

KUTATÁSI ZÁRÓJELENTÉS

OTKA 78233

2009.04.01. – 2012.03.31.

Átalakuló emberi erőforrás menedzsment nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában – a kutatási tapasztalatok alapján

Vezető kutató: Dr. Farkas Ferenc

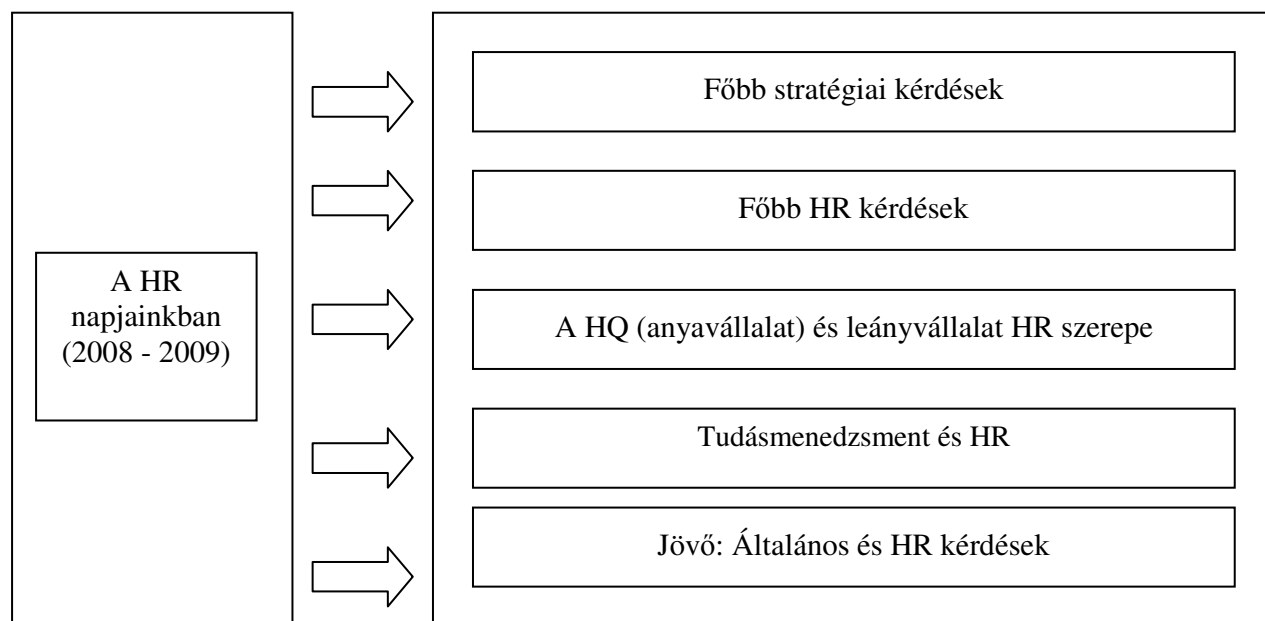
1.

A kutatási projekt keretében a Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. A kutatás eredménye egy olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a „Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT), amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyetemeiről származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR gyakorlatok és szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainál. A kutatás során azt tártuk fel, hogy a régióban és hazánkban bekövetkező társadalmi-gazdasági változások hatására melyik HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén milyen irányú és jellegű trendek érvényesülnek térségünkben.

A vizsgálat leíró jellegű volt, minden esetben objektív adatokat vizsgált és elemzett. A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtunk.

Vizsgálatunkat a kutatási tervnek megfelelően az ábrán látható modell alapján végeztük.

A HRM a következő funkciókat foglalja magába:
HR tervezés + Toborzás és kiválasztás + Teljesítményértékelés + Képzés-fejlesztés + Tehetségmenedzsment + Javadalmazás + Munkaügyi kapcsolatok + Szervezeti kommunikáció+HRMS/IT + További, az emberi erőforrás menedzseléshez kapcsolódó területek



A fenti ábrán látható kutatási modell kialakítása során nemzetközi eredményekre és több, saját korábbi, valamint párhuzamosan végzett vizsgálatunkra is támaszkodtunk. Az elemzés során az észlelt helyzetképet a tanszéken folyó más kutatási eredmények tapasztalataival is egybevetettük, így többek között építettünk:

- Az emberi erőforrás menedzsment és a nemzetközi menedzsment területén kidolgozott modellekre. E modellek integrációja alapján 42 külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatnál lefolytatott korábbi vizsgálatainkra.
- A tanszékünkön folyó Cranet¹ HR kutatás során szerzett máig tartó és folyamatosan gazdagodó hazai és nemzetközi tapasztalatainkra.
- A tudásmenedzsment terén összegyűjtött és publikált friss elméleti és empirikus vizsgálódásaink eredményeire, amelyek egyre nagyobb nemzetközi idézettséggel bírnak.
- Továbbá azokra a legújabb, kapcsolódó HR kutatásainkra is, amelyeket a 2008-ban kirobbant globális gazdasági válság kapcsán végeztünk ipari és kamarai megrendelők megbízására.

A kutatás alapjául szolgáló felmérésünkben az alábbi területeket tekintettük át:

- *A vizsgált leányvállalatok jellemzői:* legfontosabb szervezeti és gazdasági jellemzők (az anyavállalat eredete, a leányvállalat alapításának éve, a cég fő működési területe – szektor –, a szervezeti mérete – az árbevétel és az összlétszám alapján – és termelékenység mutatójának alakulása, az értékláncban betöltött mandátuma, valamint fejlődésének főbb lépései, irányai).
- *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 emberi erőforrás menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében, a megkérdezett szakember legfontosabb kulcskompetenciái és szakmai fejlődésük alapvető forrásai.
- *Tudásmenedzselés a HR területén:* a tudásáramok fő irányai, módjai és jellemzői.
- *A HR jövője:* a HR szempontjából bekövetkező legfontosabb változások.
- *A válaszadók adatai:* a jelenlegi HR részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok. A longitudinális vizsgálatok elvégzésének lehetőségei.
- A kérdéseink legtöbbje a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott.
- A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be. Kisebb részét a www.cceirt-hrm.eu web-survey-n keresztül kaptuk, amelynek induló web-felületét és jellegzetes képernyő formáját az alábbi ábra szemlélteti.

¹ A CRANET egy 42 országra kiterjedő non-profit HR kutatási hálózat, amelynek 2004 óta tagja tanszékünk.

Ceeirt kutatás induló web-felülete

Central and Eastern European International Research Team
CEEIRT



[Home page](#) | [Members](#) | [Our Research](#) | [Research model](#) | [Invitation letters](#) | [Questionnaires](#) | [Non-disclosure agreements](#) | [Respondents](#) | [Publications](#) | [Contacts](#)

[Access into CEEIRT online survey](#)

CEEIRT MISSION

The Central and Eastern European International Research Team (hereafter CEEIRT) was established in April 2009 to carry out a three-year region-wide HR research program. It is composed of researchers from different universities and institutions from Central and Eastern European (CEE) Region to investigate the transition of HR practices and roles



in Multinational Company (MNC) subsidiaries, as these challenges occur in this region. We seek to understand how these practices and roles have developed in response to the sweeping economic changes within this region and the expectations of practitioners' for the future.

Contact:
Dr. Jozsef P. Poor
Professor of Management
Coordinator of the CEEIRT program
e-mail: info@ceeirt-hrm.eu

Participating countries:



A web-survey alkalmas a kutatás folytatásához szükséges adatgyűjtések megismétlésére. Az új, továbbfejlesztett, angol nyelvű kérdőív tesztelés alatt áll.

A felhasznált kérdőívet, továbbá a kutatás fenntarthatóságát erősítő, a kutatásban résztvevő szervezetekhez írott köszönőlevelet a zárójelentéshez csatoljuk. A résztvevő magyarországi szervezetek listáját ugyancsak csatoljuk.

2.

A kutatási eredményeket azok képződésének sorrendjében itthon és külföldön folyamatosan publikáltuk. Az OTKA kutatásokkal szemben támasztott publikációs elvárásoknak megfelelően:

- az első időszakban részeredmények bemutatására került sor, elsősorban Magyarországon és külföldi országokban (összesen 11 ország) rendezett tudományos konferenciákon, ahol a kutatásban résztvevő partnerintézmények képviselői rendszeresen társszerzőként szerepeltek;
- 2011-ben és 2012-ben a kapott eredmények összefoglalását, összehasonlítását jelentettük meg további jelentős konferenciákon, hazai és külföldi szakcikkben és két önálló (egy angol és magyar nyelvű, ISBN számmal ellátott) kötetben. Valamennyi közlemény, társszerzős és a vezető vagy szenior kutatók közül legalább két személy közreműködésével készült. A nevesített külföldi társszerzők száma 7 országból 9 kutató, amely tény nagyban

hozzájárult a kutatás nemzetközi láthatóságának kialakulásához, majd később, fennmaradásához és a kutatási tevékenység várható folytatásához.

A betervezett „A” kategóriás megjelenés a Közgazdasági Szemle hasábjain jelenleg folyamatban van, a másodkörös bírálat folyik.

Az eredmények teljes publikációját (43 tétel) mellékletben csatoljuk.

A kiemelt 10 megjelenés az alábbi tételekből áll.

Dobrai, Katalin –Ferenc Farkas (2009): Knowledge-Intensive Business Services – a Brief Overview, Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3, 2009, pp. 15-17.

Ferenc Farkas – Katalin Dobrai (2010): The Role of Local Nonprofit Organizations in the European Capitals of Culture project. ISTR Working Papers, Volume VII. 2010. http://www.istr.org/conference/istanbul/WorkingPapers/Farkas_Dobrai%20WP10.pdf (1-20 pages)

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2010): Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján) *Competitio* IX. évfolyam, 2. szám, (december) pp. 92-110

Zsuzsa Karoliny – Ferenc Farkas – József Poór (2010): Sharpening Profile of HRM in Central-Eastern Europe in Reflection of its Developments in Hungary. Review of International Comparative Management Volume 11, Issue 4, October pp. 733-747. *Revista de Management Comparat - Review of International Comparative Management* (Academy of Economic Studies, Bucharest), CNCSIS kategória B+

Dobrai Katalin – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József (2011): Tudásmenedzsment nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainál Magyarországon egy 2010-es empirikus vizsgálat tükrében. In: Tudásból várát...Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben (Szerk. Noszkay E.), a Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottság II. gyűjteményes kötete., 61-73.

Dobrai, Katalin – Farkas, Ferenc – Karoliny, Zsuzsa – Poór, József (2012): Knowledge Transfer in Multinational Companies – Evidence from Hungary. publikálásra benyújtva az *Acta Polytechnica Hungarica* tematikus számába

Poór József – Farkas Ferenc – Dobrai Katalin – Karoliny Mártonné: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*. 2012. XLIII. évfolyam, február, pp.18-28.

Poór József-Farkas Ferenc: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép-és Kelet-Európában. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 2012. p.253. (ISBN 978-963-269-276-0)

Dr. Poór József – Dr. Farkas Ferenc – Dr. Dobrai Katalin - Dr. Allen Engle - Karoliny Mártonné dr. (2012): Külföldi tulajdonú vállalatok HR gyakorlata Közép- és Kelet Európában és Magyarországon: 11 országra kiterjedő kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle* (megjelenés alatt)

Human Resource Management Issues and Challenges in Multinational Companies: Central and Eastern Europe (edited by Ferenc Farkas, József Poór, Allen B. Engle) . University of Pécs Faculty of Business and Economics, Pécs 2011 pp.59. (ISBN 979-963-642-367-4)

Valamennyi tétel tekintetében a megjelent íráson megtörtént az OTKA 78233 azonosító szerepeltetése.

Kiemelt publikációval azonos értékű pozitív eredmény, hogy az MTA újjáalakult Gazdálkodástudományi Bizottsága 2012. március 22-i első ülésén megvitatta, és érdemi vita után, szakmailag elfogadta a kutatásról szóló beszámolómat.

3.

A kutatás szakmai eredményei (fő és részletezett megállapításai) a publikációkban bemutatásra kerültek. Ezekről a zárójelentésben, összefoglalóan az alábbiakat kívánjuk felsorolni:

A kutatás empirikus forrásai:

Résztevő vállalatok (közép-kelet európai régió /CEE Régió=285; Magyarország=74)

Sorszám	Országok	Válaszadók leányvállalatok száma	Kérdőív		Vizsgált cégek jellemzői		
			Angol nyelven	Helyi nyelven	Méret típusa létszám alapján	Méret típusa árbevétel alapján	Elemzett létszám %-a
1	Bulgária	4	igen	igen	50% nagyvállalat méretű	n.a.	2,40%
2	Horvátország	11	igen	igen	31% nagyvállalat méretű	50% nagyvállalat méretű	3%
3	Csehország	1	igen	nem	100% nagyvállalat méretű	n.a.	0
4	Észtország	45	igen	igen	33% nagyvállalat méretű	21% nagyvállalat méretű	12,90%
5	Magyarország	74	igen	igen	70% nagyvállalat méretű	61% nagyvállalat méretű	17,80%
6	Litvánia	2	igen	igen	100% nagyvállalat méretű	n.a.	0
7	Lengyelország	88	igen	igen	58% nagyvállalat méretű	48% nagyvállalat méretű	12,30%
8	Románia	17	igen	igen	37,5% nagyvállalat méretű	n.a.	5,03%
9	Szerbia	20	igen	igen	40% nagyvállalat méretű	n.a.	15,55%
10	Szlovákia	22	igen	igen	32% nagyvállalat méretű	30% nagyvállalat méretű	3,40%
11	Szlovénia	1	igen	igen	0% nagyvállalat méretű	n.a.	0
Összesen		285			50% nagyvállalat méretű	42% nagyvállalat méretű	9,05%
					KKV méretű<250 fő	KKV méretű<50 millió euró	<small>vizsgált fogl. külföldi létszám összes fogl. külföldi létszám</small>

* Szerepelt még a válaszadók között néhány osztrák leányvállalat, amelyeket kihagytunk ebből a bemutatásból.

Feltárt hasonlóságok és különbségek

A források feldolgozása során több területen állapítottunk meg a vizsgált országokban működő leányvállalatok esetében jelentős hasonlóságokat és eltéréseket a HR gyakorlatot illetően. Egy irányba mutató konvergens tendenciákat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- A főállású dolgozók száma nem csökkent jelentősen, viszont a szerződéses dolgozóktól legtöbb esetben megváltak a cégek.
- A fluktuáció tekintetében jelentős, de egy irányba mutató szóródás (5-45%) volt megfigyelhető.
- A vezetői pozícióban a férfi munkavállalók reprezentációja nagyobb volt, mint a HR-es szakma más beosztásaiban.
- A HR döntések többségét - kivétel a szakszervezetek, HRMS/IT területeit - a vonalbeli vezetés a HR-el konzultálva vagy anélkül hozza meg.

- Leginkább a képzés-és személyzetfejlesztés valamint a toborzás területén vettek igénybe külső szolgáltatókat a vizsgált külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok.
- A helyi tanulás, valamint anyavállalathoz történő mobilitás, továbbá az anyavállalattól a leányvállalatok irányába történő HR tudásáramok voltak döntőek a HR területén folyó kompetenciafejlesztésben.

Inkább divergens tendenciákat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- Számos esetben eltérő mértékű volt az egy HR dolgozóra jutó létszám (40-157 fő/HR dolgozó).
- Az egyes HR funkció fontossága jelentőse szórt a különböző országokban működő leányvállalatok esetében.
- Több ország esetében erősen szórt a fiatal (25év<) és az idősebb (>45év) munkavállalók foglalkoztatásának a százalékos aránya (5-15 %).
- A sikert hozó HR-es kompetenciák sorrendje jelentősen szóródott a különböző országokban működő leányvállalatok esetében.
- Eltérő fontosságot tapasztaltunk a leányvállalatoktól a központ felé irányuló HR tudásáramok tekintetében.

A multinacionális vállalatok helyi beágyazottsága erős.

A régió egészében is, Magyarországon is a nemzetközi vállalatok leányvállalatainak döntő többsége túlélte a válságot. A makro- és mikrokörnyezet kedvezőtlen változására ezek a cégek nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással – amit a menedzsment szakma Peter Drucker (Drucker, 1999) nyomán „organised abandonment”-nek nevez – válaszoltak.

Az emberi erőforrások felhasználása és menedzselése sokszínű.

A tanulmány az alkalmazott HR stratégiák és módszerek változatosságáról számol be: a helyi HR szervezetek ötféle mandátum alapján látják el feladataikat és a centralizált/decentralizált megoldások különböző kombinációit alkalmazzák. Ezen megoldások eredményességét mutatja, hogy a vizsgált 288 vállalat körében 2008 és 2009 tekintetében a korábban említett létszámfogyás nem volt megfigyelhető vagy leginkább csak a szerződéses dolgozókra vonatkozott leginkább.

A HR munka folyamatos professzionalizációja általános jelenség.

A menedzsment szakma egészére megfigyelhető volt a válság első időszakában bizonyos bénultság. Sem a csúcsmenedzserek, sem a vezető kutatók nem tudták, nem értették, mi történik a szervezetek világában. Így történt ez Magyarországon is, a válság pénzügyi eszközökkel való kezelése kapott elsődleges szerepet úgy az elméletben, mint a gazdaságirányítás gyakorlatában. Mire az első tudatos válaszok a publikációk szintjén megszülettek, az egyéb menedzsment funkcionális területek gyakorlói kénytelenek voltak megadni saját válaszukat a kihívásokra. Kutatásaink szerint a HR szakma is így tett, a vállalati központok és a leányvállalatok együttműködésében. Ennek eszköze a HR munka színvonalának erősödése volt a régióban. Az életciklusuk eltérő fázisában lévő vállalatok esetében az eltérő intézményi és kulturális befolyásolók ellenére az irányok nagyon sok esetben egy irányba mutatnak.

A magyarországi leányvállalatok HR munkája sajátosságokat mutat.

A tanulmány jelentős terjedelemben számol be azokról az erőfeszítésekről és ezeknek eredményeiről, amelyeket a magyarországi körülmények között is vizsgált HR szervezetek tesznek, illetve elértek. Összefoglalóan: ez a teljesítmény semmivel sem kisebb, mint ami a közép- és kelet európai régió 10 másik országában megfigyelhető.

Felértékelődik a vállalatok számára hasznosítható tudás.

Az interjúalanyok szóbeli közlései és a nemzetközi kutatócsoport tapasztalatai alapján megerősítést nyert az a tény, hogy a multinacionális cégek helyi leányvállalatai akkor

tudnak megmaradni a lokális piacokon, ha az emberi erőforrásaikban rejlő tudást hasznosítandó értéknek tekintik.

A kutatás szakmai eredményei a leíró statisztika módszereinek alkalmazása mellett (azon túl) a hipotézis elemzés statisztikai próbáival is ellenőrzésre kerültek. a szám szerint 9 hipotézis részletes (Khi-négyzet próbával alátámasztott) igazolása nem képezte a munkaterv részét, de a feldolgozás mára elkészült, az értékelés, folyamatban van – mint a kutatás származtatott többlet eredménye.

4.

Az OTKA által finanszírozott 3 éves kutatás összességében a jóváhagyott kutatási terv és költségvetés keretei között folyt. A tervtől való eltérések engedélyezése a beszámolók elkészítése előtt az OTKA Társadalom- és Bölcsészettudományi Zsúri által megtörtént – beleértve a kutatás befejezési határidejének 2012. március 31-i módosítását is. Az eltérésekre irányuló engedély-kérelmek három alkalommal is a pénzügyi tervet érintették:

- A PTE Gazdálkodási Szabályzatának folyamatos változása (szigorodása) a tervezett személyi felhasználások racionalitását felülírta, ezért a keretek közötti átcsoportosítást kérelmeztük;
- A kutatás előrehaladásával olyan költségelemek (Web survey, idegen nyelvű lay out szerkesztés) jelentek meg, amelyekre saját kutatói szaktudás nem állt rendelkezésre, illetve
- Rangos nemzetközi konferencia részvételhez és ott előadás tartásához nemzetközi szakmai szervezeti regisztrációs díj befizetése vált szükségessé.

Végső soron a kutatás a tervezett pénzügyi kereten belül, némi maradvánnyal a készletbeszerzés soron, fejeződött be. (Megjegyzendő, hogy a nemzetközi kapcsolatok sokszínűsége – több konferencia részvétel, több személyes kapcsolattartás a CEEIRT kutatócsoport tagjaival – több alkalommal a kutatók saját finanszírozási forrásainak felhasználását igényelte.)

A kutatás a tervezett kutatói összetételben (Farkas Ferenc vezető kutató, Poór József, Sümeginé Dobrai Katalin, Karoliny Zsuzsa szenior kutatók) valósult meg, A résztvevő kutatók a pályázatban megjelölt feladatokat végezték el. Az FTE értékek kutatók szerint is és összességében is meghaladták a tervezett értéket (2,87 FE), becslés szerint mintegy 20-25%-kal. A hallgatói résztvevők: Király Ágnes Ph.D hallgató (azóta tanársegéd), Milovecz Ágnes Ph.D hallgató (azóta a PTE ÁJK dolgozója), Bálint Brigitta Ph.D hallgató (új foglalkoztatott) és Köcse Bálint MSc hallgató (a tervben N. N.) munkájukkal hatékonyan támogatták a projektet.

5.

A kutatás eredményeinek fenntarthatóságát az alábbi tényezők biztosítják:

- A CEEIRT kutatócsoport tovább működik.
A vizsgálati kérdőív angol nyelvű új változata elkészült, tesztelése és a CEEIRT kutatócsoport országainak nemzeti nyelvére való lefordítása, folyamatban van.
- A kutatási eredmények beépültek a Karon és más hazai és magyar nyelvű külföldi: (Kolozsvár, Szabadka, Komárom) felsőoktatási intézményekben oktatott Emberi erőforrás menedzsment tantárgyakba és azok tananyagaiba.
- A közreműködő hallgatók közül Király Ágnes és Milovecz Ágnes doktori értekezése előrehaladott állapotba került – részben a kutatásban való részvételük eredményeként is.

- A Pécsi Közgazdaságtudományi Karon további mester képzési szakdolgozatok készülnek a Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (IHRM) témaköréből.
- A kutatók pályázati aktivitása folyamatos.

