésekben részt vevő szervezetek stratégiai irányait, HR-szerepeit és -szereplőit, valamint kritikus emberierőforrás-menedzselési feltételeit és jellemzőit bemutató leíró statisztikai áttekintés után lássuk a három hipotézis alátámasztását szolgáló elemzési módszereket és eredményeket!

### Hipotézisellenőrzés – következtetések

A következőkben bemutatjuk, hogy milyen érvényességet mutatnak hipotéziseink (H1-H3).

- H1: A külföldi cég *eredete*, az anyavállalat országának (menedzsment) kultúrája befolyásolja a vizsgált öt országban folytatott HR-gyakorlatok jellegét.

Az ANOVA vizsgálatok alapján megállapítható, hogy habár szignifikánsan egyik jellemző *HR-feltétel* kapcsán sem tekinthetők eltérőnek a gyakorlatok, de tendenciaszerűen megjelenik, hogy míg az ázsiai kultúrában működő anyacégek könnyebben találnak fizikai munkaerőt, addig ez a germán, illetve az angolszász kultúrájú anyavállalattal rendelkező szervezetek esetében jelentős ki-

13. táblázat

ANOVA a kritikus HR-tényezők viszonylatában (2011-2016) (p=0,05)

Kritikus HR-funkciók	Irányok	Négyzetes összeg	df	Variancia	F	Sig.
kritikus HR-területek – emberierőforrás-tervezés	csoportok közötti	22,448	6	3,741	1,837	,091
	csoporton belüli	843,367	414	2,037		
	teljes	865,815	420			
kritikus HR-területek – toborzás és kiválasztás	csoportok közötti	16,879	6	2,813	1,465	,188
	csoporton belüli	842,825	439	1,920		
	teljes	859,704	445			
kritikus HR-területek – teljesítményértékelés	csoportok közötti	6,552	6	1,092	,558	,763
	csoporton belüli	821,308	420	1,955		
	teljes	827,859	426			
kritikus HR-területek – képzés és fejlesztés	csoportok közötti	10,641	6	1,774	1,030	,405
	csoporton belüli	752,296	437	1,722		
	teljes	762,937	443			
kritikus HR-területek – tehetség gondozás	csoportok közötti	7,252	6	1,209	,706	,645
	csoporton belüli	695,552	406	1,713		
	teljes	702,804	412			
kritikus HR-területek – javadalmazás és juttatás	csoportok közötti	4,172	6	,695	,413	,870
	csoporton belüli	730,050	434	1,682		
	teljes	734,222	440			
kritikus HR-területek – munkaügyi kapcsolatok	csoportok közötti	8,092	6	1,349	,742	,616
	csoporton belüli	737,763	406	1,817		
	teljes	745,855	412			
kritikus HR-területek – kommunikáció az alkalmazottakkal	csoportok közötti	9,203	6	1,534	,817	,557
	csoporton belüli	797,461	425	1,876		
	teljes	806,664	431			
kritikus HR-területek – egyéb	csoportok közötti	9,914	4	2,479	1,420	,258
	csoporton belüli	41,879	24	1,745		
	teljes	51,793	28			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



hívást jelent. A kelet-közép-európai kultúrában működő anyavállalatot maga mögött tudó szervezeteknél a legnehezebb a jól képzett műszaki munkaerőt megtalálni, a tehetségek megtartása azoknál a cégeknél a legkönnyebb, amelyek anyavállalata az északi kultúrákhoz tartozik. A vizsgálatban szereplő cégek esetében az anyavállalat menedzsmentkultúra-típusától függetlenül igaz, hogy a szakszervezetek befolyása igen alacsony. Amíg azonban a legutóbbi megállapítás bizonyára szektorsemleges is, addig az előzőek alakulásában a működési ág és hely eltérő munkaerő-piaci jellegzetességei is szerepet játszhatnak.

A vizsgált mintákban az tapasztalható, hogy a *stratégia sikertényezők* közül a minőségi munkaerő a legfontosabb az északi, a germán, a dél-európai, az angolszász és a kelet-közép-európai kultúrákban, míg az ázsiaiban ezt a helyet az optimális üzemméret uralja. A dél-európai és a kelet-közép-európai kultúra képviselői az alacsony munkaerő-költséget jelölték a legjellemzőbbnek. A pénzügyi források hozzáférhetőségét az északi, a germán, az angolszász, az ázsiai kultúrákból érkezők a kevésbé jellemző stratégiai tényezők közé sorolták.

A központi/*anyavállalati HR szerepét* jellemezve szinte minden kultúrátípus válaszádoi az általános irányelvek és keretrendszer biztosításában jelölték meg, kivéve a közép-kelet-európai menedzsmentkultúrájú anyavállalatokkal rendelkező cégeket, melyek többségénél a nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságról nyilatkoztak a válaszádoók.

A kritikus HR-területekre irányuló – a 13. táblázatban olvasható ANOVA vizsgálat – a különböző menedzsmentkultúrák között nem jelzett szignifikáns különbséget.

A különböző menedzsmentkultúrájú anyavállalatokkal rendelkező cégek közötti különbségeket kerestük az alkalmazott *HR-kompetenciafejlesztési módokra* vonatkozóan is. Habár az ANOVA vizsgálat szignifikáns eltérést nem igazolt, az megállapítható, hogy a HR-kompetenciafejlesztés a HR-részlegen megvalósuló informális tanulás-

sal, valamint helyi HR-képzés és -fejlesztés révén valósul meg. Míg az első leginkább a kelet-közép-európai, addig az utóbbi az északi és az angolszász kultúrájú anyavállalatokkal rendelkező szervezeteknél jellemző.

A *kritikus HR-vezetői kompetenciák* közül az északiak, a germánok, a dél-európaiak és az angolszászok a személyes hitelességet, azaz a jó és hatékony kommunikációt, valamint az idegen nyelvű kommunikációt emelték ki, míg a kelet-közép-európai kultúrát képviselő cégek az üzleti ismereteket tartották fontosnak.

Az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy a cég eredete, azaz az anyavállalat menedzsmentkultúrája szerinti klaszterek HR-gyakorlatai mutatnak ugyan jól azonosítható sajátosságokat és eltéréseket egyes menedzsmentkultúrák között, a kultúrákklaszterekkel való összefüggésekre vonatkozó ANOVA vizsgálatok azonban nem jelzik szignifikánsnak a vizsgált változók közötti kapcsolatokat. Ez azonban nem zárja ki – ahogyan azt láttuk is –, hogy egyes HR-gyakorlatok esetében bizonyos kultúrákklaszterek között jól megragadható különbségek legyenek. A H1 hipotézisünk így részben nyert igazolást.

- H2: A cég profilja, fő *működési ágazata* befolyással van külföldi tulajdonú (leány)vállalatok HR-jellemzőire és -gyakorlatára.

A két felmérési fordulóban jelölhető *sikertényezők* (optimális üzemméret, minőségi munkaerő, pénzügyi források elérhetősége, menedzsment színvonala, termelési technológia, alacsony munkaerő-költségek, egyéb) mentén vizsgálódva a 2011-2013-as felmérés válaszai alapján egyik faktor esetében sem tudtunk szignifikáns különbséget igazolni. A 2015-2016-os év esetében viszont több tényező mentén igazolható a különbség. Így míg a *pénzügyi források elérhetőségét* (Pearson-féle K<sub>hi</sub>-négyzet:11,011, df:3, szign.:0,012, p<0,05) az ipari cégeknek csupán 19%-a jelöli a legfontosabb sikertényezői között, addig a *szolgáltatócégeknek* majdnem a duplája (39,2%-a), a kereskedelmi szervezeteknek pedig ennél is jelentősebb hányada (43,6%). Hasonlóan eltérőek

14. táblázat

ANOVA a kritikus HR-tényezők viszonylatában (2011-2013) (p=0,05)

Kritikus HR-funkciók	Irányok	Négyzetes összeg	df	Variancia	F	Sig.
emberierőforrás-tervezés	csoportok közötti	23,975	3	7,992	3,853	,010
	csoporton belüli	474,927	229	2,074		
	teljes	498,901	232			
toborzás és kiválasztás	csoportok közötti	16,721	3	5,574	2,817	,040
	csoporton belüli	463,010	234	1,979		
	teljes	479,731	237			
képzés és fejlesztés	csoportok közötti	17,184	3	5,728	3,100	,027
	csoporton belüli	439,779	238	1,848		
	teljes	456,963	241			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

a leányvállalatok a *termelési technológia* mint sikertényező megítélésében (Pearson-féle Khi-négyzet:42,797, df: 3, szign.:0,00,  $p < 0,05$ ), mely értelemszerű. Ezt az iparban működő szervezetek 67,1%-a, a kereskedelmi cégek 30,8%-a, míg a szolgáltatóvállalatok 19,6%-a jelölte sikertényezőnek. Az *alacsony munkaerő-költségeket* vizsgálva is szignifikáns különbséget találtunk (Pearson-féle Khi-négyzet:12,893, df:3, szign.:0,005,  $p < 0,05$ ). Azok aránya, akik ezt sikertényezőnek jelölték ugyan alacsony, ám közöttük ágazati különbségek azonosíthatók. Míg az iparvállalatok 3,8%-a, a kereskedelmi szervezetek 5,1%-a, és a szolgáltatási szektorban működők 6,2%-a vélte sikerfaktornak ezt a változót.

A *kritikus HR-területeket* az ágazatok dimenziójában és az adott vizsgálati periódusok tükrében is megvizsgálva, a 2011-2013-as évben több faktor esetében is kimutatható volt, hogy ágazatok szerint eltérőek a vélemények. Azokat az ANOVA eredményeket, ahol a kritikus tényezők viszonylatában igazolható a szignifikáns különbség a 14. táblázat tartalmazza. Mindhárom változó esetében a kereskedelemben működő szervezetek vélték leginkább kritikusnak az azonosított tényezőket. 2015-2016-ban viszont e kérdésben az ágazatok szerint már nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a *központi HR szerepét* tekintve nem különböznek szignifikánsan egymástól a különböző ágazatokban tevékenykedő cégek, hiszen a válaszadók szerint jellemzően az általános HR-irányelvek és -keretrendszer kialakításának meghatározásában van szerepe a központi/anyavállalati HR-szervezetnek (Pearson-féle Khi-négyzet:14,393 df: 9, szign.:0,109  $p > 0,05$ ).

A *HR-vezetői kompetenciákat* vizsgálva valamennyi ágazatban a személyes hitelességet és az idegen nyelvű kommunikáció fontosságát emelték ki továbbra is a válaszadók.

Az előzőekben leírtak alapján a H2 hipotézist szintén részben tartjuk igazoltnak.

- H3: A külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok *mérete* (foglalkoztatottainak száma) nem befolyásolja az MNV-k leányvállalatainak HR-jellemzőit és -gyakorlatát.

Először itt is a jellemző *sikertényezők* (optimális üzemméret, a minőségi munkaerő, a pénzügyi források hozzáférhetősége, a menedzsment színvonala, a termelési technológia, az alacsony munkaerő-költségek) és a vállalati méretek közötti kapcsolatokat ellenőriztük. 2011-2013-ban egyik tényező kapcsán sem találtunk szignifikáns összefüggést, ám 2015-2016-ban az egyik változó, a *termelési technológia* kapcsán már igazolható volt a szignifikáns kapcsolat (Khi négyzet: 9,561, df: 4, szign.: 0,047,  $p < 0,05$ , igaz a phi érték nem mutat erős összefüggést: 0,208). A 15. táblázat e változó és a vállalati méret keresztábra eredményeit tünteti fel.

Az adatokból jól látható, hogy a 250 főt, vagy annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató leányvállalatok esetében kevésbé jellemző e sikertényező érvényesülése, mint az ennél több munkavállalót foglalkoztató szervezeteknél.

A (leány)vállalat mérete szerinti elemzés a *központi*

*HR-szerepeket* sem a 2011-2013-as, sem a 2015-2016-os vizsgálati mintában nem jelezte szignifikánsan eltérőnek. Hasonló eredményt kaptunk a HR-döntésekért viselt *elődleges döntéshozatali felelősség*nél is.

15. táblázat

**A termelési technológia mint sikertényező a vállalati méret dimenziójában (2015-2016)**

Létszám	Jellemzők	Termelési technológia		Összes
		Nem	Igen	
1-250	N	71	30	101
	%	70,3%	29,7%	100,0%
251-1000	N	31	32	63
	%	49,2%	50,8%	100,0%
1001-2000	N	11	13	24
	%	45,8%	54,2%	100,0%
2001-5000	N	14	10	24
	%	58,3%	41,7%	100,0%
több mint 5000	N	6	5	11
	%	54,5%	45,5%	100,0%
összes	N	133	90	223
	%	59,6%	40,4%	100,0%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kritikus HR-területeket a szervezeti mérete tükrében vizsgálva ANOVA elemzéssel, 2011-2013-ban a *képzés és fejlesztés területén mutatott szignifikáns eltérést* (F: 2,476, df: 4, szign.: 0,045,  $p < 0,05$ ). A 250 főnél kisebb szervezetek könnyebben birkóztak meg a képzéssel és fejlesztéssel, mint a nagyobb méretűek. 2015-2016-ban megfigyelhető, hogy a szórás nő, a területek kritikusságának átlagos szintje csökken és határozottan kiemelkedik közülük a mára már nemcsak a leányvállalatok, hanem a helyi cégek által is széleskörűen észlelt kritikus HR-terület: a *toborzás-kiválasztás nehézségei*. A kritikus HR-területeknél megállapítható még, hogy míg az 5.000 fő feletti cégek jellemzően könnyen találnak fizikai munkaerőt vélhetően a munkaerő-közvetítő és -kölcsonzó cégek bevonásával, addig a kisebb cégeknek ez nagyobb probléma. Igaz, a jól képezett műszaki dolgozókat tekintve már a nagy cégek sem érzik magukat könnyű helyzetben, hisz munkaerőhiány van a magasan képzett szakemberekben, melynek köszönhetően folyik a harc a tehetségekért. Az idegen nyelvű tudással rendelkező dolgozók megtalálása a cégek többségének mérettől függetlenül viszonylag kevésbé jelent gondot és hasonlóan vélekednek a tehetségek megtartásáról is. A versenyképes jövedelem biztosítása a 2.000 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek 60%-nál jól működik. A szakszervezetek befolyása pedig alapvetően az 5.000 fő felett működő szervezeteknél volt jellemző. A *HR-vezetői kompetenciák* közül a személyes hitelesség valamennyi vállalati méretnél kiemelendő fontosságú volt.

Az előzőekben leírtak alapján a H3 hipotézist részben tartjuk igazoltnak.

Az előzőekben leírtakból kitűnik, hogy mindhárom hipotézisünket részben sikerült alátámasztani. Ez arra utal, hogy a HR-kérdésekre adható válaszok nagyon összetettek lehetnek, és számos tényezőtől függenek. Az anyavállalat eredete, az anyaország menedzsmentkultúrája, a leányvállalat működési ágazata, valamint mérete kétségkívül befolyásolja a vizsgált cégek HR-gyakorlatát, noha szignifikáns kapcsolatot csak néhány esetben találtunk.

## Zárógondolatok

A jelen írás egy átfogó, több éves kutatás néhány eredményét mutatta be. A felmérést három egymást követő időszakban végeztük el, a mostani tanulmány két időszakasz vizsgálati eredményeit mutatta be. A vizsgálat során a mintagyűjtési eljárás hólabdamódszer volt, így habár a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, ám a szerzők úgy vélik, hogy jól mutatják a részt vevő országokban működő szervezetek HR-jellemzőit.

Jól látható, hogy a válság felhőinek eloszlásával a növekedési és piacbővítési stratégia vált meghatározóvá a cégek közel háromnegyede számára. A képzési és fejlesztési költségek nem változtak érdemben, mind a két időszakban a leányvállalatok nagyjából 1/3-a 3% feletti képzési költségkerettel rendelkezett, azaz erre a válságból való kilábalás nem hatott érdemben. Az eredmények egyértelműen megmutatták a kelet-közép-európai országok munkaerőpiacának erősödő problémáit is: habár a cégek számára változatlanul a legfontosabb stratégiai sikertényező a minőségi munkaerő biztosítása, egyre nehezebben találják azt meg, és a toborzás/kiválasztás vált a legkritikusabb HR-területté. A leányvállalati HR-működésben egyre inkább előtérbe került a decentralizáció, a nagyfokú döntési és végrehajtási szabadság egyre több cégre jellemző.

Az eredmények tükrében a szerzők azt látták, hogy a külföldi cégek eredete, az anyavállalat országának (menedzsment)kultúrája, a cég profilja, fő működési ágazata, a külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok mérete befolyásolja ugyan a leányvállalatok HR-jellemzőit, ám azok időben csak kismértékben módosuló alakulásában egyéb külső és vagy belső kontingenciafaktorok hatása is megjelenik.

## Korlátok és jövőbeli tervek

A kutatásunk benchmarking (Evans, 1977) jellegű így magán viseli az ilyen vizsgálatok számos előnyét (pl. viszonylag kis költségű, azt mutatja, hogy másokhoz képest a résztvevők gyakorlata mit mutat) és hátrányát (pl. nem reprezentatív) is. Fontos utalni arra, hogy ezt a vizsgálatunkat eddig már három alkalommal (2008-2009, 2011-2013 és 2015-2016)<sup>3</sup> végeztük el. Az első vizsgálat után kérdőívünk valamelyest módosult, ezért a mostani cikkünkben csak két utóbbi időszak (2011-2013 és 2015-2016) adatait tudtuk az elemzésünkhöz felhasználni. A mintáink méretei ugyan korlátozottak, mivel azonban már három alkalommal végeztük el ezt a felmérést – amiből a mostani elemzésben a két utolsó vizsgálat adatai szerepelnek – megfelelő áttekintéssel (Poór – Farkas, 2012,

2014; Poór et al., 2014b) rendelkezünk a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainál folyó HR-tevékenységek jellemzőiről.

Tervezzük, hogy a felmérésünket a mostani kérdőívvel 2018 tavaszán újra megismételjük, melynek sikeres lebonyolításától eredményeink longitudinális jellegének erősödését is várjuk.

## Jegyzet

<sup>2</sup> www.cceirt-hrm.eu

<sup>3</sup> Lásd bővebben a www.cceirt-hrm.eu web felületen

## Felhasznált irodalom

- Amable, B.* (2003): *The Diversity of Modern Capitalism.* Oxford: Oxford University Press
- Bakacsi Gy.* (2014): A kulturális ingahatás. *Vezetéstudomány*, 45. (3), p. 4-18.
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S.* (2000): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management.* Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Quinn Mills, D. – Walton, R. E.* (1984): *Managing Human Assets.* New York: Free Press
- Bogár L.* (2012): *Globalo-büntiben.* Budapest: Kairosz Kiadó
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M.* (eds.) (2004): *New Challenges for European Human Resource Management.* London: Macmillan
- Brewster, C. – Bennett, C. V.* (2010): Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21. (14), p. 2568–2588.
- Brewster, C. – Hillar, H.* (eds.) (1999): *International HRM.* London: Routledge
- Brewster, C. – Morley, M. – Buciniene, I.* (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, (5), p. 145-155.
- Brodbeck, F. – Frese, M. – Bakacsi Gy. et al.* (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 1–29.
- Cleveland, N. J. – Byrne, S. Z. – Cavanagh, M. T.* (2015): The future of HR is RH: Respect of Humanity at work. *Human Resource Management Review*, (25), p. 146-161.
- Csath M.* (2008): *Globalizációs végzetek.* Budapest: Kairosz Kiadó
- Csillag S.* (2014): *Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő: Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben.* Budapest: BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma
- Dicken, P.* (2011): *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy.* London: SAGE
- Dowling, P. J. – Festing, M. – Engle, A. D.* (2013): *International Human Resource Management.* London: South-Western CENGAGE Learning



- Dowling, P. J. – Schuler, R. S. (1990): International Dimensions of Human Resource Management. London: PWS–KENT Publishing Company
- Drucker, P. (1973): Management. New York: Harper & Row Publishers
- Dunning, J. H. (1992): The Globalisation of Business. London: Routledge
- Evans, A. (1977): Benchmarking. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. Homewood: McGraw-Hill/Irwin
- Fatehi, K. (1996): International Management: a cross cultural approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Fayerweather, J. (1978): International Business Strategy and Administration. Cambridge (Mass.): Ballinger Publishing Co.
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley
- Gilbertson, S. H. (1950): Personnel Policies and Unionism. Boston: Gian and C.
- Gomez-Mejia, L. – Balkin, D. – Cardy, R. (2014): Managing Human Resources. Harlow: Pearson Education Limited
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. Journal of World Business, 37, (1), p. 11-15.
- Hall, P. A. – Soskice, D. (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In: Hall, P. – Soskice, D. (eds.) (2011): Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press
- Hazing, A. W. – Sorge, A. M. (2003): The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives. Organisation Studies, Vol.24. No.2., p.187-214.
- Hill, W. (2015): International Business. New York: McGraw-Hill
- Hiltrop, J. M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4., p. 404-411.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. Thousand Oaks: SAGE
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill
- Hoós, J. (2000): Globalisation, Multinational Corporation and Economics. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Horowitz, M. F. (2011): Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. Human Resource Management Journal, 21., (4), p. 432-443.
- Inglehart, R. – Baker, W. E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. American Sociological Review, 65, p. 19–51.
- Ivancevich, M. J. (1995): Human Resource Management. Chicago: IRWIN
- Karoliny M-né – Poór J. (2013): A HR-gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12(2), p. 20-38.
- Karoliny M-né – Balogh G. (2017): A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM-stratégia, tervrendszer, értékelés és kontrollig. In: Karoliny M-né – Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás). Budapest: Complex-Walters Kluweer, p. 397-431.
- Karoliny M-né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-né – Poór J. : Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás). Budapest: Complex-Walters Kluweer, p. 23-60.
- Kazlakauiste, R. – Buciuine, I. – Poór, J. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávics, Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (eds.): Global Trends in Human Resource Management. London: Palgrave-Macmillan, p. 103-121.
- Koopman, P. L. – Den Hartog, D. N. – Konrad, E. – Bakacsi, Gy. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Special Issue on Organizational Culture, 8, (4), p. 503–520.
- KSH (2016): Foreign Owned Companies in Hungary (2008-2014) <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp?lang=en> (Letöltve: 2016. December 10.)
- Lawler, J. J. (2006): Cultural and Institutional Determinants of HR Systems in International Affiliates of American Multinational Corporations. Institute of Labor and Industrial Relations. Illinois: University of Illinois
- Lewis, P. C. (2005): How the East was won. New York: Palgrave Macmillan
- Meleg A. (2004): A globális munkás végtelenség. Népszabadság, november 24., p. 12.
- Mintzberg, H. (2004): Managers not MBAs. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
- Morley, M. – Poór, J. – Heraty, N. – Pocztowski, A. (2016): Developments in Human Resource Management in Central and Eastern Europe in Comparative Perspective. In: Dickmann, M. – Brewster, C. – Sparrow, P. (eds.) (2016): International Human Resource Management. Contemporary human resource issues in Europe. London: Routledge, p. 75-99.
- National Bank of Romania (2009): Foreign Direct Investment (FDI) in Romania in 2009. National Bank of Romania. Bucharest
- National Bank of Romania (2016): Foreign Direct Investment in Romania in 2015. Bucharest
- National Bank of Slovakia (2015): Preliminary data. <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie> (Letöltve: 2017. Január 20.)
- Paauwe, J. (2004): HRM and Performance: Achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press



- Perlmutter, H. V.* (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February, p. 9-18.
- Poland in Figures 2015* (2015): Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warsaw
- Polónyi I.* (2011): A külföldi tőke és a munkaerő szerepe. *Educatio*, 2., p. 139-149.
- Poór J. – Farkas F. – Szlávicz Á. – Kerekes K. – Szabó K.* (eds) (2014c): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013. Gödöllő – Pécs – Révkomárom
- Poór J. – Farkas F.* (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Poór J.* (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Poór J. – Farkas F.* (2014): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Poór J. – Karoliny Zs. – Dobrai K. – Slavic A. – Kerekes K. – Farkas F. – Engle, A. D. Sr.* (2014b): Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20. (1), p. 1-27.
- Poór J. – Kovács I. É. – Karoliny M-né – Milovecz Á.* (2014c): Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet felmérés alapján. *Vezetéstudomány*, 45. (10), p. 17-29.
- Poór, J. – Engle, A. D. – Kovács, I. É. – Slavic, A. – Wood, G. – Szabó, K. – Stor, M. – Kerekes, K. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Némethy, K.* (2015): HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. *Acta Polytechnica Hungarica – Journal of Applied Sciences*, Vol.12. (No.3.), p. 229-249.
- Poór J.* (2016): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. In: Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (2016): Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó, p. 282-300.
- Poór József- Csehné Papp Imola - Kollár Péter - Lajos Attila - Jarjabka Ákos - Márta Anette - Varga Erika* (2017): Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói. In: Karoliny M-né – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás) Budapest: Complex-Walters Kluweer, p. 61-91.
- Psychogios, A. – Wood, G.* (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), p. 2614-2630.
- Pundziene, A. – Bučiūnienė, I.* (2009): Managing human resources in Lithuania. In: Morley, M. J. – Heray, N. – Michailova, S. (eds.) (2009): Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series. London: Routledge, p. 55-90.
- Reeb, D. – Sakakibara, M. – Mahmood, I. P.* (2012): From the Editors: Endogeneity in international business research. *Journal of International Business Research*, 43., p. 211-218.
- Rees, C. – Edwards, T.* (2003): HR's Contribution to International Mergers and Acquisitions. London: The Chartered Institute of Personnel and Development
- Ronen, S. – Shenkar, O.* (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3., p. 435-454.
- Rowley, Ch. – Wei, Q. J. – Warner, M.* (2015): Approaches to International Human Resource Management. In: Harzing, A. W. – Pinnington, H. A. (2015): International Human Resource Management. Los Angeles: SAGE, p. 106-142.
- Schumpeter, J.* (1950): Capitalism, Socialism and Democracy. London: Harper and Row
- SIEPA* (Serbia Investment and Export Promotion Agency) (2014): Beograd
- Storey, J.* (1995): Human Resource Management. London: Routledge
- Tarique, I. – Briscoe, R. D. – Schuler, S. R.* (2016): International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM). New York: Routledge
- Thomas, C. D. – Lazarova, B. M.* (2014): International Human Resource Management -Managing People Globally. Los Angeles: SAGE
- Tidd, J. – Bessant, J.* (2013): Managing Innovation. Chichester: Wiley
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C.* (2014): Human Resource Management. Harlow: Pearson Education Limited
- Tung, L. R.* (2016): New perspective on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51., p. 142-152.
- Tung, R.L.* (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), p. 68-79.
- Ulrich, D. – Dulebohn, J. H.* (2015): Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25. (2.), p. 188-204.
- WIR* (2016): World Investment Report 2016. New York: United Nations